

TEXTO DE APOIO-2024

SUBSISTEMA DE PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Conceito

Planificação, segundo De Oliveira (2001), é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objectivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Planificação, conforme Drucker (1993), diz respeito às implicações das decisões tomadas no presente momento, através de um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer no futuro.

A **planificação de recursos humanos** é, para os autores, o processo sistemático e constante de tomada de decisão acerca dos recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais em determinado período de tempo. Enquanto o **plano de recursos humanos** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e actividades desenvolvidas no processo de planificação, neste caso dos recursos humanos.

2. Objectivo

O **subsistema de planificação de recursos humanos** tem por objectivo estabelecer, antecipadamente, as estratégias, políticas, metas, os objectivos e planos de recursos humanos, que permitem à organização dispor, no momento próprio, das pessoas de que necessita, em quantidade e qualidade, para alcançar os objectivos globais da organização.

3. Princípios

3.1. Gerais

- a) Contribuir para a realização efectiva dos objectivos globais da empresa;
- b) Ser função precedente a qualquer outra função da administração;

- c) Ser abrangente e provocar modificações nas pessoas, tecnologias e sistemas;
- d) Ênfase na maior eficiência, eficácia e efectividade, maximizando os resultados e minimizando as deficiências.

3.2. Específicos

- a) Planificação deve ser um *processo participativo* onde a sua elaboração deve incluir todas as principais áreas de actividade da organização;
- b) Planificação deve ser uma *actividade coordenada* onde todos os aspectos devem ser projectados para actuarem de forma interdependente;
- c) Planificação deve ser um *processo integrado* onde os objectivos empresariais dominem os dos seus membros individualmente. Os objectivos organizacionais são escolhidos de *cima para baixo* e os meios da sua realização são escolhidos de *baixo para cima*, integrando todos níveis e sectores da organização;
- d) Actividade de *planificação deve ser permanente* devido ao carácter turbulento do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo e espaço.

4. Filosofias

- a) *Satisfação* é envidar esforços para atingir um mínimo de suficiência, sem, no entanto, ser necessariamente para excedê-la, mas sim fazer o suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível. Estar dentro do padrão para a realização da tarefa;
- b) *Optimização* significa realizar algo suficientemente bem, mas fazê-lo tão bem quanto possível, tornando o processo de tomada de decisões óptimo;
- c) *Adaptação* é o estabelecimento de um equilíbrio entre o meio ambiente interno e externo depois de ocorrência de uma mudança, que pode provocar uma redução na eficiência e falta de eficácia, daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio no funcionamento da empresa. As empresas devem sempre prever mudanças e, em função disso, adaptarem-se a elas em cada situação.

5. Componentes

- a) *Planificação dos fins* é a especificação do estado futuro desejado, isto é, definição da visão, missão, propósitos, objectivos globais da

organização, objectivos sectoriais, desafios e metas a serem alcançados;

- b) *Planificação dos meios* é a definição de formas e caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado. Por exemplo, a expansão da capacidade produtiva, diversificação de produtos, etc.;
- c) *Planificação organizacional* é a esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Por exemplo, a estruturação ou reestruturação da empresa em unidades estratégicas de negócio, etc.;
- d) *Planificação de recursos* é o dimensionamento de recursos humanos, mercadológicos, tecnológicos, patrimoniais e materiais, determinando a origem e aplicação de recursos financeiros. Por exemplo, o estabelecimento de programas, projectos e planos de acção necessários para alcançar o estado futuro desejado;
- e) *Planificação da implementação e do controlo* corresponde à actividade de planificar a gestão da fase da implementação de um empreendimento ou plano, tendo em consideração que o processo de planificação deve ser:
 1. *Planificado*, no sentido de ser preparado e organizado com todo o cuidado necessário, fazendo presente todos os componentes.
 2. *Ser interactivo*, no sentido de que a sua acção se exerce mutuamente, entre dois ou mais componentes de todo processo.
 3. *Ser iterativo*, no sentido de que se repete ao longo do tempo de vida da organização e das pessoas, (De Oliveira, 2001).

1. Tipos

1. *Planificação estratégica ou institucional* é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direcção a ser seguida pela empresa, visando atingir alto grau de interacção com o ambiente, actuando de forma inovadora e diferenciada, definindo *visão, missão, estratégias, directrizes e objectivos globais da organização*.
2. *Planificação tática ou intermédia* é um processo que visa otimizar uma determinada área de resultados e não a empresa como um todo, decompondo os objectivos e as estratégias globais estabelecidos no plano estratégico em *políticas, projectos e programas concretos sectoriais*.

3. *Planificação operacional, técnica ou de base* é a formalização, através de um documento escrito, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas pela empresa, transformando ou desdobrando as políticas, os programas e projectos em *planos de acções ou planos operacionais, contendo metas, prioridades, indicadores, responsabilidades e orçamento* da implementação das estratégias e objectivos organizacionais.

7. Funções e tarefas

a) Planear os recursos humanos

1. Estabelecer políticas;
2. Definir os objectivos, as estratégias e os planos de recursos humanos que permitam à organização dispor, no momento próprio, das pessoas de que necessita em quantidade e qualidade para alcançar os objectivos organizacionais.

b) Reunir e analisar a informação para a planificação

1. Projectar as necessidades de recursos humanos em termos de quantidade, qualidade e momento;
2. Formular o plano director de recursos humanos;
3. Elaborar o plano operacional ou de acções de gestão de recursos humanos.

c) Colaborar na definição das políticas e estratégias da organização

1. Prestar informações necessárias;
2. Fazer propostas e dar parecer sobre as políticas e estratégias da organização;
3. Definir ou participar na definição de políticas, objectivos, estratégias e metas para a função de recursos humanos.

d) Planear e gerir carreiras e cargos

1. Estabelecer as sequências de funções, as regras de mobilidade de pessoal entre as funções;
2. Definir os princípios e o sistema de alternativas de promoção e progressão de pessoal dentro da organização;
3. Fazer movimentações de pessoal dentro da estrutura organizacional e do sistema de carreiras da organização.

e) Desenhar cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais

1. Descrever cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais da organização;
2. Analisar cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais;
3. Fazer o enriquecimento de cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais;
4. Elaborar os qualificadores de funções, carreiras ou categorias profissionais da organização.

8. Análise da Planificação de Recursos Humanos

É imperioso saber como é que a organização poderá prover ou recrutar, em quantidade e qualidade, os recursos humanos necessários para alcançar os objectivos previamente estabelecidos. É sabido que o mercado de trabalho, bem como o mercado dos recursos humanos não são perfeitos e estão em constante mudança. Estes dois últimos aspectos revelam a existência da incerteza envolvida no processo de tomada de decisão sobre a aquisição de recursos humanos. Como forma de reduzir essa incerteza e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objectivos, é necessária uma cuidadosa planificação do pessoal necessário para a organização.

É neste contexto que se considera a **planificação de recursos humanos** como sendo o primeiro subsistema, perfazendo um total de seis ao invés de cinco tradicionais subsistemas que compõem o sistema de gestão de recursos humanos da empresa.

Para que o processo de planificação de recursos humanos atinja a sua eficácia em termos de determinação dos recursos humanos que serão necessários no futuro, deve-se aliar este processo à descrição e análise de cargos ou funções e das carreiras ou ocupações profissionais. Nesta ordem de ideias, a matéria da descrição e análise de cargos e carreiras, antes tratada no subsistema de provimento por muitos autores, aqui é estudada no subsistema de planificação de recursos humanos porque os autores deste manual entendem que não se pode

desencadear o processo de recrutar e seleccionar pessoas sem antes definir os lugares das respectivas funções e os requisitos dos ocupantes de cargos e integrantes das carreiras profissionais da organização. O que se pretende ressaltar é que a planificação de pessoal só será eficaz quando estiver associada à descrição e análise de cargos e carreiras profissionais, de modo que o processo de recrutamento e selecção e todas as outras funções da gestão de recursos humanos tenham fortes alicerces e eficácia nos seus objectivos e resultados.

A *planificação de pessoal* é a ligação-chave entre o plano estratégico da organização e todas as funções da gestão de recursos humanos. O *plano estratégico de recursos humanos* é uma projecção de como a organização planeia adquirir e utilizar os seus recursos humanos e serve de base para as restantes funções da gestão de recursos humanos.

A planificação de recursos humanos é a soma total dos planos formulados para o recrutamento, compensação, benefícios sociais, formação, promoção do pessoal num determinado período de tempo de vida da empresa. É um processo que visa o alcance dos objectivos organizacionais, através do recrutamento, aplicação e desenvolvimento do pessoal.

Contudo, é consensual que o foco primário da planificação de recursos humanos está no recrutamento e selecção do pessoal para ocupar cargos na organização. É nesta perspectiva que a nossa análise estará centrada num domínio particular, ou seja, em como a organização pode planificar as suas necessidades de pessoal para preencher vagas no quadro de pessoal.

Por esta via, a planificação de recursos humanos passa a ser vista como o processo de tomada de decisão, concernente à aquisição e utilização de recursos humanos. Ela pode também ser vista como um “processo de decisão acerca dos recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais em determinado período de tempo. Aqui, trata-se de antecipar quais os recursos humanos necessários para a realização da acção organizacional futura” (Chiavenato, 2002).

A planificação de recursos humanos consiste em desenvolver e implementar planos e programas que assegurem que um número certo de pessoas estará apto no momento certo para ser alocado e satisfazer as necessidades de pessoal na organização.

Chegados a este ponto e citando Djalma de Oliveira (2001), pode-se afirmar que o processo de planificação não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, a planificação aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer no futuro (Drucker, 1993).

Concluindo, pode-se afirmar que o que uma determinada empresa é ou tem actualmente em termos de pessoal é resultado das decisões tomadas no passado. E, o seu futuro será total ou parcialmente influenciado pelas decisões que são

tomadas no presente. É por esta razão que o processo de planificação não é esporádico nem ocasional. Ele é elaborado por critérios e princípios de racionalidade estritamente técnicos e composto por modelos de planeamento que orientam os gestores na planificação das suas necessidades de pessoal dimensionadas no quadro de pessoal da organização.

8.1. Importância

A planificação de recursos humanos ajuda a indicar que tipo de colaboradores e quantos deles serão necessários no futuro. Permite saber como é que os colaboradores serão obtidos, através do recrutamento externo ou interno, por transferências, promoções ou mudança de carreiras e funções.

Segundo esta ideia, a planificação de recursos humanos ganha maior importância pelo facto de servir a **três principais propósitos**, nomeadamente:

1. Reduzir os custos de recursos humanos ao ajudar os gestores a antecipar e corrigir a escassez ou o excedente de pessoal, antes de se tornarem inadmissíveis e ineficientes;
2. Fornecer uma base para o planeamento do desenvolvimento de pessoal de forma a fazer um óptimo uso das atitudes dos trabalhadores;
3. Dar suporte a todo o processo produtivo do negócio da empresa.

Todos estes propósitos podem ajudar na explicação da recente e crescente importância do planeamento de recursos humanos. Grande parte das mudanças tem também afectado o planeamento de recursos humanos, de tal forma que, na visão de Schuler (1984), o processo de planificação é necessário para gerir as mudanças do ambiente, tais como:

1. Escassez de pessoal para desempenhar determinadas funções ou integrar carreiras profissionais da empresa;
2. Abundância de pessoal para certo tipo de funções ou carreiras profissionais;
3. Adiamento ou antecipação das reformas;
4. Falta de pessoal formado e qualificado para determinadas funções ou áreas profissionais da organização;
5. Aumento da competitividade da força de trabalho qualificada, dentro e fora da organização;
6. Incerteza no recrutamento do pessoal competente e talentoso.

8.2. Etapas e Procedimentos

O processo de planificação de recursos humanos segue **quatro etapas principais**, nomeadamente:

1. Recolha e análise de informação de modo a estimar a procura e oferta de recursos humanos;
2. Estabelecimento de objectivos e políticas de recursos humanos e aprovação pela gestão de topo da organização;
3. Desenho de programas e planos de acção;
4. Monitoria, controlo e avaliação do plano de recursos humanos para facilitar progressos no alcance dos objectivos previamente definidos no plano.

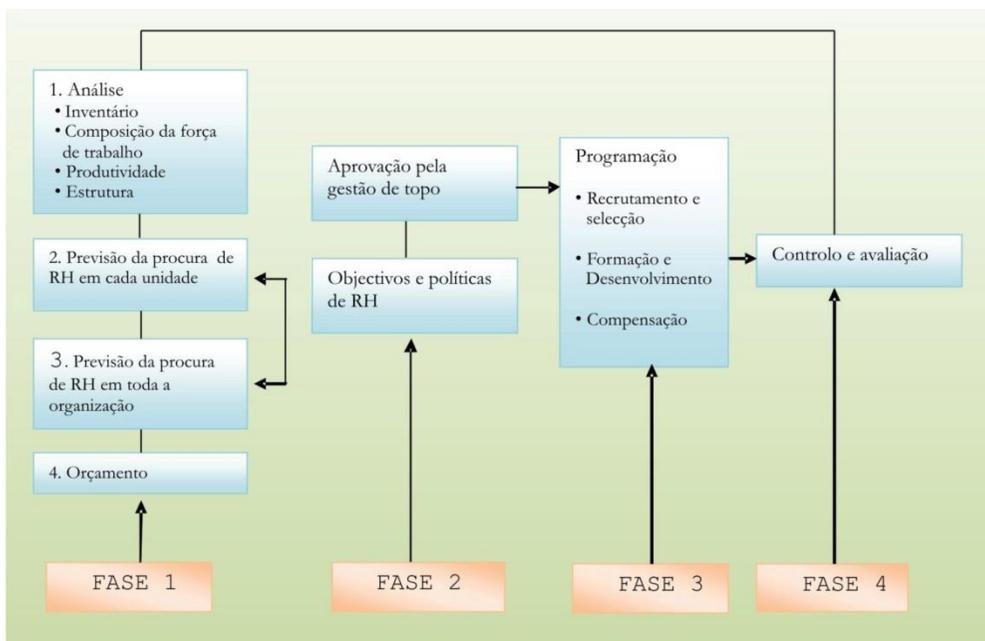


Figura 2: Etapas do processo de planificação de recursos humanos

Para consolidar as etapas da planificação de pessoal para a organização, podem ser definidas **quatro fases** de procedimentos, que devem ser seguidos na planificação de recursos humanos, a saber:

1. Diagnóstico das necessidades de pessoal, nesta fase, faz-se a análise do inventário e composição da força de trabalho existente, da produtividade e estrutura da organização actualmente. E, finalmente, faz-se a previsão da procura de recursos humanos a nível sectorial e organizacional e do orçamento das necessidades com o pessoal em geral.

2. *Definição de objectivos e políticas de recursos humanos*, nesta fase, faz-se a definição dos objectivos e das políticas de recursos humanos e a consequente aprovação pelos gestores de topo da empresa.

3. *Programação e planificação de recursos humanos*, nesta fase, faz-se a planificação do recrutamento e selecção do pessoal, da formação, desenvolvimento e remuneração dos recursos humanos necessários da organização.

4. *Monitoria, controlo e avaliação*, depois da programação dos recursos humanos faz-se a verificação e acompanhamento do cumprimento das políticas e da realização dos objectivos definidos e aprovados pelos gestores de topo para depois fazer-se a correcção e o ajustamento necessários.

8.3. Modelos

Existem vários modelos de planificação de pessoal, mas neste subcapítulo vai-se tratar apenas de **cinco modelos** de planificação de recursos humanos apresentados por Chiavenato (2002) e Torrington (1991), como forma de analisar a informação sobre planificação dos recursos humanos da empresa.

1. Modelo baseado na extrapolação das tendências do número de colaboradores por ano

Segundo Torrington (1991), este modelo é baseado nas **mudanças referentes à procura de pessoal**, mas não considera os factores que influenciam essa procura ou demanda. Provavelmente, o melhor exemplo conhecido pode ser a extrapolação do relacionamento entre procura e tempo, muitas vezes chamado de **tendência do tempo** tal como é ilustrado na figura 3 abaixo. Este modelo é melhor usado apenas para curto e médio prazo. A sua maior limitação está no facto de não abrir excepções para as mudanças internas e externas que podem afectar a procura ou demanda.

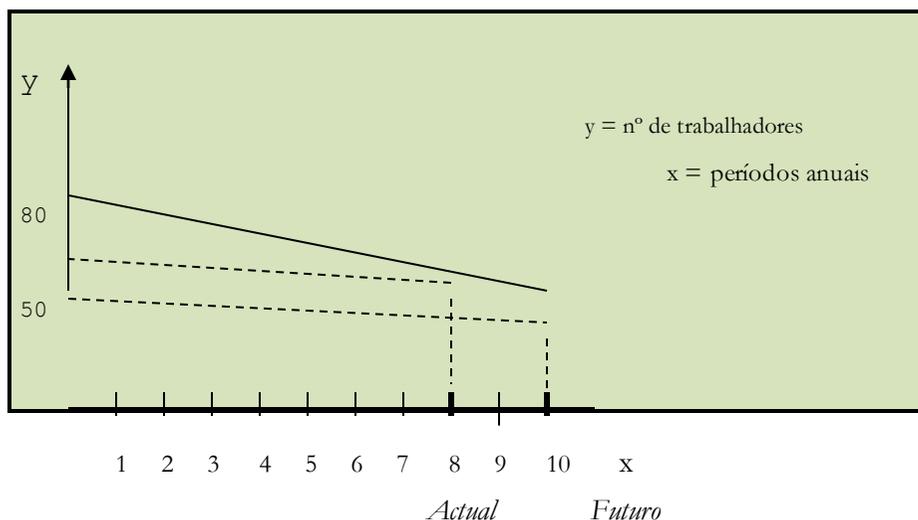


Figura 3: Plano de pessoal baseado na extrapolação das tendências de procura de potenciais trabalhadores da organização (Torrington,1991).

8.2. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço da organização

Segundo Chiavenato (2006), este modelo, embora com alguns pontos em comum com o anterior, as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto ou serviço. Isto significa que, à medida que a procura do produto ou serviço prestado por uma determinada organização aumenta ou diminui, as necessidades com pessoal vão variar na mesma proporção. Nesta óptica de pensamento, o modelo tem **duas variáveis fundamentais**, que são o número de pessoas e a procura estimada do produto ou serviço. Estas duas variáveis são influenciadas por variações nos factores estratégicos de produtividade, disponibilidade financeira e tecnologia da organização. As limitações deste modelo são semelhantes às do modelo anterior de Torrington.

3. Modelo baseado no segmento de cargos ou funções da estrutura da organização

Este modelo é caracterizado pelo fluxo de entradas, saídas, promoções e transferências, o que permite fazer uma predição ou projecção das necessidades de pessoal a curto prazo. Este é um **modelo reactivo e vegetativo**, sendo adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão.

Tabela 1: Plano de pessoal baseado no fluxo de cargos ou funções da estrutura da organização

Nível da Estrutura Hierárquica	Quadro Inicial	Deslig.	Transf.	Admis.	Prom.	Quadro Final
Directoria	6	2	-	-	1	5
Gerência	10	3	1		1	6
Chefia	20	-	4	2		18
Supervisão	40	8	-	3	3	38
Operacional	600	200		80		480
Total	676	213	5	85	5	551

Este modelo é mais utilizado para planificar recursos humanos que vão ocupar funções de direcção e chefia no quadro de pessoal da organização em função dos **factores estratégicos** escolhidos pela gestão de topo da empresa, tais como volume de produção que se espera alcançar em períodos subsequentes, nível de vendas de produtos ou serviços ou plano de expansão projectado pela organização.

O modelo baseado no segmento de cargos consiste em:

1. Escolher um factor estratégico (*nível de vendas, volume de produção, plano de expansão*) para cada área da empresa, cujas variações afectam as necessidades de pessoal;
2. Estabelecer níveis históricos (*passado e futuro*) para cada factor estratégico;
3. Determinar os níveis de mão-de-obra para cada área funcional;
4. Projectar os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com os níveis históricos (passado e futuro) do factor estratégico correspondente.

4. Modelo sistémico integrado

Este é o modelo mais abrangente e procura fazer o planeamento de pessoal de forma integrada. No geral, tem em conta **quatro factores estratégicos**, a saber:

1. Volume de produção planeado.
2. Mudança na tecnologia usada.

3. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento do cliente.
4. Planeamento de cargos e carreiras dentro da organização.

5. Modelo de sucessão e substituição do pessoal no quadro de funções de direcção, chefia e confiança

Uma actividade importante no planeamento de recursos humanos é a *planificação da sucessão ou substituição do pessoal*, que vai mudando de funções ou deixando a organização por vários motivos, ao longo do tempo do funcionamento da empresa. De acordo com Schuler (1984), o foco do *plano de sucessão de recursos humanos* é identificar os possíveis substitutos para aqueles colaboradores que ocupam altas posições dentro da organização. Embora o plano de sucessão tenha sido tradicionalmente usado para posições de topo, ele vem sendo, crescentemente, aplicado para qualquer posição ou função que seja crítica para a organização.

Muitas vezes, os planos de sucessão são denominados *mapas de substituição* que constituem uma representação visual de quem deve substituir quem na eventualidade de alguma possível vaga naquelas posições que sejam críticas.

O plano de sucessão tenciona assegurar que existem pessoas qualificadas e prontas para ocuparem determinados cargos quando os seus titulares deixam de exercer as suas funções. O plano de sucessão pode também ser usado estrategicamente para reduzir a probabilidade de um titular abandonar a sua função, especialmente quando um substituto qualificado ainda não tenha sido identificado.

Como já foi dito, anteriormente, que a *planificação da sucessão de recursos humanos*, em geral, só pode ser efectiva quando acompanhada de uma exaustiva análise de cargos. Juntos, a planificação de recursos humanos e a análise de cargos, orquestram e orientam todas as outras actividades da gestão de recursos humanos, conforme ilustrado na figura 4 descrita abaixo:

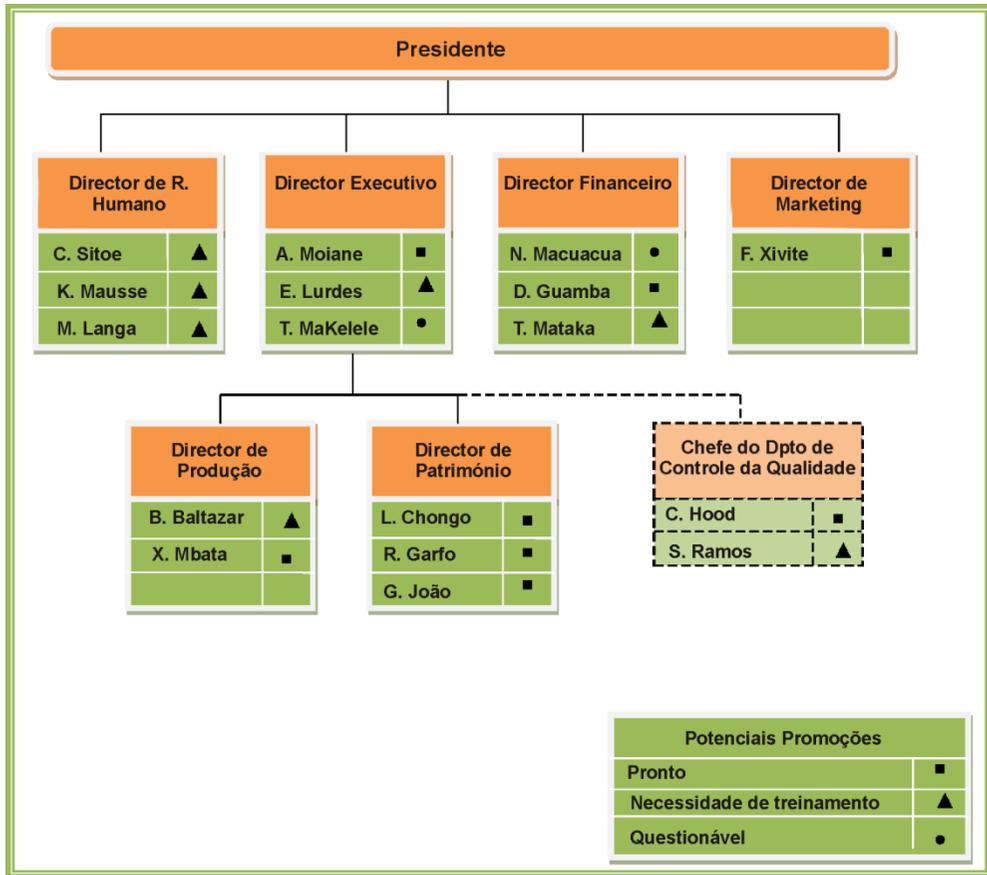


Figura 4: Plano de sucessão e substituição de pessoal do quadro de funções de direcção, chefia e confiança

9. Planificação e gestão de carreiras profissionais

1. Conceito

Gerir carreiras consiste no desenvolvimento do processo de planificação de carreiras e gestão da integração, sucessão ou substituição de colaboradores nas várias carreiras profissionais que fazem parte das áreas de actuação da organização. A planificação de carreiras consiste na previsão da progressão e promoção dos indivíduos dentro das carreiras onde estão integrados, de acordo com a avaliação das necessidades da organização, do desempenho, potencial e preferências de cada membro, individualmente, da organização (Armstrong, 1996).

A gestão de carreiras profissionais tem em vista assegurar que a organização tenha gestores e colaboradores que venham garantir a satisfação das necessidades do negócio e a realização dos objectivos globais da empresa, no futuro, (Chiavenato, 2006).

2. Objectivos

Segundo Armstrong (1996), a gestão de carreiras tem **três objectivos principais** a atingir, nomeadamente:

1. Garantir que as necessidades da organização para gestão da sucessão ou substituição de colaboradores sejam satisfeitas.
2. Prover pessoal comprometido com a missão da organização, equipando-o com acções sequenciadas de formação e experiência que vão habilitar-lhe e dar-lhe responsabilidades acrescidas para operar a qualquer nível hierárquico da empresa.
3. Dar aos colaboradores, com potencial de desenvolver e brilhar na carreira, orientação e coragem de que necessitam para transformar o esse potencial sucesso de desenvolvimento na carreira, com seu talento e aspirações profissionais.

3. Processo

Ainda Armstrong (1996) define que o processo de gestão de carreiras profissionais tem **quatro fases principais**, que fazem parte da dinâmica e análise do desenvolvimento profissional dos indivíduos dentro da organização, a saber:

- a) *Definição de políticas de gestão de carreiras* feita tomando em conta a análise da oferta e procura dos recursos humanos no mercado de trabalho e no mercado de recursos humanos, incluindo a sua dinâmica em termos de formação, maturidade, cultura de trabalho, grau de profissionalização e competitividade, estabilidade macro-económica da economia, género, nível etário, demografia, história, cultura, crenças ou religião, valores ou hábitos e costumes, nível de organização e desenvolvimento do sistema de carreiras e remuneração em vigor no Estado. Em geral, as políticas de gestão de carreiras dependem do tipo e da estrutura de organização, tecnologia em uso na empresa, estrutura do pessoal que emprega (gestores e colaboradores), se a maioria é generalista ou especialista, capaz de desenvolver as actividades da organização com sucesso, de forma contínua, e do tipo de mão-de-obra laboral, se é barata, qualificada ou profissional;
- b) *Planificação da sucessão e substituição do pessoal* é feita com o objectivo de, por um lado, garantir a disponibilidade de potenciais colaboradores e gestores para preencher as vagas criadas e deixadas pelas promoções, progressões, reformados, mortes, destacamentos, exonerações, demissões, expulsões, abandonos de lugares ou transferências. Por outro lado, para assegurar que o quadro de pessoal que exerce funções de direcção e chefia tem disponibilidade de gestores adequados para novas nomeações que podem ocorrer no futuro, tomando em conta a avaliação do potencial e

desempenho individuais. A gestão de carreiras nesta etapa de planificação deve tomar em consideração que a organização vai necessitar de recrutar gestores ou colaboradores para satisfazer necessidades específicas com o pessoal. Daí que vai ser necessário prever novas admissões, novos programas de formação ou indução e integração na nova carreira, onde será imprescindível a avaliação do potencial e desempenho individual para o desenvolvimento profissional na carreira;

- c) *Planificação de carreiras* é a etapa-chave do processo de planificação da gestão de carreiras profissionais, porque usa todo tipo de informações disponíveis, desde a avaliação das necessidades da organização, avaliação do potencial e desempenho individual, a gestão dos planos de formação e sucessão ou substituição de pessoal e transformá-los em programas individuais de desenvolvimento, orientação e aconselhamento profissional, monitoria e gestão de acções de formação do pessoal da organização. Nesta fase, definem-se as carreiras comuns, específicas e especiais das áreas de actuação da organização. Depois da definição das carreiras profissionais da empresa segue-se, simultaneamente, a fase da definição de categorias, classes e escalões ou níveis salariais, que fazem parte de cada uma das carreiras, de modo a facilitar que as pessoas possam progredir dentro delas ao longo da sua estadia e experiência na organização. Os gestores dos planos de carreiras devem reconhecer que:
- i. os colaboradores deveriam receber reconhecimento das suas necessidades, desejos, competências e habilidades;
 - ii. as pessoas estarão mais motivadas pela organização pelo facto de que esta responde aos seus anseios, aspirações e necessidades;
 - iii. os colaboradores podem crescer, mudar e procurar novas direcções se lhes forem dadas as oportunidades, encorajamento e orientação para desenvolvimento profissional na carreira dentro da sua organização.

Em termos gerais, a planificação de carreiras é uma etapa que envolve a gestão de desenvolvimento do pessoal, aconselhamento profissional, gestão de formação e a mentalização profissional dos colaboradores em relação à necessidade e importância do plano de desenvolvimento de carreiras como sendo parte integrante e importantíssima do desenvolvimento profissional individual na empresa.

- d) *Progressão e promoção na carreira* são definidas como sendo competências requeridas pelos indivíduos para realizar o seu trabalho de forma progressiva na sua responsabilidade e contribuição. No processo de progressão e promoção na carreira, são definidos níveis de responsabilidade

e contribuição que os colaboradores devem atingir em termos de escalões salariais, classes e categorias profissionais dentro da mesma carreira ou de carreiras diferentes mais qualificadas que exigem conhecimentos, responsabilidades, habilidades e competências mais complexas e diversificadas ou especializadas. As *Competências* são atributos e características de comportamento necessários para realizar de forma eficiente e efectiva um conjunto de actividades descritas no conteúdo de trabalho do qualificador profissional da sua função ou cargo, categoria ou classe posicionados dentro da sua carreira profissional na organização. Para cada um dos níveis de responsabilidade e contribuição de cada carreira são definidos os requisitos de qualificação (experiência ou anos de serviço anteriores, formação, idade, habilidades, conhecimentos, etc.) para o seu acesso. Contudo, é importante clarificar que cada colaborador precisa de fazer algo para si próprio se deseja progredir na carreira dentro da organização, embora tenha o apoio e a orientação dos seus gestores de linha, especialistas em gestão de pessoal, conselheiros de orientação ou mentores profissionais, para evitar a estagnação na carreira e frustração ou insatisfação no trabalho. Uma das técnicas mais usadas na planificação de carreiras é o *aconselhamento profissional* feito, geralmente, por especialistas treinados com propósito de realizar tarefas ou serviços de orientação, mentalização e aconselhamento profissional de colaboradores ou potenciais candidatos a emprego, já com certa formação em determinadas áreas profissionais ou académicas. O **aconselhamento profissional** apoia-se no processo de gestão de desempenho individual onde o avaliado tem a oportunidade de discutir com o seu avaliador as suas aspirações, dificuldades, problemas, soluções, sugestões e ideias de como progredir na carreira e o avaliador tem a oportunidade de fazer comentários, de forma construtiva, sobre os aspectos positivos e negativos do seu avaliado, em termos profissionais e comportamentais e endossar propostas específicas e concretas de desenvolvimento de carreira do avaliado, que podem fazer parte dos programas de gestão de carreiras e cargos da organização, no futuro.

10. Sistema de descrição e análise de uma função ou

carreira profissional

Antes de uma pessoa ser contratada para ocupar um determinado cargo ou integrar uma determinada carreira profissional numa organização, as exigências desse cargo ou dessa carreira devem ser identificadas e especificadas. De forma similar, antes de se determinar o nível de salário que a pessoa vai receber, deve-se especificar quais os requisitos e as qualificações requeridas para ocupar o cargo ou a carreira.

Para fazer isto, os profissionais de recursos humanos usam a descrição e análise de cargos e carreiras profissionais. Daí que o principal propósito da análise de cargos e carreiras é de preparar a *descrição de cargos* ou *carreiras* e a respectiva *especificação*, que no seu conjunto, ajudem a recrutar, seleccionar e contratar a quantidade e qualidade certa de pessoas para o quadro da organização.

Para além desta actividade, os resultados da descrição e análise de cargos e carreiras profissionais são também usados para a identificação das necessidades de formação, compensação, avaliação de desempenho e do potencial dos candidatos a emprego na empresa. Por esta via, os autores deste manual concordam com Chiavenato (2006) quando afirma que *todas as actividades de gestão de recursos humanos se baseiam nas informações proporcionadas pela descrição e análise de cargos e carreiras profissionais* do quadro de pessoal da organização.

1. Conceito

A administração dos recursos humanos precisa de **descrever e analisar as funções e carreiras profissionais** para melhor conhecer as características, habilidades, aptidões, conhecimentos e competências, que precisam de ter os seus ocupantes ou integrantes, para melhor administrá-los.

À *descrição e análise de cargos e carreiras* também pode-se chamar *qualificadores profissionais de funções, carreiras ou categorias* de uma determinada organização.

O *sistema de descrição e análise de carreiras e cargos* identifica e define os deveres, as responsabilidades, as condições de trabalho e as actividades de um cargo ou uma carreira particular. Geralmente, a descrição e análise de cargo ou carreira relata impessoalmente o conteúdo do trabalho e os respectivos requisitos de realização. É importante que o cargo ou a carreira sejam perfeitamente descritos para que, quando uma pessoa leia as descrições, perceba imediatamente em que é que consiste o trabalho. Há que salientar que não existe um formato padrão para a descrição de cargos, eles tendem a variar de uma organização para outra em termos da sua aparência e conteúdo.

Algumas vezes, a descrição de cargos não é feita em separado com a especificação ou análise do cargo e, às vezes, é feita em separado. Por isso se chama de descrição e análise de cargos e carreiras profissionais porque são duas tarefas desenvolvidas em simultâneo ou separadamente pelo analista de descrição de cargos e carreiras profissionais. Normalmente, esta tarefa é desenvolvida em simultâneo, fazendo a descrição seguida da respectiva análise de um cargo ou carreira.

Em suma, a *descrição de um cargo ou de uma carreira profissional* consiste na identificação e enumeração de tarefas ou atribuições de um ocupante ou titular de um cargo ou de uma carreira profissional. Enquanto, a *análise de um cargo ou de uma carreira profissional* é a definição e especificação de requisitos de qualificação do ocupante de um cargo ou do integrante de uma carreira profissional da organização.

A *especificação dos qualificadores profissionais de funções, carreiras ou categorias* detalha os conhecimentos, as capacidades, habilidades e competências relevantes para um determinado cargo, carreira ou categoria profissional. Inclui também a educação, experiência, traços de personalidade, entre outros aspectos relevantes para a ocupação da função ou integração da carreira ou categoria profissional.

2. Objectivos

Para a administração dos recursos humanos fazer a descrição e análise de cargos ou carreiras profissionais deve ter como **objectivo principal**, obter informação necessária para:

1. Alimentar os processos de recrutamento e selecção de potenciais candidatos aos cargos e às carreiras profissionais existentes no quadro de pessoal da organização;
2. Tomar decisões para treinamento e formação de pessoal;
3. Administrar salários, incentivos e benefícios sociais;
4. Avaliar o desempenho do pessoal em exercício de funções;
5. Definir mecanismos de protecção, saúde, higiene e segurança no trabalho;
6. Informar os gestores de linha sobre o conteúdo e as especificações dos cargos e das carreiras da sua área profissional ou de actuação.

3. Factores

Geralmente, depois da descrição de cargos, a administração dos recursos humanos precisa de descrever e analisar os cargos ou as carreiras profissionais que a organização tem, baseando-se em **quatro factores principais**:

1. Requisitos mentais;
2. Requisitos físicos e intelectuais;
3. Responsabilidades envolvidas;
4. Condições de trabalho requeridas para o exercício do cargo.

4. Métodos

Por outro lado, a descrição e análise de cargos ou carreiras profissionais exigem a escolha e o uso de **quatro métodos**, nomeadamente:

1. Observação directa;
2. Entrevista;
3. Questionário;
4. Misto ou combinado.

5. Metodologia

Para descrição e análise de cargos ou de carreiras profissionais, exige-se que seja seguida uma **metodologia** composta por **três fases**:

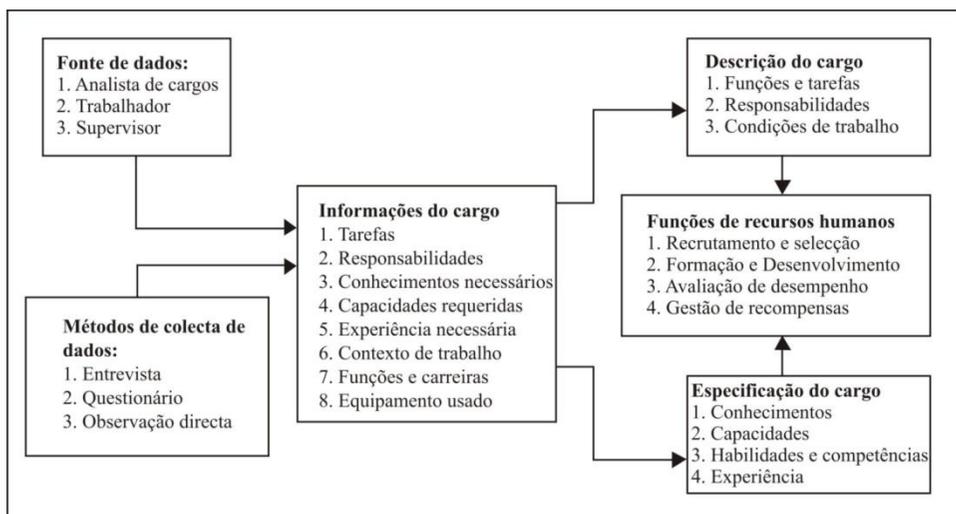
1. Planificação;
2. Preparação;
3. Execução.

6. Componentes

Como foi dito anteriormente, se não de forma explícita, fizemo-lo implicitamente, que as informações colhidas da análise de cargos e carreiras profissionais podem ser usadas para vários propósitos. Uma das mais importantes tarefas que será aqui analisada é a *descrição e análise de cargos e carreiras ou qualificador profissional de cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais* da organização.

Para isso procederemos à apresentação da composição dos elementos de um sistema de descrição e análise de cargos ou funções e de carreiras ou ocupações profissionais, conforme ilustrado na **figura 5** abaixo:

Figura 5: Componentes do sistema de descrição e análise de cargos e carreiras profissionais



Como já foi dito anteriormente, as qualificações pessoais que um indivíduo deve possuir de modo a desempenhar um conjunto de tarefas e responsabilidades contidas na descrição de cargos e carreiras profissionais, são compiladas na especificação do cargo ou nos qualificadores profissionais de funções, carreiras ou categorias profissionais de uma organização.

Para melhor clarificar estas acepções, a seguir, os autores apresentam alguns **exemplos práticos** sobre a descrição e análise de cargos e carreiras profissionais, em termos de sua definição, enumeração e especificação de tarefas, requisitos de qualificação e responsabilidades dos potenciais ocupantes ou titulares de cargos ou integrantes de carreiras profissionais (**Qualificador profissional de funções, carreiras e categorias**).

QUADRO 1: *Descrição e análise de um cargo ou uma função na ISUTEC*

DESCRIÇÃO DE UM CARGO OU FUNÇÃO		
1	Título	Director do curso de Licenciatura em Gestão
2	Grupo salarial	2.1.
3	Unidade orgânica	Departamento de Gestão da ISUTEC
4	Nível hierárquico	4
5	Descrição sumária do cargo	Planificar, organizar, distribuir e controlar as tarefas e atribuições dos docentes afectos ao curso e o aproveitamento pedagógico dos estudantes do curso.
6	Descrição detalhada (Conteúdo do trabalho)	Distribuir disciplinas e elaborar a carga horária para os docentes, organizar e coordenar as teses, dissertações, os estágios e relatórios do fim do curso dos estudantes. Promover a qualidade de ensino e aprendizagem.
		Promover a participação de docentes na revisão, reforma e adequação curricular, metodológica e dos planos de estudo das disciplinas obrigatórias e opcionais que compõem o curso.
		Envolver os docentes e estudantes na investigação, extensão e na divulgação de resultados de ensino e aprendizagem e da pesquisa.
		Avaliar, apreciar, promover a recolha de dados e analisar os resultados do desempenho dos docentes e estudantes.
		Assegurar a aplicação, actualização e operacionalização dos métodos, meios e recursos postos à disposição dos docentes e estudantes do curso.
		Prestar contas ao Chefe do Departamento e assegurar a coordenação interdisciplinar e mobilidade dos docentes e estudantes do curso.

ANÁLISE DE UM CARGO OU FUNÇÃO (definição de requisitos de qualificação do ocupante do cargo ou da função)		
7	Requisitos Mentais	1. Instrução ou formação , curso superior de pós-graduação em Ciências Sociais, de preferência em Gestão de Recursos Humanos, Boa Governança, Ciências Políticas ou em Administração e Gestão de Empresas ou Economia.
		2. Experiência profissional , ter pelo menos 3 anos de actividade de docência e investigação como assistente ou Professor Auxiliar no Ensino Superior e ter exercido algum cargo de direcção e chefia ou conhecimento de liderança.
		3. Aptidões , ser introvertido e equilibrado; ter iniciativa e criatividade; ter espírito de equipa, ser crítico e analítico; ser ponderado e aglutinador; ter grande destreza intelectual e reacção rápida aos estímulos e ser proactivo nas acções que desenvolve.
8	Requisitos físicos e intelectuais	1. Esforço físico , movimento normal e não ser doentio que causa constantes ausências no trabalho; fazer exercício físico, sempre que puder para manter a forma do organismo; ter acuidade visual, vocal e auditiva.
		2. Esforço intelectual , não revelar constante cansaço e fadiga intelectual e psicológica quando sob pressão laboral e evitar entrar em situação de stress.
9	Responsabilidades	1. Pessoal , exige comunicação aberta e participativa nas decisões a tomar que afectem a vida de docentes e estudantes do curso; guardar sigilo em assuntos confidenciais e tacto para obter a cooperação de docentes e estudantes; gerir docentes e estudantes do curso até ao limite das competências do seu nível de gestão; ter a assistência de uma secretária de direcção e um contabilista, afectos ao departamento, para apoio administrativo e financeiro.
		2. Património , perdas totais ou parciais podem ser verificadas no que diz respeito ao material e equipamento dos laboratórios, gabinetes de trabalho e salas de aulas próprias(caso haja); prejuízo de pequena monta nos lavabos e salas de docentes onde funciona o curso.
10	Condições de trabalho	1. Ambiente , condições adequadas ao exercício do cargo, tais como computador (desktop e laptop); tem impressoras e fotocopiadoras para docentes e estudantes do curso; disposição de consumíveis; orçamento próprio alocado para funcionamento do curso; acesso à rede da internet e intranet (banda larga com pacotes académicos, culturais e acesso directo a rede da Biblioteca Central Brazão Mazula), acesso às comunicações (telefone fixo e celular, crédito para recargas do celular; abastecimento do combustível do carro na instituição; pode ter direito à concessão da isenção da taxa alfandegária na compra e importação de uma viatura de uso utilitário pessoal; direito às outras regalias inerentes ao cargo na função pública, sujeito aos conflitos laborais(greves, incumprimento de prazos pelos docentes, avaliações subjectivas e controversas, reclamações disciplinares, assédios morais, sexuais ou materiais), com os docentes ou

		<p>estudantes; sujeito ao ambiente turvo de opiniões diferentes com os colegas ou superior hierárquico, derivadas de escolas de formação e pensamento académico diferentes.</p>
		<p>2. Segurança, situações consideradas, às vezes, perigosas, possíveis trabalhos nocturnos que obriguem a despegar a altas horas da noite e ser sujeito a assaltos pelos meliantes que frequentam o campus universitário, por falta de iluminação adequada e guardas suficientes para a segurança de veículos e pessoas, no pátio de estacionamento; ter extintores para incêndio e contentores de lixo em todas salas de trabalho e aulas onde decorre o curso; sujeito à situação de stress e fadigaintelectual; direito ao cartão de assistência médica e medicamentosa, subsídios de risco e de investigação e férias.</p>
		<p>3. Regime laboral, a tempo inteiro; em comissão de serviço com exclusividade; não é sujeito ao trabalho por turno nem à marcação de horas extraordinárias. Não assina livro do ponto no Departamento. Identifica colegas que devem assinar ou não o livro do ponto.</p>
		<p>4. Remuneração, vencimento compatível com o oferecido pela função pública, de acordo com o sistema de carreiras e remuneração em vigor; tem direito a mais suplementos salariais oferecidos, internamente, pela instituição, com base no desempenho, na aquisição de um novo nível académico, na experiência profissional da função, na competência técnica e liderança comprovadas no exercício do cargo.</p>

QUADRO 3: *Descrição e análise de uma carreira ou ocupação profissional*

DESCRIÇÃO DA CARREIRA OU OCUPAÇÃO PROFISSIONAL (especificação da carreira)		
1	Identificação da carreira ou ocupação profissional	
a)	Nome da carreira	Especialista
b)	Categoria	Especialista estagiário
c)	Classe	E
d)	Escalão	1
e)	Índice salarial	120
f)	Código ou grupo salarial	13
g)	Regime	Geral da administração pública/Especial /Específico
2	Conteúdo de trabalho	<p>Organizar, preparar e elaborar o plano de actividades e orçamento do sector.</p> <p>Alinhar expectativas dos colaboradores com os objectivos da organização.</p> <p>Construir uma equipa de gestão do trabalho eficaz.</p> <p>Criar uma agenda estratégica de liderança sectorial.</p> <p>Desenvolver, manter e aperfeiçoar uma cultura organizacional favorável à missão e aos objectivos da organização.</p> <p>Saber administrar e gerir, com eficiência e eficácia, os recursos disponíveis da organização</p> <p>Promover a ligação científica permanente entre os membros da sua equipa e as de outras instituições do mesmo ramo de actividades, para fins profissionais e académicos.</p> <p>Substituir, nas suas faltas ou impedimentos, os Especialistas C e B da sua área de especialidade e, eventualmente, os respectivos chefes de secção ou departamento, director ou director-adjunto, na chefia ou direcção do seu sector ou divisão de trabalho.</p> <p>Orientar e organizar o processo de recrutamento, selecção, enquadramento e formação de técnicos superiores ou elementos do seu grupo de trabalho que estão sob sua supervisão técnico-profissional.</p>

ANÁLISE DA CARREIRA OU OCUPAÇÃO PROFISSIONAL (definição de requisitos de qualificação do integrante da carreira ou categoria profissional)		
3	Requisitos de ingresso (integração na carreira)	Ter o grau académico mínimo de mestre ou equivalente, com a categoria de Técnico Superior com, pelo menos, 10 anos de experiência profissional de gestão e administração de empresas públicas ou privadas.
		Ser aprovado em concurso público documental, aberto para os técnicos superiores com nível académico mínimo de pós-graduação e outras individualidades que reúnam requisitos.
		Ter uma avaliação curricular, com classificação mínima de “Bom”, seguido de uma entrevista profissional.
4	Requisitos de progressão (desenvolvimento horizontal)	Ter tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivo no escalão ou na categoria em que está posicionado na carreira.
		Ter uma média da avaliação do desempenho igual ou superior a “Bom”, nos últimos 3 anos, na respectiva categoria.
		Existir a disponibilidade orçamental comprovada para suportar as despesas decorrentes da progressão ou promoção do funcionário beneficiário.
5	Requisitos de promoção (desenvolvimento vertical)	Ter, pelo menos, 3 anos de experiência profissional de gestão e administração de empresas, públicas ou privadas, e grau académico de mestre ou equivalente, com avaliação do desempenho mínima de “Bom”, nos últimos 3 anos na categoria actual, com, pelo menos, 1 trabalho científico publicado, nos últimos 2 anos.
		Ser aprovado em concurso público documental aberto para técnicos superiores com nível académico de pós-graduação, ou
		Estar enquadrado na categoria de Técnico Superior, com o grau académico mínimo de licenciatura ou equivalente, com, pelo menos, 10 ou mais anos de experiência profissional de gestão e administração organizacional na instituição, com, pelo menos, 2 trabalhos científicos publicados.
		Ter uma avaliação curricular, com a classificação mínima de “Bom”, ou
		Ser aprovado em avaliação curricular, seguido de entrevista profissional, com a classificação mínima de “Bom”.
		Existir uma vaga no quadro de pessoal para a qual concorre.
		Existir a disponibilidade orçamental comprovada para suportar as despesas da promoção do funcionário beneficiário.

7. Desenho de cargo ou função

7.1. Condições

Para desenhar um cargo ou uma função é preciso estabelecer **quatro condições básicas**:

- 1) Ter um conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (*conteúdo de trabalho*).
- 2) Ter bem definido como é que o conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (*métodos, metodologia e processos de trabalho*), pelo ocupante de cargo ou função.
- 3) Ter a clareza de pessoas a quem o ocupante do cargo ou da função deve reportar ou responder (*responsabilidade*), isto é, a relação explícita com o seu superior hierárquico imediato ou sua chefia.
- 4) Ter a clareza de pessoas a quem o ocupante de cargo ou função deve supervisionar ou dirigir (*autoridade*), isto é, a relação explícita com os seus subordinados.

7.2. Quem deve desenhar cargos ou funções?

Geralmente, o desenho de cargos não tem sido da responsabilidade do pessoal da área de recursos humanos da organização. Esta tarefa tem sido da responsabilidade do pessoal que trabalha nas seguintes áreas profissionais de especialidade:

- a) *Pessoal da engenharia industrial*, que desenha os cargos ou as funções tipicamente fabris;
- b) *Especialistas de organização, sistema e métodos*, que desenharam os cargos típicos de uma burocracia de escritório ou de uma organização vocacionada para a prestação de serviços, que se encarregam da elaboração de planos de actividades, individuais ou sectoriais ou ainda da organização inteira, da distribuição de tarefas ou atribuições da maior parte da organização;
- c) *Gestores de linha*, que desenharam os demais cargos ou funções das áreas administrativa, financeira, mercadológica, monitoria e avaliação, num processo contínuo de resolução de problemas.

No mundo moderno e tomando em consideração as exigências da globalização da economia, os cargos ou as funções estão sempre em evolução, inovação e mudança para adaptação às contínuas transformações tecnológicas, económicas, sociais, culturais, legais, demográficas, de género e de deficiência física, mental ou motora dos funcionários ou candidatos a cargos.

8. Enriquecimento de um cargo ou uma função

8.1. Conceito

O **enriquecimento ou ampliação do cargo ou da função** consiste no aumento deliberado e gradual de objectivos, responsabilidades e desafios das tarefas ou atribuições de um cargo ou de uma função.

8.2. Tipos

Os tipos de enriquecimento ou ampliação do cargo ou função podem ser:

- a) **Lateral ou horizontal**, com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível hierárquico;
- b) **Vertical**, com adição de novas responsabilidades de nível gradualmente mais elevado e complexo.

8.3. Objectivos

Os principais objectivos do enriquecimento do cargo ou função são os seguintes:

- a) Encontrar a forma mais prática e viável de adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do seu ocupante actual ou potencial candidato, que exige condições especiais de trabalho devido ao seu estado de deficiência ou especialização;
- b) Melhorar a qualidade de vida no local de trabalho;
- c) Elevar o grau de satisfação das pessoas com a sua actividade e a organização.

8.4. Resultados esperados

Com o enriquecimento do cargo ou função espera-se obter os seguintes resultados, quer para organizações de prestação de serviços quer industriais:

- a) Sensibilizar os gestores de topo e intermédios sobre a necessidade permanente de proceder ajustamento de funções ou cargos;
- b) Descentralizar a gestão de pessoas;
- c) Delegar responsabilidades e tarefas;
- d) Criar maiores oportunidades de emprego aos candidatos especiais;
- e) Dar maior oportunidade de participação do pessoal na vida da organização;

- f) Melhorar as condições e qualidade de vida no local de trabalho;
- g) Aumentar a produtividade individual e da organização;
- h) Reduzir as taxas de rotatividade e de absentéismo do pessoal;
- i) Introduzir novos conceitos de cultura e clima organizacionais.

8.5. Adequação de cargo ou função ao ocupante ou titular

A *adequação de cargo ou função ao ocupante ou titular* é uma variante do enriquecimento ou ampliação do cargo ou função com vista a melhorar o relacionamento básico entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na cultura organizacional e na melhoria de vida dos funcionários no local de trabalho. A seguir relata-se um exemplo prático de enriquecimento de cargo.

A **SASOL** promoveu mudanças nos cargos de directores técnicos, introduzindo novas tarefas no conteúdo de trabalho, também designadas por descrição detalhada de tarefas ou atribuições adicionais ou adequadas às características específicas dos ocupantes dos cargos ou das funções de direcção, chefia e confiança, conforme vem ilustrado no **quadro 4** abaixo:

Quadro 4: *Desenho e enriquecimento de um cargo ou uma função*

1	Título	Director Técnico da SASOL
2	Código	120
3	Grupo salarial	32-A
4	Unidade orgânica	Direcção de Produção de Gás
5	Nível hierárquico	3
6	Conteúdo de trabalho (enriquecido ou adicional, para além do original)	<p>Saber planificar, controlar e avaliar a qualidade das encomendas dos clientes comparada com a qualidade solicitada.</p> <p>Saber pedir peças com antecedência ao sector de aprovisionamento, para suprir desgastes sem implicar a paralisação temporária, a médio e longo prazo, das operações fabris.</p> <p>Estabelecer intervalos de manutenção preventiva das máquinas e equipamento.</p> <p>Fornecer informação e participar no seu próprio desempenho e na determinação do seu mérito profissional.</p> <p>Estabelecer objectivos que estimulem a motivação e o desempenho do pessoal subordinado.</p> <p>Criar células de produção semi-autónomas para aumentar a qualidade dos produtos e a produtividade do sector técnico produtivo do gás.</p> <p>Abrir canais de comunicação que fazem fluir directamente entre os técnicos, clientes e fornecedores, sem passar pela censura dos gerentes, pessoal de assessoria e controlo de produção e qualidade de bens e produtos químicos.</p>

11. Exemplo 1: *Qualificador profissional de funções de direcção, chefia e confiança*

Director de Faculdade

1. Conteúdo de trabalho

- a) Planifica, organiza, controla e avalia a execução e o desenvolvimento das actividades das áreas académica, investigação, extensão, administração e gestão da Faculdade;
- b) Nomeia e exonera, após consultas, todos os casos de funções de nível inferior ao de Chefe de Departamento Académico, Técnico ou Administrativo da faculdade;
- c) Assegura o recrutamento, a selecção, a colocação e início de funções de docentes, investigadores, administradores, técnicos e administrativos;
- d) Aprova o horário académico da faculdade;
- e) Supervisiona a leccionação das disciplinas e a assiduidade dos docentes e investigadores;
- f) Assegura a realização de avaliação contínua e periódica dos discentes pelos docentes e investigadores segundo calendário académico;
- g) Dirige o processo de revisão, reforma e de adequação curricular dos planos de estudos dos cursos ministrados na sua faculdade;
- h) Promove o envolvimento de docentes e investigadores nas actividades de investigação e extensão, produção e divulgação científica;
- i) Coordena a organização de colóquios, seminários, palestras, workshop e outros eventos científicos com a participação de docentes, investigadores e estudantes;
- j) Propõe a admissão de docentes, investigadores, discentes e do corpo técnico e administrativo no quadro de pessoal da sua faculdade;
- k) Assegura a organização e actualização dos processos administrativos e pedagógicos dos docentes, investigadores, discentes e do corpo técnico e administrativo;
- l) Assegura a organização e funcionamento do registo académico da faculdade e do respectivo arquivo;
- m) Coordena a planificação e elaboração do plano de actividades e orçamento anuais da faculdade;
- n) Propõe o orçamento da faculdade para aprovação da Reitoria e garante a correcta execução e gestão financeira e patrimonial da faculdade;
- o) Promove e estabelece cooperação com instituições afins, nacionais e estrangeiras;
- p) Realiza outras actividades indicadas superiormente, dentro e fora da instituição.

2. Requisitos de qualificação ao cargo ou à função

O exercício da função de director de faculdade far-se-á preenchendo os seguintes requisitos habilitacionais e profissionais:

- a) Ter o grau académico de doutor ou equivalente, com, pelo menos, 2 anos de experiência no exercício de funções de direcção ou chefia, numa instituição de ensino superior ou na Administração Pública em geral, ou ainda;
- b) Ter o grau académico de mestre ou equivalente, com, pelo menos, 3 anos de experiência no exercício de funções de direcção ou chefia, numa instituição de ensino superior ou na Administração Pública em geral, ou
- c) Ter o grau académico de licenciatura, com, pelo menos, 5 anos de experiência no exercício de funções de direcção ou chefia, numa instituição de ensino superior ou na Administração Pública, em geral;
- d) Ter conhecimento da legislação, com maior relevância das áreas do subsistema de ensino superior, particularmente, aquela que estiver relacionada com as instituições públicas de ensino superior;
- e) Constar dos três primeiros lugares mais votados pelos docentes na lista de candidatos seleccionados ou eleitos para o cargo de director de faculdade onde vai ser dirigente;
- f) Ter idade igual ou superior a 35 anos;
- g) Ter a nacionalidade moçambicana comprovada.

11. Exemplo 2: *Qualificador profissional de funções de direcção, chefia e confiança*

Administrador de Faculdade

1. Conteúdo de trabalho geral

- a) Supervisiona as áreas de recursos humanos, administração, património, finanças, planificação, registo académico, cooperação, secretaria, apoio geral e estatística da faculdade;
- b) Coordena a execução do plano de actividades e orçamento anuais da faculdade;
- c) Prepara os relatórios de actividades e de contas anuais da faculdade;
- d) Presta contas, directamente, ao director de faculdade;
- e) Coordena todas as actividades administrativas e financeiras para funcionamento efectivo da faculdade;
- f) Organiza a contratação e renovação dos contratos de docentes, investigadores, monitores, técnicos, administrativos e auxiliares;
- g) Supervisiona o transporte dos funcionários e bens patrimoniais da faculdade;
- h) Contrata a prestação de serviços e de aquisição de bens;
- i) Organiza a utilização das instalações da faculdade;
- j) Define o regulamento de transporte de funcionários e serviços sociais locais;
- k) Assegura as condições materiais, de limpeza, segurança e conforto indispensáveis às instalações da faculdade;
- l) Inspecciona as instalações da faculdade e propõe a sua manutenção e melhoria;
- m) Realiza outras actividades atribuídas pelos seus superiores hierárquicos.

2. Conteúdo de trabalho específico

- a) Coordena e supervisiona as actividades de âmbito administrativo e financeiro da faculdade;
- b) Elabora, em coordenação com os outros sectores da unidade, a proposta de Plano de Actividades e Orçamento Anuais da faculdade;
- c) Participa na elaboração de propostas de políticas e procedimentos de natureza administrativa, financeira, académica e patrimonial;
- d) Garante o cumprimento de normas e procedimentos administrativos e financeiros instituídos na instituição;
- e) Elabora políticas para a racionalização e rentabilização dos recursos financeiros da faculdade;
- f) Elabora relatórios de actividades e de execução financeira para prestação de contas à gestão local, aos órgãos colegiais internos, externos e outros;
- g) Diagnostica problemas operativos e apresenta propostas de melhoria;
- h) Elabora o plano de aquisições de bens e serviços da faculdade e garante a sua execução;
- i) Zela pela custódia e salvaguarda do património da faculdade;
- j) Auxilia na disponibilização de dados e informações relevantes para as auditorias internas e externas a nível da faculdade.

3. Requisitos técnicos

- a) Ter noções básicas de contabilidade e gestão financeira;
- b) Possuir capacidade de liderar equipas de trabalho eficazes;

- c) Conhecer a organização e a gestão de recursos humanos, em geral;
- d) Ter conhecimento profundo da legislação administrativa e financeira do Estado;
- e) Deter habilidades sólidas em gestão e planificação estratégica;
- f) Ter domínio de pacotes informáticos na óptica de utilizador;
- g) Possuir conhecimentos sólidos de línguas inglesa e portuguesa (escrita, fala e leitura).

4. Requisitos comportamentais

- a) Capacidade de liderança;
- b) Espírito dinâmico e de trabalho em equipa;
- c) Capacidade de investigação, análise, avaliação e síntese;
- d) Elevado sentido de responsabilidade e sigilo profissional;
- e) Orientação para resultados e cumprimento de prazos;
- f) Criatividade, aprendizagem e relações públicas;
- g) Capacidade de delegação e controlo das actividades dos colaboradores;
- h) Resistente à pressão e stress de trabalho;
- i) Elevado sentido de ética e deontologia profissional.

5. Experiência profissional

- a) Ter, pelo menos, 5 anos de serviço efectivo na Administração Pública, de experiência profissional;
- b) Ter, pelo menos, 2 anos de experiência de gestão organizacional, no exercício de funções de direcção ou chefia numa instituição de ensino superior pública ou privada;
- c) Ter, no mínimo, avaliação de desempenho de “Bom”, nos últimos 3 anos de actividade profissional e carta de recomendação positiva do anterior emprego;
- d) Ter conhecimento e domínio da legislação aplicável à administração pública, particularmente, aquela que estiver relacionada com a gestão das *Instituições Públicas de Ensino Superior* (IPES);
- e) Ter idade igual ou superior a 25 anos;
- f) Ter a nacionalidade moçambicana comprovada.

6. Requisitos de formação

Ter, no mínimo, o grau académico de licenciatura ou equivalente, numa ou mais áreas de ciências sociais, de preferência para os cursos de Gestão de Empresas, Economia, Contabilidade e Finanças Públicas, Administração Pública, Marketing, Direito e Sociologia.

11. Exemplo 3: *Qualificador profissional de uma carreira ou ocupação profissional*

CARREIRA DOCENTE UNIVERSITÁRIA

1. Categoria de professor catedrático

1.1. Conteúdo de trabalho

- a) Coordena o trabalho pedagógico e científico do seu departamento ou grupo de disciplina da sua área científica;
- b) Lecciona aulas teóricas e teórico-práticas;
- c) Define, em articulação com os restantes docentes do seu grupo de trabalho, a estratégia de desenvolvimento da disciplina, grupo de disciplina ou departamento, incluindo linhas de

investigação e ligação com as instituições relevantes do governo, sector empresarial, industrial e a sociedade civil;

- d) Orienta e organiza o processo de recrutamento, enquadramento e formação de assistentes da disciplina, grupo de disciplinas ou departamento;
- e) Rege disciplinas de cursos com programas de graduação e pós-graduação;
- f) Promove, orienta e realiza projectos de investigação científica e programas de extensão da sua especialidade;
- g) Orienta e supervisa professores, assistentes e monitores, teses de graduação e pós-graduação, trabalhos de diploma e dissertações científicas, dentro da sua área científica de especialidade;
- h) Promove programas de formação e actualização dos assistentes e assistentes estagiários sob sua tutela;
- i) Promove a ligação científica permanente entre os membros da sua equipa e as de outras universidades ou instituições equiparadas, para fins académicos e de desenvolvimento;
- j) Substitui, nas suas faltas ou nos seus impedimentos, os restantes professores catedráticos do seu grupo de disciplina e, eventualmente, os respectivos chefes de secção, director de curso ou departamento ou director e director-adjunto, na chefia ou direcção do seu departamento ou faculdade.

1.2. Requisitos de ingresso

Ter o grau académico de doutor ou equivalente, com a categoria de professor associado ou equivalente, com, pelo menos, 15 anos de experiência profissional de docência no ensino superior; ter mérito comprovado pelo currículo académico evidenciado; ter, no mínimo, 4 trabalhos científicos publicados, com evidências comprovadas do trabalho de investigação científica realizado na categoria de professor associado e ser aprovado em concurso público documental aberto para professores associados, seguido de uma avaliação curricular e prova pública, com classificação mínima de “Bom”.

2. Categoria de professor associado

2.1. Conteúdo de trabalho

- a) Rege disciplinas de cursos com programas de graduação e pós-graduação;
- b) Leciona aulas teóricas e teórico-práticas;
- c) Apoia os professores catedráticos na definição de políticas e estratégias de desenvolvimento da disciplina, grupo de disciplina, secção ou departamento; Orienta e supervisa professores, assistentes e monitores, teses de graduação e pós-graduação, trabalhos de diploma e dissertações científicas, dentro da sua área científica de especialidade;
- d) Apoia os professores catedráticos na orientação e organização do processo de recrutamento, selecção, enquadramento e formação de assistentes e assistentes estagiários do seu departamento;

- e) Orienta e coordena os trabalhos de laboratório, estágio ou de campo;
- f) Promove, coordena e realiza projectos de investigação e extensão na área de especialidade;
- g) Coordena, orienta e supervisa as actividades de docência, pedagógicas e científicas dos assistentes e assistentes estagiários que estão sob sua tutela;
- h) Substitui, nas suas faltas ou nos seus impedimentos, os restantes professores associados do seu grupo de disciplina e, eventualmente, os respectivos professores catedráticos, director de curso, chefes de departamento ou de secção.

2.2. Requisitos de ingresso

Ter o grau académico de doutor ou equivalente, com, pelo menos, 3 anos de experiência profissional de docência no ensino superior comprovada; ter, pelo menos, 2 trabalhos científicos publicados na

categoria de professor auxiliar e ser aprovado em concurso público documental aberto para professores auxiliares, seguido de uma avaliação curricular, com a classificação mínima de “Bom”.

2.3. Requisitos de promoção e progressão

Ter, pelo menos, 3 anos de experiência profissional na categoria de professor auxiliar; ser aprovado em concurso público documental aberto para professores auxiliares; ter avaliação mínima de desempenho de “Bom”, nos últimos 3 anos, ter desenvolvido trabalhos científicos de mérito, com, pelo menos, 3 trabalhos científicos publicados na categoria de professor auxiliar e ser aprovado em avaliação curricular e entrevista profissional, com a classificação mínima de “Bom”.

3. Categoria de professor auxiliar

3.1. Conteúdo de trabalho

Colabora com os professores catedráticos e associados do seu departamento ou grupo de disciplina nas tarefas de docência, investigação e extensão, em geral;

Lecciona aulas teóricas e teórico-práticas;

Rege as disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação da sua área científica;

Orienta e supervisa assistentes e monitores, teses de graduação e pós-graduação, trabalhos de diploma e dissertações científicas, dentro da sua área científica de especialidade;

Orienta os trabalhos de laboratório, estágio ou de campo;

Promove, orienta e realiza projectos de investigação científica e de actividades de extensão;

Acompanha e monitora a formação académica e desenvolvimento profissional dos assistentes e assistentes estagiários sob sua tutela;

Substitui, nas suas faltas ou no seu impedimento, os restantes professores auxiliares do seu grupo de disciplina e, eventualmente, os respectivos professores associados e regentes da sua disciplina.

3.2. Requisitos de ingresso

Ter o grau académico de doutor ou equivalente, com a categoria de assistente ou equivalente, com, pelo menos, 3 anos de experiência profissional de docência no ensino superior; ter, pelo menos, 1 trabalho científico publicado e ser aprovado em concurso público documental, seguido de uma avaliação curricular, com a classificação mínima de “Bom”.

3.3. *Requisitos de promoção e progressão*

Ter o grau académico de doutor ou equivalente, com, pelo menos, 3 anos de experiência profissional na categoria de assistente e ter, no mínimo, 2 trabalhos científicos publicados; ter avaliação de desempenho mínima de “*Bom*”, nos últimos 3 anos de serviço, ser aprovado em concurso público documental aberto para os assistentes, seguido de uma avaliação curricular, com a classificação mínima de “*Bom*” e currículo académico com evidências comprovadas; ou

Estar enquadrado na categoria de assistente com o grau académico mínimo de mestre ou equivalente, com, pelo menos, 10 anos de experiência profissional de docência; 4 trabalhos científicos publicados (livro, manual, revista, artigo, texto de apoio, experiência laboratorial, patente ou invenção) e ser aprovado em avaliação curricular, seguido de entrevista profissional, com a classificação mínima de “*Bom*”.

4. Categoria de assistente

4.1. *Conteúdo de trabalho*

- a) Participa na preparação de materiais de ensino-aprendizagem, sempre sob orientação do professor supervisor;
- b) Leciona aulas teóricas, práticas, teórico-práticas, de laboratório, orienta estágio ou trabalho de campo em disciplinas da respectiva área de especialidade, sob supervisão dos respectivos professores supervisores;
- c) Executa, desenvolve e participa em projectos de investigação nas disciplinas específicas sob supervisão e orientação do professor supervisor e responsabiliza-se por actividades de extensão dos cursos ministrados no respectivo departamento, da sua área científica;
- d) Supervisa monitores, teses e dissertações de estudantes de programas de graduação e pós-graduação, se tiver o grau académico de mestre ou doutor;
- e) Orienta e participa em seminários e tutora turmas de estudantes da sua área científica ou curso.

4.2. *Requisitos de ingresso*

Ter o grau académico mínimo de mestre ou equivalente, ter a categoria de assistente estagiário ou equivalente com, pelo menos, 3 anos de experiência profissional de docência no ensino superior e ser aprovado em concurso público documental, aberto para assistentes estagiários e outras individualidades, que reúnem requisitos, seguido de uma avaliação curricular, com classificação mínima de “*Bom*”.

4.3. *Requisitos de promoção e progressão*

Ter, pelo menos, 2 anos de experiência profissional de docência e grau académico mínimo de licenciado ou equivalente, com avaliação de desempenho mínima de “*Regular*”, nos últimos 2 anos na categoria de assistente estagiário e ser aprovado em concurso público documental aberto para assistentes estagiários, seguido de uma avaliação curricular, com a classificação mínima de “*Bom*” e apresentar um relatório detalhado das actividades de estagiário, com parecer escrito do professor supervisor que orientou o estágio; ou

Estar enquadrado na categoria de assistente estagiário com o grau académico mínimo de mestre ou equivalente, com, pelo menos, 1 ano de experiência profissional de docência no ensino superior, e ser aprovado em avaliação curricular, seguido de entrevista profissional, com a classificação mínima de “*Bom*”.

5. Categoria de assistente estagiário

5.1. Conteúdo de trabalho

- a) Apoia a realização de actividades de docência, ministrando aulas práticas de laboratório ou pesquisa de campo ou ainda aulas laboratoriais;
- b) Participa na preparação de materiais de ensino-aprendizagem, sempre sob orientação do professor ou assistente supervisor;
- c) Implementa as actividades de investigação e desenvolvimento sob orientação do professor ou assistente supervisor e as tarefas correspondentes a uma fase formativa de introdução à actividade de docência, investigação e extensão do respectivo departamento académico ou curso;
- d) Participa em trabalhos de investigação dirigidos pelo seu supervisor e em actividades de estágio ou de campo acompanhando estudantes do seu departamento ou da sua área científica de especialidade ou curso;
- e) Cumpre o seu programa e plano de formação científica e pedagógica individual conducente à progressão, promoção e ao desenvolvimento na carreira;
- f) Assiste aulas teóricas da disciplina ou grupo de disciplinas a que está adstrito;
- g) Organiza a turma dos estudantes que lecciona e assiste o regente da disciplina na gestão da turma.

5.2. Requisitos de ingresso

Ter o grau académico mínimo de licenciado ou equivalente, com a classificação média de “*Bom*” ou ter, no mínimo, a média de aprovação final de 12 valores, nas disciplinas a que concorre para leccionar; ser aprovado em concurso público documental aberto para assistentes estagiários, seguido de uma entrevista profissional, com a classificação mínima de “*Bom*”; ou

Ter concluído um curso universitário da sua área académica, com, pelo menos, a média global de 12 valores e classificação qualitativa mínima de “*Bom*”, na disciplina que vai leccionar.

5.3. Requisitos de promoção e progressão

Ter, pelo menos, 2 anos de experiência profissional, com avaliação de desempenho mínima de “*Regular*”, nos últimos 2 anos, como assistente estagiário, ser aprovado em concurso público documental aberto para assistentes estagiários, seguido de uma avaliação curricular, com classificação mínima de “*Bom*” e apresentar um relatório detalhado das actividades de estagiário, com parecer escrito do professor supervisor que orientou o estágio, ou

Estar enquadrado na categoria de assistente estagiário com o grau académico mínimo de mestre ou equivalente, com, pelo menos, 1 ano de experiência profissional de docência e ser aprovado em avaliação curricular, seguido de entrevista profissional, com a classificação mínima de “*Bom*”.

11. Metodologia para Elaboração dos Quadros de Pessoal

1. Introdução

O subsistema de planificação de recursos humanos, para além de fazer a descrição e análise de cargos, carreiras e categorias profissionais, também estuda e analisa a situação actual e futura de provimento de pessoal para a organização, com vista a prover em quantidade e qualidade as pessoas que a organização necessita para empregar agora e das quais poderá dispor no futuro, a curto, médio e longo prazo.

Com base no plano das necessidades em pessoal, a organização prepara e projecta o orçamento de fundo de salários para o seu quadro de pessoal e o orçamento para seu funcionamento, como forma de garantir o desenvolvimento funcional e orgânico sustentável.

Para a elaboração dos quadros de pessoal, deve-se tomar em conta a natureza, ramo, sector ou área de actividades, o estatuto orgânico e tamanho ou dimensão da organização, como factores determinantes que permitem definir correctamente as necessidades de pessoal, que poderão reflectir a realidade actual e as perspectivas de crescimento e desenvolvimento da organização com racionalidade.

Neste subcapítulo, faz-se o estudo sobre a planificação de recursos humanos da organização, definindo e descrevendo a tipologia, composição e os procedimentos de elaboração dos quadros de pessoal e dos planos para mudança de carreiras e promoções regulares, com base nas teorias de desenvolvimento organizacional de estruturas orgânicas e funcionais ou departamentalização.

Como última actividade da planificação de recursos humanos de uma organização, faz-se o cálculo do impacto orçamental (fundo de salários) dos quadros de pessoal e dos planos para mudança de carreiras e promoções, tomando como base o plano do orçamento anual de funcionamento da organização, considerando o ano em que se elaboram os quadros de pessoal como **ano zero** e, normalmente, com uma projecção para cinco a dez anos subsequentes, para funcionamento e desenvolvimento de actividades da organização.

2. Conceitos

O **quadro de pessoal** é um instrumento de planificação, orçamentação, controlo e gestão de recursos humanos, que permite identificar e quantificar por funções de direcção, chefia e confiança, carreiras ou categorias profissionais, o número de lugares necessários para a realização de actividades, atribuições, missão, objectivos organizacionais e o exercício de competências de um determinado sector ou de uma determinada organização (*Resolução nº 12/2012, de 5 de Novembro*, da Comissão Interministerial da Função Pública).

Por outro lado, o **quadro de pessoal** indica o número de unidades orgânicas por cargos ou funções de direcção, chefia e confiança e, por carreiras ou categorias profissionais necessárias para a realização das atribuições dos sectores e missão da organização (Lei nº 14/2009, de 17 de Março).

Função ou cargo é o conjunto de tarefas ou actividades idênticas executadas num ou em vários postos de trabalho (direcção, chefia ou confiança), com os mesmos elementos (métodos, técnicas e metodologia) de trabalho e para os quais são necessárias a mesma qualificação académica (sabedoria e conhecimentos), aptidão, competência e responsabilidade (Caetano, 1989).

Carreira é um conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos técnicos e científicos ou de formação específica requeridos e complexidade de habilidades e competências a que os colaboradores podem ter acesso, de acordo com o nível de formação, tempo de serviço e o mérito do desempenho exigidos ao ocupante da carreira (Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro). Por outro lado, **carreira profissional** é um conjunto de funções, categorias ou classes e níveis salariais de uma determinada área profissional desenvolvida por várias pessoas que trabalham numa organização (EGFE, 1987).

Categoria ou classe é a posição que um colaborador pode ocupar na carreira de acordo com seu desenvolvimento profissional vertical, desde o ingresso até a aposentação ou reforma (Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro). Por outro lado, pode-se considerar uma **categoria ou classe profissional** o grau ou nível de competência atribuído ao indivíduo que exerce uma determinada profissão (Caetano, 1989).

Funções de direcção ou orientação são actividades realizadas por titulares de cargos directivos situados nos níveis da estrutura hierárquica vertical de alta administração das organizações, públicas ou privadas, onde as decisões estratégicas, institucionais, linhas orientadoras e directrizes de políticas públicas são tomadas e os objectivos globais da organização são definidos.

Por exemplo: dirigentes centrais da administração pública (presidentes de assembleias ou parlamentos nacionais, presidentes de tribunais supremos, administrativos ou de contas e constitucionais, ministros, procuradores-gerais, provedores da justiça, vice-ministros, vice-presidentes dos tribunais e assembleias ou parlamentos nacionais, vice-ministros, e vice-procuradores gerais), reitores, vice-reitores das universidades públicas ou privadas, presidentes de municípios e assembleias provinciais ou distritais, embaixadores, cônsules e vice-cônsules de missões diplomáticas, presidentes de conselhos de administração de empresas públicas e privadas, governadores de bancos centrais, governadores provinciais ou regionais, presidentes de bancos comerciais, directores-gerais, directores nacionais, directores executivos, directores de divisões sectoriais, secretários-gerais, secretários permanentes, administradores distritais, administradores de áreas funcionais de empresas públicas e privadas, delegados de empresas e institutos públicos e privados, etc.

Funções de chefia ou supervisão dizem respeito às actividades realizadas por titulares de cargos de chefia e supervisão, situados nos níveis da estrutura hierárquica vertical intermédia e operacional, onde as decisões estratégicas, directrizes e políticas institucionais são implementadas e transformadas em objectivos sectoriais, e estes, por suas vez, são desdobrados em objectivos, desafios e metas individuais executadas com vista à obtenção dos resultados globais da organização.

Por exemplo: supervisores sectoriais, chefes de departamento, chefes de repartição, chefes de secretaria, chefes de laboratório, gerentes do balcão de atendimento bancário, chefes de piquete de electricidade e abastecimento de água da cidade ou vila, chefes de turno, chefes de turmas, chefes de oficina ou garagem, chefes de transporte, chefes de secção, chefes de sector, chefes de posto administrativo, chefes da localidade, chefes do bairro municipal, chefes de bairro comunal, chefes de condado, xerifes de cidade ou vila, chefes da esquadra ou posto policial, chefes do posto médico ou de saúde distrital, chefes de serviços distritais de cultura, juventude e desportos, chefes de serviços de educação, etc.

Funções de confiança ou assessoria são actividades realizadas por titulares de cargos dos órgãos de assessoria e aconselhamento situados nos níveis da estrutura hierárquica horizontal do quadro funcional da organização. Por exemplo: assessores, conselheiros, ministros plenipotenciários, emissários, porta-vozes, secretários particulares, secretários executivos, secretários de direcção, lobistas, mensageiros oficiais, intermediários, promotores de imagem organizacional ou de país, etc.

Quadro de pessoal de funções refere-se aos lugares criados, providos ou ocupados, dotados ou orçamentados e vagos para ocupação de titulares que podem exercer funções de direcção, chefia ou confiança, previstas na estrutura orgânica e funcional definida pela organização no seu estatuto orgânico, para um

determinado período de tempo e espaço.

Quadro de pessoal de carreiras e categorias profissionais refere-se ao conjunto de carreiras e categorias ou classes profissionais previstas nas áreas de actuação que integra a estrutura funcional da organização definida no seu estatuto orgânico, provendo profissionais ou colaboradores que vão realizando diversas actividades em prol do desenvolvimento da missão e dos objectivos organizacionais, num determinado período de tempo e espaço.

Qualificador profissional de funções contém a descrição generalizada do conteúdo de trabalho correspondente a cada função de direcção, chefia e confiança e a especificação de requisitos habilitacionais e profissionais para nomeação e exercício da função pelo titular (*Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro*).

Qualificador profissional de carreiras e categorias contém a descrição generalizada do conteúdo de trabalho correspondente a cada carreira e categoria profissional e a especificação de requisitos habilitacionais e profissionais para ingresso e promoção na respectiva carreira (*Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro*).

3. Composição

O **quadro de pessoal de uma organização**, pública ou privada, é composto por funções de direcção ou orientação, chefia ou supervisão e confiança ou assessoria, por carreiras e categorias ou classes profissionais previstas no estatuto orgânico que cria uma determinada organização jurídica e social. Isto significa que uma organização pode ser composta por **quadro de pessoal de funções** e por **quadro de pessoal de carreiras profissionais**.

Quadro de funções é composto por pessoal que realiza as funções de direcção, orientação, chefia, supervisão, confiança e assessoria definidas na sua estrutura orgânica, no sentido vertical e horizontal e previstas no qualificador profissional de funções dessa organização.

Quadro de carreiras profissionais é composto por pessoal que realiza as actividades que integram as carreiras e categorias ou classes profissionais definidas nas áreas de actuação da sua estrutura orgânica e funcional e previstas no qualificador profissional de carreiras e categorias profissionais dessa organização.

4. Tipologia

4.1. Princípios

A definição da tipologia dos quadros de pessoal das organizações não tem colhido consensos quanto aos princípios, critérios e fundamentos usados para a criação de um ou outro tipo de quadro de pessoal de uma organização, pública ou privada.

Uma coisa é certa, todos os estudiosos da teoria das organizações convergem num ponto, quando estudam e analisam as estruturas orgânicas e funcionais, à medida que ocorre a especialização do trabalho por meio de diferentes funções e áreas de actividades especializadas, a organização passa a necessitar de coordenação dessas diferentes funções e actividades, havendo imperativo de agrupá-las em unidades maiores ou menores, fundamentando-se no **princípio da homogeneidade do conteúdo de trabalho** (atribuições, funções, actividades e tarefas) realizado na organização, segundo argumenta o teórico Ralph Stodgill (1971) no seu livro sobre as *Dimensões da Teoria das Organizações* ou, em inglês, *Dimensions of Organization Theory*.

António Cury (2000) argumenta que, por um lado, as funções ou actividades devem ser consignadas a unidades organizacionais na base da homogeneidade do conteúdo do trabalho (atribuições, funções, actividades e tarefas), com objectivo de alcançar operações eficientes e económicas de forma eficaz. Por outro lado, as funções ou actividades são homogéneas, na medida em que o seu conteúdo de trabalho (atribuições, funções, actividades e tarefas) apresenta certas semelhanças entre si.

Contudo, a maioria dos cientistas sociais neoclássicos da teoria das organizações concorda que o princípio básico que deve reger a estruturação orgânica e funcional de uma organização é o **princípio da homogeneidade de conteúdo de trabalho** (atribuições, funções, actividades e tarefas) desenvolvido nos diferentes níveis hierárquicos, vertical e horizontal, a partir dos quais se podem definir os respectivos tipos de quadros de pessoal, quer de funções ou cargos, quer de carreiras ou categorias profissionais, dando maior ênfase nas tarefas (métodos e processos), Thompson (1971).

Por outro lado, seguindo o **princípio básico da divisão do trabalho** nas operações das organizações, outros autores clássicos da teoria das organizações, que dão maior ênfase na estrutura organizacional, defendem que a definição da tipologia dos quadros de pessoal deve basear-se na decomposição das actividades dos órgãos ou das unidades orgânicas em tarefas e processos a serem executados pelos colaboradores posicionados nos vários níveis hierárquicos da organização, de forma que o trabalho seja realizado, sem sobrecarga, com eficiência e eficácia desejadas (Gulick, 1977).

Até aqui, todos os estudos feitos por teóricos clássicos e neoclássicos de renome na abordagem das estruturas organizacionais, vêm reforçando e consolidando os princípios acima mencionados, quando o assunto é estruturação e reestruturação das organizações, no sentido vertical e horizontal.

Por isso, os autores deste manual adoptaram os **dois (2) princípios de homogeneidade do conteúdo de trabalho** e da **divisão do trabalho**, supracitados, para a definição da tipologia dos quadros de pessoal baseados no tipo de estrutura orgânica e funcional de cada tipo de organização em estudo, seja pública ou privada.

4.2. Critérios

Os critérios usados para a definição da tipologia dos quadros de pessoal apresentados mais adiante, foram retirados dos princípios e critérios usados na legislação da administração pública moçambicana, consubstanciados no sistema de carreiras e remuneração do Estado, pela clareza e objectividade com que foram definidos.

Todavia, para efeitos deste manual, os autores preferiram usar **critérios combinados** (científicos e práticos ou realistas) por razões de enquadramento legal e estrutural no ambiente real em que operam a maioria das organizações moçambicanas, públicas e privadas, a saber:

- a) **Critério da direcção superior** direccionado à gestão das pessoas e organizações, públicas ou privadas, situadas nos níveis estratégico, tático e operacional;
- b) **Critério funcional** direccionado às actividades que possuem o mesmo tipo de propósito e realizadas com pessoas integradas no quadro das carreiras, classes e categorias profissionais de uma organização, situadas nos níveis vertical e horizontal da estrutura orgânica dessa organização.

Os autores deste manual adoptaram os critérios combinados supracitados para servir como base da definição dos quadros de pessoal com características orgânicas e funcionais, típicas das instituições da administração pública e das organizações privadas, ambas emergentes, por serem simples e objectivos, tomando em consideração que elas operam num contexto de uma economia em desenvolvimento, que requer a promoção de constantes ajustamentos (ambientais, estruturais e legais).

4.3. Tipos

Tomando em consideração os princípios (homogeneidade do conteúdo do trabalho e da divisão do trabalho) e critérios (direcção superior e funcional) da teoria das organizações acima mencionados, que dão ênfase às tarefas e estrutura

das organizações, ao mesmo tempo, no contexto da abordagem das teorias de departamentalização, os autores deste manual classificam os quadros de pessoal em **dois (2) tipos**, com ênfase nas funções gerais e nas actividades especializadas, desenvolvidas por organizações modernas, nomeadamente:

- a) Quadro de pessoal geral
- b) Quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade afim.

O **quadro de pessoal geral** é aquele que integra todo o pessoal que realiza funções de direcção, chefia e confiança mais aquele pessoal que executa as respectivas actividades das carreiras profissionais de regime geral ou ocupações comuns, de regime específico e de regime especial da organização, num único quadro de pessoal consolidado e globalizado, de nível estratégico e tático ou intermediário e operacional de decisão.

Este tipo de quadro de pessoal geral corresponde ao quadro de pessoal de nível central ou nacional, conforme o âmbito de actuação (local ou nacional); à natureza jurídica (pública ou privada); ao tipo de actividades que desenvolve (produção de bens ou prestação de serviços); à finalidade (lucrativa, filantrópica ou social) e ao tamanho ou à dimensão da organização (pequena, média ou grande).

Regra geral, um quadro de pessoal geral pode ser adoptado por organizações que desenvolvem actividades de ocupações gerais comuns no provimento de bens e serviços públicos para a sociedade, seja por uma organização estatal ou privada.

O **quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade afim** é aquele que integra todo o pessoal que desenvolve actividades nas carreiras profissionais dos regimes específico e especial e nas respectivas funções de direcção, chefia e confiança do ramo, sector, serviço ou da área de actividade adequadas e necessárias para o funcionamento harmonioso e contínuo das respectivas unidades orgânicas e funcionais.

Este tipo de quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade afim corresponde ao quadro de pessoal de nível sectorial ou divisional (região, província, distrito, direcção, divisão, departamento, repartição, secção ou sector), conforme o âmbito de actuação (local ou nacional); a natureza jurídica (pública ou privada); o tipo de actividades que desenvolve (produção de bens ou prestação de serviços); a finalidade (lucrativa, filantrópica ou social) e o tamanho ou a dimensão (pequena, média ou grande) da organização.

Geralmente, o quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade pode ser adoptado por organizações que desenvolvem actividades especializadas ou afins, no provimento de bens e serviços públicos para a sociedade, seja por uma organização estatal ou privada.

4.4. Regimes

Emprestando o conceito de carreira definido no sistema de carreiras e remuneração da administração pública moçambicana, com as necessárias adaptações para efeito de estudo deste manual, as carreiras profissionais que integram os quadros de pessoal podem ser classificadas em **três tipos de regimes**, segundo determina a *Resolução nº 12/2012, de 5 de Novembro*, da Comissão Interministerial da Função Pública:

1. **Carreiras de regime geral** integram as ocupações profissionais comuns a todos os sectores que compõem a estrutura orgânica e funcional de uma organização pública. Aqui considera-se **organização pública** aquela que provê bens e serviços públicos para o benefício e consumo da sociedade em geral, seja pública ou privada. Em regra, o ingresso e a promoção nas carreiras de regime geral comum faz-se por concurso público e na categoria ou classe de estagiário da respectiva carreira profissional.
2. **Carreiras de regime específico** integram as ocupações profissionais típicas da actividade fim de cada sector, ramo ou área de actuação da organização, pública ou privada.
3. **Carreiras de regime especial** integram as categorias ou classes profissionais próprias da actividade de especialidade da organização, pública ou privada, e estas, por sua vez, subdividem-se em **dois (2) subtipos**, nomeadamente:
 - a) **Carreiras de regime especial diferenciadas** têm a ordenação própria de classes ou categorias profissionais, de acordo com a qualificação e descrição do conteúdo de trabalho funcional constantes do qualificador profissional próprio. Consideram-se **carreiras de regime especial diferenciadas** porque a elaboração do qualificador profissional é feita por categorias ou classes e as regras e os critérios de ingresso e promoção são definidas de acordo com as classes e categorias que integram uma determinada carreira especial, que são diferentes com as regras e os critérios definidos para ingresso e promoção nas carreiras profissionais de regime geral comuns e de regime específico. O **ingresso** neste tipo de carreiras faz-se sempre na categoria ou classe mais baixa da carreira de regime especial e a **promoção** é feita por concurso para a categoria ou classe seguinte da mesma carreira especial;
 - b) **Carreiras de regime especial não-diferenciadas** integram classes ou categorias profissionais definidas nos qualificadores profissionais da área de especialidade e estruturam-se de acordo com as regras e os critérios de ingresso e promoção definidas para as carreiras mistas de regime geral comum e de regime específico da organização, pública ou privada. Consideram-se **carreiras de regime especial não-diferenciadas** porque a elaboração do qualificador profissional não difere das regras e dos critérios definidos para a elaboração do qualificador profissional das carreiras de regime geral comum e das carreiras de regime específico, bem como as regras e os critérios de ingresso e promoção, não diferem

daquelas definidas para as ocupações comuns e para as actividades específicas fins das organizações, públicas ou privadas.

Em resumo, a definição da tipologia dos quadros de pessoal obedece e fundamenta-se nos princípios e critérios científicos, nos tipos e regimes de carreiras profissionais e nas funções de direcção, orientação, chefia, supervisão, confiança e assessoria das actividades desenvolvidas pelas organizações, enquadradas na missão, nos objectivos globais e nos estatutos orgânicos e funcionais dessa mesma organização, conforme descritas de forma resumida na tabela abaixo:

Tabela 2: *Resumo de princípios, critérios, tipos de quadro de pessoal, funções e regimes de carreiras*

Princípios	Critérios	Tipos de Quadro de Pessoal	Tipos de Funções	Tipos de Regimes de Carreiras Profissionais	
Homogeneidade de funções e actividades	Direcção superior	Quadro de pessoal geral	Funções de direcção ou orientação	Carreiras de regime geral comum	
Divisão do trabalho	Funcional	Quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade fim	Funções de chefia ou supervisão	Carreiras de regime específico	
			Funções de confiança ou assessoria	Carreiras de regime especial	Diferenciadas
					Não-diferenciadas

Com base nos princípios e critérios definidos acima, os autores elaboraram os **modelos dos quadros de pessoal-tipo** das organizações modernas e os respectivos mapas demonstrativos, de impacto orçamental e do plano-tipo para mudança ou promoção de carreiras profissionais e funções, constantes das tabelas descritas abaixo, com certas adaptações de modelos dos quadros de pessoal usados para órgãos e instituições da administração pública moçambicana.

4.5. Horizonte temporal

Para todos efeitos, os dois tipos dos quadros de pessoal da organização, de qualquer tipo que seja, regra geral, têm um **horizonte temporal**, no **mínimo, de cinco (5) anos** e no **máximo de dez (10) anos**, a contar da data da sua entrada em vigor, dependendo da capacidade de preenchimento dos lugares criados e aprovados ao longo deste período de tempo.

O estabelecimento dos limites de tempo mínimo e máximo, de duração e alteração, de qualquer tipo dos quadros de pessoal, visa garantir a estabilidade orgânica e funcional, a continuidade das actividades planificadas no ciclo da planificação orçamental, assegurar o cumprimento da missão e dos objectivos globais por cada etapa de crescimento e desenvolvimento da organização e, por último, garantir a implementação das estratégias empresariais, que são definidas, normalmente, por um período de médio e longo prazo, segundo o **princípio de**

três EEE's (*eficiência, eficácia e efectividade organizacional*) definido por Tibor (2001) no seu livro sobre *Organização, Sistemas e Métodos*.

Para os quadros de pessoal de quem exerce funções de direcção, orientação, chefia, supervisão, confiança e assessoria, o horizonte temporal é o mesmo de cinco a dez anos definido acima, independentemente dos limites temporais impostos por mandatos definidos nos regulamentos internos de funcionamento das organizações ou em obediência às normas eleitorais visando a mudança periódica de titulares ou ocupantes de cargos públicos.

Contudo, existem ressalvas a fazer nas regras para a definição de limites do **horizonte-temporal-padrão**, para duração e alteração dos quadros de pessoal, dependendo do factor tamanho ou dimensão, simplicidade ou complexidade das operações de cada organização.

Quando o tamanho ou a dimensão da organização for de pequeno porte e simples de operar, por exemplo, uma cantina, loja ou oficina, ferragem, fabriqueta, etc., a duração e alteração dos seus quadros de pessoal vão depender da satisfação das necessidades imediatas ou da ineficiência laboral comprovada do pessoal existente para a realização dos objectivos com eficácia e dinâmica requeridas pelo gestor. Para esses casos, não há necessidade de definição do **limite temporal-padrão** para duração e alteração dos quadros de pessoal da organização.

Quando o tamanho ou a dimensão da organização for de médio ou grande porte e complexa de operar, a duração e alteração dos quadros de pessoal vão depender da satisfação das necessidades e da realização dos objectivos de crescimento e desenvolvimento organizacionais, de médio e longo prazo, requerendo mais tempo para completar o ciclo das suas operações com eficiência, eficácia e efectividade desejadas pela alta administração da instituição, seja pública ou privada.

Para esses casos, há imperativo processual de definição do **limite temporal-padrão** para duração e alteração dos quadros de pessoal da organização. Por exemplo, Estado (ministérios, províncias, distritos, municípios, cidades, vilas); indústrias (matriciais, multifuncionais, multinacionais, fábricas); corporações ou cadeias de empresas idênticas (supermercados, bancos, hotéis, transportes); grupos de países, etc.

5. Procedimentos

5.1. Elaboração

A **elaboração dos quadros de pessoal** de uma organização que acaba de ser criada e ainda não tem os seus quadros de pessoal aprovados assenta, entre outros, em **seis (6) instrumentos técnico-profissionais, sociais e legais**, nomeadamente:

- a) Documento legal da criação da organização, pública ou privada;
- b) Estatuto orgânico;
- c) Organigrama;
- d) Regulamento interno de funcionamento;
- e) Qualificador profissional de funções e carreiras;
- f) Quadro de pessoal em vigor (se for revisão ou alteração).

Regra geral, os quadros de pessoal são preparados por técnicos especializados detentores de estudos de desenvolvimento organizacional, sistemas de comunicação funcional, métodos de trabalho, direito do trabalho ou gestão de empresas, públicas ou privadas.

Mas, por escassez de técnicos especializados, essa actividade pode ser incumbida a pessoas responsáveis de reconhecido mérito, com experiência técnico-profissional e idoneidade, que dominam muito bem o funcionamento e a articulação da estrutura orgânica e das áreas de actividades, do tipo de recursos humanos ou pessoas que trabalham na organização, em termos de antiguidade de serviço, responsabilidade, análise técnica, gestão do poder legal instituído, da autoridade (subordinação e coordenação), do comando directivo (formal e informal) e da respectiva legislação que rege e orienta esse tipo de organização.

5.1. Aprovação

Para efeitos de aprovação dos quadros de pessoal das organizações, públicas ou privadas, a proposta pode ser acompanhada por seguintes documentos:

- a) Último quadro de pessoal aprovado (se for revisão ou alteração);
- b) Quadros de pessoal propostos;
- c) Mapa demonstrativo da situação actual, que faz a descrição dos lugares criados, dotados, providos, vagos dotados e vagos não dotados (se for novo quadro de pessoal não aprovado);
- d) Mapa do impacto orçamental, que deve reflectir o total de lugares providos no ano zero (actual) e o respectivo encargo anual e a projecção dos lugares a prover nos cinco (5) anos subsequentes, com os respectivos encargos anuais e o encargo global dos quadros de pessoal propostos;
- e) Fundamentação;

- f) Diploma legal de criação da organização;
- g) Estatuto orgânico;
- h) Regulamento interno de funcionamento;
- i) Organigrama da organização
- j) Projecto de diploma legal de aprovação pelos órgãos competentes, internos ou externos.

Os modelos dos documentos referidos nas alíneas precedentes b), c) e d) constam das tabelas n.ºs 3, 4 e 5, que fazem parte integrante da presente metodologia de elaboração dos quadros de pessoal das organizações.

Os quadros de pessoal aprovados são normalmente publicados no *Boletim da República* (BR) do País onde opera, se for uma organização pública. Se for uma organização privada, talvez não seja necessária a publicação no Boletim da República, bastará exibir o documento (*deliberação ou despacho*) aprovado pelos órgãos sociais colegiais ou individualidades, competentes internos dessa organização. Vide abaixo um exemplo do quadro de pessoal-tipo de uma organização:

Tabela 3: *Quadro de pessoal-tipo (QPT) de uma organização (pública ou privada)*

FUNÇÕES E CARREIRAS	UNIDADES ORGÂNICAS						Total Lugares Criados (TLC) (7)=1+2+3+ 4+5+6
	Unid 1	Unid 2	Unid 3	Unid 4	Unid 5	Unid 6	
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Presidente							1
Conselheiro							2
Director geral							1
Assessor							3
Director executivo							1
Administrador							8
Director nacional							10
Chefe de departamento							16
Chefe de secretaria							18
Chefe de repartição							32
Chefe de secção							46
Chefe de sector							7
Etc., etc., etc.,							Etc., etc.,etc.
Subtotal 1							145
Carreiras de regime geral							
Especialista							7
Técnico superior N1							26
Técnico superior de Administração Pública N1							24
Técnico especializado N2							9
Técnico profissional							65
Assistente técnico							75
Operário							128
Auxiliar							55
Etc., etc., etc.,							Etc., etc., etc.
Subtotal 2							389
Carreiras de regime especial diferenciada							
Inspecção superior tributária N1							78
Inspecção superior tributária N2							20
Técnico profissional de relações públicas e marketing							71
Técnico de organização, sistemas e métodos							36
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos							15

Etc., etc., etc.,							Etc., etc., etc.
Subtotal 3							<u>220</u>
Carreiras de regime especial não diferenciadas							
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1							13
Inspeção superior tributária N2							93
Inspeção técnica tributária							64
Técnico especializado tributário							39
Etc., etc., etc.,							Etc., etc., etc.
Subtotal 4							<u>209</u>
Carreiras de regime específico							
Técnico superior tributário N1							147
Técnico superior tributário N2							136
Técnico profissional tributário							250
Assistente técnico de orçamento e contabilidade							142
Auxiliar técnico tributário							304
Etc., etc., etc.,							Etc., etc., etc.
Subtotal 5							<u>979</u>
Total geral de lugares							<u>1942</u>

LEGENDA: QPT – Quadro de pessoal - tipo; Unid. – Unidade orgânica (1, 2, 3, 4, 5, 6); TLC – Total de lugares criados; N - Nível profissional (1, 2, 3, etc.) nas carreiras onde estão posicionados os ocupantes ou integrantes.

O **quadro de pessoal-tipo** constante da **tabela nº 3**, acima ilustrada, apenas representa e quantifica os lugares criados por unidade orgânica, quer de funções quer de carreiras profissionais, em todos os níveis hierárquicos previstos na estrutura orgânica da organização, mas não os discrimina, se estão preenchidos e orçamentados ou não, nesse momento.

Como é que os lugares nos quadros de pessoal da organização são determinados, em termos de criação, preenchimento, orçamentação e projecção para futuro ou não?

A resposta para a pergunta colocada acima não é simples em termos filosóficos nem é muito complexa em termos técnicos. Muitas vezes, alguns gestores pensam

que são determinados de forma aleatória seguindo a vontade dos técnicos que preparam os quadros de pessoal. Mas aqui, os autores vão demonstrar com clareza, usando uma linguagem menos técnica para fazer entender os leitores que nada é criado do nada, que tudo é sempre feito com base em **critérios de razoabilidade e racionalidade** estabelecidos e seguidos para a determinação, criação e até para o preenchimento dos números de lugares criados e lançados nos quadros de pessoal da organização, seja ela pública ou privada.

Por exemplo, no **quadro de pessoal-tipo** constante da tabela 3 acima, a criação e o preenchimento dos lugares que forem lançados por unidade orgânica, representadas por **Unid. 1, 2, 3, 4, 4, 5 e 6** serão determinados, com base nos seguintes critérios:

1. Tamanho ou dimensão da empresa de grande porte;
2. Áreas de actuação especializadas de provimento de serviços para o Estado e cidadãos;
3. Estrutura orgânica com ramificações locais, regionais e nacionais;
4. Natureza jurídica pública e semi-privada.
5. Complexidade das operações.

Cada quadro de pessoal-tipo deverá ser acompanhado de respectivos **mapas demonstrativo e de impacto orçamental**, conforme vêm ilustrados nas tabelas abaixo :

Tabela 4: Mapa Demonstrativo do quadro de pessoal –tipo (MDQPT)

FUNÇÕES E CARREIRAS	LUGARES NO QUADRO DE PESSOAL				
	LC	LD	LP	LUGARES VAGOS	
				LVD	LVND
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4) =(2) - (3)	(5) =(1) - (2)
Presidente	1	1	1		
Conselheiro	2	2	2		
Director geral	1	1	1		
Assessor	3	2	1	1	1
Director executivo	1	1	1		
Administrador	8	5	4	1	3
Director nacional	10	6	5	1	4
Chefe de departamento	16	11	8	3	5
Chefe de secretaria	18	10	10		8
Chefe de repartição	32	25	22	3	7
Chefe de secção	46	33	27	6	13
Chefe de sector	7	2	1	1	1
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 1	145	99	83	16	42
Carreiras de regime geral					
Especialista	7	3	3		4
Técnico superior N1	26	23	23		3
Técnico superior de Administração Pública N1	24	21	15	6	3
Técnico especializado N2	9	5	4	1	4

Técnico profissional	65	48	37	11	17
Assistente técnico	75	70	63	7	5
Operário	128	98	62	36	30
Auxiliar	55	47	41	6	8
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 2	389	315	248	67	74
Carreiras de regime especial diferenciada					
Inspecção superior tributária N1	78	72	70	2	6
Inspecção superior tributária N2	20	20	15	5	
Técnico profissional de relações públicas e marketing	71	61	59	2	10
Técnico de organização, sistemas e métodos	36	10	3	7	26
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos	15	10	7	3	5
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 3	220	173	154	19	47
Carreiras de regime especial não diferenciadas					
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	13	8	5	3	5
Inspecção superior tributária N2	93	60	42	18	33
Inspecção técnica tributária	64	54	44	10	10
Técnico especializado tributário	39	10	8	2	29
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 4	209	132	99	33	77
Carreiras de regime específico					
Técnico superior tributário N1	147	144	142	2	3
Técnico superior tributário N2	136	133	128	5	3
Técnico profissional tributário	250	200	200		50
Assistente técnico de orçamento e contabilidade	142	141	120	21	1
Auxiliar técnico tributário	304	280	208	72	24
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 5	979	898	798	100	81
Total geral de lugares	1942	1617	1382	235	321

Tabela 5: *Projeção de Vagas no Mapa Demonstrativo do Quadro de Pessoal-Tipo até 2018*

DESIGNAÇÃO	LUGARES				
	LC	LD	LP	LV	
				LVD	LVND
Funções e Carreiras					
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4)=(2)-(3)	(5)=(1)-(2)
Director Nacional	1	1	1		
Director Nacional Adjunto	2	1		1	1
Chefe de Departamento Central	5	3	2	1	2
Director de Curso					
Chefe de Repartição Central	2	1	1		1
Chefe de Biblioteca					
Chefe de Laboratório					
Chefe de Oficina					
Chefe de Secção Central	6	4	2	2	2
Chefe de Secretaria Central	1	1	1		
Total - 1	17	11	7	4	6
Carreiras profissionais					
Docente Universitário	6	2	1	1	4
Assistente Universitário	3	3	2	1	
Investigação Científica	2	1		1	1
Especialista	4	2	2		2
Técnico Superior de Administração Pública N1	2	2	1	1	
Técnico Superior N1	3	1	2		2
Técnico Superior de Administração Pública N2					

PROJEÇÃO DE VAGAS NO QP ATÉ 2018					TOTAL
2014	2015	2016	2017	2018	
(3)	(4)	(5)	(5)	(5)	(6)=(4)+(5)
1					
2					
1					
2					
1					
7					
1					
2					
1					
2					

Técnico Superior N2	2				2						
Técnico Profissional de Administração Pública	3	1		1	2						
Técnico Profissional	2	2	1	1	1	1					
Técnico	6	4	2	2	2	2					
Assistente Técnico	4	3	3		1	3					
Auxiliar Administrativo	3	2	1	1	1	1					
Operário											
Agente de Serviço	4	3	2	1	1	2					
Auxiliar	2	2	1	1		1					
Técnico Superior de Informática	2	2		2							
Programador	3	1		1	2						
Total - 2	51	31	18	14	21	18					
Total Geral (1+2)											

FUNÇÕES E CARREIRAS	LUGARES NO QUADRO DE PESSOAL				
	LC	LD	LP	LUGARES VAGOS	
				LVD	LVND
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4) =(2) - (3)	(5) =(1) - (2)
Presidente	1	1	1		
Conselheiro	2	2	2		
Director geral	1	1	1		
Assessor	3	2	1	1	1
Director executivo	1	1	1		
Administrador	8	5	4	1	3
Director nacional	10	6	5	1	4
Chefe departamento	16	11	8	3	5
Chefe de secretaria	18	10	10		8
Chefe de repartição	32	25	22	3	7
Chefe de secção	46	33	27	6	13
Chefe de sector	7	2	1	1	1
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 1	145	99	83	16	42
Carreiras de regime geral					
Especialista	7	3	3		4
Técnico superior N1	26	23	23		3
Técnico superior de administração pública N1	24	21	15	6	3
Técnico especializado N2	9	5	4	1	4
Técnico profissional	65	48	37	11	17
Assistente técnico	75	70	63	7	5
Operário	128	98	62	36	30
Auxiliar	55	47	41	6	8
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 2	389	315	248	67	74
Carreiras de regime especial diferenciada					
Inspecção superior tributária N1	78	72	70	2	6
Inspecção superior tributária N2	20	20	15	5	

LEGENDA: MDQPT - Mapa demonstrativo do quadro de pessoal-tipo; LC - Lugares criados no quadro de pessoal;

Técnico profissional de relações públicas e marketing	71	61	59	2	10
Técnico de organização, sistemas e métodos	36	10	3	7	26
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos	15	10	7	3	5
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 3	<u>220</u>	<u>173</u>	<u>154</u>	<u>19</u>	<u>47</u>
Carreiras de regime especial não diferenciadas					
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	13	8	5	3	5
Inspeção superior tributária N2	93	60	42	18	33
Inspeção técnica tributária	64	54	44	10	10
Técnico especializado tributário	39	10	8	2	29
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 4	<u>209</u>	<u>132</u>	<u>99</u>	<u>33</u>	<u>77</u>
Carreiras de regime específico					
Técnico superior tributário N1	147	144	142	2	3
Técnico superior tributário N2	136	133	128	5	3
Técnico profissional tributário	250	200	200		50
Assistente técnico de orçamento e contabilidade	142	141	120	21	1
Auxiliar técnico tributário	304	280	208	72	24
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,
Subtotal 5	<u>979</u>	<u>898</u>	<u>798</u>	<u>100</u>	<u>81</u>
Total geral de lugares	<u>1942</u>	<u>1617</u>	<u>1382</u>	<u>235</u>	<u>321</u>

N-Nível profissional (1, 2, 3, etc.) nas carreiras; LD - Lugares dotados (orçamentados); LP - Lugares providos ou preenchidos (ocupados actualmente no quadro de pessoal); LVD - Lugares vagos dotados; LVND - Lugares vagos não dotados (não orçamentados)

marketing														
Técnico de organização, sistemas e métodos	36	3												
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos	15	7												
Etc., etc., etc.,														
Subtotal 3	220	154												
Carreiras de regime especial não diferenciadas														
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	13	5												
Inspeção superior tributária N2	93	42												
Inspeção técnica tributária	64	44												
Técnico especializado tributário	39	8												
Etc., etc., etc.,														
Subtotal 4	209	99												
Carreiras de regime específico														
Técnico superior tributário N1	147	142												
Técnico superior tributário N2	136	128												
Técnico profissional tributário	250	200												
Assistente técnico de orçamento e contabilidade	142	120												
Auxiliar técnico tributário	304	208												
Etc., etc., etc.,														
Subtotal 5	979	798												
Total Geral LEAs	1942	1382												
Valor Global EAFS+10%														

LEGENDA: MIOQPT - Mapa de impacto orçamental do quadro de pessoal-tipo; **A** - Ano (1, 2, 3, 4, 5, etc.); **AZ** - Ano zero ou actual; **EA** - Encargo anual; **LEAs**- Lugares e encargos anuais; **EAFS** - Encargo anual final de salários; **LC**-Nº de lugares criados; **LP** - Nº de lugares providos ou a prover (ocupados ou a ocupar); **N** - Nível profissional (1,2,3,etc) nas carreiras; **VGEAFS** - Valor global de encargos anuais finais de salários.

COMO É QUE SE FAZ O CÁLCULO DO IMPACTO ORÇAMENTAL DE UM QUADRO DE PESSOAL?

O **impacto financeiro anual do quadro de pessoal** (IFAQP) calcula-se multiplicando o salário-base da função, carreira ou categoria profissional dos colaboradores pelo número de meses (12) por ano e pelo número de lugares providos ou a prover naquele respectivo ano. Do resultado desta operação, obtém-se o valor do **encargo anual final dos salários** (EAFS) por função, carreira ou categoria profissional dos colaboradores dos quadros de pessoal da organização (vide na última coluna da tabela acima). Ou seja, veja a **fórmula** seguinte:

$$\text{IFAQP} = \text{Sb} \times 12\text{M} \times \text{N}^\circ\text{LP},$$

Onde **I** é impacto, **F** é financeiro, **A** é anual, **Q** é quadro, **P** é pessoal, **Sb** é salário-base da função, carreira ou categoria profissional do colaborador, **M** é número de meses por ano, **L** é número de lugares da função, carreira ou categoria profissional no quadro de pessoal, e **P** é provido ou a prover (ocupado ou a ocupar) por ano.

Para **salvaguardar situações imprevistas** de novas contratações, transferências, prémios por desempenho excepcional, progressões, promoções ou mudança de carreiras ou categorias profissionais por quaisquer motivos não planificados, deve-se acrescentar dez por cento (10%) ao valor global do encargo anual final dos salários do pessoal do quadro.

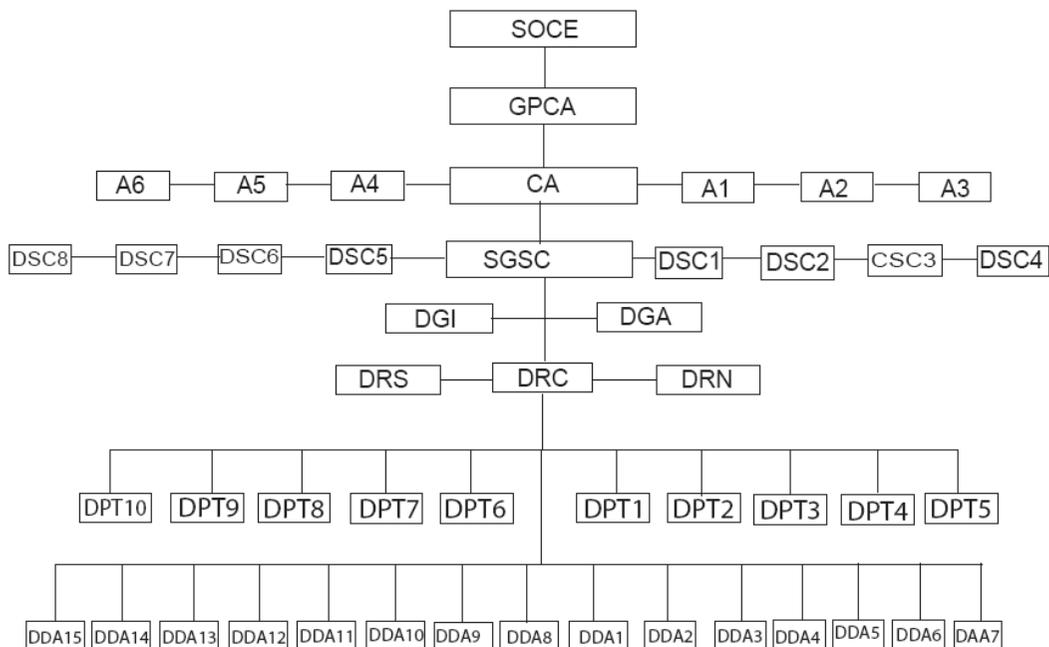
Desta forma, a **fórmula final** do cálculo do **valor global do encargo anual final dos salários dos quadros de pessoal** de funções, carreiras ou categorias profissionais da organização fica:

$$\text{VG EAFQP} = \text{IFAQP} + 10\%,$$

Onde **V** é valor, **G** é global, **E** é encargo, **A** é anual e **F** é final, **Q** é quadro e **P** é pessoal, que consta da última coluna (EAFS) e linha (Valor global de EAFS+10%) da tabela acima.

LEGENDA:

Figura 6: Actual Organigrama da ANATRIZ, E.P.



A-- Área de actividade geral e a_m
 SCC--Secretariado dos órgãos colegiais centrais
 GPCA--Gabinete do Presidente do Conselho de Administração
 CA--Conselho de administração
 SGSC--Secretariado geral dos serviços centrais
 DSC--Direção dos serviços centrais
 DGI / A--Direção geral de Imposto / Alfândegas
 DRS / C / N--Direção regional (Sul, Centro e Norte)
 DPT-- Direção Provincial Tributária
 DDA-- Delegação Distrutal Aduaneira

ESTUDO DE CASO 1

ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DA AUTORIDADE NACIONAL TRIBUTÁRIA DA REPÚBLICA DO ZONGOLOLO

(ANATRIZ, E.P.)

Com critérios definidos acima, os autores escolheram uma organização fictícia que denominaram de **Autoridade Nacional Tributária do Zongololo, Empresa Pública**, conhecida pela sigla **ANATRIZ, EP** para servir de estudo de caso prático na elaboração dos quadros de pessoal das organizações. *Zongololo* é o nome de um país fictício onde opera a empresa, que os autores escolheram e atribuíram para demonstrar como se pode elaborar um quadro de pessoal de uma organização. O nome *Zongololo* significa um animal chamado *centopeia*, em português, pelo facto de ter várias patas ou vários tentáculos para suportar a locomoção da sua estrutura bi-orgânica, que tem no mínimo cem ou mais pés para locomoção.

O país fictício escolhido pelos autores chama-se **República do Zongololo**, pelo facto de tratar-se de uma empresa de cobrança de taxas alfandegárias e de colecta e gestão de impostos a entidades colectivas e individuais para o cofre do Estado, através de seus variadíssimos sectores, métodos e formas de colecta ou tributação. Por essa razão, os autores comparam-nos com pés da *centopeia*, que, na língua *cisena*, esse animal se chama *zongololo*. (Em língua da tribo dos senas *ci* deve-se pronunciar como se fosse *chi* em português).

Sendo ANATRIZ uma empresa pública (Estado) detém o monopólio total da exploração económica da área tributária, mas com algumas características e normas de funcionamento de uma empresa semi-privada, pelo facto de usar mecanismos e princípios de gestão empresarial privada de seus sectores especializados e da gestão dos recursos humanos que emprega.

A **República do Zongololo** é um país com uma vasta gama de serviços do ramo tributário, possui uma costa marítima muito extensa, com cerca de mais de três mil quilómetros de comprimento só do litoral costeiro. Tem um território de terra firme bastante grande, com uma área de oitocentos, quarenta e cinco mil quilómetros quadrados, fazendo fronteiras com, pelo menos, seis países do interior e dois países insulares, com acesso ao mar por vias ferroviárias, rodoviárias, aeroportuárias, portuárias, fluviais e lacustres invejáveis.

Para além deste mosaico económico, o país tem, em termos de cobertura dos serviços tributáveis, três corredores de desenvolvimento (sul, centro e norte) e igual número de zonas económicas especiais de desenvolvimento, Vulamatala, no sul; Chipangadza, no centro e Nacoloko, no norte, além de ter serviços turísticos gigantescos ainda de valor inestimável espalhados por toda sua costa e zonas interiores, através de praias, parques, cadeias montanhosas, bacias hídricas, lacustres e instalações turísticas.

A República do Zongololo tem um total de trinta e dois milhões de habitantes, dos quais, **oito milhões** são população activa (produtiva ou que trabalha). Dos oitocentos, quarenta e cinco mil quilómetros quadrados de área de terra firme que possui, trezentos e quarenta mil quilómetros quadrados são de terra arável e fértil para a prática de uma agricultura comercial e industrial.

Portanto, a **Autoridade Nacional Tributária do Zongololo** (ANATRIZ, E.P.) pretende fazer a reestruturação orgânica e funcional, onde uma das actividades definidas como prioritária, a ser realizada no âmbito dessa reestruturação, é alteração dos seus quadros de pessoal, a nível central, regional e provincial, para adequá-los à nova dinâmica de desenvolvimento económico e fazer face à cobertura nacional de todos os serviços tributários com as necessidades de recursos humanos em quantidade e qualidade, que o país neste momento tem e venha a ter nos próximos dez a quinze anos.

Por exemplo, com a entrada em funcionamento e em perspectiva dos grandes projectos de exploração de recursos minerais, marinhos, florestais e fluviais que começam a desabrochar do solo, subsolo e das águas do país, atraindo as atenções e suscitando os interesses de grandes empresas multinacionais ocidentais dos vários ramos de actividades económicas, que certamente os serviços tributários do país, vão, no futuro, ser chamados a intervir e operar, para engordar financeiramente o cofre do Estado, capacitando-o a fazer face à satisfação dos serviços públicos básicos, de qualidade e quantidade, necessários para o bem-estar da população da República do Zongololo e ajudá-la a sair da pobreza extrema em que a maioria se encontra e da carestia dos serviços públicos básicos que necessita para cobrir e suprir as necessidades básicas de vida, neste momento.

O Ministro das Finanças da República do Zongololo, na qualidade de titular do cargo máximo deste órgão central do Estado que dirige e tutela o ramo tributário, mandou os gestores da alta administração da ANATRIZ, para constituírem uma equipa técnica de trabalho incumbida da responsabilidade de fazer, entre outras actividades, a alteração do quadro orgânico da empresa, para depois proceder a revisão e elaboração dos quadros de pessoal adequados para o actual nível de desenvolvimento e necessidades com vista a arrecadar mais receitas públicas, para suportar o orçamento, quer de funcionamento quer de investimento do Estado.

Ora bem, a equipa técnica da empresa para começar o trabalho do processo de reestruturação inspirou-se no modelo dos quadros de pessoal-tipo acima descrito, para fazer análise técnica, tendo em consideração as seguintes características actuais do quadro de funções da ANATRIZ:

- a) Um (1) Gabinete de Presidente do Conselho da Administração (GPCA), **Unid 1;**
- b) Um (1) secretariado dos órgãos colegiais centrais (SOCC) composto por quatro órgãos colegiais, nomeadamente: Conselho Consultivo Anual (CCA), Conselho Técnico (CT), Conselho Fiscal (CF) e Conselho de Directores ou Directivo (CD), **Unid 2;**
- c) Um (1) Conselho de Administração (CA), que é órgão colegial executivo dirigido pelo presidente da empresa, e é composto por seis áreas de actividade geral e afim, **Unid 3;**
- d) Seis (6) áreas de actividade geral e afim (AAGA), representando as principais áreas de actuação da empresa, que estão sob a gestão dos administradores, todos eles membros do Conselho de Administração, **Unid 3;**
- e) Uma (1) secretaria central (SC), que coordena a gestão de todas direcções de serviços centrais da empresa, **Unid 4;**
- f) Oito (8) direcções de serviços centrais (DSC) técnicos, administrativos e gerais, tais como, finanças, recursos humanos, património e infra-estruturas, marketing e imagem, inspecção-geral, estatística, logística e secretaria central, **Unid 5;**
- g) Duas (2) direcções-gerais (DGs), responsáveis pelas áreas especializadas de imposto e alfandegária, **Unid 6;**
- h) Três (3) direcções regionais (DRs), representando as regiões sul, centro e norte do país, **Unid 7;**
- i) Dez (10) direcções provinciais tributárias (DPTs), representando as dez províncias do país, **Unid 8;**
- j) Dezasseis (16) delegações distritais aduaneiras (DDAs), representando os distritos que têm sedes (cidades e vilas) com serviços tributários e aduaneiros transfronteiriços, zonas económicas especiais e corredores de desenvolvimento, **Unid 9;**
- k) Um (1) Presidente do Conselho da Administração (PCA), **Unid 1;**
- l) Seis (6) administradores de principais áreas de actividade geral e afim da actuação, **Unid 3;**
- m) Um (1) Director Executivo responsável pela coordenação da gestão do secretariado dos cinco órgãos colegiais, **Unid 2;**
- n) Dois (2) conselheiros do PCA, **Unid 1;**
- o) Cinco (5) assessores do PCA, **Unid 1;**

- p) Um (1) secretário permanente central responsável pela gestão da secretaria geral, **Unid 3**;
- q) Dois (2) directores-gerais, **Unid 4**;
- r) Dois (2) assistentes de direcção do PCA, **Unid 1**;
- s) Três (3) directores regionais, **Unid 5**;
- t) Dez (10) directores provinciais tributários, **Unid 8**;
- u) Dezasseis (16) delegados distritais aduaneiros, **Unid 9**;
- v) Dois (2) chefes de departamento autónomo central, que respondem directamente ao Presidente do Conselho de Administração, respectivamente, auditoria interna e relações internacionais e cooperação, **Unid 1**;
- w) Chefes de departamento, repartição, secção, serviço e sector, de níveis central, regional, provincial e distrital, integrados nas nove **unidades orgânicas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9)** representadas no quadro de pessoal de funções abaixo descrito.

Na mesma tabela, é igualmente representado o **quadro de pessoal das carreiras profissionais da ANATRIZ**, de regime geral comum, regime específico e regime especial (diferenciado e não diferenciada), que fazem parte integrante da empresa, em todos os níveis hierárquicos definidos no seu estatuto orgânico e representados nas **unidades orgânicas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9)**, conforme vem descrito abaixo.

De acordo com a descrição da situação actual prevalecente, em termos de funções e carreiras profissionais da ANATRIZ, a equipa técnica de trabalho vai proceder o preenchimento dos lugares nos quadros de pessoal, conforme os critérios definidos para análise técnica da empresa constantes da página anterior e os respectivos mapas demonstrativo e do impacto orçamental, constantes das tabelas n.ºs 7 e 8, abaixo.

Tabela 7: *Quadro de Pessoal da ANATRIZ, E. P.*

FUNÇÕES E CARREIRAS	UNIDADES ORGÂNICAS									Total Lugares
	GPCA	SOCC	AAGA	SC	DSC	DGs	DRs	DPTs	DDAs	
Funções de direcção, chefia e confiança										
Presidente	1									1
Conselheiro	2									2
Assessor	5									5
Director executivo		1								1
Administrador			6							6
Secretário de órgão colegial		5								5
Director geral						2				2
Secretário permanente central				1						1
Director de serviço central					8	5				13
Director regional							3			3
Director provincial tributário								10		10
Delegado distrital aduaneiro									16	16
Assistente de direcção central	1	1	6	1		2				11
Assistente de direcção regional							3			3
Chefe de gabinete central	1					2				3
Chefe de gabinete regional							3			3
Chefe de gabinete provincial								10		10
Chefe de dept. autónomo central	2									2
Chefe de departamento central	2	2	14	4	22	9				53
Chefe de secretaria central	1	1	6	1	8	2				19
Chefe de secretaria regional							3			3
Chefe de secretaria provincial								10		10
Chefe de dept. provincial tributário								28		28
Chefe de secretaria da delegação distrital aduaneira									16	16
Chefe de repartição central		4	12	10	26	34				86
Chefe de repartição							9			9

regional										
Chefe de repartição provincial tributária								27		27
Chefe de serviço da delegação distrital aduaneira								38	28	66
Chefe de secção central		6	17	14	32	43				112
Chefe de secção regional							19			19
Chefe de secção provincial tributário								68		68
Chefe de sector regional	1									5
Chefe de sector distrital aduaneiro	2								18	15
Subtotal 1	17	20	61	31	96	98	40	191	78	632
Carreiras de regime geral										
Especialista	2			4	5	3	4			18
Técnico superior N1			8	4	5	9				26
Técnico superior de Administração Pública N1	5		3	8	7	3	3			29
Técnico superior N2	3	2	7	3	9	11	21	12	13	81
Técnico especializado N2			3	1	5	3	7	9	3	31
Técnico profissional em Administração Pública	2	3	4	2	3	12	7	12	18	63
Técnico profissional	1	1	1	3	11	2	5	16	21	61
Assistente técnico		2	7	5	6	2	9	12	32	75
Agente técnico	3	5	2	8	13	6	25	33	46	141
Auxiliar administrativo	3	6	6	5	5	7	28	18	22	100
Operário							5	11	35	51
Agente de serviço		2	5	12	7	5	31			62
Auxiliar		2	1	4	11	13	17	9	21	78
Subtotal 2	19	23	47	59	87	76	161	132	211	816
Carreiras de regime específico										
Técnico superior tributário N1	2		15		11	18	36	42	23	147
Técnico superior alfandegário N1					9	16	27	31	25	108
Técnico superior tributário N2				9	13	17	33	29	35	136
Técnico profissional tributário				3		31	45	76	95	250
Técnico médio alfandegário					21	43	65	70	123	322
Técnico de orçamento	1	1	1	3	13	9	11	24	33	96

e contabilidade										
Assistente técnico de orçamento e contabilidade				3	17	15	37	15	55	142
Auxiliar técnico tributário					9	21	75	86	113	304
Subtotal 3	3	1	16	18	93	170	329	373	502	<u>1505</u>
Carreiras de regime especial diferenciadas										
Inspecção superior tributária N1				5	7	13	15	13	19	72
Inspecção superior tributária N2						11	9			20
Técnico profissional de relações públicas e marketing	3		5	3	5	13	9	18	15	71
Técnico de organização, sistemas e métodos	3				9	1	9	5	9	36
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos	1	2		3		2	3	5		16
Subtotal 4	7	5	5	12	10	30	17	41	43	<u>215</u>
Carreiras de regime especial não diferenciadas										
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	1	1	6	3	5	7	9	7	37	76
Técnico superior de tecnologia de informação e comunicação N1		1	3	5	3	5	7	11	17	52
Inspecção superior tributária N2				7	5	3	3	9	13	40
Inspecção técnica tributária				9	13	5	11	15	11	64
Técnico especializado tributário				5	3	2	7	9	13	39
Assistente técnico da administração tributária					17	15	75	79	111	297
Subtotal 5	1	2	9	26	46	37	112	130	202	<u>568</u>
Total geral de lugares (1+2+3+4+5)	47	51	138	146	332	412	664	1190	1005	<u>3736</u>

Tabela 8: Mapa Demonstrativo do Quadro de Pessoal da ANATRIZ, E.P.

FUNÇÕES E CARREIRAS	LUGARES NO QUADRO DE PESSOAL				
	LC	LD	LP	LUGARES VAGOS	
				LVD	LVND
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4) =(2) - (3)	(5) =(1) - (2)
Presidente	1	1	1		
Conselheiro	2	2	2		
Assessor	5	5	3	2	
Director executivo	1	1	1		
Administrador	6	6	4	2	
Secretário de órgão colegial	5	5	4	1	
Director geral	2	2	2		
Secretário permanente central	1	1	1		
Director de serviço central	13	11	10	1	2
Director regional	3	3	3		
Director provincial tributário	10	10	10		
Delegado distrital aduaneiro	16	16	12	4	
Assistente de direcção central	11	11	9	2	
Assistente de direcção regional	3	3	3		
Chefe de gabinete central	3	3	3		
Chefe de gabinete regional	3	3	3		
Chefe de gabinete provincial	10	10	10		
Chefe de dept. autónomo central	2	2	2		
Chefe de departamento central	53	48	45	3	5
Chefe de secretaria central	19	19	19		
Chefe de secretaria regional	3	3	3		
Chefe de secretaria provincial	10	10	10		
Chefe de departamento provincial tributário	28	25	25	3	3
Chefe de secretaria da delegação distrital aduaneira	16	16	16		
Chefe de repartição central	86	80	78	2	6

Chefe de repartição regional	9	9	9		
Chefe de repartição provincial tributária	27	25	22	3	2
Chefe de serviço da delegação distrital aduaneira	38	33	30	3	5
Chefe de secção central	112	100	96	4	12
Chefe de secção regional	19	15	11	4	4
Chefe de secção provincial tributário	68	60	55	5	8
Chefe de sector regional	5	3	2	1	
Chefe de sector distrital aduaneiro	15	13	13		2
Subtotal 1	632	554	517	40	49
Carreiras de regime geral					
Especialista	18	12	9	3	6
Técnico superior N1	26	23	23		3
Técnico superior de administração pública N1	24	21	15	6	3
Técnico superior N2	81	75	70	5	6
Técnico especializado N2	21	11	9	2	10
Técnico profissional em Administração Pública	63	56	48	8	7
Técnico profissional	61	60	58	2	1
Assistente técnico	75	70	70		5
Agente técnico	141	130	127	3	11
Auxiliar administrativo	100	91	72	19	9
Operário	51	40	25	15	11
Agente de serviço	62	55	51	4	7
Auxiliar	78	43	43		35
Subtotal 2	816	687	620	67	114
Carreiras de regime especial diferenciada					
Inspecção superior tributária N1	78	72	70	2	6
Inspecção superior tributária N2	20	20	15	5	
Técnico profissional de relações públicas e marketing	71	61	59	2	10
Técnico de organização, sistemas e métodos	36	10	3	7	26
Técnico profissional de organização, sistemas e	15	10	7	3	5

métodos					
Subtotal 3	<u>215</u>	<u>173</u>	<u>154</u>	<u>19</u>	<u>47</u>
Carreiras de regime especial não diferenciadas					
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	13	8	5	3	5
Técnico superior de tecnologia de informação e comunicação N1	52	40	32	8	12
Inspecção superior tributária N2	93	60	42	18	33
Inspecção técnica tributária	64	54	44	10	10
Técnico especializado tributário	39	10	8	2	29
Assistente técnico da administração tributária	297	256	256		41
Subtotal 4	<u>568</u>	<u>428</u>	<u>387</u>	<u>41</u>	<u>130</u>
Carreiras de regime específico					
Técnico superior tributário N1	147	144	142	2	3
Técnico superior alfandegário N1	108	100	95	5	8
Técnico superior tributário N2	136	133	128	5	3
Técnico profissional tributário	250	200	200		50
Técnico médio alfandegário	322	190	128	62	132
Técnico de orçamento e contabilidade	96	86	82	4	10
Assistente técnico de orçamento e contabilidade	142	141	120	21	1
Auxiliar técnico tributário	304	280	208	72	24
Subtotal 5	<u>1505</u>	<u>1274</u>	<u>1103</u>	<u>171</u>	<u>231</u>
Total geral de lugares (1+2+3+4+5)	<u>3736</u>	<u>3116</u>	<u>2780</u>	<u>338</u>	<u>571</u>

LEGENDA: LC - Lugares criados no quadro de pessoal; N - Nível profissional (1, 2, 3, etc.) nas carreiras; LD - Lugares dotados (orçamentados); LP - Lugares providos ou preenchidos (ocupados actualmente no quadro de pessoal); LVD - Lugares vagos dotados; LVND - Lugares vagos não dotados (não orçamentados).

regional														
Chefe de gabinete provincial	10	10	1320,00											
Chefe de dept. autónomo central	2	2	600,00											
Chefe de departamento central	53	45	10800,00											
Chefe de secretaria central	19	19	2280,00											
Chefe de secretaria regional	3	3	288,00											
Chefe de secretaria provincial	10	10	840,00											
Chefe de departamento provincial tributário	28	25	5400,00											
Chefe de secretaria da delegação distrital aduaneira	16	16	1152,00											
Chefe de repartição central	86	78	8424,00											
Chefe de repartição regional	9	9	864,00											
Chefe de repartição provincial tributária	27	22	1848,00											
Chefe de serviço da delegação distrital aduaneira	38	30	1800,00											
Chefe de secção central	112	96	6912,00											
Chefe de secção regional	19	11	792,00											
Chefe de secção provincial tributária	68	55	3960,00											
Chefe de sector regional	5	2	96,00											

Chefe de sector distrital aduaneiro	15	13	468,00											
Subtotal 1	632	517	78.146,00											
Carreiras de regime geral														
Especialista	18	9												
Técnico superior N1	26	23												
Técnico superior de Administração Pública N1	24	15												
Técnico superior N2	81	70												
Técnico especializado N2	21	9												
Técnico profissional em Administração Pública	63	48												
Técnico profissional	61	58												
Assistente técnico	75	70												
Agente técnico	141	127												
Auxiliar administrativo	100	72												
Operário	51	25												
Agente de serviço	62	51												
Auxiliar	78	43												
Subtotal 2	816	620												
Carreiras de regime especial diferenciadas														
Inspecção superior tributária N1	78	70												
Inspecção superior tributária N2	20	15												
Técnico profissional de relações públicas e	71	59												

marketing														
Técnico de organização, sistemas e métodos	36	3												
Técnico profissional de organização, sistemas e métodos	15	7												
Subtotal 3	<u>215</u>	<u>154</u>												
Carreiras de regime especial não diferenciadas														
Especialista em tecnologias de informação e comunicação N1	13	5												
Técnico superior de tecnologia de informação e comunicação N1	52	32												
Inspecção superior tributária N2	93	42												
Inspecção técnica tributária	64	44												
Técnico especializado tributário	39	8												
Assistente técnico da administração tributária	297	256												
Subtotal 4	<u>568</u>	<u>387</u>												
Carreiras de regime específico														
Técnico superior tributário N1	147	142												
Técnico superior alfandegário N1	108	95												
Técnico superior	136	128												

tributário N2														
Técnico profissional tributário	250	200												
Técnico médio alfandegário	322	128												
Técnico de orçamento e contabilidade	96	82												
Assistente técnico de orçamento e contabilidade	142	120												
Auxiliar técnico tributário	304	208												
Subtotal 5	1505	1103												
Total Geral de LEAs	3736	2780												
Valor Global de EAFS+10%														

LEGENDA: **A** -Ano (1, 2, 3, 4, 5, etc.); **AZ** - Ano zero ou actual; **EA** -Encargo anual; **LEAs** - Lugares e encargos anuais; **EAFS** - Encargo anual final de salários; **LC** - Lugares criados; **LP** - Lugares providos ou a prover (ocupados ou a ocupar); **N** -Nível profissional (1, 2, 3, etc.) nas carreiras; **VGEAFS** - Valor global de encargos anuais finais de salários.

RECOMENDAÇÕES DA EQUIPA TÉCNICA DE TRABALHO

No fim da avaliação e análise do quadro de pessoal da ANATRIZ, a equipa técnica do trabalho da reestruturação da empresa endossou seguintes recomendações para alteração do actual quadro de pessoal da empresa:

1. Criar dois cargos novos de vice-presidente da ANATRIZ, um responsável pela área específica da gestão dos impostos, e outro será responsável pela área das alfândegas, dada sua importância e especificidade na contribuição dos serviços tributários, seria hora de reforçar a capacidade da liderança para garantir a supervisão de aumentar a base tributária, no incremento rápido do volume do orçamento tributado a nível nacional e internacional. Por essa via, diminuir substancialmente, nos próximos dois anos, a dependência do Orçamento do Estado à contribuição dos países estrangeiros de 32% para 5% ou, mesmo para zero por cento no próximo quinquénio. Outro factor que joga forte para essa alteração, é que a população activa da República do Zongololo nesse período (próximos 5 anos) venha aumentar de oito para doze milhões de habitantes, uma vez que a população neste ano aumentou de 32 para 38 milhões de habitantes, de acordo com o último senso geral realizado em Setembro de 2013.
2. Criar duas direcções de serviços centrais novas, a partir da transformação dos actuais departamentos autónomos (Auditoria interna e relações internacionais e cooperação), directamente supervisionadas e dependentes do presidente da ANATRIZ, pelo facto de não se justificar a sua existência como departamentos, uma vez que o volume de actividades neles desenvolvidas é maior ou superior ao volume de actividades desenvolvidas pela maioria de algumas das actuais direcções dos serviços centrais. A criação de uma direcção nacional das relações internacionais e cooperação justifica-se pela importância de que se reveste esta área para o cumprimento da missão da ANATRIZ no estrangeiro, tendo em consideração que controla actividades tributárias nas fronteiras com sete países, dos quais, cinco continentais e dois insulares. Além de mais, neste momento, a empresa tem forte ligação com as actividades das embaixadas e representações consulares de Moçambique no exterior, com vista ao desenvolvimento das actividades tributárias nos termos da lei, visto que elas contribuem com 7% do valor global das receitas colectadas anualmente pela empresa, com tendência a crescer cada vez mais, cada ano que passa, com previsão de abertura de novas cinco representações moçambicanas no exterior, entre embaixadas e consulados, nos próximos dois anos. A criação de uma direcção nacional de auditoria interna reforça o poder do presidente e dos órgãos colegiais na produção, supervisão, divulgação e cumprimento das normas internas em todo país e dá maior credibilidade uma direcção nacional do que um departamento autónomo junto das outras entidades internas e externas no reforço de fazer cumprir as normas de funcionamento eficiente e eficaz da empresa.
3. Criar novas delegações distritais aduaneiras e estender os serviços tributários, de dezasseis (16) actuais para oitenta e duas (82), nos próximos cinco anos, completando assim a representação da ANATRIZ em todo território nacional, cobrindo os noventa e oito (98) distritos administrativos, que a República do Zongololo tem actualmente. Esta acção aumentaria a base tributária, através do incremento substancial do número de contribuintes colectivos e individuais, de 46% para 78%, a nível nacional, reforçando a capacidade actual das receitas globais colectadas pela empresa para o cofre do Estado.
4. Eliminar os dois cargos de conselheiros e dois de assessores, uma vez que se vai introduzir dois cargos de vice-presidente e criar mais duas direcções de serviços centrais, nas áreas similares. Não faz mais sentido manter esses cargos no quadro de pessoal de funções da ANATRIZ.

5. Eliminar algumas carreiras gerais e especiais (diferenciadas e não diferenciadas) existentes a nível do quadro de pessoal central de carreiras profissionais, a escolha do secretário permanente, que já não se justifica manutenção no quadro de pessoal central da empresa, tendo em conta que, neste momento, a maioria dessas carreiras estão com lugares não ocupados nos últimos oito anos, porque não existe a necessidade de suas actividades serem desenvolvidas pelos potenciais ocupantes. Elas podem continuar a ser mantidas no quadro de pessoal das carreiras profissionais a nível regional, provincial ou distrital da empresa. A sua manutenção não se justifica no quadro de pessoal central das carreiras profissionais da empresa por ser desperdício e inútil, e por não haver previsão de serem preenchidas num futuro próximo de dez a quinze anos.

EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. O processo de planificação não diz respeito às decisões passadas, mas às implicações futuras das decisões presentes. Portanto, a planificação aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer no futuro.
- Analise e comente a frase sob ponto de vista da planificação de recursos humanos da empresa.
2. Uma das actividades proeminentes da gestão de recursos humanos é a descrição e análise de funções ou cargos.
- Defina e explique a importância desta actividade, estabelecendo sua relação com os diferentes subsistemas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos da organização.
3. Com base na leitura e compreensão que fizer do estudo de caso sobre a alteração dos quadros de pessoal da ANATRIZ, EP, descrito acima, esquematize o novo organigrama da empresa tendo em consideração as recomendações endossadas pela equipa técnica do trabalho da reestruturação da *Autoridade Nacional Tributária do Zongololo*.