



# ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



**Décio Armando Saguato**

**Proposta de implementação de um Sistema de Gestão das  
Pessoas: Caso de estudo na Marinha de Guerra de  
Moçambique**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,  
na especialidade de Administração Naval**



**Alfeite**

**2022**





# ESCOLA NAVAL

*talant de bi-faire*



**Décio Armando Saguete**

*Proposta de implementação de um Sistema de Gestão das Pessoas: Caso de estudo na  
Marinha de Guerra de Moçambique*

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, com  
especialização em Administração Naval**

**Orientação de: CTEN TSN Sandra Campaniço Cavaleiro**

**Coorientação de: 2TEN ST-ERH Santos Soares**

O Aluno Mestrando

*Décio Armando Saguete*

Décio Armando Saguete

A Orientadora

Assinado por: **Sandra Patrícia Veigas Campaniço  
Cavaleiro**

Num. de Identificação: 11689091  
Data: 2022.09.27 09:48:03+01'00'

Sandra Campaniço Cavaleiro

**Alfeite**

**2022**



“O destino de todos os negros do mundo  
onde quer que estejam está ligado à África,  
e o desenvolvimento da África eleva  
o *status* de todos os negros ao redor do mundo  
e o não desenvolvimento de África também  
representará os negros ao redor do mundo (...)”

Nana Akufo-Addo



Esta dissertação é dedicada a República de Moçambique,  
por independentemente das quedas e superações, não deixa de ser  
o melhor lugar do mundo, mais do que isso, a casa de todos.



## **Agradecimentos**

Gostaria de demonstrar a minha enorme gratidão:

Ao meu país, que desde a minha integração nas Forças de Defesa de Moçambique em 2012, tem apostado na minha formação como militar da Marinha de Guerra de Moçambique;

À Marinha de Guerra de Moçambique, especialmente aos elementos entrevistados no âmbito do levantamento de informação sobre as práticas de gestão das pessoas da organização, pela sua disponibilidade e interesse no tema da investigação.

À Marinha Portuguesa, nomeadamente aos elementos entrevistados no âmbito do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha, que, apesar das suas ocupações, se esforçaram para encontrar disponibilidade e contribuir de forma significativa na dissertação.

Aos orientadores deste trabalho, a Senhora Comandante Sandra Campaniço Cavaleiro e ao senhor Tenente Ivo Soares, pela sua preciosa paciência e feedback durante o desenvolvimento do trabalho.

Ao Senhor Coronel Bruno da Silva Brito, professor de matemática na Academia Militar (2016 – 2017) e o Senhor Intendente Elias Afonso Muiema formador de operadores de rádio VHF e HF na MGM em 2012-2013, que independentemente das minhas dificuldades académicas, nunca desistiram da minha pessoa.

Para terminar, seria negligente não mencionar a pessoa que sempre me disse que desistir não é o caminho. Traduzindo as palavras da minha mãe de Echuabo para português: *"Nem sempre terá motivação para continuar a lutar, se tiver dificuldades, dê a si próprio algum tempo, ajuste-se a essa situação e procure os meios necessários para melhorar a situação. Mas nunca desista, mesmo que não seja o sonho de muitos, é o seu sonho"*.

Não vos descrever seria uma traição a vossa confiança. A minha gratidão é positiva e tem como base as vossas ações e a forma como aceitaram contribuir para o meu desenvolvimento cognitivo. Que Deus vos abençoe.



## **Resumo**

A Marinha de Guerra de Moçambique (MGM) tem vindo a enfrentar diversos desafios na gestão dos militares. Este estudo pretendeu propor a implementação de um sistema de gestão das pessoas assente nos requisitos da NP 4427:2018 – “Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos”, adaptado à realidade da MGM, com vista à melhoria da gestão dos seus militares. Assente num estudo de caso do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha, analisaram-se as práticas de gestão das pessoas implementadas na Marinha Portuguesa para identificação das etapas essenciais a incluir na proposta de implementação do sistema na MGM. Realizaram-se quatro entrevistas semiestruturadas a militares da MGM e quatro entrevistas semiestruturadas a militares da Marinha Portuguesa, as quais foram analisadas segundo uma análise de conteúdo.

Os resultados obtidos na MGM indicam que a base dos problemas da organização, não é da legislação, mas das atividades que derivam da prática destes processos. Nesta linha de ideia, refira-se que as entrevistas realizadas na Marinha Portuguesa contribuíram para a compreensão de que o sistema é propenso em responder aos problemas da área do pessoal porque assenta num conjunto de melhores práticas de gestão aprovados internacionalmente. Deste modo, a integração destas informações permitiu a elaboração de um modelo de implementação capaz de guiar a organização na implementação e certificação de um sistema de gestão das pessoas consoante com a realidade da organização e do país.

**Palavras-chave:** Certificação; Gestão das pessoas; Marinha de Guerra de Moçambique; Sistemas de gestão; Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.



## **Abstract**

The Mozambique Navy (MGM) has been facing several challenges in managing the military. This study proposed the implementation of a people management system based on the requirements of NP 4427:2018 - "People management systems. Requirements", adapted to the reality of MGM, to improve the management of its military. Based on a case study of the Navy's People Management System, the people management practices implemented in the Portuguese Navy were analyzed to identify the essential steps to be included in the proposal to implement the system in the MGM. Four semi-structured interviews were conducted with military members of the MGM and four semi-structured interviews with military members of the Portuguese Navy, which were analyzed according to a content analysis.

The results obtained in the MGM indicate that the basis of the organization's problems is not the legislation, but the activities that derive from the practice of these processes. In this line of thought, it should be noted that the interviews carried out in the Portuguese Navy contributed to the understanding that the system is propitious to respond to the problems in the people field because it is based on a set of internationally approved the best management practices. In this way, the integration of this information allowed the development of an implementation model which can guide the organization in the implementation and certification of a people management system according to the reality of the organization and the country.

**Keywords:** Certification; People management; Mozambique Navy; Management systems; Navy Human Resources Management System.



# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	XIII
RESUMO .....	XV
ABSTRACT .....	XVII
ÍNDICE GERAL .....	XIX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XX
ÍNDICE DE TABELAS .....	XXIII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xxv
INTRODUÇÃO .....	1
1. MARINHA DE GUERRA DE MOÇAMBIQUE: CARACTERIZAÇÃO .....	5
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA REPARTIÇÃO DO PESSOAL DA MGM.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	11
2.1 GESTÃO DAS PESSOAS .....	12
2.2 GESTÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE MOÇAMBIQUE.....	14
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DAS PESSOAS SEGUNDO A NP 4427:2018.....	17
2.3.1. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DAS PESSOAS .....	25
2.3.2. CERTIFICAÇÃO E ORGANISMOS DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL.....	27
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. AMOSTRA.....	31
3.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS.....	32
4. RESULTADOS .....	35
4.1. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS ELEMENTOS DA MGM.....	35
4.2. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS ELEMENTOS DA MARINHA PORTUGUESA.....	36
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	41
5.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS ELEMENTOS DA MGM .....	41
5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS ELEMENTOS DA MARINHA PORTUGUESA.....	46
CONCLUSÃO.....	51

LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO .....	56
RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO .....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
APÊNDICE A – RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS.....	65
APÊNDICE B – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DAS PESSOAS NA MGM .....	73

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Emblema da Marinha de Guerra de Moçambique .....	5
Figura 2 – Organograma da MGM (Fonte: adaptado de RIMAG) .....	7
Figura 3 – Organograma da Repartição do Pessoal .....	9
Figura 4 – Elementos base de um sistema de gestão .....	22
Figura 5 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming .....	22



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo dos objetivos e questões de investigação .....	3
Tabela 2 – Situação atual da MGM relativamente à implementação do sistema de gestão das pessoas .....	35
Tabela 3 – A realidade da organização no âmbito das práticas de gestão das pessoas.....	35
Tabela 4 – Implementação e certificação do SGPM.....	36
Tabela 5 – Benefícios do SGPM para o desempenho da organização.....	37
Tabela 6 – Operacionalização e funcionalidade do SGPM .....	38
Tabela 7 – Resposta dos elementos entrevistados na MGM.....	65
Tabela 8 – Resposta dos elementos entrevistados na Marinha Portuguesa .....	67
Tabela 9 – Atividades a desenvolver no âmbito da implementação/certificação do sistema de gestão das pessoas da Marinha de Guerra de Moçambique .....	77



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AN – Administração Naval  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
AMMSM – Academia Militar “Marechal Samora Machel”  
BN – Base Naval  
CEMGFAM – Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas de Moçambique  
CNM – Comando Naval de Moçambique  
CDM – Comandos de Defesa Marítima  
CMGM – Comando da Marinha de Guerra de Moçambique  
COMGM – Comandante da Marinha de Guerra de Moçambique  
CF – Comando de Fuzileiros  
DRI – Departamento de Relações Industriais  
DRH – Departamento de Recursos Humanos  
DEM – Diretiva Estratégica de Marinha  
EN – Escola Naval  
EFN – Escola de Fuzileiros Navais  
ERN – Estação Radio Naval  
EMFARM – Estatuto do Militar das Forças Armadas de Moçambique  
EMA – Estado-Maior da Armada  
ESFA – Escola de Sargentos das Forças Armadas  
FDS – Forças de Defesa e Segurança  
FADM – Forças Armadas de Moçambique  
FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique  
GETN – Grupo de Escolas de Tecnologias Navais  
ISEDEF – Instituto Superior de Estudos de Defesa  
INNOQ – Instituto Nacional de Normalização e Qualidade  
MGM – Marinha de Guerra de Moçambique  
MP – Marinha Portuguesa  
NP – Norma Portuguesa  
OP – Objetivo Principal  
OE – Objetivo Específicos  
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa  
PLOP – Países de Língua Oficial Portuguesa  
QC – Questão central  
QD – Questão derivada  
RM – República de Moçambique  
RP – Repartição do Pessoal  
RENAMO – Resistência Nacional Moçambicana  
RIMAG – Regulamento Interno da Marinha de Guerra  
RP – Repartição do Pessoal  
SE – Serviço de Efetivo  
SGRHM – Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha  
SGPM – Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha  
SFN – Sistemas de Força Nacional  
SC – Sargento-Chefe  
SBN – Sub-Base Naval  
U/E/O – Unidade/Estabelecimento/Órgão  
ZANLA – *Zimbabwe Africa National Liberation Army*  
ZANU – *Zimbabwe African National Union*



## Introdução

A Marinha de Guerra de Moçambique (MGM) tem vindo a enfrentar diversos desafios na gestão das pessoas, nomeadamente falta de militares especializados e, por consequência, a distribuição destes em setores que não se enquadram na sua área de formação, segundo o entrevistado MGM1. Apesar destes problemas serem a realidade de muitas organizações, importa referir que estas procuram minimizar ou colmatar este hiato com base em boas práticas de gestão que tem vindo a assumir um papel importante nas organizações.

De acordo com Delaney e Huselid (1996), as boas práticas de gestão das pessoas são utilizadas para criar procedimentos adequados de recrutamento e seleção, bem como para melhorar ou aumentar a capacidade de desenvolvimento das pessoas na organização através da formação. Essas práticas são utilizadas para melhorar a estrutura e os processos da organização de modo a motivar os seus elementos a participar ativamente nos seus resultados (Delaney & Huselid, 1996). Deste modo, as boas práticas de gestão das pessoas, enfatizam a ideia de que há uma “maneira apropriada”<sup>1</sup> de gerir as pessoas – o principal ativo da organização, pelo que as organizações que aplicam estas práticas têm mais probabilidades de sucesso (Wright & Brewster, 2003). Além disso, Bloom e Reenen (2010) acrescentam que as organizações que adotam as boas práticas de gestão conseguem alcançar um alto nível de desempenho e, consequentemente, maior produtividade.

Estas práticas são alinhadas com a estratégia da organização de modo a contribuir para a realização dos objetivos organizacionais. Um exemplo disso é o investimento da Marinha Portuguesa em práticas de gestão das pessoas diferenciadas, materializadas no Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (SGPM)<sup>2</sup>, certificado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), segundo a Norma Portuguesa (NP) 4427:2018 –

---

<sup>1</sup> Tradução do autor para “*one best way*”.

<sup>2</sup> A Marinha possui certificado, desde 2009, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM), segundo a NP 4427:2004 – “Sistema de gestão de recursos humanos. Requisitos”. Em 2018, foi promulgada uma nova versão desta norma, passando a designar-se por NP 4427:2018 – “Sistemas de Gestão das Pessoas. Requisitos”, o que levou à necessária adaptação do sistema existente, o qual passou a designar-se por Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha a partir de 20 de maio de 2021 (Cavaleiro, 2020).

“Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos”, que contribui para a melhoria da qualidade das práticas de gestão das pessoas em vigor na organização.

Em Moçambique, o sistema de gestão das pessoas ainda não é aplicado no contexto das organizações militares e poderá não ser do conhecimento geral, ainda que possa já haver interesse em explorar os sistemas de gestão implementados internacionalmente em diversas organizações. Contudo, é claro o esforço que se tem vindo a verificar na área de gestão das pessoas e na aposta na formação dos militares, de modo a garantir um serviço de qualidade (Chingotuane & Freixo, 2016; Júnior, 2012; Madeira, 2010; Mangrassse, 2012; Marcondes, 2019).

Independentemente dos esforços realizados na área da formação, continua a subsistir na organização uma grande necessidade de materializar uma gestão por competências no processo de colocação de pessoal nas diversas unidades.

Deste modo, considerando a utilidade que um sistema de gestão das pessoas pode ter nesse processo, foi identificada a necessidade de analisar a MGM em termos de gestão das pessoas de modo a avaliar a aplicação da implementação de um sistema de gestão das pessoas nesta organização. Ainda não existem trabalhos desta área desenvolvidos nas Forças Armadas de Moçambique (FADM), sendo este um contributo para evolução do conhecimento científico no contexto do sistema de gestão das pessoas, igualmente, para o conhecimento prático relacionado com a gestão das pessoas e os processos da qual ela depende na MGM.

A pertinência do presente estudo está relacionada a ideia de que o sistema de gestão das pessoas implementado na Marinha Portuguesa merece atenção da MGM porque é um método adequado para lidar com os problemas (que existam ou possam vir existir) no âmbito da gestão das pessoas na MGM. Num país com tanta riqueza natural, banhado pelo oceano Índico e abençoado por um sistema fluvial de 29 rios que fazem uma cobertura do Rovuma ao Maputo, incluindo ainda o gás na bacia do Rovuma, é esperado que seja protegido por uma força naval composta por pessoas qualificadas e motivadas, garantindo que a capacidade de a MGM reagir de forma eficaz e eficiente às ameaças que têm ocorrido com frequência no canal de Moçambique (Chingotuane & Freixo, 2016).

Considerando que o *benchmarking* surge como uma importante abordagem para a identificação de práticas de gestão das pessoas que possam ser implementadas na

organização de interesse, pretendeu-se analisar as boas práticas de gestão das pessoas implementadas na Marinha Portuguesa, permitindo “ *obter informações fundamentais para o conhecimento das diferentes formas de lidar com situações e problemas semelhantes e, desta forma, contribui para que as organizações possam melhorar os seus próprios processos de trabalho*” (Santos, 2018, p. 301).

Nesta perspetiva, a proposta do sistema a ser implementado na MGM terá como base os requisitos da NP 4427:2018 e o SGPM, tendo presente que esta norma apenas servirá como linha orientadora da implementação do referido sistema de gestão e não como possível norma de certificação por se tratar de uma norma portuguesa.

Assim, o principal objetivo a alcançar no âmbito do presente estudo é propor a implementação de um sistema de gestão das pessoas assente nos requisitos da NP 4427:2018 e adaptado à realidade e contexto da MGM, de modo a contribuir para a melhoria da gestão do pessoal nesse ramo das FADM. Na tabela seguinte, apresentam-se o objetivo geral (OG) do estudo e correspondentes objetivos específicos, bem como a questão central (QC) e correspondentes questões derivadas (QD).

*Tabela 1 – Resumo dos objetivos e questões de investigação*

<b>Objetivo Geral (OG)</b>	<b>Objetivos Específicos (OE)</b>	<b>Questão Central (QC)</b>	<b>Questões Derivadas (QD)</b>
OG: Propor a implementação de um sistema de gestão das pessoas segundo a NP 4427:2018 adequado à MGM	<p>OE1: Caracterizar a realidade da gestão das pessoas da MGM</p> <p>OE2: Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM</p> <p>OE3: Identificar os aspetos-chave para a proposta de implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM</p>	QC: Qual o modelo de sistema de gestão das pessoas a implementar segundo a NP 4427:2018 adequada à MGM?	<p>QD1: Qual a realidade da gestão das pessoas na MGM?</p> <p>QD2: Quais as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM?</p> <p>QD3: Quais os aspetos-chave necessários à implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM?</p>

Esta dissertação de mestrado é constituída por uma componente teórica e uma componente aplicada. A parte teórica será baseada numa revisão da literatura sobre a gestão das pessoas e de sistemas de gestão das pessoas nas organizações. A seguir, será desenvolvida a componente aplicada através de um estudo de caso realizado na MGM e

na Marinha Portuguesa. Finalmente, com a componente teórica e o estudo de caso desenvolvido, pretende-se apresentar uma proposta de implementação de um sistema de gestão das pessoas adequado à realidade da MGM.

No que respeita à sua estrutura, esta dissertação encontra-se organizada da seguinte forma:

- O primeiro capítulo, intitulado “Marinha de Guerra de Moçambique: Caracterização”, apresentará uma breve caracterização da organização para a qual se pretende apresentar a proposta de implementação de um sistema de gestão das pessoas;
- O segundo capítulo, intitulado “Revisão da literatura”, apresentará a componente teórica do trabalho a desenvolver, focando nos conceitos de gestão das pessoas, sistemas de gestão, sistemas de gestão das pessoas e práticas de gestão das pessoas e uma breve descrição sobre a NP 4427:2018;
- O terceiro capítulo, intitulado “Metodologia”, pretenderá apresentar a abordagem metodológica seguida para responder às questões de investigação. Começa com uma descrição do método de estudo escolhido e as razões para a escolha. Indica-se a seguir a unidade promitente do sistema, bem como a organização de referência. Segue-se com um breve enquadramento da estratégia e das técnicas de recolha de dados aplicados às organizações.
- O quarto capítulo, intitulado “Resultados”, consiste em apresentar os resultados do estudo realizado na MGM, procurando compreender a situação atual da organização em termos de práticas de gestão das pessoas. Em favor do conceito de *benchmarking*, também descreve às informações recolhidas na Marinha Portuguesa, visando identificar os aspetos essenciais à proposta de implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM;
- O quinto capítulo, intitulado "Discussão dos resultados", objetiva fazer uma comparação entre o que foi verificado nas entrevistas e o que existe em fontes bibliográficas, no sentido de obter respostas às questões da investigação;
- A conclusão apresentará as respostas às questões derivadas e cumprimento ou não dos objetivos geral e específicos, materializadas em recomendações para a gestão a identificação de limitações à investigação e sugestões de trabalhos futuros.

## 1. Marinha de Guerra de Moçambique: Caracterização



*Figura 1 – Emblema da Marinha de Guerra de Moçambique (Fonte: ISEDEF, 2018)*

De acordo com o Regulamento Interno da Marinha de Guerra (RIMAG)<sup>3</sup>, a MGM é uma organização militar que se integra na Estrutura das Forças Armadas de Defesa de Moçambique. Este Ramo faz parte do Sistema de Forças Nacional (SFN) e integra duas componentes. A primeira denomina-se Componente Operacional no qual fazem parte as forças militares e as unidades operacionais (Unidades Navais e Unidades de Fuzileiros). A segunda é a Componente Territorial, constituída por Órgãos e os Elementos da Estrutura de Base que asseguram a formação, sustentação e apoio geral da organização.

A MGM foi fundada a 31 de março de 1975, antes da proclamação da independência total e completa de Moçambique a 25 de junho de 1975. À semelhança dos outros ramos pertencentes ao SFN (p. ex. Exército e Força Aérea), esta organização surge da necessidade de operacionalizar as FADM, no sentido de garantir que Moçambique tenha uma força naval capaz de defender e assegurar o espaço nacional, dando mais importância às águas territoriais marítimas.

Para o cumprimento da sua função, a organização depende de militares e civis, que são os colaboradores essenciais que ajudam a MGM no cumprimento da sua missão. Os militares são classificados por categorias, postos e especialidades. Assim como a Marinha Portuguesa, os postos das categorias incluem oficiais generais, oficiais superiores, oficiais subalternos sargentos e praças.

Em 1983, a MGM integrava um total de 650 militares (Nota, 2020), que pertenciam as seguintes especialidades: engenheiros mecânicos, eletrónicos, comunicações, navegação e radaristas. Estes militares operavam em draga-minas, navios

---

<sup>3</sup> Define todos os princípios normativos que regulam a organização, as competências e o funcionamento da Marinha de Guerra de Moçambique (artigo 1º do RIMAG).

de fiscalização, caças-submarinas e embarcações de apoio. Até 2019, estimava-se um número aproximadamente de 5000 militares distribuídos por todo o país (MGM, 2019). Quanto a situação atual dos efetivos, se desconhece a existência de um documento que descreve a quantidade de efetivos que a MGM dispõe. Se existe ainda não foi publicado ou serve apenas de uso interno entre as suas unidades e outras partes interessadas (p. ex. Ministério da Defesa, FADM e Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas de Moçambique (CEMGFADM)).

De acordo com o artigo 8º do RIMAG, o chefe militar de mais autoridade da hierarquia do ramo é o Comandante da Marinha de Guerra de Moçambique – um oficial General com a patente de Contra-Almirante, que responde perante o CEMGFA no âmbito da direção, coordenação, administração e emprego de forças da MGM.

Para o cumprimento do seu papel como parte integrante das FADM, no que respeita a proteção do canal de Moçambique, a MGM como qualquer outra organização militar, segue uma estrutura orgânica vertical e hierarquizada. Esta estrutura encontra-se constituída pela seguinte ordem:

- (1) O Comando da Marinha de Guerra de Moçambique (CMGM);
- (2) O Estado Maior da Marinha de Guerra de Moçambique;
- (3) O Gabinete da Inspeção;
- (4) O Comando Naval e de Fuzileiros;
- (5) As Repartições;
- (6) Os Órgãos de Conselho;
- (7) Os Órgãos de Apoio.

Para que o ramo esteja dotada de homens capacitados, conta com os Elementos da Estrutura de Base (componente operacional e componente de formação), que garantem a sustentação, formação e apoio da MGM (artigo 43º do RIMAG). A componente operacional é constituída por bases, sub-base e batalhão de fuzileiros navais. As bases e sub-bases encontram-se distribuídas nas três regiões do país (norte, centro e sul), fazendo uma cobertura total desde o Rovuma ao Maputo e do Zumbo ao Índico. Já a componente de formação é constituída pelas instituições de Formação técnico profissional do ramo: Escola Naval, Escola Prática, Escola de Fuzileiros e o Grupo de Escolas. O organograma descritivo da MGM é apresentado na figura 2.

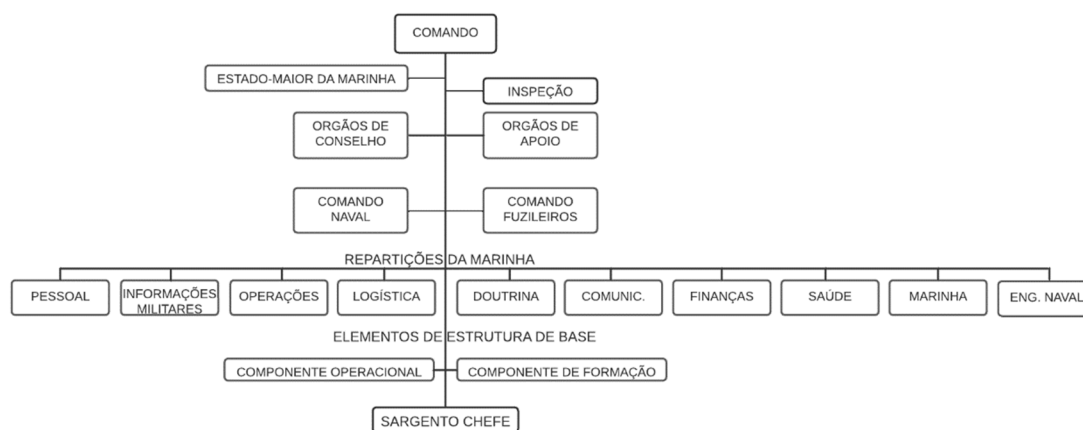


Figura 2 – Organograma da MGM (Fonte: adaptado de RIMAG)

A MGM tem como missão defender a soberania e integridade territorial marítima moçambicana através de operações navais ou terrestres. Diante desta missão, deriva um conjunto de atividades, de entre as quais se destacam: “realizar operações navais de vigilância e controlo permanente (...) do espaço nacional e assegurar (...) o emprego de capacidades navais (artigo 48º do Decreto 71, 2016, p. 316). Nesta senda, o ramo tem participado ativamente no norte de Moçambique na luta contra a “insurgência armada”<sup>4</sup>, um fenómeno que tem causado sofrimento a população moçambicana desde outubro 2017.

Acresce que, através dos compromissos que a República de Moçambique tem com outros países, principalmente os países vizinhos (p. ex. África do Sul, Malawi, Tanzânia e Zimbabwe), a MGM tem também realizado missões internacionais. Entre estas, destaca-se o apoio prestado ao *Zimbabwe Africa National Liberation Army* (ZANLA) o qual consistia no transporte de tropas e armamento<sup>5</sup>.

No âmbito da prossecução do seu papel como protetor do espaço marítimo moçambicano e considerando igualmente a sua perspetiva sobre o futuro, surgem os seguintes desafios:

<sup>4</sup> A Insurgência armada em Moçambique intensificou-se a 5 de outubro de 2017 com o ataque dos insurgentes a várias instituições da Vila de Mocímboa da praia, na província de Cabo Delgado (Feijó e Maquenzi, 2019).

<sup>5</sup> Cooperação entre a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e *Zimbabwe African National Union* (ZANU)-1975 a 1980 (Munguambe, 2017)

- Aquisição de meios navais operacionais para o combate contra a atividades ilegais como a pirataria, narcotráfico, tráfico de pessoas, migração e pesca ilegal (Júnior, 2012; Madeira, 2010; Mangrassse, 2012);
- Assegurar a formação e capacitação das pessoas, permitindo a prestação de um serviço de qualidade à MGM (Chingotuane & Freixo, 2016; Júnior, 2012; Madeira, 2010; Mangrassse, 2012; Marcondes, 2019);
- Edificar e melhorar a qualidade das infraestruturas (Júnior, 2012);
- Ser uma Marinha que se destaca nas missões de vigilância e patrulhamento das águas ao largo da costa oriental do oceano Índico com o objetivo de neutralizar quaisquer ameaça hostil, assegurando assim a defesa dos direitos e integridade do país (Chingotuane & Freixo, 2016; Júnior, 2012; Madeira, 2010; Mangrassse, 2012; Marcondes, 2019).

### **1.1 Caracterização da Repartição do Pessoal da MGM**

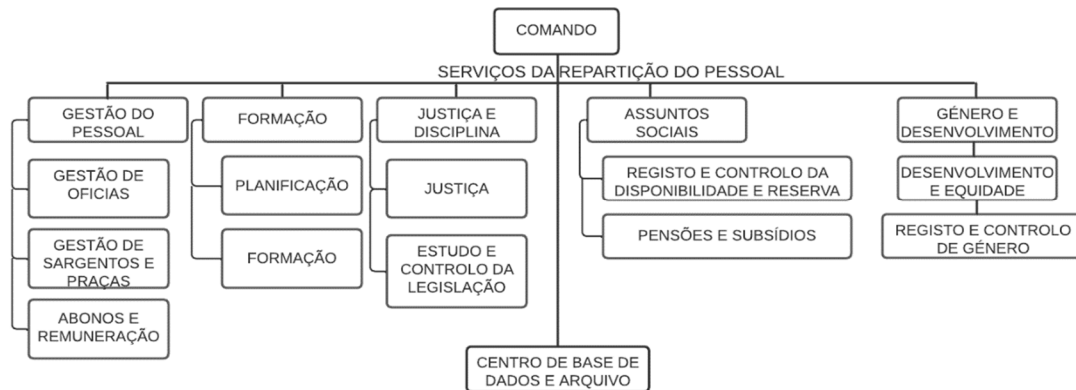
A gestão das pessoas da MGM é da responsabilidade da Repartição do pessoal (RP), que para o efeito, depende das unidades e subunidades do ramo. Normalmente a RP é dirigida por um oficial superior com o posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra.

A RP é responsável pelo cumprimento de 21 funções, entretanto, destas, destacam-se as seguintes (artigo 21º do RIMAG, p. 11):

1. *“Estudar, propor e difundir as normas, planos e diretivas que orientem e determinem as ações a realizar no âmbito do Pessoal”;*
2. *“Elaborar propostas de regulamentos, manuais de procedimentos e instruções relativos aos assuntos do seu âmbito, bem como, alterações resultantes da sua aplicação”;*
3. *“Identificar as necessidades de formação e supervisionar os projetos conducentes à criação ou atualização dos perfis profissionais”;*
4. *“Assegurar o preenchimento orgânico das Unidades do Ramo”;*
5. *“Preparar, coordenar e difundir os planos e propor Normas de Execução Permanentes”.*

Para a realização destas atividades a RP tem cinco serviços, nomeadamente: Serviço de Gestão do Pessoal, Serviço de Formação, Serviço de Justiça e Disciplina,

Serviço de Assuntos Sociais e o Serviço de Género e Desenvolvimento. Cada serviço é constituído por secções e subsecções (ver figura 3).



*Figura 3 – Organograma da Repartição do Pessoal (Fonte: adaptado do Regulamento Interno da MGM)*



## **2. Revisão da literatura**

Este capítulo é o resultado de várias pesquisas bibliográficas sobre gestão das pessoas, os sistemas de gestão nas organizações e a NP 4427:2018. Visa analisar e descrever os seguintes tópicos: conceito de gestão das pessoas de acordo com vários autores, práticas de gestão das pessoas em Moçambique e a relevância da aplicação dos sistemas de gestão que contribuem para a melhoria do desempenho da organização, com maior importância para o sistema de gestão das pessoas.

Para a presente revisão da literatura, utilizar-se-á a NP 4427: 2018 analisada em conjunto com a NP EN ISO 9001:2015 – “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” a fim de descrever os princípios, a implementação e a certificação dos sistemas de gestão – considerando as recomendações da estrutura de base das normas que certificam esses sistemas e que se designa por “estrutura de alto nível”, estrutura essa que implica que todas as normas estejam estruturadas segundo os mesmos capítulos e cláusulas similares, permitindo que facilmente as organizações se possam certificar segundo diferentes referenciais e possuir um único sistema integrado que permita a gestão das diferentes áreas que forem relevantes para a área de atividade dessa organização e que assim tenham sido consideradas pela gestão de topo. Adicionalmente, serão igualmente considerados os Manuais de Gestão das Pessoas (MASUP) em vigor na Marinha Portuguesa, os quais garantem a conformidade com os diferentes requisitos da NP 4427:2018.

Quanto ao breve enquadramento sobre a gestão das pessoas em Moçambique, devido a falta de informações sobre o assunto realizou-se através de uma perspectiva centrada nas organizações públicas e privadas com base na teoria pós-independência, período em que os moçambicanos não trabalhavam para o benefício do poder colonial.

Existem estudos sobre a gestão das pessoas no país, datadas a partir de 1800, nesta altura maior parte da população era iletrada e isto se estendeu pelo menos até 1975 (estimando-se 93% de população iletrada) (Dibben et al., 2017).

## 2.1 Gestão das pessoas

Do inglês *People Management*, do português “Gestão de Pessoas” ou “Gestão das Pessoas”, é o que se encontra na literatura sobre esta temática. Razão pela qual existem diversas abordagens de diferentes autores sobre o tema. É importante frisar que a inexistência de uma única expressão para designar a gestão das pessoas não constitui uma novidade. Esta constatação é reforçada por Kaufman (2001), ao referir que, quando a gestão das pessoas passou a ser utilizada pelas organizações, era conhecida por vários nomes, nomeadamente: gestão de pessoal, administração de pessoal, gestão de emprego, gestão de relações industriais, relações de emprego, relações laborais e relação com os trabalhadores. No entanto, apesar de diferentes abordagens, estes termos partilhavam um único objetivo, que era o de manter um equilíbrio nas relações de emprego, ou seja, dirigir, orientar e controlar as relações de trabalho nas organizações (Kaufman, 2001).

A gestão das pessoas foi outrora designado de Relações Industriais de 1920 a 1950, Gestão de Recursos Humanos de 1950 a 1990 – ainda utilizada em algumas organizações (Chiavenato, 2014; Gil, 2007). Neste contexto, esta expressão surge da necessidade de reconhecer a importância do papel das pessoas nas organizações, conferindo-lhes competência para atuar nas suas atividades como o elemento principal da organização (Chiavenato, 2014; Rego et al., 2015; Superintendência do Pessoal, 2022a).

Para uma melhor compreensão sobre a afirmação supracitada, apresentam-se a seguir a visão de cada autor sobre o conceito<sup>6</sup> de gestão das pessoas:

Chiavenato (2014) refere que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que contribuem para que a organização tenha trabalhadores capacitados e motivados, que possam participar ativamente no seu desenvolvimento. Segundo o autor, estas políticas e práticas de gestão também são referidas como processos. Neste sentido, a gestão das pessoas consiste nos seguintes processos: processo de agregar (recrutar e selecionar), aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas na organização. Rego e colaboradores (2015) partilham das ideias de Chiavenato (2014), mas acrescentam que a gestão de pessoas, para além de ser um conjunto de políticas e práticas de gestão, inclui um conjunto de sistemas que têm impacto no comportamento,

---

<sup>6</sup> Respeitando o termo utilizado por cada autor.

nas atitudes e no desempenho dos elementos da organização. À semelhança de Chiavenato, estes autores referem que devem também considerar-se os processos no âmbito da gestão das pessoas, concretamente: planeamento de Recursos Humanos, recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, compensação e por último, climas organizacionais positivos (Rego et al., 2015).

Na Marinha Portuguesa, a gestão das pessoas é entendida como um conjunto de processos de gestão que contribuem para “*dirigir, acompanhar e controlar as atividades de uma organização, com o objetivo de atrair, capacitar, desenvolver e reter o potencial humano*” (Superintendência do Pessoal, 2022a, p. A-2). Baseando-se na NP 4427:2018, a Marinha Portuguesa considera, como processos essenciais da gestão das pessoas os seguintes, os quais correspondem aos processos nucleares do seu sistema de gestão: Planeamento de aquisição de pessoal, Recrutamento, seleção e admissão, Formação, Afetação e colocação de pessoa, Carreira, Desempenho do pessoal, e Comportamentos, compensações e sanções (Superintendência do Pessoal, 2021b).

Fazendo uma breve análise destas abordagens, constata-se que é dada maior relevância a área operacional (gestão das atividades relacionadas com o recrutamento, formação, carreiras, desempenho, comportamentos, compensações e sanções), de modo a capacitar as pessoas para que possam contribuir na melhoria dos serviços da organização. No entanto, este campo tem ganho novos horizontes e atualmente não se limita apenas em atingir objetivos de gestão das pessoas (Chiavenato, 2014). Segundo este autor, a gestão das pessoas tem servido também para a gestão da missão, da estratégia e da tática da organização, referindo que a principal função da gestão das pessoas na organização é a gestão da missão da organização (Chiavenato, 2014). E, face a esta missão, derivam as seguintes atividades: executar os processos de gestão das pessoas, apoiar os gestores de topo no desempenho das suas funções (p. ex. prática de gestão), assegurar a eficácia e eficiência da organização, alinhar as pessoas aos objetivos da organização, foco e assegurar o sucesso da missão da organização.

Do mesmo modo, Beer e colaboradores (2015) defendem uma gestão das pessoas mais ampla, mais contextual e multifacetada, baseada nas necessidades de longo prazo de todas as partes interessadas relevantes. Nesse mesmo caminho, Armstrong e Stephen, (2020), introduzem a ideia de uma gestão das pessoas assente em múltiplas partes

interessadas. Segundo estes autores, este campo tem como objetivo cuidar dos funcionários, satisfazer os requisitos dos gestores do topo, cuidar dos interesses da organização para com os seus fornecedores, com a sociedade e respeitar os interesses dos funcionários (Armstrong & Stephen, 2020).

Além das partes interessadas, este campo, ajuda a organização no desenvolvimento de estratégias de gestão alinhadas<sup>7</sup> com os seus objetivos estratégicos; no desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho, contribui para no recrutamento e retenção de talentos necessários e na criação de um clima de confiança mútua (Armstrong & Stephen, 2020).

Portanto, ainda que estas abordagens ofereçam aspetos importantes sobre a gestão das pessoas, para os objetivos deste estudo será utilizado a abordagem apresentada pela Marinha Portuguesa no seu SGPM por três razões. A primeira está relacionada com a NP 4427:2018, ou seja, trata-se de uma abordagem que apresenta os três pilares (atrair, desenvolver e manter as pessoas) da norma que estabelece referências para a existência de um sistema de gestão das pessoas nas organizações. A segunda, deve-se à utilização da expressão “gestão das pessoas”, a qual se alinha com o tema do presente trabalho. Terceira e última razão, trata-se da apreciação do SGPM como modelo de referência para a criação de linhas de orientação para a implementação de um sistema de gestão.

## **2.2 Gestão das pessoas nas organizações: o caso de Moçambique**

O valor da importância da gestão das pessoas para as organizações é difícil de mensurar porque é através da execução das suas práticas que conseguem, independentemente do seu âmbito, dispor de pessoas talentosas e motivadas, com capacidade de contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A gestão das pessoas tem sido um tema de discussão nas organizações desde a década de 1920, começando após a Revolução Industrial na América do Norte e expandindo-se para outras regiões em 1960 (Kaufman, 2010). Nesta altura, a expressão “gestão das pessoas” era conhecida de Relações Industriais e a unidade, departamento ou

---

<sup>7</sup> O alinhamento entre a função de Gestão das pessoas com a estratégia organizacional é denominado de gestão estratégica de gestão das pessoas.

grupos de pessoas responsáveis pela gestão das pessoas nas organizações era designada de Departamento de Relações Industriais (DRI) (Chiavenato, 2014; Kaufman, 2001).

De 1926 a 1970 o governo colonial português promulgou em Moçambique leis que estabeleciam normas de trabalho no setor de produção de algodão, coqueiro, sisal, açúcar, café (1926-1961) e posteriormente caju (1960-1970) (Krause & Kaufmann, 2011; Maloa, 2016). Deste modo, constata-se que a República de Moçambique não esperou até 1960 para enfrentar os problemas relacionados com a gestão das pessoas. Em comparação com o ocidente, as leis estabelecidas nas organizações em Moçambique não tinham como objetivo gerir os conflitos laborais. Ressalve-se que até 1974, o país esteve sob o domínio<sup>8</sup> de Portugal (Meneses, 2021). Por esta razão, conclui-se que, desde 1926 até 1974, as práticas da gestão das pessoas nas organizações eram impostas pela administração portuguesa. Igualmente, Maloa (2016) refere que as leis estabelecidas nas indústrias de algodão visavam impor regras orientadas para maior produtividade dos industriais e controlo dos camponeses. Segundo o autor, os trabalhadores eram controlados através de um documento designado “Caderneta Indígena” onde se registava os dias de serviço de cada trabalhador. Estas práticas distanciavam a realidade moçambicana da verificada em outros países (p. ex. Estados Unidos da América, França ou Reino Unido), onde se começavam a implementar práticas mais direcionadas para as pessoas.

Esta situação só veio a mudar com a independência em 1975, após a qual o Estado moçambicano constituído por membros da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) assumiu o poder económico do país. Face a isto, as empresas anteriormente administradas pelos portugueses foram nacionalizadas, as políticas de trabalho foram reformuladas, implementando-se políticas económicas orientadas para o socialismo (Feijó, 2017; Matsinhe, 2011; Simione, 2019).

Em 1980, a República de Moçambique começou a sentir os primeiros impactos da transição da era da industrialização clássica para a neoclássica. No entanto, o país não tinha recursos suficientes (ex. financeiros, materiais e tecnológicos) para enfrentar as mudanças trazidas pela industrialização neoclássica. Segundo Feijó (2017), nesta altura as organizações eram caracterizadas por atividades burocráticas, infraestruturas deficientes e trabalhadores sem qualificações. Adicionalmente, a maior parte das

---

<sup>8</sup> Em 1498 os portugueses chegaram a Moçambique (Dibben et al., 2017), e a administração colonial portuguesa foi estabelecida em 1501 (Santos, 2017).

infraestruturas deixadas pelo Estado português depois da independência tinham sido destruídas pela “guerra civil”<sup>9</sup>.

Entre 1987 a 1997, as universidades moçambicanas já davam formação na área de gestão das pessoas (gestão de recursos humanos na época), mas de acordo com Feijó (2017), à semelhança do ocidente<sup>10</sup>, os estudos estavam orientados para questões relacionadas com a produção da organização e o desempenho dos trabalhadores, deixando-se de considerar os conhecimentos relacionados com os interesses individuais e coletivos dos trabalhadores. Nesse sentido, atendendo e considerando a evolução da gestão das pessoas, conclui-se que, enquanto o ocidente se preparava para substituir as atividades das Relações Industriais para as da área de gestão de recursos humanos, os moçambicanos mergulhavam no pensamento burocrático da era da industrialização clássica.

Com o fracasso da política socialista em consequência da guerra civil, o Estado moçambicano optou por uma política capitalista com o objetivo de recuperar a sua economia. Nesta perspetiva, começaram a surgir diversas organizações multinacionais que operavam no setor industrial (Matsinhe, 2011).

No ano de 2000 e 2001, as organizações, sobretudo multinacionais, eram caracterizadas por vários conflitos laborais, alimentados pela falta de comunicação, salários baixos, desigualdades salariais, atribuição de cargos inadequados e gestores sem capacidades de lidar com os problemas da organização (Sartorius et al., 2011).

Estudos demonstram que até 2007, após as organizações terem enfrentado várias greves devido à insatisfação dos trabalhadores, mudaram as suas práticas de gestão das pessoas para uma gestão mais virada para as pessoas. Entre os exemplos destas companhias figurava a Mozal, que direcionou nessa altura os seus esforços para entender as relações laborais entre os vários níveis da organização (Sartorius et al., 2011).

---

<sup>9</sup> Confronto realizado entre a FRELIMO e a Resistência Nacional Moçambicana (RENAMO), segundo maior partido da oposição, que durou 16 anos (1976-1992) e resultou em milhões de mortes e destruição de várias infraestruturas (Morier-Genoud e colaboradores, 2018).

<sup>10</sup> Segundo Feijó (2017), maior parte do que ensinavam nas universidades tinha como base na literatura do ocidente. Por outro lado, Kamoche (2011) afirma que, até o momento, os académicos africanos se concentram em dar relevância aos documentos do ocidente (devido a existência de organizações multinacionais ocidentais no país), descartando a possibilidade de criarem a sua própria realidade.

Estas mudanças também foram sentidas nas organizações públicas, não por questões de greves, mas sim pela necessidade que a administração pública tinha em responder os desafios de um Estado em construção (Simione, 2019).

Portanto, apesar dos esforços que têm sido feitos pelos setores públicos e privados para melhorar as práticas de gestão das pessoas, as organizações moçambicanas, especialmente as públicas, continuam a enfrentar diversos desafios na área da gestão das pessoas. Alguns estudos são mais severos e afirmam que o país tem vindo a enfrentar estes desafios porque persiste em manter as práticas de gestão das pessoas do tempo do colonialismo (Dibben et al., 2017). Outros argumentam que, as organizações moçambicanas tem vindo a abandonar as atividades burocráticas das Relações Industriais, adotando técnicas modernas de gestão das pessoas que visam capacitar, desenvolver, motivar, promover o bem-estar no trabalho e valorizar as pessoas na organização com o objetivo de melhorar os seus resultados (Simione, 2019).

No caso específico das FADM (onde se insere a MGM) não existe referencia que trate das práticas de gestão das pessoas como um conjunto de elementos interrelacionados; igualmente, não se conhece a existência de trabalhos desenvolvidos que trate sobre estes processos de forma detalhada ou sejam descritas as bases para a implementação e utilização destas práticas. Muitas vezes estas práticas são tratadas em separado, sendo que as mais conhecidas são o recrutamento e seleção (Tirano, 2011) e a formação (Chale, 2010). Considera-se assim que, os estudos que têm sido realizados nesta área, são manifestamente limitados para se tirarem quaisquer conclusões sobre as suas práticas.

### **2.3 Sistemas de gestão das pessoas segundo a NP 4427:2018**

Depois de enquadrar as bases do conceito de “gestão das pessoas”, é chegado o momento de apresentar descrever os aspetos que caracterizam os sistemas de gestão das pessoas.

Sampaio e Saraiva (2010, p. 36) definem um sistema de gestão como “*um conjunto de processos organizacionais interrelacionados que usam diferentes tipos de recursos de modo a atingir objetivos organizacionais específicos*”. Por outro lado, com

base na Teoria dos Sistemas<sup>11</sup>, Chikere e Nwoka (2015), afirmam que um sistema de gestão é um conjunto de atividades independentes, interligadas para alcançar os objetivos da organização.

Sumariamente, pode afirmar-se que a relevância destas definições enfatiza a ideia de que o sistema de gestão é uma abordagem que pode contribuir para assegurar a concretização dos objetivos organizacionais, os quais podem ser vários destacando-se a qualidade de serviços, eficiência operacional, desempenho em termos ambientais, saúde e segurança no trabalho e vantagem competitiva (Chikere & Nwoka, 2015; Sampaio & Saraiva, 2010). Para atingir estes objetivos, o sistema de gestão deve ser implementado de forma eficaz, o que implica planejar a sua implementação em conformidade com a estratégia da organização (Sampaio & Saraiva, 2010).

A implementação de um sistema de gestão numa organização pode ser motivada pela solicitação das partes interessadas, pela necessidade da organização em incrementar a sua participação no mercado exterior ou pode ser vista como um meio para melhorar os processos internos e a qualidade do serviço (White et al., 2009).

Independentemente da razão que a originou, a implementação de um sistema de gestão requer decisões organizacionais bem estabelecidas e que devem envolver reflexão e análise sobre o tipo de sistema a ser implementado e a norma que será considerada como referencial para essa implementação (Sampaio & Saraiva, 2010; White et al., 2009), as estratégias de implementação (Varão, 2009), a certificação ou não do sistema implementado e, não obstante, a definição dos custos envolvidos na implementação do sistema e eventual certificação (Djerdjouri, 2012).

Quanto ao momento de implementação, Varão (2009, p. 22) afirma que *“todos momentos são bons momentos para o fazer, desde que se respeite um conjunto de etapas necessárias para uma projeção estratégica e uma implementação eficaz do sistema”*.

Para uma melhor compreensão sobre a implementação dos sistemas de gestão nas organizações e outros assuntos relacionados (p. ex. princípios, instrumentos de gestão, importância e certificação), contextualiza-se agora o sistema de gestão das pessoas.

---

<sup>11</sup> A Teoria de Sistemas é uma ciência centrada na relação entre as partes (Chikere & Nwoka, 2015). Deriva da Teoria Geral de Sistemas cuja existência deve-se ao professor Karl Ludwig von Bertalanffy (Guberman, 2004).

Um sistema de gestão das pessoas é um conjunto de estratégias, políticas e práticas de gestão das pessoas que são interrelacionados para permitir a realização das necessidades dos funcionários e das outras partes interessadas, seja internamente (organização e a sua liderança) ou externamente (governo, sociedade e fornecedores de serviços, entre outras partes interessadas) (Armstrong & Stephen, 2020).

Nesta lógica, porém com uma abordagem orientada para os objetivos específicos da organização, a Marinha Portuguesa define o sistema de gestão das pessoas como “*um conjunto de órgãos, meios materiais, normativos, metodologias e procedimentos envolvidos na obtenção, na formação, no emprego, na retenção e no controlo das pessoas necessárias para a execução das tarefas que decorrem na missão da Marinha*” (Superintendência do Pessoal, 2022a, pp. 3.1). Adicionalmente a esta definição, importa referir que um sistema de gestão das pessoas não é um sistema informático, mas sim um conjunto de entidades, estrutura e processos apropriados que são relacionados na organização de modo a realizar as seguintes atividades: recrutamento e seleção, integração, formação, afetação, movimentação, avaliação, desenvolvimento carreiras, compensação, apoio social e sanitário, análise ocupacional, controlo qualitativo e quantitativo, controlo disciplinar e manutenção dos registos de todo o pessoal (EMA, 2006; Superintendência do Pessoal, 2022;). A prática destas atividades ou processos visa essencialmente assegurar a disponibilidade de pessoal qualificado, motivado e ativamente preocupado com o desenvolvimento da organização (Superintendência do Pessoal, 2022b), visto que o sistema pretende estabelecer um equilíbrio entre as necessidades das pessoas e as necessidades da organização, garantindo sempre que a missão e os objetivos da organização são concretizados. Adicionalmente, o SGPM possui ainda outros objetivos, de que se destacam (Superintendência do Pessoal, 2022a, p. 3.1-3.2):

- “*Manter permanentemente a capacidade das estruturas de forma a cumprirem as missões e tarefas atribuídas, da forma mais eficiente;*”
- “*Normalizar procedimentos, sem prejuízo do eficaz cumprimento das missões e tarefas atribuídas a cada U/E/O [Unidade/Estabelecimento/Órgão] integrante do sistema;*”
- “*Adaptar-se de forma a responder às condicionantes impostas pela envolvente externa, bem como aos avanços tecnológicos, às alterações de missões e de conceitos de operação;*”

- *“Apoiar o processo de tomada de decisão, de forma a manter a estrutura vertical da organização o mais simples possível;”*
- *“Assegurar que qualquer melhoria, quer organizacional, quer funcional, numa determinada estrutura, seja aplicada em estruturas similares da mesma área funcional;”*
- *“Desenvolver e promulgar a doutrina adequada a utilizar por todos os intervenientes no sistema de gestão das pessoas.”*

Embora estes objetivos sejam delineados à realidade da Marinha Portuguesa, podem servir de base para outras organizações, contanto que sejam objeto de alterações ou melhorias de modo a satisfazer os verdadeiros interesses da organização na área da gestão de pessoas.

O sistema de gestão das pessoas decorre de uma evolução do sistema de gestão de recursos humanos que, para além de identificar o papel das pessoas como recursos, se limitava à contratação de trabalhadores (exigindo deles experiências e técnicas), na remuneração e que assente num programa de formação contínua (Sovienski & Stigar, 2008).

No que respeita a sua existência na organização, a implementação e certificação de um sistema de gestão das pessoas pode ter como base a NP 4427:2018 que define os critérios para a existência de um sistema de gestão *“que abranja todos os níveis hierárquicos, áreas de atividade e unidades orgânicas de uma organização, como veículo de melhoria ao serviço da eficácia e da eficiência desta”* (IPQ, 2018, p. 8).

A NP 4427:2018 veio substituir a anterior versão de 2004, tendo sido publicada a 17 de setembro de 2018 (IPQ, 2018). Após a data da sua publicação, as organizações que se encontravam certificadas segundo a NP 4427:2004 dispuseram de um período para efetuarem a transição para a versão de 2018, período esse que decorreu até setembro de 2021. Neste sentido, a razão da sua criação deve-se à ausência de uma norma que pudesse servir de guia para a criação e harmonização de práticas de gestão das pessoas adequadas à missão das organizações em Portugal (Fernandes, s.d.).

Esta norma foi desenvolvida por forma a ser compatível com outras normas (p. ex. NP EN ISO 9001:2015 – “Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos”, NP EN ISO 14001:2015 – “Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos”, NP 4397:2015 – “Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – Requisitos” e a NP 4522:2016 –

“Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal – Requisitos”), facilitando assim a comunicação entre os requisitos do sistema de gestão das pessoas com os requisitos de outros sistemas e garantindo a implementação de um sistema integrado potenciador da utilização de recursos disponíveis na organização (IPQ, 2018). Posteriormente, com a atualização da norma, foram incluídos novos paradigmas na versão 2018, de modo a harmonizar a norma com as revisões efetuadas na NP EN ISO 9001:2015, reaproximando assim o sistema de gestão das pessoas do paradigma da gestão da qualidade (Botelho, 2019).

Esta norma assenta numa abordagem por processos, incorporando o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ou Ciclo de Deming, com vista à melhoria contínua, e no pensamento baseado em risco (IPQ, 2018).

Deste modo, a abordagem por processos estabelece os processos da organização para funcionar como um sistema completo.

O pensamento baseado no risco é utilizado na abordagem por processos para decidir como será realizada a gestão do risco e oportunidades associadas a esses processos, de modo a melhorar o sistema de gestão (ISO, 2015). A introdução desta mentalidade ajudará à organização na reflexão sobre o que pode correr mal e antecipar a situação, tomando as medidas necessárias (p. ex. prevenir, eliminar ou aceitar o risco) para salvaguardar os seus resultados, bem como potenciar os aspetos que se possam constituir como oportunidades na sua área de atuação (APCER, 2015). Neto e colaboradores (2019), refere que o uso desta abordagem torna a organização mais proativa ao invés de reativa, prevenindo ou minimizando situações adversas e promovendo a melhoria contínua através do Ciclo PDCA.

Olhando em maior pormenor o Ciclo PDCA, este funciona como um ciclo de melhoria contínua dos processos, do sistema e dos objetivos definidos, sendo possível incorporar o pensamento baseado em risco em cada fase do ciclo. Mais do que isso, organiza os sistemas de gestão (Omens, 2006), ou seja, pode ser utilizado para assegurar que o sistema de gestão das pessoas responda as necessidades da organização.

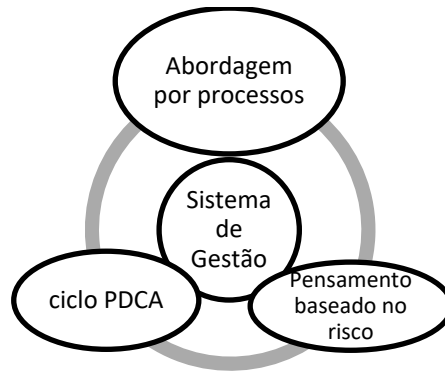


Figura 4 – Elementos base de um sistema de gestão (Fonte: adaptado de APCER,2015)

No âmbito da melhoria contínua, o Ciclo PDCA engloba quatro fases diferentes interdependentes, sucessivas e sequenciais (IPQ, 2018; Sampaio e Saraiva, 2010):

- Planear (*Plan*) os objetivos, processos de acordo com as políticas da organização;
- Executar (*do*) o que foi planeado ou implementar os processos;
- Verificar (*check*) desvios nos resultados dos processos face ao que foi planeado;
- Atuar (*act*) onde necessário, garantindo a melhoria dos processos, em conformidade com as expectativas das partes interessadas (internas ou externas) (IPQ, 2018; Sampaio & Saraiva, 2010).

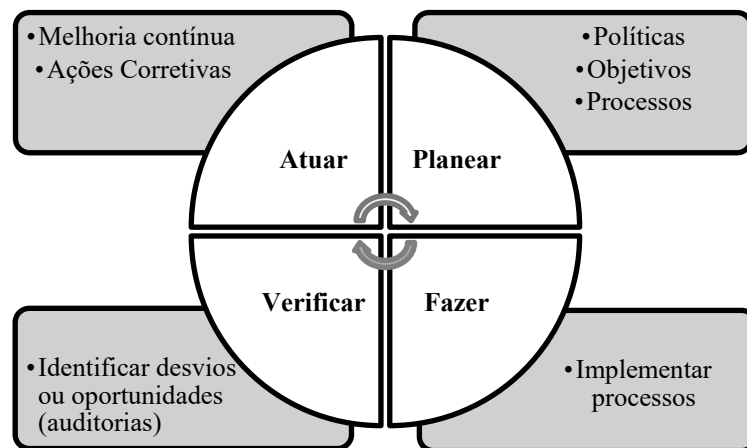


Figura 5 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming (Fonte: adaptado de Pinto & Soares, 2018)

Esta versão vem com uma abordagem mais holística da gestão das pessoas, porque procura identificar as pessoas não como recursos, mas como pessoas – o elemento mais importante da organização. E, foi através deste pensamento que o sistema deixou de ser designado de Sistema de Gestão de Recursos Humanos e ganhou a designação de Sistema de Gestão das Pessoas.

Quanto ao seu campo de aplicação, a NP 4427:2018 é aplicável a todo o tipo de organização, principalmente aquelas que desejam “*atrair, desenvolver e reter as pessoas necessárias na organização (...); implementar, manter e melhorar continuamente um SGP aplicável a toda organização; aumentar a satisfação das pessoas que nela colaboram através da aplicação eficaz do sistema (...)*” (IPQ, 2018, p. 8). Além disso, a norma contribui para que o sistema de gestão das pessoas seja certificado ou reconhecido por uma organização externa (Varão, 2009).

Portanto, graças às alterações introduzidas pela NP 4427:2018, o sistema de gestão das pessoas passou de um sistema cujo processo de gestão consistia apenas em atrair, manter e desenvolver pessoas (IPQ, 2004), para um sistema cuja maior preocupação consiste em garantir a criação, retenção e o desenvolvimento de competências (individuais e coletivas) necessárias para a realização dos outros objetivos da organização (p. ex. foco na missão, na satisfação das necessidades e expectativas dos gestores do topo e de outras partes interessadas – fornecedores de serviços e a sociedade no geral) (IPQ, 2018).

Embora a NP 4427:2018 não descreva os princípios da qualidade em pormenor, o SGPM considera na sua estrutura os sete princípios da qualidade definidos na NP EN ISO 9001:2015, nomeadamente: “*foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão das relações*” (Superintendência do Pessoal, 2022b, p. 2.1):

De acordo com a APCER (2015), a importância destes princípios verifica-se na interpretação dos requisitos da norma que regula o sistema de gestão. Sendo igualmente fundamentais para a criação dos processos de gestão adequados para a execução do sistema de gestão das pessoas.

Neste sentido, atendendo e considerando os processos definidos pela Marinha Portuguesa para o SGPM, este sistema fundamenta-se em três grupos de processos inter-

relacionados e alinhados com a estratégia da organização<sup>12</sup>, que garantem os aspetos essenciais à realização das atividades do sistema de gestão das pessoas, orientam a organização no âmbito da gestão dos perfis de competências desejados, assegurando que a organização esteja apetrechada com pessoas qualificadas, motivadas e empenhadas no desenvolvimento organizacional (Superintendência do Pessoal, 2022b).

De modo a melhor compreender a forma como o SGPM se encontra definido, descrevem-se, em maior detalhe, cada um dos grupos de processos:

- (i) Processos de gestão, integrando todos processos relacionadas com o planeamento estratégico do sistema, incluindo ações de apoio à tomada de decisão no âmbito do sistema, na definição de políticas, objetivos e estratégias para o seu funcionamento e na gestão da qualidade do sistema de gestão. Deste modo, fazem parte deste conjunto os seguintes processos: o desempenho; a melhoria; e o planeamento e gestão do sistema (Superintendência do Pessoal, 2022b).
- (ii) Processos nucleares, integram todos os principais processos do SGPM, ou seja, aquelas que contribuem para atrair, desenvolver e manter as pessoas e que possuem maior impacto na garantia da satisfação do cliente e das partes interessadas relevantes para o sistema. Conforme descrito pela Superintendência do Pessoal (2022b): planeamento de aquisição de pessoal; recrutamento, seleção e admissão; formação; carreira; afetação e colocação do pessoal; desempenho do pessoal, comportamentos, compensações e sanções.
- (iii) Processos de suporte, que contribuem para a execução e apoio às atividades desenvolvidas nos processos de gestão e nucleares (Superintendência do Pessoal, 2022b). Estes visam garantir que os processos de gestão e os processos nucleares são executados de acordo com a qualidade desejada. Fazem parte deste conjunto os seguintes processos: a gestão da documentação, saúde e avaliação de fornecedores.

---

<sup>12</sup> As caracterizações destes processos encontram-se disponíveis no documento interno da Marinha Portuguesa, concretamente no MASUP 2 (B) - Manual de Processos do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.

### **2.3.1. Implementação do sistema de gestão das pessoas**

Varão (2009) descreve um conjunto de passos que podem ser executados durante a implementação do sistema de gestão das pessoas, podendo variar de organização para organização. Porém, obedecendo a questão de cláusulas similares indicadas na estrutura de alto nível e visando apresentar uma abordagem global e atualizada à implementação de sistemas de gestão, recorreu-se às fases estabelecidas na NP EN ISO 9001:2015.

De notar que embora a informação apresentada por Varão (2009) esteja relacionada com as fases a seguir na implementação do sistema de gestão das pessoas estas fases seguem a versão anterior deste sistema, não existindo ainda uma versão atualizada do documento. Foram igualmente respeitadas as atividades estabelecidas por Varão (2009), na perspetiva de não perder os elementos-chave para a implementação do sistema de gestão das pessoas.

Neste sentido, Pinto e Soares (2018) indicam que o processo de implementação de um sistema de gestão divide-se em dez fases ordenadas, no entanto esta ordem não está regulamentada, pelo que as atividades de cada fase podem interligar-se ou decorrer em simultâneo.

1ª fase é o Levantamento da situação inicial, esta etapa consiste em conhecer a situação atual da organização em matéria do sistema que se pretende implementar. É igualmente recomendável que o responsável pela implementação do sistema procure compreender a missão e estrutura da organização (Varão, 2009).

2ª fase refere-se à Sensibilização da gestão, neste sentido, os gestores de topo e os responsáveis pela implementação do sistema recorrem aos resultados obtidos na primeira fase para chamar a atenção da Direção e o resto da organização para importância de implementar um sistema de gestão (Pinto & Soares, 2018).

3ª fase, consiste na Definição da política de gestão das pessoas, esta política deve ter em consideração a realidade da organização e deve assegurar o empenhamento dos líderes e da participação dos restantes membros (Pinto & Soares, 2018). Esta fase decorre em simultâneo com a primeira, porque a realidade da organização resulta do diagnóstico inicial.

4ª fase, tem a ver com a Definição da equipa de projeto, que é basicamente um processo através do qual são descritas e analisadas as funções, principais tarefas e

responsabilidades, bem como os requisitos do perfil de competências da existentes na organização (Varão, 2009). Este processo contribui para descobrir se há necessidade de recorrer a fornecedores externos – especialistas na área do sistema de gestão que se pretende implementar – consultores e formadores certificados (Pinto & Soares, 2018).

5ª fase é dedicada à Definição do plano de implementação, as atividades deste processo incluem o estabelecimento dos objetivos e do calendário do projeto, as competências e responsabilidades individuais dos membros da equipa definida anteriormente, a forma como será feita a gestão do progresso do projeto e a periodicidade de reuniões (Pinto & Soares, 2018).

6ª fase resulta da Atualização de conhecimentos e competências da equipa de projeto, onde são definidos os procedimentos necessários para realizar as atividades relacionadas com a formação da equipa (Varão, 2009). Neste sentido, compete a organização prestar apoio técnico em termos de formação especializada para proporcionar à equipa de projeto as competências necessárias para a boa execução do projeto (Pinto & Soares, 2018).

7ª fase, consiste no Planeamento. Este processo tem como principal atividade realizar uma análise dos requisitos da norma que regula o sistema de modo a planear a implementação do sistema de acordo com os seus requisitos da norma aplicável (Pinto & Soares, 2018).

8ª fase é a Implementação e funcionamento do sistema, neste processo os líderes e a pessoa responsável pela implementação do sistema procuram divulgar a política, os objetivos e as metas a alcançar, e explicar aos restantes membros o que se espera da contribuição de cada um para o sucesso da implementação e funcionamento do sistema (Pinto & Soares, 2018).

9ª fase, é referente a Verificação e Ações Corretivas. Neste processo destacam-se as seguintes atividades: análise crítica do sistema de gestão modo a determinar se o sistema cumpre os seus objetivos, identificação de desvios através de auditorias internas para melhorá-lo e a avaliação global da eficácia do sistema na realização dos objetivos estabelecidos (Pinto & Soares, 2018).

10ª fase, corresponde à Certificação de sistemas de gestão. Neste processo, são realizadas as seguintes atividades: auditoria realizada por um organismo de certificação competente (externa e independente da organização), de modo a apurar que o sistema

cumpra com os requisitos do referencial normativo segundo qual se pretende certificar (Pinto & Soares, 2018).

### **2.3.2. Certificação e organismos de certificação Internacional**

A questão da certificação neste trabalho é algo secundário porque este processo não é obrigatório, mas sim voluntário para as organizações. Mas, como é uma garantia de que existe uma grande probabilidade de se fazer coisas certas da maneira certa e assim proporcionar confiança (Castilho & Capelas, 2001), torna-se necessário fazer um breve enquadramento do procedimento de modo a chamar a atenção da MGM para a importância do processo e da existência de organizações de certificação internacionais na área de gestão das pessoas.

A certificação de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 refere-se ao “*procedimento através do qual uma Entidade externa independente- organismo de certificação – reconhece formalmente através da emissão de um certificado, que uma organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis*” (Santos, 2018, p. 74). Esta certificação só é emitida quando o sistema completa as fases do Ciclo PDCA com resultados satisfatórios (Pinto & Soares, 2018).

Para enfatizar a importância da certificação, sublinham-se os seguintes benefícios: maior confiança no sistema, consistência nos processos, melhoria da qualidade de serviços, promoção da imagem pública da organização, melhores relacionamentos com as partes interessadas, satisfação do cliente ( Djerdjouri, 2012; Tayo Tene et al., 2018).

Quanto ao conjunto de entidades certificadoras de sistemas de gestão da qualidade e gestão das pessoas em Portugal, que também atuam em alguns países africanos incluindo Moçambique, destacam-se três organizações: Associação Portuguesa de Certificação (APCER) e a Empresa Internacional de Certificação (EIC).

Apesar da existência de normas internacionais, como as da família ISO que são a base da existência de outras normas como as das normas portuguesas, e da existência de entidades certificadoras em alguns países africanos incluído Moçambique, tem-se verificado uma fraca aderência à implementação e certificação de sistemas de gestão neste continente em comparação com a Europa – que até então é um dos continentes com maior aceitação aos sistemas de gestão ( Djerdjouri, 2012; Goedhuys & Sleuwaegen, 2013; Tayo

Tene et al., 2018). Na opinião dos mesmos autores, os principais obstáculos à adoção de sistemas de gestão no contexto africano são os seguintes:

- Falta de compreensão dos líderes e das organizações sobre a natureza e propósitos dos sistemas de gestão;
- Baixa participação no desenvolvimento das normas de gestão;
- Recursos financeiros limitados para cobrir os custos elevados de implementação e certificação;
- Falta de profissionais qualificados na área de sistemas da qualidade;
- Suporte técnico limitado em termos de consultoria, formação e outros serviços de apoio a qualidade;
- Falta de infraestruturas e equipamentos para facilitar a gestão da qualidade;
- Ineficácia dos programas financiados por doadores;
- Forte tolerância à incerteza;
- Resistência a mudança que resulta do apego a antigas tradições de gestão que nem sempre são eficazes. Além disso, constituem uma barreira ao desenvolvimento da organização.

Quanto à questão dos recursos (financeiros e materiais), Djerdjouri (2012) sublinha o apoio financeiro porque a adoção de sistemas de gestão certificados envolve custos elevados que os países em vias de desenvolvimento não podem suportar.

Na Europa, principalmente em Portugal, o sistema foi inicialmente utilizado no contexto civil e mais tarde passou a ser implementada pelas Forças de Defesa e Segurança. Assim, como referência desta área, destaca-se o exemplo da Marinha Portuguesa que utiliza um sistema de gestão das pessoas certificado pela APCER desde 2009.

Nesta organização, o sistema de gestão das pessoas é utilizado tanto em unidades em terra como unidades navais, sendo este orientado por uma sequência de documentos denominados de MASUP que estabelecem as diretivas para a implementação e utilização do SGPM de acordo com os requisitos da NP 4427:2018.

Tanto na Marinha Portuguesa como outras organizações portuguesas, o sistema de gestão das pessoas tem vindo a ganhar notoriedade devido às seguintes razões:

- É um sistema que se alinha com as políticas e práticas de gestão das pessoas com os objetivos estratégicos da organização (Santos, 2020);

- Dá ênfase aos indicadores de bem-estar e saúde, promovendo a existência de uma relação positiva entre a vida pessoal e profissional (Santos, 2020);
- “*Garante a manutenção de uma estrutura fundamental de gestão de competências que a organização requer, em acordo com as necessidades estratégicas, perfeccionando o desenvolvimento das pessoas [...]*” (Superintendência do Pessoal, 2021a, p. 1.2).
- Integra um conjunto de processos que quando aplicados contribuem para a retenção de pessoal capacitado e ativamente preocupado com o desenvolvimento da organização, visto que o sistema estabelece um equilíbrio entre o empenho e a motivação do militar;
- Enfatiza a importância do papel das pessoas nas organizações – o elemento mais importante da organização, o fator decisivo no sucesso das organizações (SGS, 2019); É um sistema com duplo objetivo: desenvolvimento das pessoas e o cumprimento da missão da organização.



### 3. Metodologia

O objetivo deste capítulo é proporcionar o caminho pelo qual o resultado deste trabalho é alcançado. Apresenta o método de investigação e as técnicas de recolha de dados, define a especificidade da amostra e finalmente descreve o método de análise e tratamento dos dados qualitativos.

#### 3.1 Amostra

Para efeitos da realização da recolha de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas, foi definida a população-alvo deste estudo, a qual contempla duas subpopulações distintas:

- Militares da MGM, por forma a permitir a caracterização da organização em que se pretende efetuar a implementação de um sistema de gestão das pessoas, através de entrevistas dirigidas a elementos da MGM;
- Militares da Marinha Portuguesa que desempenhem ou tenham desempenhado o cargo de chefe do Gabinete da Qualidade do SGPM, na Superintendência do Pessoal, permitindo a caracterização do SGPM e do anterior SGRHM, desde a sua implementação e certificação em 2009 até ao processo de transição para a NP 4427:2018 decorrido entre outubro de 2020 e julho de 2021.

Deste modo, realizaram-se quatro entrevistas semiestruturadas na MGM, via e-mail e telefone, e quatro entrevistas semiestruturadas na Marinha Portuguesa, via *e-mail*, *TEAMS* e presencial, entre dezembro de 2021 e abril de 2022.

Os dados obtidos a partir da MGM foram determinados pela disponibilidade e interesse dos participantes em relação ao tema de investigação. É de referir que não houve possibilidade de entrevistar militares da MGM atualmente a desempenhar funções na área do Pessoal, tendo-se recorrido a pessoal militar disponível para contribuir com ideias e opiniões. Por outro lado, o número de entrevistas a realizar na Marinha Portuguesa foi definido de acordo com os objetivos do estudo, nível de especificidade da amostra e a estratégia analítica do estudo, como indicado por Rego e colaboradores (2018). Neste caso, concentrando-se exclusivamente nos elementos necessários (com poder informacional), relacionados com a temática para conhecer uma dada realidade.

### 3.2 Recolha e análise de dados qualitativos

A investigação desenvolvida no âmbito da presente dissertação de mestrado adotou, como método de investigação, o estudo de caso, de modo a obter informações fíaveis sobre os processos de gestão das pessoas na MGM. A estratégia escolhida é também de particular importância para este trabalho porque, ao contrário de outras metodologias de pesquisa em Ciências Sociais (p. ex. método experimental e método inquisitivo), permite o desenvolvimento de uma visão matizada da realidade e é um método adequado para produzir um conhecimento concreto e dependente do contexto que só pode ser alcançado pela proximidade da realidade estudada e por meio do *feedback* dos entrevistados (Flyvbjerg, 2006).

O estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver uma compreensão completa de um processo, programa, evento, ou atividade no seu contexto, recorrendo normalmente à utilização de múltiplas técnicas de recolha de dados qualitativos (Martinson & O'Brien, 2015). Entre os domínios de aplicação deste método, distinguem-se os estudos realizados para analisar a implementação de um programa. Porque a semelhança de um programa, o sistema de gestão das pessoas também deve se alinhar com os objetivos e estratégias da organização.

Segundo Martinson e O'Brien (2015), a decisão fundamental para a elaboração de um estudo de caso é a seleção da unidade de análise. Os autores mencionam também que a escolha pode ser simples ou, em outros casos difícil. Nos mesmos termos, Saunders e colaboradores, (2009), referem que um estudo de caso pode integrar mais do que uma unidade de análise. Neste sentido, dado o exemplo de Portugal como referência para a implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM, haverá a necessidade de integrar no estudo de caso a Marinha Portuguesa. No entanto, de modo a descrever e compreender melhor os processos da gestão das pessoas, será utilizado como estratégia de investigação a análise qualitativa, permitindo. Segundo Myers (2013), a análise qualitativa, para além de outras estratégias de investigação, facilita a compreensão das atividades de uma organização porque exige um contacto direto com os responsáveis pelos processos de gestão da mesma.

Este estudo contará com um conjunto de entrevistas semiestruturadas que serão dirigidas às organizações referidas anteriormente. Optou-se pela entrevista semiestruturada, porque ao contrário de outros tipos de entrevista (entrevista estruturada

e não estruturada), esta técnica possui um carácter exploratório associado na medida em que se caracteriza por perguntas abertas, contribuindo assim para a origem de novas questões por parte do entrevistador sempre que as respostas dos entrevistados assim o originem (Kallio et. al, 2016; Martinson & O'Brien, 2015). Trata-se também de uma técnica eficaz para compreender o mundo dos indivíduos com as suas experiências e os significados inerentes a essas experiências (Resende, 2016).

Para o tratamento da informação recolhida nas entrevistas, foi selecionada a técnica de análise de conteúdo, segundo a metodologia desenvolvida por Bardin (2011), que consiste em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos – inferência e a interpretação.

Deste modo, na pré-análise, devido o tamanho da amostra, foi considerado utilizar todos os dados qualitativos levantados nas organizações, para aproveitar o máximo de informação existente e obter resultados significativos, de modo a aumentar a aceitabilidade da análise, e não só como também garantir uma análise fiável e rigorosa, conforme indicado por Rego e colaboradores (2018). Terminada a seleção dos dados, procedeu-se à fase de exploração. Esta fase traduziu-se na codificação e na categorização das respostas dos participantes que depois foram agrupadas em categorias (ideias – chaves do conteúdo) e a correspondente subcategoria (ideias – chave do conteúdo com mais detalhes), bem como os indicadores (transcrição dos relatos dos participantes que constituíram o corpo da análise) que nos mostram como os participantes entenderam a questão colocada, de acordo com as indicações do Apêndice A. Finalmente, na fase de tratamento dos resultados, identificaram-se e extraíram-se as categorias mais relevantes para constituir o corpo do capítulo quatro da dissertação, referente à apresentação dos resultados das entrevistas para inferir (compreender as opiniões dos participantes) e proceder à sua interpretação, de modo a extrair uma dada realidade (Bardin, 2011).

Foi escolhido este caminho porque, em relação a outras técnicas, a análise de conteúdo provou ser a mais apropriada para este trabalho e, porque se assemelha a uma "análise documental", e também porque é o método mais recomendado para o tratamento de dados qualitativos (Silva & Fossá, 2015).



## 4. Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar, sob a forma de tabelas, as principais categorias obtidas para cada uma das questões colocadas aos elementos da MGM e da Marinha Portuguesa, e a percentagem de resultados que fizeram referência a essa ideia.

### 4.1. Resultados das entrevistas aos elementos da MGM

Nas tabelas que se seguem apresentam-se as principais categorias retiradas da análise de conteúdo realizada aos dados recolhidos na MGM, cujos objetivos consistiam nos seguintes tópicos: situação atual da organização relativamente à implementação do sistema de gestão das pessoas (descrições na tabela 2) e a realidade da organização no âmbito das práticas de gestão das pessoas, como mostrado na tabela 3.

*Tabela 2 – Situação atual da MGM relativamente à implementação do sistema de gestão das pessoas*

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Falta de conhecimentos em matéria de sistema de gestão das pessoas	<i>“Se a MGM tivesse um sistema de gestão das pessoas Implementado esse poderia se refletir na estrutura orgânica da área de gestão do pessoal. Seria comunicado, ou até estaria presente na diretiva de sua excelência Comandante da MGM, onde teriam as diretivas associadas aos sistemas de gestão” (MGM4)</i>	100

*Tabela 3 – A realidade da organização no âmbito das práticas de gestão das pessoas*

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Identificação dos processos nucleares da organização	<i>“Recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM4)</i>	100
Processos que necessitam de melhorias	<i>“O processo de formação é o mais crítico na medida em que as entidades de formação (...) não são capazes de suprir as necessidades dos ramos. O que leva a uma falta de profissionais em certas áreas. Em consequência deste problema, a MGM tem vindo a enfrentar o</i>	50

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Processos que necessitam de melhorias	<i>desafio de colocar a pessoa certa no lugar certo” (MGM1)</i>	
	<i>“Carreiras, a base de dados do ramo não está atualizada para dar uma resposta satisfatória aos processos” (MGM3)</i>	50
	<i>“Avaliação de desempenho porque a organização não tem instrumentos que possam garantir uma transparência” (MGM4)</i>	50
	<i>“O processo da remuneração (muito baixa para a classe de praças” (MGM3)</i>	25
Envolvimento de entidades externas no processo de recrutamento e seleção	<i>“Processo da compensação existe a necessidade de olhar para os outros níveis da organização, não apenas para os gestores do topo” (MGM3)</i>	25
	<i>“Os ramos fazem o levantamento das necessidades anuais em termos de recrutamento e preenchimento de quadros de modo a submeter estes documentos ao departamento do pessoal do EMG. Por sua vez, o EMG, entra em contacto com o MDN que tem na sua dependência os CPRM” (MGM1)</i>	100

## 4.2. Resultados das entrevistas aos elementos da Marinha Portuguesa

Esta fase reuniu um total de três categorias consideradas relevantes para apoiar na elaboração de respostas às perguntas colocadas sobre a investigação. Trata-se inclusivamente de um esforço considerável no que concerne a implementação e certificação do SGPM (ilustrado na tabela 4); benefícios do SGPM para o desempenho da organização (descrições em tabela 5) e operacionalização e funcionalidade do SGPM, segundo as indicações da tabela 6.

*Tabela 4 – Implementação e certificação do SGPM*

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Planeamento da certificação	<i>“Diagnóstico inicial do alinhamento do sistema com a norma; ajustamento da Superintendência dos Serviços do Pessoal (atual Superintendência do Pessoal) à norma; ajustamento das U/E/O da Marinha à norma; verificação, através de auditorias internas, deste alinhamento e conformidade do SGRHM à norma NP 4427:2004” (MP1)</i>	25

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Desafios no âmbito da certificação	“Mudança de mentalidades” (MP2)	50
	“Adaptação ao novo normativo” (MP3)	50
	“Definição e mapeamento dos processos e correspondentes atividades” (MP3)	50
	“Constituição da bolsa de auditores internos com elementos das diferentes áreas funcionais da Marinha” (MP3)	50
Capacitação do Pessoal	“A formação na NP 4427:2018 e em auditorias internas neste referencial” (MP3)	100
Fatores de sucesso no processo de certificação	Existência de um plano de certificação definido na diretiva setorial de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa” (MP1)	50
	“Existência de um consultor interno” (MP1)	25
	“O empenhamento da liderança no processo” (MP1)	50
	“O envolvimento de todas as áreas funcionais da Marinha” (MP3)	50
Benefícios de implementação/certificação	Os benefícios advêm da capacidade instalada de possuir um sistema robusto e capaz conducente à adoção das melhores práticas no âmbito da gestão de pessoas a fim de atrair manter e desenvolver os efetivos da Marinha em prol de um adequado cumprimento da missão” (MP2)	25
Organização estrutural do sistema	“O SGPM encontra-se permanentemente alinhado com a Diretiva Estratégica da Marinha, (...), através da inclusão, no seu Plano de Melhoria, de todos os objetivos estratégicos para os quais a Superintendência do Pessoal contribui, (...). Um exemplo desse alinhamento é a incorporação, na Política da Gestão das Pessoas da Marinha, da missão, visão e aspetos-chave das orientações do Sr. Almirante CEMA para o seu mandato. Adicionalmente, foram incorporados alguns dos indicadores estratégicos de monitorização e controlo como formas de monitorização e controlo dos processos definidos para o sistema.” (MP3)	25

Tabela 5 – Benefícios do SGPM para o desempenho da organização

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Mais-valias do sistema	“O sistema permitiu incrementar uma melhor interação e relação de todos os atores do sistema” (MP1)	25
	“Contribui para uma identificação clara de quais são os processos que possuem maior contribuição para a satisfação dos requisitos do	25

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
	<i>cliente, (...) e quais os que possuem maior criticidade para o produto final do sistema - atrair, manter e desenvolver (MP3)</i>	
	<i>“O SGPM veio cimentar e organizar procedimentos de forma transversal à organização” (MP2)</i>	50
Mais-valias do sistema	<i>“O reconhecimento externo da Marinha enquanto organização e das suas práticas de gestão das pessoas” (MP3)</i>	25
	<i>A existência de doutrina específica para os diferentes níveis da área funcional e para as unidades no que concerne à gestão das pessoas, concretamente ao nível da definição de procedimentos e mecanismos de controlo de operacionalização dos diferentes processos que constituem o sistema” (MP3)</i>	25

*Tabela 6 – Operacionalização e funcionalidade do SGPM*

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
Identificação de dificuldades e possíveis soluções	<i>“As dificuldades decorrem da necessidade de monitorização contínua do sistema e a correção pronta de desvios identificados. A solução advém das auditorias internas que identificam as situações a melhorar e monitorizam a implementação das soluções para esse fim (...)” (MP2)</i>	25
Fatores que limitam o desempenho do sistema	<i>“Alta rotação das pessoas (MP1)</i>	25
	<i>“Falta de penetração de alguns processos, designadamente os relativos à melhoria contínua” (MP1)</i>	25
	<i>“Redução do número de efetivos” (MP3)</i>	25
Elementos indispensáveis à garantia de um sistema com qualidade	<i>“(…) ter pessoas com as competências necessárias para o acompanhamento da implementação e manutenção do sistema” (MP4)</i>	100
	<i>“Os resultados de um sistema de qualidade são medidos através de auditorias” (MP4)</i>	100
	<i>“Comunicação interna a todos os níveis” (MP3)</i>	50
Mapeamento de processos	<i>“Os processos funcionam num princípio de sustentação normativa e análise de práticas casuísticas (...), havendo nessa decorrência de adaptar as normas às necessidades de gestão organizacional de forma dedicada e concreta” (MP2)</i>	25

Subcategorias	Modelo de relato	Frequência, n=4 (%)
	<i>“Os processos funcionam como todo interligado (...). A organização para funcionar de forma eficaz tem de haver mapeamento de processos” (MP4)</i>	25
Mapeamento de processos	<i>“Os processos de gestão definidos para o sistema – planeamento e gestão do SGPM, melhoria e desempenho do sistema – e estes são os processos essenciais que garantem toda a fase de planeamento do sistema e que permitem realizar a avaliação do seu desempenho, garantindo retorno quanto à forma como estão a ser desenvolvidos e executados os diferentes processos do sistema e identificar eventuais necessidades de correção e melhoria, quando se verificam desvios entre o que foi planeado e o que foi executado” (MP3)</i>	25



## 5. Discussão de Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar, sob a forma de tabelas, as principais categorias obtidas para cada uma das questões colocadas aos elementos da MGM e da Marinha Portuguesa, e a frequência de resultados que fizeram referência a essa ideia.

### 5.1. Discussão de resultados das entrevistas aos elementos da MGM

Após a descrição da categoria “*Situação atual da MGM em termos de sistemas de gestão*” obtida a partir da primeira pergunta do guião de entrevista “*Tem conhecimento sobre os sistemas de gestão aprovados internacionalmente, nomeadamente o sistema de gestão das pessoas?*”, procedeu-se à interpretação das unidades de registo.

Deste modo, os entrevistados reconheceram que não têm qualquer conhecimento sobre a existência do sistema de gestão de pessoas. Apesar da observação geral sobre o assunto, metade dos resultados foram orientados para uma reflexão individual, e a outra metade para uma falta de conhecimentos geral da organização sobre o sistema. Atendendo e considerando as perspetivas globais, o entrevistado MGM1 afirma que “*a Repartição do Pessoal não tem conhecimento sobre a utilização dos sistemas de gestão*”, outrossim, “*se a MGM tivesse implementado um sistema de gestão esse poderia se refletir na estrutura orgânica da área de gestão do pessoal*” (MGM4), confirmando-se assim, de que, não se trata de uma falta de conhecimento apenas individual e nem apenas da Repartição do Pessoal, mas sim de toda a organização.

A última categoria desta secção “*A realidade da organização em matéria de práticas de gestão das pessoas*” resulta da seguinte questão “*Dos processos em uso na MGM, quais são os mais críticos, que necessitam de melhorias? Quais são as dificuldades enfrentadas no âmbito deste (s) processo (s) de gestão em uso na Marinha?*” Neste contexto, as respostas, tenderam a ser ligeiramente divergentes. Sob esta perspetiva, verificou-se que os processos mais críticos que contribuem para os problemas de gestão das pessoas na organização são: o processo de formação (MGM1; MGM4), carreiras e avaliação de desempenho (MGM2; MGM3; MGM4). Neste caminho, também se destaca o processo da remuneração e o de compensações e sanções (MGM3). Segundo

o entrevistado MGM1, os problemas existentes na área do processo de formação derivam do desempenho dos organismos de formação, conforme salienta:

*“As organizações de formação (por exemplo, a Academia Militar e a Escola de Sargentos das Forças Armadas) não são capazes de suprir as necessidades dos ramos. O que leva a uma falta de profissionais em certas áreas. Em consequência deste problema, a MGM tem vindo a enfrentar o desafio de colocar a pessoa certa no lugar certo.”*

Quanto aos restantes processos, observou-se nos resultados das entrevistas que os problemas registados nestes processos são influenciados pelo processo de formação que não dispõe dos instrumentos necessários para assegurar a disponibilidade de militares não apenas em termos de quantidade como também qualidade. Este facto conduz à consideração da abordagem de Chiavenato (2014, p. 13) quando afirma que *"a gestão das pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos"*. Efetivamente, os problemas ocorridos num processo, por exemplo da formação tem influências noutros processos, o que não contribui para o desempenho da organização noutras atividades.

Decerto, para compreender como estes processos são praticados na MGM, é importante contextualizá-los segundo as abordagens dos entrevistados e das referências bibliográficas relacionadas com os processos.

Deste modo, começando com o processo de formação, é de notar que este tem estado presente nesta organização desde dezembro de 1992 altura em que foram formados os primeiros marinheiros moçambicanos no Lago Niassa pelos portugueses (ISEDEF, 2018). Atualmente a formação dos militares da MGM, é garantida tanto a nível nacional (Escolas de formação dos ramos, Academia Militar ou instituições nacionais) e internacional (geralmente a formação de oficiais e sargentos). Quanto as ajudas internacionais, estas decorrem no âmbito de acordos de cooperação que Moçambique tem com outros países, destacando-se os seguintes: Africa do Sul, Zimbabwe, Portugal, Rússia (Chale, 2010). Portanto, a formação básica das praças do Serviço Efetivo (SE) e a formação técnico-naval de praças fuzileiros é assegurada pela Escola de Fuzileiros Navais (EFN) que também é responsável pela administração de estágios para aspirantes e sargentos fuzileiros (Júnior, 2012). Depois da formação básica e de acordo com a necessidade da MGM, as praças do SE são enviadas para o Grupo de Escolas de Tecnologias Navais (GETN), para receber a formação técnico-naval; que igualmente

administra estágios para aspirantes e sargentos de outras especialidades (Júnior, 2012). Nesta perspectiva, o GETN integra as seguintes especialidades: eletromecânica, armas e eletrônica, abastecimento, marinharia, Limitação de Avarias, abastecimento, mergulhadores, artilharia de costa, tática e operações navais e tecnologias educativas. Os aspirantes a oficiais são fruto da Academia Militar “Marechal Samora Machel” (AMMSM), que é responsável pela formação de Oficiais das FADM (Langa e Aeronáutico, 2020). No âmbito da MGM, destacam-se as seguintes classes: fuzileiros navais, navegação marítima e engenharia mecânica naval (AMMSM, 2021). Por outro lado, os militares da classe de sargentos recebem a formação na Escola de Sargentos das Forças Armadas (ESFA). Assim, das classes administradas para o ramo da MGM englobam as seguintes: fuzileiros navais e a navegação marítima.

Observe-se que, apesar dos esforços realizados nesta área, a MGM continua a enfrentar grandes desafios no âmbito da gestão das pessoas. Entre estes desafios sublinha-se a necessidade de encontrar pessoas competentes e distribuir de acordo com a sua área de formação, ou por outra *“colocar a pessoa certa no lugar certo”* (MGM1). Diante destas informações importa compreender o seguinte: se a Marinha investe na formação desde 1992, porque é que é continua enfrentado estes desafios? Assim, de acordo com o MGM1 e MGM4 *“as organizações de formação (por exemplo, a Academia Militar e a Escola de Sargentos das Forças Armadas) não são capazes de suprir as necessidades dos ramos. O que leva a uma falta de profissionais em certas áreas”*. Outrossim, *“os levantamentos das necessidades partem do topo para a base e não o contrário”* (MGM4). Neste caminho, salientou-se que *“existe a necessidade de se definir as vagas ao nível operacional para que através da linha de comando e através de relatórios venha se definir as verdadeiras necessidades”* (MGM4).

No que concerne ao processo de carreira, pode-se dizer que este é impulsionado pelo processo de formação – o elemento fundamental para a progressão da carreira porque visa assegurar a preparação dos militares para desempenharem funções que lhes possam dar acesso a promoções ao longo da vida militar e melhorar e reciclar os seus conhecimentos técnicos profissionais (EMFAR, 2018). Para além das pessoas, a organização também tira proveito deste processo, uma vez que a sua promoção assegura a existência de pessoas qualificadas, capazes de se alinhar com os perfis da organização e contribuir para o sucesso dos objetivos organizacionais. Numa frase, pode-se dizer que

nas FADM o processo de formação tem um duplo objetivo: atribuir competências necessárias aos militares para assegurar o seu desenvolvimento na carreira e conferir a organização quadros brilhantes. No entanto, para melhor compreender a influência do processo de formação no desenvolvimento de carreira dos militares das FADM é importante considerar as abordagens existentes sobre o processo de carreira militar. Neste âmbito, o artigo 134º do EMFAR descreve as seguintes três designações de carreiras: oficiais, sargentos e praças. Os cursos de formação que permitam o desenvolvimento de carreiras militares são realizados tanto a nível interno como externo, tal como referido no contexto do processo de formação. De referir que, a semelhança da AMMSM, o Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF) também assegura o desenvolvimento de carreiras através de cursos de promoção de Oficial Superior e Oficial General (ISEDEF, 2022). Todavia, o controlo do processo de carreiras é feito através da base de dados e arquivos do ramo utilizado pelos ramos das FADM para a gestão dos militares que de acordo com o entrevistado MGM3, *“a base de dados do ramo não está atualizada para dar uma resposta satisfatória aos processos”*. Esta realidade também se confirma no processo de avaliação de desempenho através da abordagem dos entrevistados MGM3 e MGM4, salientando-se que *“a organização não tem instrumentos que possam garantir transparência neste processo”* (MGM3).

Outros processos críticos é o da modalidade de recompensas (remuneração e compensações) que se caracterizam como *“baixo para a classe de praças”* (MGM3). Importante mencionar que este problema não é exclusivamente da MGM, sendo igualmente reconhecido no Exército e na Força Aérea. Facto comprovado por Chale (2010), ao afirmar que as forças de defesa precisam melhorar as condições remuneratórias para tornar a carreira militar mais atrativa. Esta citação conferi ao ano de 2010, porém, dados das entrevistas indicam que até o momento a tabela de vencimentos não se ajusta à realidade económica e financeira de Moçambique. O EMFAR não aborda em profundidade as diretrizes para o processo de compensações e sanções. No entanto, verificou-se que o processo existe, porém, a semelhança dos outros processos necessita de ser melhorado. Quanto às sanções, estas decorrem em paralelo com a avaliação de desempenho, que também tem a função de identificar o bom e o mau comportamento na organização, de acordo com a análise realizada no EMFARM. Na MGM, o bom comportamento militar é o primeiro requisito exigido que dá o acesso as promoções e

admissão aos cursos de formação. Embora não tenha sido abordado no EMFARM, o mau comportamento resulta em sanções ou penas disciplinares cujo as linhas de orientação encontram-se descritas no Regulamento de Disciplina Militar (RDM). A existência de comportamentos inadequados dá origem as seguintes penas militares: repreensão, repreensão agravada, detenção, corte de vencimento ou subsídio, dispensa de serviço e expulsão ou cessão de serviço (artigo 25º do RDM).

No que diz respeito a documentação utilizada na gestão das pessoas, os entrevistados afirmaram que os processos supracitados têm a sua base na documentação definida pelo Departamento do Pessoal do Estado – Maior General das FADM. O que leva a concluir que não existe base para avaliar os processos na sua totalidade, dado que o estatuto não é um documento suficientemente abrangente para regulamentar os processos. Porque são então necessários outros procedimentos que irão complementar a informação descrita no estatuto.

Finalmente, o estudo indica o envolvimento de entidades externas na prática do processo de recrutamento e seleção. Ou por outra, a organização depende fortemente de entidades externas para o processo de recrutamento e seleção. Para este efeito, a Repartição do Pessoal elabora um plano de necessidades anuais em termos de recrutamento e preenchimento de quadros e estes são submetidos ao departamento de pessoal do Estado Maior General das FADM, que por sua vez o comunica ao Ministério da Defesa Nacional, que é responsável pelo CPRM. Em contrapartida, os CPRM, sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional, realizam três operações no processo de recrutamento militar (art. 6º, 7º, 13º, 21º e 22º do Regulamento da Lei do Serviço Militar – RLSM – define as regras de recrutamento para o serviço militar, o adiamento, isenções e os mecanismos de ligação entre os organismos (civis e militares) envolvidos no processo de recrutamento militar (artigo 1º da RLSM):

- (i) Recenseamento Militar, consiste no registo dos cidadãos que desejam ingressar as fileiras, sendo estes reencaminhados para as provas de classificação e seleção;
- (ii) Classificação e Seleção, neste contexto a seleção dos indivíduos para serem enviados as unidades depende das seguintes classificações: apto, inapto e aguarda classificação.
- (iii) Distribuição e Alistamento, depois de serem aprovados os militares são

enviados para os ramos das FADM para serem formados e depois incluídos nas várias unidades de cada ramo.

Portanto, comparando os resultados das entrevistas com as informações descritas no EMFAR, no RDM e nas referências literárias sobre o assunto (embora desprovidas), é evidente que a própria lei estabelece as instruções necessárias para a execução dos processos, levando à conclusão de que a base dos problemas da organização reside mais na prática dos processos do que na legislação.

## **5.2. Discussão de resultados das entrevistas aos elementos da Marinha Portuguesa**

Conforme mencionado anteriormente, os dados da Marinha Portuguesa têm como objetivo contribuir para uma compreensão mais clara da implementação, certificação e operacionalização do sistema de gestão das pessoas. A semelhança da MGM, as respostas dadas as questões patentes no guião de entrevista resultaram num conjunto de categorias que se constituíram relevantes para classificar e agrupar os relatos mais relevantes.

Nesta conformidade, analisando a primeira categoria desta secção *“Implementação e certificação do SGPM”*, importa referir que: a Marinha Portuguesa dispõe dum sistema de gestão das pessoas antes de ter conhecimento da existência da NP 4427. De acordo com o entrevistado MP1, depois de ser descoberta esta norma a Marinha Portuguesa *“adaptou os processos e procedimentos existentes para corresponderem aos requisitos previstos na norma referencial”*. Isso quer dizer que, quando a organização decidiu seguir utilizar a NP 4427, os princípios do sistema já estavam definidos nas orientações estratégicas em vigor na organização, nomeadamente através da Diretiva Setorial da área do Pessoal. Esta afirmação é fundamentada com o relato do entrevistado MP1 ao afirmar que:

*“A decisão de certificar o SGRHM de acordo com a norma referida estava inscrito na Diretiva Setorial de Recursos Humanos, de 15ABR06, estabelecendo que 31DEZ06 iniciar e desenvolver o processo de candidatura à certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma NP 4427:2004”.*

Sustenta-se, que a Marinha optou por alinhar as práticas em vigor na organização com o requerido pela NP 4427, de modo a satisfazer a necessidade de afirmar a qualidade do sistema através de uma certificação que só seria possível mediante a adoção da norma em questão. Foi justamente dessa necessidade que a organização decidiu elaborar um planeamento de certificação destinado a garantir a integridade do sistema e o cumprimento de exigências legais e conformidade com a norma de certificação.

Assim, tendo em vista a identificação das atividades que integravam o planeamento de certificação recorreu-se a seguinte pergunta “*Quais foram as principais fases de implementação do sistema?*” Deste modo, foi indicado que para o efeito da certificação foram executadas as seguintes atividades (MP1):

- “Diagnóstico inicial do alinhamento do sistema com a norma;
- “Ajustamento da Superintendência dos Serviços do Pessoal (atual Superintendência do Pessoal) à norma;
- “Ajustamento das U/E/O da Marinha à norma; verificação, através de auditorias internas, deste alinhamento e conformidade do SGRHM à norma NP 4427:2004”.

Além disso, fizeram parte as seguintes atividades: “*aferir e obter a vontade do vértice estratégico da organização e planear e executar com as regras da NP 4427*” (MP2).

Segundo os entrevistados, no campo de ação das atividades supracitadas a organização teve de enfrentar vários desafios, destacando-se os seguintes: “*mudança de mentalidades*” (MP2), “*adaptação da organização ao normativo, e a constituição da bolsa de auditores internos*” (MP3).

Deste modo, a mudança de mentalidades foi colmatada pela passagem do verdadeiro objetivo para a certificação do sistema na Marinha Portuguesa, nesta senda:

*“Permitir uma maior uniformização das práticas de gestão das pessoas com carácter transversal em toda a organização, facilitando os resultados e potenciando os procedimentos de passagem de serviço para todos os que possuem funções relevantes na área funcional do Pessoal”* (MP3).

Neste caminho, foi necessário “*promover a sensibilização e implementação dos princípios da melhoria continua*” (MP1).

Relativamente aos outros desafios encontrados, os entrevistados afirmaram que estes foram ultrapassados com recurso à formação dos elementos responsáveis pela certificação do sistema, os quais são responsáveis pela identificação das melhores práticas de gestão das pessoas, que se adequam à realidade da Marinha Portuguesa. Nesse contexto, foi garantido a formação do pessoal *“na NP 4427 e em auditorias internas neste referencial”* (MP3).

Atendendo e considerando que, o sucesso desta certificação foi fortemente impulsionado pela existência de um sistema na organização, ou seja, uma grande parte dos processos previstos na NP 4427, já existia na organização. Partiu-se ao objetivo de identificar outros fatores de sucesso na certificação do SGPM, através da seguinte questão *“Quais foram os aspetos fundamentais que contribuíram para o sucesso da implementação do SGPM?”* Neste caminho foram indicados os seguintes fatores: *“existência de um plano de certificação definido na diretiva setorial de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa, existência de um consultor interno, o empenhamento da liderança no processo”* (MP1) e *“o envolvimento de todas as áreas funcionais da Marinha”* (MP3). No que diz respeito às pessoas, além do pessoal da Superintendência do Pessoal, era necessário ter um consultor qualificado (com formação e experiência na área da qualidade) para apoiar no processo de certificação devido à falta de experiência das pessoas que receberam formação neste domínio (MP1). Pode dizer-se que existência de um consultor interno qualificado foi uma mais-valia para a organização porque facilitou o entendimento dos requisitos da qualidade o que foi importante para o acompanhamento dos desafios que foram surgindo durante o processo de certificação do SGPM.

Portanto, graças ao trabalho desenvolvido no âmbito da certificação, a Marinha Portuguesa possui *“um sistema robusto e capaz conducente à adoção das melhores práticas no âmbito da gestão de pessoas a fim de atrair manter e desenvolver os efetivos da Marinha em prol de um adequado cumprimento da missão”* (MP2).

No que concerne à adaptação do sistema a estrutura organizacional, foi estabelecida *“uma Política de Gestão de Recursos Humanos que integrou a missão, visão, valores e princípios da organização”* (MP1). Esta política encontra-se alinhada com norma e com os objetivos estratégicos da organização.

No que respeita a segunda categoria desta secção “*Benefícios do SGPM para o desempenho da organização*”, destacam-se as seguintes mais – valias:

- “*O sistema permitiu incrementar uma melhor interação e relação de todos os atores do sistema*” (MP1)
- “*Contribui para uma identificação clara de quais são os processos que possuem maior contribuição para a satisfação dos requisitos do cliente, (...) e quais os que possuem maior criticidade para o produto final do sistema – atrair, manter e desenvolver*” (MP3)
- “*O reconhecimento externo da Marinha enquanto organização e das suas práticas de gestão das pessoas*” (MP3);
- “*A existência de doutrina específica para os diferentes níveis da área funcional do Pessoal e para as unidades no que concerne à gestão das pessoas*” (MP3).

Quanto a última categoria do estudo realizado na Marinha Portuguesa “*Operacionalização e funcionalidade do SGPM*” é importante ressaltar que a Marinha Portuguesa tem o seu sistema implementado e certificado desde 2009, sendo que em 2018, devido a homologação da NP 4427:2018, o que era conhecido de SGRHM passou a designar-se de SGPM (Cavaleiro, 2020). Atendendo que a organização tem mais de uma década de experiência com o sistema a funcionar, procurou-se saber “*Que dificuldades têm sido registadas no SGPM ao longo do tempo? Que soluções têm sido adotadas?*”. Nesta senda, o entrevistado MP3 afirmou que “*as dificuldades decorrem da necessidade de monitorização contínua do sistema e a correção pronta de desvios identificados*”, salientando ainda que estes problemas têm vindo a ser colmatados através de auditorias internas destinadas a identificar situações que precisam de ser melhoradas. Dessa forma, “*sempre que é identificada uma dificuldade numa unidade em específico, é dado um maior apoio de proximidade a essa unidade*” (MP3).

Para além do supracitado, os entrevistados também destacaram alguns fatores que limitam o desempenho do sistema, onde foram indicados os seguintes fatores: “*alta rotação das pessoas, da falta de penetração de alguns processos, com destaque aos processos de melhoria contínua e da comunicação interna*” (MP1) e a “*redução do número de efetivos*” (MP3), fazendo com que a maioria das pessoas responsáveis pelo funcionamento do sistema tenham funções e tarefas adicionais, o que pode, em alguns

casos, *“levar a que os procedimentos e as necessárias correções e melhorias possam levar mais tempo a ser implementados”* (MP3).

Quando questionados sobre *“Quais são os cuidados que a Marinha adota para garantir um sistema de qualidade?”* os entrevistados, salientaram a importância da formação na medida que a Marinha Portuguesa fornece aos seus colaboradores as *“competências necessárias para o acompanhamento da implementação e manutenção do sistema”* (MP1). Além disso, a aposta na *“comunicação interna a todos os níveis da organização”* (MP3), por forma a garantir que a informação chega a todos os elementos que contribuem, para que o sistema funcione e possa ter os melhores resultados e a *“realização de auditorias internas para identificar desvios e não conformidades com os requisitos da NP 4427 e propor soluções de melhoria, de modo a garantir a qualidade dos processos”* (MP4).

Finalmente, no que respeita as operações ligadas aos processos, o entrevistado MP4, argumentou que, *“os processos funcionam como um todo interligado”* (conforme mencionado na revisão da literatura). E estes são sustentados com base no *“princípio de sustentação normativa análise de práticas casuísticas”* (MP2).

## Conclusão

O processo de implementação de um sistema de gestão das pessoas propriamente dito (sistema certificado), é um processo que exige um maior esforço das partes interessadas, visto que se impõe a elaboração de várias tarefas para o seu funcionamento como um sistema que cumpre os requisitos de uma norma estabelecida. Entretanto, dada a inexistência de literatura moçambicana capaz de fundamentar a implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM, recorreu-se à MP, por forma a conhecer as melhores práticas de implementação e certificação de sistemas que levam a um maior desempenho nesse âmbito. Pode-se dizer que o objetivo da inclusão da Marinha Portuguesa neste trabalho, consiste numa espécie de *benchmarking* das atividades realizadas no âmbito da implementação do SGPM de modo a aplicar na MGM, tendo em conta a realidade do país, principalmente no que diz respeito aos desafios enfrentados na área de gestão das pessoas. Assim, com o objetivo de elaborar e apresentar a MGM um modelo “idêntico” com o da MP, capaz de melhorar os desafios na área de gestão das pessoas foi elaborada a *QC* “*Qual o modelo de sistema de gestão das pessoas a implementar segundo a NP 4427:2018 adequada à MGM?*” Não obstante, perante a importância de dar resposta à *QC*, e tendo em consideração a análise do sistema da Marinha Portuguesa no que diz respeito à implementação, certificação, operacionalização e as mais-valias que dela decorrem, surgiram as seguintes questões derivadas:

- QD1 “*Qual a realidade da gestão das pessoas na MGM?*”

Dada a insuficiência de informações para descrever a realidade desta organização no que confere a gestão dos militares e civis, torna-se difícil responder à QD1 na íntegra. Contudo, fontes consultadas e citadas no capítulo 5 permitiram compreender que a organização enfrenta grandes desafios na adoção de um estilo de gestão eficaz na área do pessoal, dado que, em geral, os processos de gestão das pessoas praticadas nesta organização foram considerados críticos para dar uma resposta satisfatória à gestão dos militares. Neste contexto, entre os principais desafios encontrados contam-se os seguintes:

1. Em meio as políticas e práticas de gestão das pessoas, foi identificado que a organização depende de entidades externas para o processo de recrutamento e preenchimento de quadros;
2. É essencial reforçar a monitorização dos militares para serem identificadas as

verdadeiras necessidades da organização, especialmente na área da formação, onde se observou que existe um maior empenho nas atividades inerentes ao processo de formação, mas não se dá importância à monitorização destas atividades. A formação é um fator a ser considerado, mas antes de se proceder à seleção de pessoal militar para formação, é necessário analisar as fraquezas da organização, especialmente nas "áreas mais exigentes" que precisam de ser controladas por pessoas qualificadas;

3. A organização não dispõe de documentação própria que regulamentam os processos.

Além da abordagem sobre as práticas de gestão das pessoas, o estudo constatou que até o momento das entrevistas, nenhum participante da organização conhecia o sistema de gestão das pessoas baseado na NP 4427 como um instrumento de melhoria contínua dos problemas das organizações no âmbito da gestão das pessoas. Facto que garantidamente não seria uma novidade dado que a norma foi desenvolvida longe da realidade moçambicana.

- QD2 *“Quais são as vantagens e desvantagens da implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM?”*

Em primeiro lugar, é essencial começar por apresentar as vantagens inerentes ao sistema, de modo a evidenciar os benefícios e privilégios que a organização virá eventualmente a auferir se decidir implementar o sistema de gestão das pessoas. Neste caminho, considerando a sequência dos desafios apresentados acima, sublinham-se as seguintes vantagens para a MGM:

- a. A implementação do sistema reforçará, a interação (comunicação interna e externa) entre os processos;

Trata-se de uma mais-valia decorrente do primeiro problema identificado na QD1. Nesta perspetiva, o facto de existir um processo isolado pode ser instável ao ponto de prejudicar a organização na gestão das pessoas. Salvo se a interação entre as partes interessadas nos processos esteja formulada de princípios ao ponto de garantir uma maior coordenação entre os processos (Keating et al. 1999). Independentemente disso, para garantir uma função de gestão das pessoas diferenciada, segundo Keating e colaboradores (1999), será necessário reforçar a coordenação dos processos através dos três elementos

básicos do sistema: abordagem por processos, o Ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco.

Efetivamente, o objetivo é rejeitar a hipótese de não, haver qualquer relação entre os processos, considerando que estes devem ser vistos como um sistema, onde as partes constituintes estão ligadas internamente e podem ser controladas para assegurar que contribuem para a eficiência e eficácia da organização, conforme indicado por (Chikere & Nwoka, 2015).

b. Otimização da base de dados (CBDA) da organização;

O uso do sistema de gestão das pessoas, pode ser associado à base de dados em uso na organização. O objetivo é utilizar os princípios da qualidade para a melhoria dos procedimentos do CBDA de modo a garantir a sua integridade e permitir um controlo diferenciado das pessoas da MGM. Neste contexto, o sistema estaria a assumir a função de auxiliador da CBDA na realização das seguintes atividades: registo dos militares; registo e controlo de arquivos; tratar de despachos regulamentares à passagem de posto.

c. Criação de doutrinas específicas na área de gestão das pessoas;

Dada a escassez de documentação própria, o sistema servirá de base para a criação de documentos de qualidade que possam descrever em pormenores como a Repartição de Pessoal deverá realizar as operações necessárias para a operacionalização da área de gestão das pessoas da organização. Por outras palavras, a implementação/operacionalização do sistema permitirá à organização definir procedimentos e mecanismos que consistem em instruções de trabalho detalhadas, de modo a contribuir para a minimização de falhas na execução de atividades associadas à gestão dos militares.

d. Melhoria da imagem da MGM;

Com o sistema implementado e certificado, poder-se-á incrementar a qualidade dos serviços da área do pessoal e, conseqüentemente, alcançar outros serviços existentes na organização. Assim sendo, a MGM seria considerada como sendo uma organização de excelência que contribui para o controlo dos interesses dos moçambicanos e não como é considerada atualmente “*incapaz de garantir a segurança marítima sobre o Canal de Moçambique*” (Chingotuane & Freixo, 2016). Em última análise da QD2, as desvantagens da implementação seriam se as vantagens indicadas acima não fossem alcançadas. Nesse caso, seria um investimento sem retorno e a MGM perderia “cinco

anos” de planeamento. Neste caso, antes da organização implementar o sistema, os líderes da organização devem ter a noção de tentativa e erro e garantir que haja um maior comprometimento do pessoal com a operacionalização do sistema, seguindo detalhadamente os requisitos patentes na norma referencial. Tendo isto em conta, torna-se importante compreender a seguinte QD3:

- QD3 “*Quais os aspetos chave necessários à implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM?*”

Olhando para a realidade da MGM e o exemplo da Marinha Portuguesa, no que concerne aos fatores de sucesso que contribuíram para a implementação do SGPM, é importante reconhecer que os resultados obtidos na MGM não permitiram confirmar a existência de pontos fortes e oportunidades que possam sustentar o sucesso na implementação do sistema de gestão das pessoas nesta organização. Decidiu-se firmar nesta perspetiva, para não tirar conclusões precipitadas sobre os elementos de sucesso, salientando – se a falta de dados que contribuem para uma compreensão mais clara destes fatores.

Ao analisar a resposta das três questões de investigação verifica-se o cumprimento do OE1 “*Caracterizar a realidade da gestão das pessoas na MGM*” através da QD1 onde, naturalmente, foi indicado que a MGM necessita de evoluir, comprometendo-se à utilização de boas práticas de gestão, com a valorização das experiências adquiridas por outras Marinhas, em particular a Marinha Portuguesa que reúne informações sobre a implementação e utilização de um sistema que permite uma gestão tecnicamente adequada dos membros da organização, capaz de assegurar a existência de quadros competentes, motivados e empenhados na luta contra os demais problemas que se colocam à MGM.

Na mesma linha, o OE2 “*Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão das pessoas na MGM*” é fundamentado pela QD2 na qual, foram identificadas as seguintes vantagens: o reforço da comunicação interna e externa (sobretudo dada a existência de processos realizados por entidades externas); a criação de documentação (p. ex. Manuais de gestão das pessoas) própria da MGM e o reconhecimento da MGM como o ramo de referência das FADM e a sociedade em geral no domínio da gestão das pessoas. Quanto às desvantagens, estas estariam associadas a três investimentos sem retorno: tempo de implementação, investimento

financeiro (custo de implementação) e investimento não financeiro (por exemplo, esforço das pessoas e recursos materiais).

Quanto a OE3 *“Identificar os aspetos-chave para a proposta de implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM”*, torna-se imprescindível o reconhecimento de que os objetivos não foram alcançados porque os resultados do estudo realizado na MGM são limitados e não podem confirmar a existência de elementos que possam impulsionar a implementação do sistema de gestão das pessoas na organização, sendo necessário um estudo presencial para identificar estes aspetos.

Assim sendo, com base na revisão da literatura e na análise qualitativa realizada nas organizações de estudo de caso, foi possível responder às questões derivadas que contribuíram para o cumprimento dos objetivos específicos da investigação. Nesta conformidade, é possível aferir que os resultados encontrados contribuem para satisfazer a questão central: *“Qual o modelo de sistema de gestão das pessoas a implementar segundo a NP 4427:2018 adequada à MGM?”* e, conseqüentemente, para a consecução do objetivo geral: *“Propor a implementação de um SGP segundo a NP 4427:2018 adequado à MGM”*. Reconhecendo a realidade da MGM, pode inferir-se que o modelo do sistema de gestão das pessoas ideal, deve conseguir potenciar as políticas e práticas de gestão dos efetivos do ramo, de modo a contribuir para uma resposta contínua aos problemas atualmente enfrentados pela organização relativamente à falta de pessoas (militares e civis) especializadas, falta de documentação própria, a satisfação das pessoas existentes na organização, a conquista de novos colaboradores – com destaque a camada jovem, a identificação de fatores de sucesso na área do pessoal (p. ex. o relação entre os diversos níveis hierárquicos da organização) que conduzam a um bom desempenho organizacional, o desenvolvimento das pessoas – de modo a melhorar as capacidades de funcionários e preparar a MGM para enfrentar outros problemas que possam surgir na área do pessoal. Em síntese, trata-se de facto de um modelo estratégico de gestão das pessoas que ira contribuir para o alinhamento entre as pessoas e os objetivos estratégicos da organização, de acordo com (Chiavenato, 2014).

Outro aspeto relevante a ter em conta nesta linha de ideias, relaciona-se com a procura constante de oportunidades e a identificação de ameaças derivadas, especificamente, de recomendações internacionais na área do pessoal, bem como de outras áreas de atividade da MGM que tenha impacto na gestão das pessoas.

## **Limitações à investigação e sugestões de trabalho futuro**

Este trabalho pretendeu “*propor a implementação de um sistema de gestão das pessoas segundo a NP 4427:2018 adequado à MGM*”. Para este fim, foi necessário enquadrar várias informações com uma base teórica e posteriormente formular determinadas conclusões através de um estudo de caso realizado na MGM e na Marinha Portuguesa. Neste caminho, foram encontradas várias limitações, destacando-se duas destacaram-se. A primeira limitação encontrada traduziu-se pela necessidade de existir uma base teórica sobre o sistema de gestão das pessoas baseado na NP 4427:2018 capaz de complementar e fazer a diferença em relação aos documentos da Marinha Portuguesa utilizados na revisão bibliográfica. Portanto, existe a preocupação de atualizar os conteúdos nesta área, principalmente nos conceitos de gestão das pessoas e definição do sistema. A segunda limitação está associada à amostra do estudo de caso, especialmente a recolha de informação na MGM, cujo problema nesta fase era a hipótese de lidar com um grupo reduzido de membros da Repartição do Pessoal, o que condicionou os resultados da investigação. No entanto, considerou-se que este fator foi motivado pela localização geográfica do país, com a falta de meios financeiros para se deslocar ao local e interagir pessoalmente com a organização de modo a conseguir mais participantes.

No entanto, mesmo com estas limitações, os resultados obtidos provaram ser válidos para responder às questões de investigação, o que contribuiu para o cumprimento dos objetivos do estudo.

## **Recomendações para a gestão**

Terminada a discussão dos resultados, considerou-se avançar com a proposta para a implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM, o objetivo que norteou este trabalho de investigação. Esta proposta surge da necessidade de atrair a atenção da gestão da MGM sobre a existência do sistema de gestão das pessoas e da respetiva norma de referência NP 4427, de modo a melhorar os resultados da organização na área do pessoal.

Assinale-se que, a implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM não deve ser considerada como uma ação de curto prazo, porque existem questões a serem consideradas, ações a desempenhar e muitos planos a serem traçados. Primeiramente, a

que considerar a realização de mais estudos necessários para estabelecer os fatores críticos de sucesso na implementação do sistema que esta investigação não conseguiu cumprir; a criação de uma norma adaptado a realidade moçambicana ou mesmo a atualização da “Norma Moçambicana 173:2010 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos, neste caminho, acredita-se que a NP 4427 servirá de exemplo para as devidas atualizações. Para o efeito será necessário entrar em contacto com o Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ), que é a entidade responsável pela elaboração, homologação e divulgação das normas moçambicanas e outras entidades que aprovam as normas como as Comissões Técnicas de Normalização Sectorial.

A nível interno da organização além da capacitação do pessoal nos referenciais da NP 4427, haverá a necessidade de criação de bolsa de auditores a semelhança da MP, por forma a efetuar um trabalho de campo para o levantamento das atividades relacionadas com a gestão das pessoas a realizar nas várias unidades do ramo. A proposta no apêndice B, descreve estes e outros assuntos com mais pormenores.



## Referências bibliográficas

- AMMSM. (2021). *Edital – Concurso de Admissão de Estudantes Ano Acadêmico de 2022*. <https://www.am.ac.mz/wp-content/uploads/2021/04/Edital-AM-2022.pdf>
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. [http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER\\_Guia\\_ISO9001\\_2015.pdf](http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER_Guia_ISO9001_2015.pdf)
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice* (13<sup>a</sup> Edição). k. Page. <https://pt.pt1lib.org/book/2364732/c0b282>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (revised). Edicoes 70. <https://pt.book4you.org/book/2660061/117106>
- Beer, et al. (2015). *Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago*. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bloom, N., & Reenen, J. Van. (2010). *Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries ?* *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.24.1.203>
- Botelho, L. (2019). *Atualização da Norma Portuguesa da Qualidade sobre sistemas de gestão de recursos humanos*. <https://rhmagazine.pt/atualizacao-da-norma-portuguesa-da-qualidade-sobre-sistemas-de-gestao-de-recursos-humanos/>
- Castilho, A., & Capelas, L. (2001). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas Normas ISO 9000: 2000: um guia com os Métodos e Processos mais modernos*. Editora Verlag Dashöfer-Edições Profissionais.
- Campaniço Cavaleiro, Sandra. (2020). *A gestão das pessoas na Marinha*. 557.15. [https://www.researchgate.net/publication/354956667\\_A\\_gestao\\_das\\_pessoas\\_na\\_marinha](https://www.researchgate.net/publication/354956667_A_gestao_das_pessoas_na_marinha).
- Chale, D. F. (2010). *A formação de oficiais nas Forças Armadas de Moçambique, Trabalho de Investigação Individual do CPOG*, <http://hdl.handle.net/10400.26/12075>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4<sup>a</sup> Edição). Editora Manole
- Chikere, C. C., & Nwoka, J. (2015). The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt. In *International Journal of Scientific and Research Publications* (Vol. 5, Issue 9, pp. 332–338). <http://www.ijsrp.org/research-paper-0915.php?rp=P454540>
- Chingotuane, É. V. F., & Freixo, A. (2016). *Segurança Marítima e a Necessidade do Fortalecimento da Marinha de Guerra de Moçambique: Estratégias, Políticas e a*

- Decreto 71/2016, (2016). *Estrutura Orgânica das Forças Armadas de Defesa de Moçambique*. <https://gazettes.africa/gazettes/mz-government-gazette-series-i-dated-2021-03-12-no-49>
- Decreto n.º7/2020 de 15 de abril: Regulamento da Lei do Serviço Militar, (2010). <https://gazettes.africa/gazettes/mz-government-gazette-series-i-supplement-dated-2010-04-15-no-15>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dias, C. I. R. (2015). *Implementação de Sistema de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a norma NP 4427:2004*. Tese de mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Universidade de Porto.
- Dibben, P., Brewster, C., Brookes, M., Cunha, R., Webster, E., & Wood, G. (2017). Institutional legacies and HRM: similarities and differences in HRM practices in Portugal and Mozambique. *International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2519–2537. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164225>
- Djerdjouri, M. (2012). An investigation of the level of implementation of the ISO 9000 quality management system in Africa. In *13th Annual International Conference Casablanca, Morocco* (13ª Edição). [http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/4110/1/2012-IAABD-Conference-Proceedings-\(Page-173-183\).pdf#page=499](http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/4110/1/2012-IAABD-Conference-Proceedings-(Page-173-183).pdf#page=499)
- EMA. (2006). *PPA 10 (A) - Gestão de Pessoal - Doutrina Básica e Procedimentos Gerais*.
- EMFAR, (2018). <https://gazettes.africa/archive/mz/2021/mz-government-gazette-series-i-supplement-dated-2021-12-02-no-233.pdf#page=1>
- Feijó, J. (2017). Mudam-se os tempos , mudam-se os modos de pensar? ( Des ) continuidades nas reflexões sobre o trabalho em Moçambique. In *Emprego e Transformação Económica e Social em Moçambique* (pp. 327–353).
- Feijó, J., & Maquenzi, J. (2019). O processo de insurgência armada em Cabo Delgado. *Observatório Do Meio Rural, Destaques*, 1-9.
- Fernandes, M. T. (n.d.). *A norma portuguesa np 4427–sistema de gestão de recursos humanos–requisitos*. 1–9. [http://telesfernandes.net/idi/IDI\\_A\\_NP\\_4427.pdf](http://telesfernandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf)
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. In *Qualitative Inquiry* (Vol. 12, Issue 2, pp. 219–245). <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gil, A. C. (2007). *Gestao de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais* (p. 310). São Paulo: Editora Atlas SA.

- Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2013). The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries. *World Development*, 47, 87–101. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.014>
- Guberman, S. (2004). Reflections on Ludwig Bertalanffy's "General System Theory: Foundations, Development, Applications". *Gestalt Theory*, 26(1), 44–57. <http://www.res-systemica.org/afscet/resSystemica/Crete02/Guberman.pdf>
- INNOQ, (2012). Estatuto Orgânico do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade. <https://gazettes.africa/gazettes/mz-government-gazette-series-i-dated-2020-09-09-no-173>
- IPQ. (2004). *Norma Portuguesa Sistema de gestão de Recursos Humanos - Requisitos NP4427:2004*. <http://www1.ipq.pt/PT/site/clientes/pages/Norma.aspx?docId=IPQDOC-185-149823>
- IPQ. (2018). *Norma Portuguesa Sistema de gestão das pessoas - Requisitos NP 4427:2018*.
- ISEDEF. (2018). *Breve historial da Marinha de Guerra de Moçambique*.
- ISEDEF. (2022). *Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza.”* <https://isedef.ac.mz/quem-somos-2/#>
- ISO. (2015). The Process Approach in ISO 9001:2015. *ISO 9001 Standards*, 9. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>
- Júnior, J. C. (2012). *A Importância de uma Marinha de Guerra para Moçambique: Prioridades para a sua Edificação*. <http://hdl.handle.net/10400.26/10048>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kamoche, K. (2011). Contemporary developments in the management of human resources in Africa. *Journal of World Business*, 46(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.011>
- Kaufman, B. E. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. In *Human Resource Management Review* (Vol. 11, Issue 4). [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)
- Kaufman, B. E. (2010). *The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management*. 64, 74–108. <https://doi.org/10.2307/20789056>
- Keating, J., Silva, I. S., & Almeida, H. L. (1999). *Gestão de recursos humanos em*

pequenas e médias empresas. *Psicologia*, 13(1/2), 237-255.  
<https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/568/314>

Krause, M., & Kaufmann, F. (2011). *Industrial policy in Mozambique*.

Langa, J. D., & Aeronáutico, C. E. (2020). *Academia Militar “Marechal Samora Machel”*: Um contributo para o Ensino Superior em Moçambique. *Revista científica da academia militar Série VIII, n. ° 4 (2020)*, 47.  
<https://www.researchgate.net/publication/333967669>

Madeira, A. M. (2010). *Missão da Marinha de Guerra de Moçambique em tempo de paz e suas perspectivas de desenvolvimento*. Instituto de Estudos Superiores Militares.

Maloa, T. M. (2016). *História da economia socialista moçambicana*. Tese de mestrado apresentada na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.8.2016.tde-10112016-142148>

Mangrassse, J. (2012). *A Segurança Cooperativa no Índico Ocidental*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Lisboa.  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10056/1/Comodoro Mangrassse %28MOZ%29.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10056/1/Comodoro%28MOZ%29.pdf)

Marcondes, D. (2019). *Brasil e Moçambique: construindo a cooperação em defesa. Desafios para Moçambique 2019*, 377-392. December.

Martinson, K., & O'Brien, C. (2015). Conducting case studies. In *Handbook of practical program evaluation* (pp. 177-196). <https://doi.org/10.1177/0899764011420366>

Matsinhe, L. S. (2011). *Moçambique: uma longa caminhada para um futuro incerto?*. Tese de mestrado apresentada Universidade Federal do Rio Grande do sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.  
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29398>

Meneses, M. P. (2021). *As estátuas também se abatem: momentos da descolonização em Moçambique* (pp. 108–128).

MGM. (2019). *Quadro de Pessoal do ramo da Marinha de Guerra de Moçambique*.

MGM (n.d.). *Organogramas da Marinha de Guerra de Moçambique*.

Morier-Genoud, E., et al. (2018). *The War Within: New Perspectives on the Civil War in Mozambique, 1976-1992*. Boydell & Brewer, James Currey.

Munguambe, C. V. (2017). Nationalism and exile in an age of solidarity: Frelimo–ZANU relations in Mozambique (1975–1980). *Journal of Southern African Studies*, 43(1), 161–178. <https://doi.org/10.1080/03057070.2017.1273537>

Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. (13ª Edição) Sage. <https://pt.b-ok.xyz/book/5451504/c86a17>

- Neto, J. B. M. R., da Cunha Tavares, J., & Hoffmann, S. C. (2019). Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. Editora Senac São Paulo.
- Nota, D. A. (2020). *Política de defesa e segurança de Moçambique: Capacidade das Forças de Defesa e Segurança para responder às ameaças internas e externas (1975-2019)*. Tese de Doutorado apresentada no Instituto de filosofia e ciências humanas – ifch. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/212994>
- Omens, D. R. (2006). PDCA at the Management Level. *Quality Progress*, (4ª Edição). <https://www.proquest.com/openview/c86ae4378487d39019936c24f06ee271/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação* (2ª Edição). Silabo
- Decreto n.º1/2012 de 14 de Agosto: Regulamento de disciplina militar das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. (3ª Edição) Silabo. <http://baes.ua.pt/handle/10849/72>
- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78224/74934>
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2, 50–57.
- RIMAG. (n.d.). *Regulamento Interno da Marinha de Guerra de Moçambique*.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. (2010). Sistemas de Gestão: Uma análise global. In *Qualidade* (3ª Edição) (pp. 36–42). [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15149/1/PS\\_PS\\_APQ.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15149/1/PS_PS_APQ.pdf)
- Santos, C. G. (2020). *Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva : o caso da Marinha Portuguesa*. Tese de mestrado apresentada na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lusíada. <http://hdl.handle.net/11067/5724%0D>
- Santos, F. C. (2017). *Expansão Portuguesa: Moçambique*.
- Santos, G. (2018). *Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, ambiente e segurança*. (3ª Edição). *Publindústria*
- Sartorius, K., Merino, A., & Carmichael, T. (2011). Human resource management and cultural diversity: a case study in Mozambique. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1963-1985..

<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573973>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. (15<sup>a</sup> Edição). *Revisar*.  
[https://www.academia.edu/23374295/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_5th\\_Edition](https://www.academia.edu/23374295/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition)
- SGS (2019). *Certificação de Sistemas de Gestão das Pessoas*. <https://www.sgs.pt/pt-pt/news/2020/12/organismo-de-certificacao-documentos>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica. *Qualitas Revista Eletrônica*.  
[http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aprendendo+a+entrevistar+:+como+fazer+entrevistas+em+Ci?ncias+Sociais#0](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aprendendo+a+entrevistar+:+como+fazer+entrevistas+em+Ci?ncias+Sociais#0)
- Simione, A. (2019). *Strategic Management of Human Resources : Can we talk about it in Public Administration in Mozambique?* *Revista Foco*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21902/jbslawjbs.v12i3.21>
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 51–61.
- Superintendência do Pessoal. (2021a). *Guia metodológico e de boas práticas da NP 4427 : 2018*.
- Superintendência do Pessoal. (2022a). *Manual de Gestão das Pessoas (MASUP1-B)*.
- Superintendência do Pessoal. (2022b). *Manual de Processos do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (MASUP 2-B)*.
- Tayo Tene, C. V., Yuriev, A., & Boiral, O. (2018). Adopting ISO Management Standards in Africa: Barriers and Cultural Challenges. In *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards* (Issue January, pp. 59–82). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5_4)
- Tirano, C. (2011). “O Recrutamento e Mobilização nas Forças Armadas de Moçambique. Trabalho de Investigação Individual do CPOG.  
<http://hdl.handle.net/10400.26/12018>
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427: 2004-Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Edições Sílabo
- White, G. R. T., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *TQM Journal*, 21(3), 273–283. <https://doi.org/10.1108/17542730910953040>
- Wright, P., & Brewster, C. (2003). Editorial: Learning from diversity: HRM is not Lycra. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1299–1307. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145765>

## Apêndice A – Recolha e tratamento dos dados das entrevistas

Este apêndice apresenta dois resultados: o primeiro é aplicado a MGM (ver tabela 9) e o segundo a Marinha Portuguesa (ver tabela 10). Ambos procuram descrever as respostas dos oito participantes entrevistados nas referidas organizações. As entrevistas na MGM tinham como objetivo compreender a ideia que a organização tem em termos de sistemas de gestão das pessoas e avaliar as atividades de gestão das pessoas nesta organização, com a finalidade de desenvolver estratégias para a sua implementação. Para o efeito recorreu-se ao envio prévio de um guião de entrevista, para cinco elementos da MGM. Estes elementos foram ordenados por código à medida que as entrevistas foram sendo realizadas. Todas as entrevistas por telefone foram realizadas através da aplicação *WhatsApp* devido à distância e despesas conexas. Os quatro participantes foram oficiais superiores, oficiais subalternos e um primeiro-sargento – alguns militares que trabalharam na Repartição do Pessoal bem como os que já desempenharam funções nesse sector e ainda lidam com a gestão dos militares noutras unidades do ramo. Em tabela:

*Tabela 7 – Resposta dos elementos entrevistados na MGM*

<b>Pergunta 1: Tem conhecimento sobre os sistemas de gestão aprovados internacionalmente, nomeadamente o sistema de gestão das pessoas?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Situação atual da MGM em termos de sistemas de gestão	Inexistência de conhecimentos em matéria de sistema de gestão de pessoas	<p>“A Repartição do Pessoal não tem conhecimento sobre a utilização dos sistemas de gestão. Pode existir um conhecimento individual sobre o sistema de gestão das pessoas, mas o geral é desconhecido, isto é, o sistema não é aplicado na MGM” (MGM1)</p> <p>“Não tenho conhecimento” (MGM2)</p> <p>“Não” (MGM3)</p> <p>“Não, se a MGM tivesse um SGP Implementado esse poderia se refletir na estrutura orgânica da área de gestão do pessoal. Seria comunicado, ou até estaria presente na diretiva de sua excelência Comandante da MGM, onde teriam as diretivas associadas aos sistemas de gestão” (MGM4)</p>
<b>Pergunta 2: O SGP consiste num conjunto de cinco processos universais, sendo: recrutamento, seleção e admissão; formação; carreiras; desempenho e comportamentos, compensações e sanções. De entre estes processos, quais são os praticados na MGM?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Práticas de gestão das pessoas	Identificação dos processos nucleares da organização	<p>“Recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM1)</p> <p>“Recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM2)</p>

		<p>“Recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM3)</p> <p>“Recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM4)</p>
<p><b>Pergunta 3: Dos processos em uso na MGM, quais são os mais críticos, que necessitam de melhorias? Quais são as dificuldades enfrentadas no âmbito deste (s) processo (s) de gestão dos militares em uso na Marinha?</b></p>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Práticas de gestão das pessoas	Processos que necessitam de melhorias	<p>"O processo de formação foi registado como o processo mais crítico na medida em que as organizações de formação (por exemplo, a Academia Militar e a Escola de Sargentos das Forças Armadas) não são capazes de suprir as necessidades dos ramos. O que leva a uma falta de profissionais em certas áreas. Em consequência deste problema, a MGM tem vindo a enfrentar o desafio de colocar a pessoa certa no lugar certo" (MGM1)</p> <p>“Carreiras, falta de base de dados mais fiáveis” (MGM2)</p> <p>“Carreiras, avaliação de desempenho, remuneração e o processo de compensações e sanções. Os dois primeiros processos têm falhado porque a base de dados do ramo não está atualizada para dar uma resposta satisfatória aos processos. No processo remuneração (muito baixa para a classe de praças) e da compensação existe a necessidade de olhar para os outros níveis da organização, não apenas para os gestores do topo” (MGM3)</p> <p>“Avaliação de desempenho porque a organização não tem instrumentos que possam garantir uma transparência das informações. E o processo de formação, (...) na medida em que os levantamentos das necessidades partem do topo para a base e não o contrário” (MGM4)</p>
<p><b>Pergunta 4: Como são realizados os processos? Qual é a base para a realização destes processos?</b></p>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Práticas de gestão das pessoas	Documentação utilizada na gestão das pessoas	<p>“A MGM depende da documentação do Departamento do Pessoal do Estado – Maior General (EMG) para a gestão das pessoas” (MGM1)</p> <p>“Documentação definida pelo EMG” (MGM2)</p> <p>“Estes processos têm como base a legislação aplicados as FADM (p. ex. o Estatuto dos Militares das Forças Armadas)” (MGM3)</p> <p>“De uma forma geral, olhando para as FADM, o estatuto dos militares descreve as diretivas para a execução dos processos de recrutamento e seleção, formação, carreiras, avaliação de desempenho, comportamentos, remuneração e compensações e sanções” (MGM4)</p>
<p><b>Pergunta 5: É conhecimento geral, pelo menos para os moçambicanos que o processo de recrutamento e seleção compete ao Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização (CPRM) de cada província do país, neste âmbito, como é feito o levantamento das necessidades para os militares da MGM?</b></p>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>

Práticas de gestão das pessoas	Envolvimento de entidades externas no processo de recrutamento e seleção	<p>“Na base do Ministério da Defesa Nacional (MDN). Os ramos fazem o levantamento das necessidades anuais em termos de recrutamento e preenchimento de quadros de modo a submeter estes documentos ao departamento do pessoal do EMG. Por sua vez, o EMG, entra em contacto com o MDN que tem na sua dependência os CPRM” (MGM1)</p> <p>“Por solicitação dos ramos” (MGM2)</p> <p>“De acordo com o plano de necessidades do ramo da MGM, que trabalha diretamente com as FADM e por sua vez as FADM agem em conformidade com o Ministério da Defesa Nacional. No entanto o conselho militar da Marinha é que define os quantitativos de pessoas a serem incorporadas na Marinha” (MGM3)</p> <p>“Nos termos do plano de necessidades anuais do ramo da MGM, que é enviado para o EMG” (MGM4)</p>
--------------------------------	--	---

A tabela seguinte apresenta a transcrição dos principais indicadores extraídos das respostas a cada pergunta dirigida aos militares da Marinha Portuguesa. Nesta organização, foram definidos os elementos altamente ligados à implementação, operacionalização, funcionamento e aplicação do SGPM, bem como outros sistemas de gestão conexos à gestão das pessoas. À semelhança da MGM, os quatro participantes da Marinha Portuguesa encontram-se codificados com as iniciais da organização, razão pela qual será comum encontrar na tabela transcrições citadas com o código Marinha Portuguesa (numerados por ordem sequencial). É importante afirmar que alguns participantes decidiram não responder a algumas das perguntas feitas porque não tinham informação sobre a área de que se tratava, deixando-a para outros participantes com conhecimentos específicos sobre o assunto.

*Tabela 8 – Resposta dos elementos entrevistados na Marinha Portuguesa*

<b>Pergunta 1: Quais foram os desafios enfrentados pela organização durante a implementação do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (SGPM)? Como estes desafios foram respondidos?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Decisão de certificação	<p>“Em rigor a Marinha não implementou um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, designação prevista no PPA 10(A) - Gestão de Recursos Humanos - Doutrina Básica e procedimentos Gerais, mas sim adaptou os processos e procedimentos existentes para corresponderem aos requisitos previstos na NP 4427:2004” (MP1)</p> <p>“A decisão de certificar o SGRHM de acordo com a norma referida estava inscrito na Diretiva Setorial de Recursos Humanos, de 15ABR06, estabelecendo que 31DEZ06 iniciar e desenvolver o processo de candidatura à certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma NP 4427:2004. Para dar corpo a este objetivo através da Diretiva n.º 3/06, de 05DEZ do VALM SSP foi criado o Núcleo de Certificação do SGRHM (NCSGHRM), constituído por um CFR M, uma 1TEN TSN RH e um consultor interno (CTEN RES EMQ)” (MP1)</p>
	Capacitação dos elementos envolvidos	<p>“Os elementos tiveram formação em qualidade e na norma NP 4427:2004” (MP1)</p>

	Desafios levantados a organização	<p>“Mudança de mentalidades que se deveria focar na melhoria contínua dos processos e procedimentos baseados em normas específicas e monitorizadas por auditorias internas e externas que acompanhavam o processo do sentido da certificação externa” (MP2)</p> <p>“Adaptação ao novo normativo; definição e mapeamento dos processos e correspondentes atividades. Estes desafios foram ultrapassados através da aposta em formação dos elementos a prestar serviço no Gabinete da Qualidade, pela troca de experiência e de conhecimentos com oficiais que desempenharam anteriormente as funções de Chefe de Gabinete da Qualidade e através de profunda pesquisa documental sobre sistemas de gestão” (MP3)</p>
<b>Pergunta 2: <i>Quais foram as principais fases de implementação do SGPM?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Identificação das fases de certificação	<p>“Diagnóstico inicial do alinhamento do SGRHM à norma NP 4427:2004; - ajustamento da SSP à norma; - Ajustamento das restantes U/E/o da Marinha à norma; - verificação, através de Auditorias Internas, deste alinhamento e conformidade do SGRHM à norma NP 4427:2004” (MP1)</p> <p>“Aferir e obter a vontade do vértice estratégico da organização; planear e executar com as regras da NP que foi adotada como referência para o processo” (MP2)</p>
	Mudança de paradigma de SGRHM à SGPM	<p>“As fases de implementação do SGPM corresponderam a alterações introduzidas ao SGRHM (...). Deste plano de transição para o SGPM, fizeram parte fases de formação; alteração do normativo em vigor; atualização da lista de exigências legais aplicáveis ao sistema; atualização da Política de Gestão das Pessoas da Marinha e realização de auditorias internas prévias à realização da auditoria externas (...) e o cumprimento de exigências legais e conformidade com a norma (...)” (MP3)</p>
<b>Pergunta 3: <i>Quais foram os aspetos fundamentais que contribuíram para o sucesso da implementação do SGPM?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Fatores de sucesso no processo da certificação	<p>“O empenhamento da liderança no processo; existência de um consultor interno; plano de certificação definido na Diretiva Setorial de Recursos Humanos da Marinha” (MP1)</p> <p>“A vontade do vértice estratégico da organização e a existência de pessoas motivadas e focadas nano objetivo” (MP2)</p> <p>“O envolvimento de todas as áreas funcionais da Marinha (...). Foram identificados pontos de contactos nas diferentes unidades que integram o sistema (...) que garantiram que as dificuldades que as unidades estavam a vivenciar chegavam, de forma facilitada, à gestão de topo do sistema e que era fornecido um apoio de proximidade por parte do Gabinete da Qualidade a todas essas unidades” (MP3)</p>
<b>Pergunta 4: <i>Como é que o sistema foi adaptado às necessidades das pessoas e da organização?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Organização estrutural do sistema	<p>“As adaptações que ocorreram foram mais no sentido de sistematizar os processos e os procedimentos atinentes a uma maior transparência e envolvimento de todos no Sistema” (MP1)</p> <p>“O sistema serve para uma gestão de pessoas aos mais diversos níveis (...). Assim, as necessidades das pessoas e da organização devem ser compatíveis e compagináveis num princípio de conciliação dos interesses comuns (...), que devem ser salvaguardados na maior dimensão possível sem ferir os interesses comuns. Foi neste princípio que foi estruturado o sistema” (MP2)</p>

<b>Pergunta 5: Como é que o sistema foi adaptado a missão, visão, valores e princípios estratégicos da organização?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Organização estrutural do sistema	<p>“Através da definição de uma Política de Gestão de Recursos Humanos que integrou a missão, visão, valores e princípios da organização” (MP1)</p> <p>“O sistema centra-se no conjunto de definições e adoções organizacionais, logo existindo bem definidos os diversos pilares organizacionais, o sistema apenas os enquadra e difunde” (MP2)</p> <p>“O SGPM encontra-se permanentemente alinhado com a Diretiva Estratégica da Marinha, (...), através da inclusão, no seu Plano de Melhoria, de todos os objetivos estratégicos para os quais a Superintendência do Pessoal contribui, (...). Um exemplo desse alinhamento é a incorporação, na Política da Gestão das Pessoas da Marinha, da missão, visão e aspetos-chave das orientações do Sr. Almirante CEMA para o seu mandato. Adicionalmente, foram incorporados alguns dos indicadores estratégicos de monitorização e controlo como formas de monitorização e controlo dos processos definidos para o sistema.” (MP3)</p>
<b>Pergunta 6: Como o sistema foi adaptado as políticas de gestão das pessoas? Que desafios surgiram neste âmbito?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Organização estrutural do sistema	<p>“O sistema não teve que se adaptar à política pois já estava alinhado, foi essencial um processo de sistematização do que já existia e alinhamento com os requisitos da norma NP 4427:2004” (MP1)</p> <p>“As políticas de gestão de pessoas são determinadas pela organização. O sistema verifica a implementação e cumprimento das políticas. Não é premente uma adaptação do sistema” (MP2)</p> <p>“A Política de Gestão das Pessoas da Marinha (...) rege o sistema e a forma como ele garante a satisfação dos requisitos dos clientes e a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas. É nesta Política que constam a missão e a visão que devem ser consideradas para a forma de gerir o sistema e garantir que ele se encontra alinhado com as orientações superiores para a área funcional do Pessoal.” (MP3)</p>
<b>Pergunta 7: Quais foram ou são os valores acrescentados do sistema desde a sua implementação?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Mais-valias do sistema	<p>“O valor mais relevante, (...), foi o da integridade” (MP1)</p> <p>“A transversalidade de processos e procedimentos que contribui para os princípios de equidade e igualdade de tratamento, num prosseguir da melhoria contínua” (MP2)</p> <p>“A garantia de uma uniformização das práticas de gestão das pessoas ao nível da Marinha; O reconhecimento externo da Marinha enquanto organização e das suas práticas de gestão das pessoas (...); A existência de doutrina específica para os diferentes níveis da área funcional do Pessoal e para as unidades no que concerne à gestão das pessoas, concretamente ao nível da definição de procedimentos e mecanismos de controlo de operacionalização dos diferentes processos que constituem o sistema” (MP3)</p>
	Elaboração de auditorias	<p>“Os resultados de um sistema de qualidade são medidos através de auditorias (...). Houve melhorias no sistema ao longo dos anos porque foram garantidas auditorias – em média 30 auditorias por ano. Cada auditoria tinha um conjunto de aspetos a melhorar e ao longo dos anos os aspetos a melhorar foram diminuindo” (MP4)</p>

<b>Pergunta 8: <i>Que fatores críticos (p. ex. recursos, pessoas) afetaram a implementação do sistema?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Desafios ao nível de recursos e pessoas	<p>“De facto o alinhamento do SGRHM à norma NP 4427:2004 promoveu a criação de uma estrutura nova, pelo que exigiu necessidades novas nas várias dimensões do recurso (pessoas, financeiros, materiais e informacionais)” (MP1)</p> <p>“Alteração de mentalidades, num princípio do <i>“sempre foi assim”</i>, quando o sempre poderá não ser o mais ajustado para a gestão de pessoas” (MP2)</p> <p>“Constituição da bolsa de auditores internos com elementos das diferentes áreas funcionais da Marinha; Maioria dos elementos com responsabilidade pela implementação do sistema ao nível das unidades não se encontram apenas dedicados ao sistema, acumulando com outras tarefas e funções, o que pode, em alguns casos, levar a que os procedimentos e as necessárias correções e melhorias possam levar mais tempo a ser implementados.” (MP3)</p>
<b>Pergunta 9: <i>Que problemas foram encontrados na implementação e utilização do sistema? Que soluções foram consideradas?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Planeamento da certificação	<p>“Promover a sensibilização e implementação dos princípios da melhoria continua na organização” (MP1)</p> <p>“A necessidade de ter procedimentos documentados e monitorizados” (MP2)</p>
<b>Pergunta 10: <i>Quais foram as competências necessárias à concretização dos objetivos organizacionais no âmbito da implementação do SGPM? Houve a necessidade de formação do pessoal?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Implementação e certificação do SGPM	Capacitação do pessoal	<p>“Os elementos do NCSGRHM tiveram que ter formação em qualidade e na norma NP 4427:2004 e os elementos da Bolsa de Auditores tiveram que ter formação nos referenciais e em auditores internos” (MP1)</p> <p>“A formação das pessoas para um determinado desígnio organizacional é imperativo em qualquer processo de mudança. Neste caso foi essencial para o bom desenrolar do processo” (MP2)</p> <p>“A formação na NP 442:2018 e em auditorias internas neste referencial, tendo sido facilmente concretizada em articulação com a Direção de Formação. Este aspeto não se constituiu como uma dificuldade durante o processo de transição” (MP3)</p>
<b>Pergunta 11: <i>Qual é o impacto do SGPM no desempenho da organização?</i></b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Benefícios do SGPM para o desempenho da organização	Mais-valias do sistema	<p>“O sistema permitiu incrementar uma melhor interação e relação de todos os atores do sistema” (MP1)</p> <p>“O SGPM veio cimentar e organizar procedimentos de forma transversal à organização, o que foi potenciador do desempenho da organização” (MP2)</p> <p>“Contribui para uma identificação clara de quais são os processos que possuem maior contribuição para a satisfação dos requisitos do cliente, (...) quais são os processos nucleares do sistema e quais os que possuem maior criticidade para o produto final do sistema - atrair, manter e desenvolver (...). A existência do sistema permite, igualmente, uma maior uniformização das práticas de gestão das pessoas com carácter transversal em toda a organização, facilitando os resultados e potenciando os procedimentos de passagem de serviço para todos os que possuem funções relevantes na área funcional do Pessoal” (MP3)</p>

<b>Pergunta 12: Que dificuldades têm sido registradas no SGPM ao longo do tempo? Que soluções têm sido adotadas?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Operacionalização e funcionalidade do SGPM	Identificação de desafios e possíveis soluções	<p>“As dificuldades decorrem da necessidade de monitorização contínua do sistema e a correção pronta de desvios identificados. A solução advém das auditorias internas que identificam as situações a melhorar e monitorizam a implementação das soluções para esse fim (...)” (MP2)</p> <p>“(…) garantindo a adequada difusão de informação essencial à concretização dos diferentes processos e garantia da obtenção do produto final do sistema. Tem-se apostado bastante na comunicação interna e comunicação descendente (...). Sempre que o Gabinete da Qualidade identifica uma dificuldade numa unidade em específico, é dado um maior apoio de proximidade a essa unidade” (MP3)</p>
<b>Pergunta 13: Quais são os cuidados que a Marinha adota para garantir um sistema de qualidade? (p. ex. custo e benefício)</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Operacionalização e funcionalidade do SGPM	Elementos indispensáveis à garantia de um sistema de qualidade	<p>“O custo averbado decorre da necessidade de ter pessoas com as competências necessárias para o acompanhamento da implementação e manutenção do sistema. Os benefícios advêm da capacidade instalada de possuir um sistema robusto e capaz conducente à adoção das melhores práticas no âmbito da gestão de pessoas a fim de atrair manter e desenvolver os efetivos da Marinha em prol de um adequado cumprimento da missão” (MP2)</p> <p>“Centralização dos recursos; aposta na formação de todos os que contribuem para o funcionamento dos sistemas; alinhamento com os objetivos estratégicos definidos superiormente; implementação de planos de ação; sempre que são necessárias alterações que possam colocar em causa a integridade do sistema e aposta na comunicação interna a todos os níveis.” (MP3)</p> <p>“formação para compreender o que é que se tem de fazer, ou seja, é necessário dar competências as pessoas para saberem lidar com o sistema e os desafios que possam surgir nos processos” (MP4)</p>
<b>Pergunta 14: Quais são as limitações do SGPM?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Operacionalização e funcionalidade do SGPM	Fatores que limitam o desempenho do sistema	<p>“Alta rotação das pessoas; da falta de penetração de alguns processos, designadamente os relativos à melhoria contínua; bem como, a comunicação interna” (MP1)</p> <p>“As limitações estão associadas ao conjunto de normas e princípios orientadores que poderão inibir processos de mudança e inovação” (MP2)</p> <p>“Redução do número de efetivos” (MP3)</p>

<b>Pergunta 15: Como é que os processos de gestão de pessoas funcionam na organização?</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição dos principais relatos dos participantes (Indicadores)</b>
Operacionalização e funcionalidade do SGPM	Mapeamento de processos	<p>“Os processos funcionam através de uma definição clara das várias etapas, bem como, da atribuição dos recursos necessários ao seu funcionamento e, ainda, ao estabelecimento de pontos de controlo de forma a assegurar a qualidade e a melhoria continua” (MP1)</p> <p>“Os processos funcionam num princípio de sustentação normativa e análise de práticas casuísticas (...), havendo nessa decorrência de adaptar as normas às necessidades de gestão organizacional de forma dedicada e concreta” (MP2)</p> <p>“Os processos de gestão definidos para o sistema – planeamento e gestão do SGPM, melhoria e desempenho do sistema – e estes são os processos essenciais que garantem toda a fase de planeamento do sistema e que permitem realizar a avaliação do seu desempenho, garantindo retorno quanto à forma como estão a ser desenvolvidos e executados os diferentes processos do sistema e identificar eventuais necessidades de correção e melhoria, quando se verificam desvios entre o que foi planeado e o que foi executado” (MP3)</p> <p>“Os processos funcionam como todo interligado (...). A organização para funcionar de forma eficaz tem de haver mapeamento de processos” (MP4)</p>

## **Apêndice B – Proposta de Implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM**

### **1. SITUAÇÃO INICIAL**

- a. A Repartição do pessoal, responsável pela gestão dos efetivos do ramo, não tem conhecimento sobre os assuntos relacionados com a implementação, certificação e funcionamento do sistema de gestão das pessoas, dependendo esta Repartição da documentação definida pelo Departamento do Pessoal do Estado – Major General das FADM para a gestão das pessoas.
- b. A MGM dependente de entidades externas para o processo de recrutamento e preenchimento de quadros e os processos de gestão das pessoas são, de certa forma, instáveis porque não têm os instrumentos necessários para produzir melhores resultados na área do pessoal.
- c. Existe a necessidade de incluir outros processos de gestão das pessoas que possam contribuir para avaliação do desempenho do sistema, satisfação dos requisitos do cliente e os que contribuem para atrair, manter e desenvolver as pessoas da organização.

### **2. OBJETIVO**

- a. O objetivo da implementação do sistema e da sua certificação é padronizar e potenciar as práticas de gestão de pessoas da MGM, ou seja, o propósito não é explicar como se executam os trabalhos das pessoas, mas confirmar que a organização executa as suas atividades da forma correta com melhores ferramentas (boas práticas de gestão).

### **3. ANÁLISE**

- a. O sistema de gestão das pessoas certificado de acordo com a NP 4427: 2018 corresponde a um equilíbrio entre as necessidades das pessoas, da organização e das partes interessadas, embora os interesses da organização tenham mais predominância, pode-se afirmar que este sistema tem duplo objetivo:
  - 1) O primeiro remete para o fornecimento de competências necessárias a organização para poder assegurar o cumprimento da sua missão.
  - 2) O segundo objetivo envolve a integração das pessoas nas estratégias da

organização, porque o cumprimento dos objetivos depende delas. Pode-se afirmar que, a integração aumenta a satisfação dos funcionários pelo facto de se sentirem valorizados, e a concretização dos objetivos passa a ser uma consequência do seu trabalho.

- b. A vantagem de implementação do sistema de gestão das pessoas de acordo com a NP 4427:2018 traduz-se numa perspetiva de trabalho em rede, aprendizagens com outras organizações, da navegação pela mudança, busca pela qualidade, inovação e criatividade.
- c. A implementação do sistema de gestão das pessoas na MGM, deve ter em consideração os seguintes aspetos:
  - 1) Fortalecer a comunicação interna e externa – garantindo o envolvimento das organizações externas no âmbito do planeamento das verdadeiras necessidades do ramo em relação a aquisição (recrutamento e seleção) e capacitação (formação) dos militares;
  - 2) Servir de suporte a base de dados – assegurar melhorias da base de dados utilizada pela organização no controlo dos militares;
  - 3) Desenvolvimento de manuais que irão complementar as informações descritas na legislação utilizada pelas FADM;
  - 4) Incrementar a qualidade dos processos de gestão em uso na organização;
  - 5) Adaptar os processos de acordo com os requisitos da NP 4427:2018, garantindo uma uniformização das práticas de gestão das pessoas ao nível do ramo;
  - 6) Acrescentar processos de gestão, capazes de contribuir para a satisfação dos requisitos das partes interessadas e possam ter um papel importante na atração, retenção e desenvolvimento das pessoas;
  - 7) Cumprir um conjunto de requisitos que permitam que ela de forma independente possa criar mecanismos de melhoria continua e evoluir de forma autónoma.
- d. Dada a sua condição atual, das recomendações, que podem melhorar as hipóteses de sucesso na implementação do sistema de gestão das pessoas na

MGM, distinguem-se as seguintes:

- 1) Assegurar maior comprometimento dos líderes da organização, ao longo das fases de implementação.
- 2) Definir uma equipa interna para o projeto de implementação e certificação do sistema através da nomeação do pessoal a desempenhar funções na Repartição do Pessoal:
  - Para evitar a acumulação de tarefas na equipa do projeto, haverá necessidade de as diversificar, nesta perspetiva, propõe-se que para além dos elementos da Repartição do Pessoal envolvido no projeto, deverá ser criado um grupo responsável pelas auditorias internas, devendo estes elementos pertencer às diferentes áreas funcionais do ramo da Marinha;
  - Devido à falta de domínio dos temas em questão, será necessário investir na atualização dos conhecimentos e competências das pessoas, tanto em requisitos da NP 4427:2018, da NP EN ISO 9001:2015 – “Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos”, como também no que diz respeito às qualificações em auditorias, devido aos desafios que podem ser encontrados durante a implementação do sistema;
  - Para a formação da equipa do projeto, deve recorrer-se a entidades externas que tenham competência em dar conhecimentos necessários para a implementação, certificação e manutenção do sistema em questão. Havendo ainda a necessidade de incluir a formação na área da sensibilização de sistemas de gestão, responsabilidades de certificação;
- 3) Deve ser escolhida uma unidade (p. ex. base naval de lisboa) como unidade piloto para testar o desempenho do sistema e, consoante os resultados obtidos, expandir para todo o ramo.
- 4) Assegurar o alinhamento dos processos com a NP 4427:2018, através da abordagem por processos, de modo a garantir o inter-relacionamento entre os processos. O objetivo é alcançar resultados coerentes de forma eficaz e eficiente. Para o efeito, a MGM deve

formular uma boa estratégia de implementação (resulta do conhecimento da organização e o meio em que se insere).

- 5) Definir uma política de gestão das pessoas em conformidade com as boas práticas de gestão e, mais importante ainda, assegurar que esta política cumpra os requisitos da NP 4427:2018.
- 6) Definir uma política de gestão das pessoas em conformidade com as boas práticas de gestão e, mais importante ainda, assegurar que esta política cumpra os requisitos da NP 4427:2018.
- 7) Apostar numa comunicação transparente, garantindo a adequada difusão de informação essencial à concretização das diferentes fases da implementação do processo.
- 8) Adotar uma metodologia de implementação baseada na análise de risco. O objetivo é verificar a execução das diferentes fases de implementação e proceder com a devida correção, de modo a minimizar o risco de perda de tempo, esforço das pessoas envolvidas, recursos materiais, e economias.
- 9) Elaborar um plano de auditoria interna para avaliação do estado do sistema, de modo a conseguir monitorizar os aspetos a melhorar na organização.

#### 4. CONCLUSÕES

a. Resumidamente, as recomendações acima apontam, para as seguintes vertentes:

- Consciencialização da gestão;
- Importância da criação de uma equipa de projeto;
- Formação e inclusão de entidades externas na formação;
- Necessidade de selecionar uma unidade para testar o sistema; preocupação de aumentar as características dos processos;
- O cuidado na definição de uma política de gestão das pessoas envolvente; importância da comunicação a todos os níveis;
- A adoção de uma abordagem de implementação baseada no risco;
- Inclusão de um plano de auditoria.

- b. A descrição destas ações, não implica a adoção de outras iniciativas relevantes para o processo. Nesta linha de pensamento, destacam-se as seguintes:
- 1) Criação ou atualização (dada a existência da NM 173:2010) de uma Norma Moçambicana, com base nas seguintes recomendações:
    - Contacto com as entidades responsáveis pela elaboração, homologação e divulgação das Normas Moçambicanas e outras partes interessadas;
    - *Benchmarking* entre NM 173:2010 com NP 4427:2018 – atendendo à importância dos requisitos que a segunda proporciona, de modo a garantir a existência de uma norma assente em princípios aprovados internacionalmente;
  - 10) Ao adotar recomendações internacionais, deve-se saber como aproveitar as oportunidades e reconhecer as ameaças decorrentes destas orientações, tendo em conta os seus objetivos e o seu campo de ação.
  - 11) Organizar as fases de implementação do sistema através de processos inter-relacionados, para alcançar resultados coerentes de forma eficaz e eficiente.
- c. No cronograma abaixo (tabela 11) apresentam-se as fases de implementação do sistema, com fita de tempo para cada uma das etapas de implementação:

*Tabela 9 – Atividades a desenvolver no âmbito da implementação/certificação do sistema de gestão das pessoas da Marinha de Guerra de Moçambique*

Ano	Atividades
2022	<i>Consciencialização da gestão</i>
	Envolvimento dos líderes no projeto
	Passagem do verdadeiro objetivo do projeto;
	Contacto com a INNOQ: criar ou atualizar segundo a NP 4427 (Em paralelo das atividades supracitadas)
2023	<i>Definição da equipa de Projeto</i>
	Diversificação da equipa
	Definições de responsabilidades e relações (comunicação interna e externa)
	Formação da equipa nos requisitos da NP 4427, ISO 9001, auditorias internas nestes referenciais
	Seleção da Unidade piloto (p. ex. Comando da MGM)
2024	<i>Definição da política de gestão das pessoas</i>
	Integração da política de gestão das pessoas com os objetivos da organização
	Ajustamento dos serviços do pessoal com à norma
	Identificação da relação entre a MGM e outras entidades externas (p. EMGFADM e CPRM)

<b>Ano</b>	<b>Atividades</b>
	Levantamento de processos críticos
	Caracterização de processos
	Elaboração e introdução de processos relativos a melhoria contínua
	Alinhamento dos processos com os requisitos da norma
	Articulação da base de dados do controlo de pessoal com a norma
	Desenvolvimento de manuais de gestão das pessoas de acordo com a norma
	Primeira auditoria interna
2025	<i>Expansão para outras unidades do ramo e realização de diversas adaptações</i>
	Preparação de procedimentos para determinar riscos e incertezas
	Segunda auditoria interna
2026	<i>Preparação do processo de certificação</i>
	Contacto com o organismo de certificação
2027	<i>Certificação de acordo com a NP 4427 por uma entidade externa de certificação</i>