

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2009/2010



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS
MILITARES DA FAP**

JOSÉ LUIS ANTUNES SIMÕES
CAP/TMMA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS
DOS MILITARES DA FAP**

CAP/TMMA José Luís Antunes Simões

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Lisboa 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS
DOS MILITARES DA FAP**

CAP/TMMA José Luís Antunes Simões

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Orientador: MAJ/TOCART Renato Pinheiro

Lisboa 2010



Agradecimentos

Ao MAJ Pinheiro, pela orientação dada e confiança transmitida.

Aos camaradas entrevistados, pela colaboração e disponibilidade.

Aos camaradas do CPOS-FA 2009/10, pela solidariedade e união de esforços.



Índice

Introdução	1
1. As competências no centro da gestão das pessoas	4
a. Sobre a necessidade de gerir as competências	4
b. Conceito de competências	4
c. Competências vs qualificações.....	5
d. Tipos de competências	6
(1) Competências Necessárias.....	7
(2) Competências Transversais	7
(3) Competências Específicas	7
(4) Competências Disponíveis	7
(5) Competências Individuais	8
e. A cadeia de valor das competências.....	8
f. Problemática da erosão das competências.....	9
2. Formulação de um sistema de gestão de competências.....	10
a. Sobre os modelos analisados.....	10
b. Modelo de referência.....	10
c. Adaptação do modelo de referência às especificidades da FA	11
(1) Estabelecer objectivos e metas a partir da intenção estratégica	11
(2) Identificar competências necessárias.....	12
(3) Inventariar competências individuais	13
(4) Mapear o <i>gap</i> das competências.....	13
(5) Planear a captação e/ou o desenvolvimento de competências.....	13
(6) Recrutamento e Selecção (captação)	14
(7) Formação e Desenvolvimento	14
(8) Colocações e Transferências	14
(9) Avaliação de Desempenho	15
(10) Ferramenta de apoio à gestão de competências.....	16
(11) Esquematização do sistema formulado	16
3. A gestão actual e as mais-valias do sistema formulado.....	18
a. Identificação das competências necessárias	18



b.	A importância da avaliação de desempenho para a inventariação das competências individuais e seu ajustamento às necessárias.....	20
c.	Adequação dos requisitos do Recrutamento e Selecção (R&S) e dos programas de Formação e Desenvolvimento (F&D) às necessidades da Organização.....	21
	Conclusões	23
	Bibliografia	27
Índice de Figuras		
	Figura 1 – Erosão das competências	9
	Figura 2 – Etapas da gestão de competências	11
	Figura 3 – Etapas da gestão de competências – Modelo adaptado à FAP	17
Índice de Anexos		
	Anexo A – Corpo de conceitos	A-1
	Anexo B – Quadro síntese do modelo de análise	B-1
	Anexo C – Questões colocadas nas entrevistas efectuadas	C-1



Resumo

As competências profissionais dos militares da Força Aérea, a exemplo do que acontece nas empresas e noutras organizações, não são um recurso ilimitado; nem um bem imperecível, de valor garantido. Pelo contrário, elas sofrem a erosão do tempo, ditada sobretudo pela evolução tecnológica. Daí a necessidade de serem geridas, com vista à sua manutenção e ajustamento permanente às necessidades da Organização.

Partindo desta problemática, este trabalho, realizado segundo a metodologia proposta por *Raymond Quivy e Luc Van Canpenhoudt*, teve por objectivo formular um sistema de gestão das competências dos militares da FAP, e avaliar os ganhos de eficiência que poderão resultar da sua implementação.

Tendo por base a literatura analisada e tomando como referência um dos modelos teóricos estudados, formulou-se um sistema de gestão de competências, adaptado às especificidades da FAP, e que, basicamente, se desenvolve em torno de duas dinâmicas: a identificação das competências necessárias à Organização, e o ajustamento a essas das competências individuais.

Procedeu-se depois à avaliação do sistema formulado, através da utilização de um modelo de análise em que foram testadas hipóteses previamente formuladas.

O estudo revelou que as competências necessárias à Organização não estão ainda suficientemente descritas, o que prejudica a aplicação dos critérios estabelecidos para as Colocações e Transferências. Revelou também que a Avaliação de Desempenho, se incluída no sistema de gestão de competências, permite mais facilmente identificar as competências individuais, favorecendo o seu ajustamento às necessidades funcionais. Revelou ainda que um sistema de gestão de competências permite mais facilmente alinhar as áreas do Recrutamento e Selecção e da Formação e Desenvolvimento com as necessidades da Organização.

Da investigação concluiu-se que a implementação do sistema formulado pode contribuir para evitar desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias ao desempenho das respectivas funções, resultando daí uma relação mais favorável entre os recursos existentes e os resultados alcançados, ou seja, uma maior eficiência.



Abstract

Professional skills of the Portuguese Air Force (POAF) military personnel, like of what happens in civilian companies and other organizations, are not an unlimited resource with guaranteed value. Rather, they suffer the erosion of time, driven mainly by technological development. Hence they need to be managed, within a view to its maintenance and continuous adjustment of the Organization needs.

On this issue, this work, undertaken using the methodology proposed by Raymond and Luc Van Quivy Canpenhoudt, was aimed to formulate a skills management system of POAF military personnel, and evaluate the efficiencies that can be obtained with its implementation.

Based on the analyzed literature and with reference to one of the theoretical models studied, it was formulated a skills management system, adapted to the POAF particularities which basically revolves around two dynamics: identifying the skills needed the Organization, and the individual skills adjustment into those

Then proceeded to the evaluation of the formulated system using an analysis model that tested hypotheses previously formulated.

The study revealed that the skills needed for the organization are poorly described, which hinders the application of the criteria for Placements and Transfers. Also revealed that the Performance Evaluation if included in the skills management system, makes it easier to identify individual skills, promoting their adjustment to functional needs. The study revealed that a skills management system simplifies the alignment in Recruitment and Selection so as Training and Development with the needs of the Organization.

From the investigation it was concluded that the system implementation could help to avoid inconsistencies between individual skills and the ones that are necessary in order to perform their duties, resulting in a more favorable ratio between resources and results achieved, i.e., greater efficiency.



Palavras-Chave

Avaliação de Desempenho;
Competências;
Competências individuais;
Competências necessárias;
Desempenho de funções;
Eficiência;
Formação e Desenvolvimento;
Gestão de competências;
Módulo de Gestão de Competências;
Posto de trabalho;
Qualificações;
Recrutamento e Seleção.



Lista de Abreviaturas

ADes – Avaliação de desempenho

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CIFFA – Comando de Instrução e formação da Força Aérea

CPESFA – Comando de Pessoal da Força Aérea

C&T – Colocações e Transferências

DINST – Direcção de Instrução

DMSA – Direcção de Manutenção dos Sistemas de Armas

DP – Direcção de Pessoal

FAP (ou FA) – Força Aérea Portuguesa

F&D – Formação e Desenvolvimento

GDC – Gestão de competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MGDC – Módulo de Gestão de competências

NIP – Número de Identificação Pessoal

PQM – Procedimento da Qualidade na Manutenção

RFA – Regulamento da Força Aérea

R&S – Recrutamento e Selecção

SIAGFA – Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea



Introdução

“ *Quanto mais vastos forem os vossos conhecimentos, mais fáceis e mais perfeitas serão as vossas obras*”(Kingsley)

A utilização racional dos recursos é um dos grandes desafios que enfrentam as sociedades actuais. Para as empresas e organizações em geral, esse pode mesmo ser um aspecto determinante para a obtenção de vantagens competitivas e/ou prossecução dos seus objectivos.

A organização militar não foge à regra, pelo que se vê, também ela, na necessidade de otimizar os seus recursos, particularmente os recursos humanos, um bem que se torna mais valioso na justa medida em que se apresenta mais escasso.

No caso particular da Força Aérea (FA), a crescente complexidade tecnológica dos meios operados, que exigem técnicos e operadores cada vez mais qualificados e especializados, leva a que, muitas vezes, apenas um reduzido número de pessoas esteja habilitado a realizar uma dada tarefa, o que requer uma gestão de pessoal crescentemente mais eficiente.

Nas áreas mais tecnológicas, os saberes adquiridos rapidamente ficam desajustados da realidade se não houver uma aposta clara no seu permanente desenvolvimento. Mas essa é uma tarefa que tem de ser articulada com as demais funções de gestão das pessoas, para garantir o perfeito alinhamento das capacidades desenvolvidas com as necessidades da Organização.

Face a esta realidade, o presente trabalho tem como objectivo: *Formular um sistema de gestão das competências (GDC) dos militares da FA, e avaliar os ganhos de eficiência que poderão resultar da sua implementação.*

O estudo, conforme decorre do objectivo enunciado, terá uma delimitação alargada à globalidade da FA, mais direccionado, portanto, para a definição de linhas gerais do que para o tratamento de aspectos particulares, requerendo estes, naturalmente, uma outra abordagem.

Este trabalho foi realizado segundo a metodologia proposta por *Raymond Quivy e Luc Van Canpenhoudt*, desenvolvendo-se em três capítulos, ao longo dos quais se procura dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Em que medida a implementação de um sistema de gestão das competências dos militares da FA pode contribuir para a melhoria da eficiência da Organização?



A esta pergunta foram associadas outras três que dela derivam, cujas respostas deverão concorrer para responder à primeira:

- *PD1: Estão as competências necessárias (a cada função) suficientemente descritas, para que as colocações dos militares possam observar o critério, superiormente estabelecido, das “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”?*

- *PD2: De que forma a avaliação de desempenho individual pode concorrer, no quadro da GDC, para a identificação do potencial das pessoas e para a melhoria do seu desempenho?*

- *PD3: Como poderá um sistema de GDC contribuir para o alinhamento das áreas do Recrutamento e Seleção e da Formação e Desenvolvimento com as necessidades da Organização em matéria de competências?*

No primeiro capítulo, faz-se o enquadramento e definição do conceito de “competências”, da sua tipologia e problemática associada. A definição dos conceitos serve de ponto de partida para o lançamento dos dois vectores em torno dos quais se constrói a problemática a adoptar: a identificação das competências necessárias à Organização; e a disponibilização das competências individuais, desejavelmente ajustadas às necessárias.

No segundo capítulo, com base nos modelos teóricos analisados, formula-se, a partir de um deles, um sistema de gestão das competências adaptado às especificidades da FA. Trata-se de um sistema de relações entre o conceito de competências e um conjunto de funções de gestão existentes na Organização.

No terceiro capítulo, estabelece-se um paralelo entre as capacidades da gestão actual e as mais-valias que poderão resultar da implementação na FA do sistema formulado. Utiliza-se, para tal, um modelo de análise¹, através do qual serão testadas as seguintes três hipóteses, que se constituem como respostas provisórias às perguntas derivadas:

- *H1: As competências necessárias à Organização não estão suficientemente descritas para cada função/posto de trabalho, o que prejudica a aplicação dos critérios existentes para Colocações e Transferências.*

- *H2: A inclusão da avaliação de desempenho individual no sistema de gestão das competências permite mais facilmente identificar o potencial das pessoas, evitando desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias à função.*

¹ Ver Anexo B - Quadro síntese do modelo de análise -



- *H3: Através da articulação das diversas funções de gestão, um sistema de GDC permite mais facilmente adequar os requisitos do Recrutamento e Selecção e os programas de Formação e Desenvolvimento às necessidades da Organização.*

Para o teste das hipóteses, serão utilizados, como instrumentos de observação, a pesquisa bibliográfica, a recolha de dados documentais e também a realização de entrevistas. A análise da informação recolhida, com incidência nas vertentes da Organização para as quais as competências assumem maior relevância – Recrutamento e Selecção (R&S); Formação e Desenvolvimento (F&D); Colocações e Transferências (C&T); e Avaliação de Desempenho (ADes) – permitirá retirar conclusões sobre os ganhos de eficiência proporcionados pelo sistema formulado. Será esse o corolário do estudo, permitindo responder à pergunta de partida.

Por último, é apresentada uma retrospectiva do trabalho, com as conclusões do estudo e as recomendações daí decorrentes.

Face à utilização, no domínio da literatura existente, de terminologia diversa, designativa de uma mesma realidade, remete-se para o **corpo de conceitos**² o sentido exacto em que estes deverão ser entendidos no presente trabalho.

² Ver Anexo A



1. As competências no centro da gestão das pessoas

a. Sobre a necessidade de gerir as competências

A constatação, a partir do último quartel do século passado, de que os conhecimentos técnicos, por si só, não garantiam ao seu titular um bom desempenho profissional, veio introduzir o conceito de “competências”, em substituição das “qualificações”, que tiveram grande ênfase nos anos seguintes à segunda Guerra Mundial. Significa esta alteração, que “as Empresas hoje estão menos interessadas em colaboradores que saibam tudo sobre determinado assunto do que naqueles que demonstrem capacidade para aprender” (Camara *et al*, 2001:292). A esta alteração não é alheio o aumento do ritmo da evolução tecnológica, arrastando consigo mudanças nas profissões e nos métodos de trabalho, e provocando a rápida obsolescência dos saberes adquiridos. Daí resultaram novas preocupações e novos desafios, implicando um novo olhar sobre as pessoas e sobre a forma de geri-las. Dessa forma, “a reflexão sobre a gestão, antes preocupada essencialmente com a melhor forma de realizar os trabalhos através do domínio das técnicas concretas, se tornou crescentemente atenta às diferenças individuais e, por essa via, às capacidades das pessoas”. (Cardim e Miranda, 2007:123). É neste contexto que surge a necessidade de gerir as competências, com vista a mantê-las alinhadas com os objectivos estratégicos da organização.

b. Conceito de competências

Tal como refere Bilhim (2004:235), o termo “competências” tanto é utilizado como adjectivo para caracterizar as pessoas, relativamente ao seu nível de desempenho (embora, neste sentido, se utilize normalmente o termo no singular), como substantivo, enquanto significado de conteúdos. Dentro dos conteúdos, pode ainda revestir-se de maior ambiguidade, como acontece na significação que lhe é dada na FA, onde surge, quer associado ao posto de trabalho (e neste caso podem ser as competências requeridas pela função, ou os poderes decisórios de quem a desempenha; por ex: competências do comandante, enquanto prerrogativas da função), quer associado ao indivíduo, no sentido das suas habilitações profissionais.



Relativamente a este último sentido, verifica-se um certo consenso em entendê-lo não apenas como habilitações profissionais (no sentido restrito de conhecimentos técnicos), mas como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito” (Brandão e Guimarães, 2001:3). Alinhada com esta ideia de competências, encontramos a definição como “domínio de um conjunto de capacidades operativas que é necessário mobilizar para a execução das tarefas que constituem cada profissão” (Cardim e Miranda, 2007:126). Acrescentam os mesmos autores que as capacidades e aptidões necessárias ao desempenho das profissões podem ser mobilizadas em três origens diferentes: *Cognitivas*, ou operatórias de conceitos e conhecimentos; *Instrumentais*, ou destrezas operatórias de materiais e instrumentos; e *Comportamentais*, ou ético-afectivas, operatórias de comportamentos ou relações (Cardim e Miranda, 2007:131).

Conjugando as duas definições anteriores, podemos, neste trabalho, entender as competências como domínio de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes que é necessário mobilizar para a execução das tarefas que constituem cada profissão.

Convém ainda esclarecer que, embora se coloque aqui o enfoque das competências no indivíduo, as mesmas podem também ser associadas às funções/postos de trabalho, quando referidas como conjuntos de requisitos que um indivíduo deverá possuir para desempenhar determinada função. Nesse sentido, serão designadas por competências necessárias. Numa outra abordagem, podemos considerar as competências individualmente detidas por cada um dos colaboradores, e as da organização no seu todo, desejavelmente superiores ao somatório de todas as competências individuais, fruto de deter, ela própria, associada aos processos, uma parte do acervo das competências que constituem o seu património.

c. Competências vs qualificações

Impõe-se estabelecer as diferenças entre estes dois conceitos, visto muitas vezes se confundirem. O termo qualificações, ou simplesmente qualificação, tem merecido, a exemplo do que acontece com as competências, múltiplas significações, sendo utilizado para expressar realidades diversas. No sentido mais comum do seu emprego, tem servido para expressar o nível de funções que os



trabalhadores estão habilitados a desempenhar. “A génese do conceito de qualificação resultou, parcialmente, da necessidade de classificar e valorizar comparativamente actividades profissionais e trabalhadores” (Cardim e Miranda, 2007:61). Esta é também a interpretação que se pode fazer da “Estrutura dos níveis de qualificação”, do Ministério do Trabalho, que o que faz é a diferenciação dos trabalhadores segundo o nível das funções que exercem, e que vai do nível “0 – Dirigentes” ao nível “7 – “Profissionais não qualificados (indiferenciados)” (Cardim e Miranda, 2007:63).

A partir da década de oitenta do século passado, o conceito de qualificação passa a dar lugar às competências. Esta alteração resulta da admissão que “as competências são supostamente mais reais do que as capacidades oficialmente reconhecidas” (Almeida, 2006:3). É assim que se assiste a um deslocar da valorização dos profissionais, das capacidades oficialmente reconhecidas para algo que tem a ver com isso, mas também com as atitudes ou comportamentos que, para além de mobilizarem tais capacidades, determinam também o potencial de desenvolvimento dos indivíduos.

A confirmar a grande diversidade de acepções para o termo qualificação, na FA, o mesmo não classifica actividades nem hierarquiza funções, sendo definido, pelo PQM 301 (Procedimento da Qualidade na Manutenção), como “Processo de conferir ao indivíduo os conhecimentos e experiência necessários ao desempenho de determinada tarefa, culminando em reconhecimento formal”. Portanto, aplica-se a uma tarefa específica, ou conjunto de tarefas, mas não define o nível das funções desempenhadas nem a posição hierárquica de quem as desempenha. Este conceito de qualificação, enquanto condição necessária para alguém realizar determinada tarefa, é de primordial importância para a indispensável certificação de muitas das actividades realizadas na FA; e, no âmbito da sua aplicação (cada qualificação tem o seu âmbito bem delimitado), reveste-se de uma autoridade que pode sobrepor-se à própria hierarquia. Tendo em conta as suas características, as qualificações podem ser consideradas competências específicas.

d. Tipos de competências

Depois da aproximação feita ao conceito de competências, e estabelecidas as diferenças com as qualificações, descrevem-se de seguida os seus diferentes tipos, cuja destrição é fundamental para a compreensão deste trabalho. Note-se,



porém, que as competências aqui referidas não esgotam toda a tipologia (em alguns casos apenas terminologia) que pode ser encontrada na diversa literatura, mas tão-só a necessária à compreensão deste trabalho. Refira-se ainda que os diferentes tipos de competências, com a excepção das organizacionais, tanto podem ser vistos à escala da organização, como a nível unitário, quer do indivíduo, quer do posto de trabalho.

(1) **Competências Necessárias** (ou requeridas) – São as competências que a organização necessita para cumprir os seus objectivos. Elas dividem-se em Competências Transversais e Competências Específicas.

(2) **Competências Transversais** (ou genéricas) – De entre as necessárias, são as comuns a toda a Organização, independentemente das funções desempenhadas. Como tal, todos os colaboradores, ou, no caso da Força Aérea, todos os seus militares, deverão possuí-las.

(3) **Competências Específicas** – Tal como o nome indica, são as requeridas para a realização de uma dada tarefa ou desempenho de função específica. As competências específicas comuns a um grupo muito alargado (por exemplo, um Comando Funcional), são necessariamente reduzidas. À medida que descemos na estrutura, as competências específicas vão sendo em maior número, na medida em que abrangem progressivamente menos indivíduos e com maior identidade de tarefas. A atribuição, nas Forças Armadas, de competências específicas a três tipos de carreira: operacional, logística e de apoio, como defende o COR Rolo (2009:26), tem naturalmente subjacente uma gradação da natureza das competências, desde as transversais até às “mais” específicas. Só dessa forma se conseguiriam agrupar, em função das suas competências “específicas”, universos tão vastos, que integram tarefas muito diferenciadas. Um outro aspecto a reter é, como refere o TCOR Páscoa (2009), o de uma mesma competência, por exemplo, “habilidade para escrever”, poder ter vários níveis de exigência, naturalmente descritos, devendo, quando aplicável, estar especificado o nível requerido a uma dada função.

(4) **Competências Disponíveis** – São todas as existentes nas organizações, quer estejam ou não a ser exercidas, e com as quais estas podem contar para realizarem as suas actividades. As competências, refere Bilhim (2002:58), “não existem no ar, possuem uma base que é a pessoa”.



Mas é bom não esquecer que há uma parte do conhecimento que pode ser absorvida pelas organizações; e, no seu próprio interesse, estas devem fazer por isso. Escoval (2008: 44) considera que o conhecimento “está na cabeça das pessoas e nos processos dos diferentes departamentos”, e defende a elaboração pelas organizações de “uma espécie de mapa do conhecimento que permita facilmente aceder a quem sabe o quê e onde está a informação ou como procurá-la para resolver uma determinada questão”. Segundo a autora, esta é uma forma de fazer a retenção do conhecimento, para que ele permaneça na organização quando os profissionais deixam de estar ao serviço da mesma, facilitando o processo de substituição de uma pessoa por outra num posto de trabalho. Esta ideia, talvez contrariando um pouco o Prof. João Bilhim, encontra eco em algumas empresas e organizações muito consolidadas, detentoras de um *know-how*, que vale muito mais do que a soma dos conhecimentos de todos os seus colaboradores, não estando dependente das competências de nenhum deles em particular. No entanto, esta estratégia de retenção do conhecimento não dispensa, e Escoval refere-o, que se invista também nas competências individuais, e, de entre estas, particularmente, na retenção de talentos. Embora as competências disponíveis tenham as duas componentes referidas, vamos centrar-nos na componente individual, por ser esse o objecto de estudo deste trabalho.

(5) Competências Individuais – São as detidas por cada indivíduo, e que ele pode disponibilizar para exercer a sua actividade profissional. São as mais evidentes e as que exigem uma gestão mais efectiva, relacionando-se estreitamente com as áreas de: Recrutamento e Selecção; Formação e Desenvolvimento; Colocações e Transferências; e Avaliação de Desempenho.

e. A cadeia de valor das competências

A cadeia de valor das competências permite à organização adquirir as competências requeridas, tidas como indispensáveis à sua estratégia. A formação tem aqui um papel fulcral, mas não único, pois logo no recrutamento devem ser seleccionadas as pessoas cujas competências mais se aproximam das necessidades da organização. Depois, claro, haverá sempre necessidade de complementar essas competências que as pessoas trazem com outras, transversais e específicas,

requeridas pela organização. Para cumprir bem esta tarefa, a formação tem que estar articulada com as necessidades estratégicas e operacionais da organização, de forma a responder a essas necessidades e potencializar a utilização plena das competências disponíveis. “O sistema de formação nunca é neutro. Se não se encontra em harmonia com a estratégia da organização, militando em seu favor, irá, certamente, militar contra.” (Bilhim, 2002:58).

f. Problemática da erosão das competências

Não apenas é necessário adquirir as competências, mas também mantê-las, eventualmente aumentá-las, segundo os objetivos estratégicos estabelecidos. A certeza, porém, é que se nada for feito as competências não se mantêm; pelo contrário, decaem drasticamente, levando à perda de competitividade das empresas. Segundo o Prof. João Feijoo, o período de semi-desintegração das competências (período em que ficam reduzidas em 50%, devido, em grande parte, à evolução tecnológica) era, em 1975, de quinze anos. Em 1998, esse período tinha passado para três anos. Prevê ainda o mesmo autor, em 2010, 80% da tecnologia terá menos de dez anos de existência, o que mais contribuirá para a aceleração da erosão das competências nos tempos modernos. A figura 1 ilustra essa problemática nos dois momentos considerados. Da conjugação feita entre as representações de Feijoo e de Brandão e Guimarães (2001:6), verifica-se que as competências individuais sofrem erosão na medida em que as requeridas aumentam, dando origem ao *gap* já aqui referido, caso não haja planos de formação para o combater.

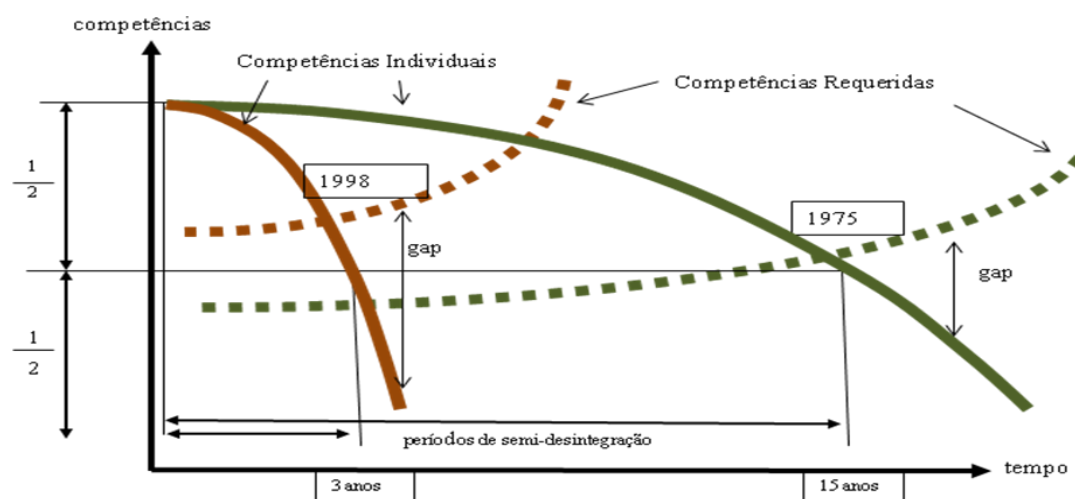


Figura 1 – Erosão das competências. – Fontes: Conjugação das representações de Feijoo e Brandão e Guimarães (2001), com adaptações.



2. Formulação de um sistema de gestão de competências

a. Sobre os modelos analisados

Dos modelos de gestão de competências analisados, duas ideias principais podem ser retiradas. A primeira é que todos eles apresentam uma concepção comum, ou seja, genericamente, preconizam: a determinação do *gap* existente entre as competências necessárias e as disponíveis; para eliminar o *gap*, prevêm o desenvolvimento de competências, que pode ou não passar pelo recrutamento; sujeitam depois este processo a uma avaliação; e o ciclo fecha-se com os resultados a determinarem novas competências disponíveis, iniciando-se aí um novo ciclo. Basicamente, são também essas as linhas principais do modelo formulado pelo COR Rolo (2009:18), desenvolvido a partir do estudo de modelos implementados em empresas de referência. A segunda ideia é a de que um sistema de gestão de competências abrange um largo espectro da área de recursos humanos, de tal forma que é frequentemente designado por “gestão (dos recursos humanos, entenda-se) por competências”; ou seja, a gestão por competências é vista como uma forma de gerir os recursos humanos, e não apenas uma sua componente. Curiosamente, o simples elemento de ligação (de ou por), entre gestão e competências, dá azo a diversas interpretações sobre a natureza e o âmbito do que se pretende gerir. Uma delas, considera a gestão de competências relativa às competências da organização, referindo-se a gestão por competências ao domínio dos indivíduos, ou das equipas (Peres, 2008). Este aspecto é interessante na medida em que entronca numa ideia, nem sempre muito explicitada pelos autores estudados, mas já aqui trazida, aquando da descrição dos tipos de competências, que é a da possibilidade desta abordagem tanto poder ser vista à escala da organização como à escala individual, considerando-se, no segundo caso, um determinado indivíduo e a função específica que ele desempenha.

b. Modelo de referência

O modelo seguidamente apresentado, proposto por Ienaga (1998), citado por Brandão e Guimarães (2001), contém as ideias principais da generalidade dos modelos estudados. Será este o modelo de referência para a elaboração do sistema adaptado à FA.

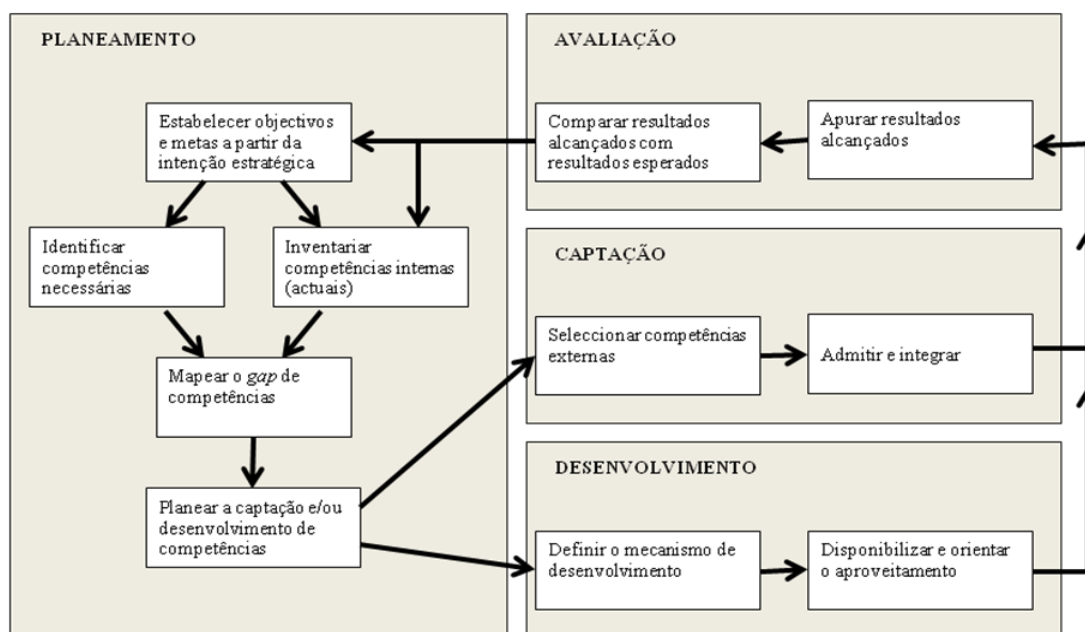


Figura 2 – Etapas da gestão de competências. – Fonte: Ienaga (1998) citado por Brandão e Guimarães (2001).

Para os autores, “trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direcciona suas acções de recrutamento e selecção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objectivos”. Esta abordagem direcciona-se mais para a escala organizacional (“toma como referência a estratégia da empresa”), mas pode ser transposta para qualquer outro nível, até à escala individual, considerando-se para isso os objectivos traçados para um posto de trabalho.

c. Adaptação do modelo de referência às especificidades da FA

Apresentado o modelo de referência, segue-se um percurso pelas suas etapas, descrevendo-se cada uma delas e, simultaneamente, evidenciando-se as alterações necessárias para a adaptação do modelo às especificidades da FA. Esta fase do estudo culminará com a esquematização do sistema de GDC que nos propomos formular.

- (1) **Estabelecer objectivos e metas a partir da intenção estratégica** – É a partir da intenção estratégica, definida ao mais alto nível, que se estabelecem, para cada momento ou período determinado, as prioridades do



esforço da organização. Daí resultam as metas e os objectivos que em cada nível concorrem para o cumprimento da referida intenção, determinando também as competências necessárias à sua concretização³. Uma vez identificadas as competências necessárias, vai ser necessário encontrar a forma de as mobilizar: Poderão existir internamente, passando eventualmente pela necessidade de formação, ou pode ser necessário recrutar. Portanto, a gestão das competências começa com a definição da intenção estratégica da organização.

(2) Identificar competências necessárias – Independentemente de poderem ser transversais ou específicas, para se fazer esta identificação, parece ser indispensável a existência da caracterização e mapeamento de todos os **postos de trabalho** da organização. Não basta tipificá-los; é necessário identificá-los um a um. Cada posto de trabalho deverá ser objecto de uma “análise de função”, que “identifica as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função” (Bilhim, 2004:220). Ainda segundo o mesmo autor, é a análise de função que permite “conhecer ‘o que deve ser feito’ e que perfil deve ter o futuro empregado para desempenhar com sucesso o que deve ser feito”. De entre as questões para as quais a análise de funções, segundo Bilhim, deverá fornecer informação, são particularmente relevantes as seguintes: “Que conhecimentos, capacidades e aptidões são necessários ao titular da função? Que supervisão precisa? (...) Que expectativas existem para a realização da função?” (Bilhim, 2004:220).

“A análise funcional tem como corolário normal a **descrição da função** analisada” (Camara *et al*, 2001:302), que é o documento onde é vertida toda a informação relativa a um posto de trabalho. A descrição das funções nos moldes aqui referidos apresenta, entre outras, as seguintes vantagens: A colocação no posto de trabalho só é possível se a pessoa possuir as competências descritas como necessárias; ou seja, terá que haver uma identificação positiva das suas competências, eliminando-se o problema referido pelo MGEN Gonçalo (2009) de “na FA por vezes se presumirem as competências, não havendo garantia que elas existam mesmo”.

³ os serviços a externalizar, uma vez que não requerem competências da organização, não serão considerados



(3) Inventariar competências individuais – No modelo são designadas por “internas (actuais)”, sendo referidas também, frequentemente, por “disponíveis”, termos que não clarificam, por si, se englobam as competências associadas aos processos, ou apenas as existentes nas pessoas. Por isso as designamos por “individuais”, porque só a essas nos referimos. Tal como nas competências necessárias, também a identificação das competências individuais fica facilitada com a caracterização e mapeamento dos postos de trabalho. Por exemplo, aos postos de trabalho preenchidos corresponde a existência de competências individuais, no mínimo, na medida das necessárias a esses mesmos postos de trabalho. Contrariamente, aos não preenchidos poderá corresponder o *gap* (ao nível da organização) entre competências individuais e as necessárias; mas para isso será necessário averiguar se não há competências individuais disponíveis, que os possam preencher.

(4) Mapear o *gap* de competências – É determinado pela diferença entre as competências necessárias e as existentes (individuais), não em número, mas pela sua natureza. Ou seja, um indivíduo poderá ter muitas competências, mas apresentar um *gap* relativamente às necessárias para determinada função. Portanto, se umas e outras estiverem claramente identificadas, a determinação do *gap* fica facilitada. Repare-se que consoante a escala da abordagem que fazemos, assim podemos obter um *gap*: ao nível da organização, de uma unidade, sector, ou do indivíduo. A sua resolução poderá fazer-se através do desenvolvimento de competências, ou pelo recrutamento (captação, no modelo). Convém ainda reter que o sistema funciona através de um processo contínuo, com o *gap* a induzir a obtenção de novas competências, e estas a determinarem novo apuramento do *gap*.

(5) Planear a captação e/ou desenvolvimento de competências – Desejavelmente, o planeamento, quer do recrutamento, quer, internamente, do desenvolvimento de competências, deverá antecipar as necessidades nesses domínios, e não apenas reagir ao surgimento do *gap*. Para tanto, é fundamental o conhecimento das competências necessárias e a medida de existência das correspondentes competências individuais. Também esta etapa do processo beneficiará grandemente com a caracterização do posto



de trabalho, permitindo o desenvolvimento prévio das competências necessárias ao seu preenchimento.

(6) Recrutamento e Selecção (captação) – As necessidades de recrutamento tornam-se muito mais evidentes se vistas à luz dos postos de trabalho não preenchidos, ou, estando-o, se preveja a sua vacatura. Sobre as competências requeridas aquando do ingresso, sabendo-se que são sempre insuficientes (por isso mesmo, os candidatos admitidos passam por um período de formação antes de serem colocados num posto de trabalho), convém que elas se aproximem o mais possível das necessárias (transversais e específicas). Contrariamente ao que acontece no mundo empresarial, seria, talvez, difícil a uma organização militar orientar cada candidatura para um posto de trabalho específico, com as suas competências necessárias específicas, mas deverá ainda assim procurar essa aproximação, pelo menos, à especialidade, garantindo à partida a maior afinidade possível entre as competências detidas pelo candidato e as necessárias ao desempenho futuro das suas funções. Para tal, todas as entidades envolvidas na gestão das pessoas terão que estar articuladas, para que as competências exigidas aos candidatos sejam as adequadas, devendo estar vertidas num portfólio que servirá de guia ao Centro de Recrutamento. A avaliação tem aqui um papel fundamental, como aliás em todo o processo, orientando mudanças no sentido da melhoria da eficiência do sistema.

(7) Formação e Desenvolvimento – Aqui ter-se-á que fazer uma alteração ao modelo, que não prevê o desenvolvimento no momento seguinte ao recrutamento, enquanto na FA o pessoal recrutado entra directa e necessariamente nesta fase do processo. E, se o recrutamento tem que estar articulado com as necessidades da organização, a formação tanto mais. Um sistema de gestão de competências facilita essa articulação, e deverá garantir a formação e desenvolvimento das competências, evitando a sua obsolescência, de acordo com as necessidades da Organização e da progressão na carreira.

(8) Colocações e Transferências – Esta etapa terá que ser acrescentada ao modelo, visto ele não a considerar. Parece-nos que o sistema ganhará coerência se as colocações e transferências forem efectuadas na lógica do posto de trabalho e não da Unidade. Deste modo, um militar será transferido



se, entre outras condições necessárias, for possuidor das competências requeridas pelo posto de trabalho de destino (eventualmente necessitando de passar por um processo de qualificação). Desta forma, a Direcção de Pessoal (DP) não transferiria os militares de uma Unidade para outra, mas sim de um posto de trabalho para outro; e fá-lo-ia na posse de toda a informação, quer ao nível das competências, quer do estado de preenchimento dos postos de trabalho.

(9) Avaliação de desempenho – Como já foi referido, neste sistema, a descrição das funções não se limita apenas a descrever tarefas, mas também os resultados esperados. Como refere o COR Rolo (2009:32), “com a GDC, a atenção não está centrada no conteúdo funcional, mas sim na elaboração de claras especificações do que se pretende como resultados para essa função, ou seja, o método toma como referencial o rendimento no cargo ou função, em vez da descrição do conteúdo”. Isto, associado ao facto de se garantir que o militar possui as competências necessárias à função que desempenha, torna a avaliação muito mais objectiva. Suponhamos que, pela descrição das funções, um dos resultados esperados para um mecânico de aeronaves é que, em determinado período, deva passar da situação “em qualificação” para “qualificado”. O resultado alcançado, desde o abreviamento desse período, ao seu não cumprimento, possibilitaria avaliá-lo objectivamente. E quanto mais objectiva for a avaliação, mais rápida e adequadamente se poderão identificar as causas de menor desempenho e agir sobre elas. Mas as avaliações de desempenho não geram apenas acções dirigidas aos avaliados, contribuem também para a avaliação de todo o sistema, possibilitando a sua melhoria. “Por um lado, servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pela empresa. Por outro, permitem medir o contributo individual e de equipa para o atingimento dos objectivos estratégicos da Empresa e, ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação” (Camara *et al*, 2001:335).

Quando uma pessoa termina uma acção de desenvolvimento de competências, naturalmente que isso se reflectirá desde logo no acervo das suas competências individuais. No entanto, sendo postas em prática, serão, passado algum tempo, aferidas através da avaliação de desempenho, que as



poderá validar ou corrigir. Portanto, os resultados da avaliação, quaisquer que sejam, têm que se reflectir nas competências disponíveis do avaliado, e sempre que renovados, novamente também se avalia a necessidade de desenvolvimento de competências.

(10) Ferramenta de apoio à gestão de competências – A última adaptação a introduzir no modelo de referência procura acrescentar valor ao sistema formulado, por via do aproveitamento de uma potencialidade da Organização. Trata-se de utilizar um dos seus principais sistemas de informação, o SIAGFA (Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea), como suporte do que se constituiria como “**Módulo de Gestão de Competências**”. Este módulo incluiria a informação relativa a competências que hoje se dispersa pelos actuais módulos de “Pessoal”, “Operacional” e “Manutenção”, mais a resultante da implementação do sistema de gestão de competências. Incluiria, pois, toda a informação relativa aos postos de trabalho, desde a sua identificação às tarefas a realizar e as competências necessárias em cada um deles (não apenas os conhecimentos e qualificações necessários, mas também os resultados esperados); Daria também informação sobre o preenchimento, e por quem, dos postos de trabalho, dando maior clarividência às situações de défice ou excedentes de pessoal, informação que serviria, sobretudo, as Colocações e Transferências; Incluiria a inventariação das competências individuais, actualizadas em razão do seu desenvolvimento e aferidas pela avaliação; Quando aplicável, faria o controlo da validade das qualificações; Incluiria o portfólio das competências requeridas aquando do Recrutamento e Selecção; E ainda informação relativa a Planos de Desenvolvimento e tudo o mais o que se relaciona com a gestão de competências.

(11) Esquematização do sistema formulado – Traçadas as alterações ao modelo de referência, pode-se agora proceder à esquematização do sistema formulado, incorporando as adaptações já apresentadas.

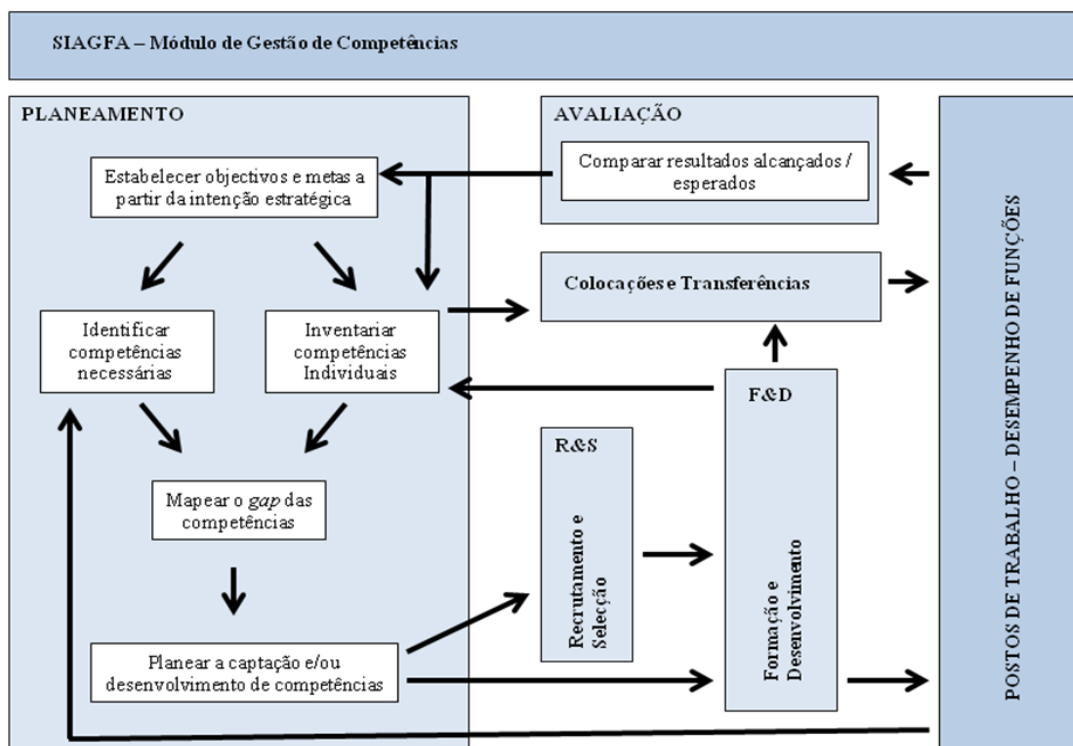


Figura 3 – Etapas da gestão de competências. – Adaptação à FAP, realizada pelo autor, do modelo de Inega (1998) citado por Brandão e Guimarães (2001).

Para melhor compreensão deste sistema – que, antecipando a sua integração no SIAGFA, designamos por “Módulo de Gestão de Competências” (MGDC) – convém realçar algumas das adaptações efectuadas, que poderão ser decisivas para o sucesso da sua implementação:

Uma delas é a lógica do sistema em torno do posto de trabalho. Trata-se de integrar na GDC um conceito (posto de trabalho) que, embora tratado por diversos autores, não surge associado aos modelos analisados. Mas é precisamente a partir do posto de trabalho que, no sistema formulado, se identificam as competências necessárias e se aferem (através da avaliação) as existentes;

Outra adaptação que se fez foi a integração da avaliação individual no sistema de GDC. Desta forma, o sistema adquire maior coerência e operacionaliza-se uma das suas etapas que, embora prevista, não está descrita no modelo de referência.

A terceira adaptação que merece relevância é a utilização do SIAGFA como ferramenta de apoio do sistema, pelas potencialidades do mesmo, e utilização geral e consolidada na Organização.



3. A gestão actual e as mais-valias do sistema formulado

Partindo da análise à forma como as competências são actualmente geridas na Organização, procuraremos identificar as mais-valias que poderão resultar da implementação do sistema de GDC. Para facilitar esta análise, foram estabelecidas as seguintes hipóteses, constituídas como respostas provisórias às perguntas derivadas:

- *H1: As competências necessárias à Organização não estão suficientemente descritas para cada função/posto de trabalho, o que prejudica a aplicação dos critérios existentes para Colocações e Transferências.*

- *H2: A inclusão da avaliação de desempenho individual no sistema de gestão das competências permite mais facilmente identificar o potencial das pessoas, evitando desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias à função.*

- *H3: Através da articulação das diversas funções de gestão, um sistema de GDC permite mais facilmente adequar os requisitos do Recrutamento e Selecção e os programas de Formação e Desenvolvimento às necessidades da Organização.*

Estas hipóteses serão testadas através de uma análise aos aspectos-chave da GDC, fazendo-se uso dos seguintes elementos: Práticas, procedimentos e normativos, em uso na FA, orientados para a gestão de competências; Pontos de aproximação e de afastamento entre o sistema formulado e a realidade actual; Mais-valias do sistema de gestão de competências formulado, referidas na documentação consultada e reflectidas na descrição efectuada no capítulo anterior; Opinião recolhida, através de entrevistas, a militares da FA com funções de topo a nível de Direcção e/ou em áreas para as quais a gestão das competências assume maior relevância.

a. Identificação das competências necessárias

A identificação das competências necessárias à FA deve atender, desde logo, à intenção estratégica definida para a Organização, que pode ser deduzida da legislação existente, particularmente o Decreto-Lei nº 232/2009, Artigo 2º (missão da FA). Mais especificamente, a definição de prioridades e a orientação de esforços para o cumprimento da missão são dados a conhecer através de Despachos do CEMFA, como o Despacho nº 67/2009, que estabelece os “Objectivos estratégicos da Força Aérea – triénio 2010/2012”.

Na operacionalização do conceito, as competências necessárias para o desempenho de funções estão descritas de forma dispersa, em diversos normativos, como o **RFA 305 – 1(B)**, que identifica algumas competências necessárias para o



desempenho das funções (não todas) existentes nas Bases Aéreas, mas cuja descrição é escassa e não abrange todos os postos de trabalho. Além disso, este regulamento aplica-se apenas às Bases Aéreas, não cobrindo, portanto, a totalidade da Organização. Outro exemplo, os **PQM's (Procedimento da Qualidade na Manutenção)** identificam algumas das competências (designadas requisitos) necessárias para a obtenção de qualificações dos executantes e inspetores da área da manutenção dos sistemas de armas; incluem competências e processos de as obter, e regulam também a sua validade (no caso das qualificações) e processos de requalificação. Mas, tal como no caso anterior, a descrição das competências necessárias não coloca o enfoque nos resultados esperados. Para além disso, têm o seu âmbito de aplicação restringido a um universo limitado, dentro da Organização.

Estão presentemente em elaboração, prevendo-se a entrada em vigor no decorrer do presente ano, normativos que identificam todos os postos de trabalho existentes na FA, e que contêm os respectivos “Job description”. Segundo o Cor Cristo (2010), actualmente nas colocações já se procura atender às competências, mas o processo ficará facilitado com a entrada em vigor do novo normativo.

Reportando-nos à situação actual, uma vez que os referidos normativos não estão ainda acessíveis, da análise sobre a identificação e descrição das competências necessárias, verifica-se que estão parcialmente identificadas e descritas. As descrições são, no entanto, demasiado escassas e generalistas, não caracterizadoras dos postos de trabalho, centradas nas tarefas e não nos resultados, não suficientemente sistematizadas e não uniformizadas.

Para se avaliar a medida em que as limitações antes referidas condicionam a aplicação dos critérios das colocações e transferências, será necessário analisar o Despacho do CEMFA nº 68/2007, “Regulamento das colocações dos militares da Força Aérea”. Este normativo estabelece três modalidades de nomeação (por escolha, oferecimento e imposição), sendo que a nomeação por escolha (Artigo 3º) deverá ter em conta as “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”, e também a “adequação das qualificações técnicas e das qualidades pessoais do militar às exigências do cargo ou das funções a desempenhar”. Estes dois requisitos contêm os princípios gerais de um sistema de gestão de competências: As exigências do cargo (competências necessárias) e as qualificações técnicas e qualidades pessoais do militar (competências individuais). No entanto, a DP, enquanto órgão da FAP responsável pelas colocações, não dispõe de informação



suficiente que possibilite a observância dos referidos requisitos: Porque não conhece as “exigências do cargo ou das funções a desempenhar” (na verdade, desconhece, muitas vezes, qual será o cargo, visto a colocação fazer-se na Unidade e não no posto de trabalho). As nomeações por oferecimento (artigo 4º) e por imposição (artigo 5º) seguem idênticos critérios, acrescentando-lhes outros de carácter administrativo, respectivamente a antiguidade no posto e o maior tempo de permanência na colocação, e deixando cair, talvez inexplicavelmente, as “qualidades pessoais” tidas para a nomeação por escolha.

Em suma, a regulamentação existente orienta as colocações para critérios de competências, mas a sua operacionalização fica prejudicada pela insuficiente informação relativa aos requisitos da função, que são, afinal, as competências necessárias ao posto de trabalho. Valida-se assim a primeira hipótese.

b. A importância da avaliação de desempenho para a inventariação das competências individuais e seu ajustamento às necessárias

As competências individuais, no sentido em que são entendidas actualmente na Organização, que é o da sua redução às habilitações formalmente reconhecidas, estão inventariadas. Através do SIAGFA, pode-se obter uma listagem, por NIP, dessas competências, que incluem cursos e qualificações obtidos no âmbito da Organização, e também fora dela, quer antes, quer após o ingresso. Mas essa informação está longe de representar as competências efectivamente detidas pelos indivíduos, apresentando as seguintes lacunas:

- **Competências limitadas ao vector conhecimentos** – Não são consideradas as habilidades e as atitudes, e os próprios conhecimentos não são aferidos na sua aplicação prática. Só um sistema de GDC devidamente articulado pode incluir os três vectores e aferir a sua aplicação prática, conseguindo-se isso pela integração neste mesmo sistema da avaliação de desempenho;

- **Não consideração de competências não formalizadas, mas relevantes para a Organização** – Será o caso de determinadas habilidades específicas, como a “habilidade para escrever”, exemplo dado pelo TCOR Páscoa (2009), e à qual se poderiam certamente juntar outras, como as competências no plano das actividades físicas, desportivas, puramente militares, ou outras, que pela sua relevância para o desempenho de determinadas funções não poderão deixar de ser consideradas;



- **Não actualização do acervo de competências em resultado da sua erosão e perda de validade** – Para além da sua natural erosão, há competências, como é o caso das qualificações, que possuem requisitos de manutenção, para que se mantenham válidas. O sistema actual não faz esta actualização, assumindo para sempre válidas as competências adquiridas.

No sistema de GDC é a avaliação que permite aferir as competências individuais, constituindo-se como motor de todo o processo, possibilitando a melhoria contínua. Aliás, a avaliação é indispensável a qualquer processo de gestão, podendo apenas ser gerido o que pode ser medido.

A forma como é feita essa avaliação não está descrita no nosso modelo de referência nem nos restantes analisados. Consideram porém que é através dela que se faz a medição dos resultados obtidos e a sua comparação com os esperados, e que é isso que permite fazer as correcções necessárias (Peres, 2008). Numa descrição um pouco mais detalhada, Brandão e Guimarães (2008) referem que a avaliação das competências tanto pode fazer-se a nível individual como da organização, da divisão ou do grupo.

Na transposição do modelo para o sistema adaptado às especificidades da FA, a avaliação individual, já existente na Organização, surge-nos como a ferramenta natural para integrar a gestão das competências, posição que é corroborada pelo TCOR Salvada (2010). Ao ser integrada neste domínio, a avaliação individual produz informação que é injectada no processo e que é útil para a melhoria de todas as suas etapas. Desta forma, o potencial das pessoas será mais facilmente identificado ao longo da carreira, proporcionando a realização de acções que evitem desajustamentos entre as competências individuais e as requeridas pela função desempenhada. Valida-se, também, a segunda hipótese.

c. Adequação dos requisitos do Recrutamento e Selecção (R&S) e dos programas de Formação e Desenvolvimento (F&D) às necessidades da Organização

As competências requeridas aos candidatos que pretendam ingressar na FA estão definidas superiormente, como é exemplo o Despacho nº 41/05/A do CEMFA de 22SET, e acessíveis aos potenciais interessados, através da internet, no portal do Centro de Recrutamento. São requisitos gerais e específicos a cada quadro/especialidade, e incidem nas habilitações literárias e área de estudos, teste



de Língua inglesa, na aptidão física, médica e psicológica (nas dimensões: percepto-cognitiva, psicomotora, personalística e motivacional, e funcional).

O alargado leque das provas a prestar sugere uma avaliação abrangendo os três vectores das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), o que significa o reconhecimento, pela Organização, da importância do conceito em toda a sua amplitude, para o futuro desempenho dos indivíduos.

Uma questão que se coloca é a de saber até que ponto existem actualmente mecanismos de feedback que, face ao nível de desempenho dos militares admitidos, permitam redefinir os requisitos de entrada, assim como os programas de formação. Até agora responsabilidade do CPESFA, esta matéria, ou parte dela, está a passar para o CIFFA. Segundo o MAJ Maia (2010), esses instrumentos existem: “São sobretudo inquéritos dirigidos às chefias e aos alunos. É uma avaliação ‘ex-post’ que efectuada 4 a 8 meses após a acção de formação permite aquilatar da adaptabilidade das competências desenvolvidas”.

Mas o desenvolvimento de competências não se restringe aos designados “cursos de formação”. Segundo referiu o Cor Góis (2009), a Organização tem em média, permanentemente, cerca de 30% dos seus militares em formação. E nem todas essas acções, como por exemplo um curso de qualificação de mecânicos numa aeronave, integram mecanismos de revisão dos programas em função dos resultados. É por isso que, não obstante as capacidades já hoje detidas pela Organização neste domínio, elas podem ser alargadas e sistematizadas, através da articulação de todas as funções de GDC, consubstanciada no sistema formulado. Considera-se, assim também, validada a terceira hipótese.

Testadas as hipóteses, podemos agora, no culminar do estudo, ensaiar uma resposta à pergunta de partida, que serviu de farol a esta investigação.

A implementação na FA de um sistema de GDC pode contribuir para evitar desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias ao desempenho das respectivas funções em cada posto de trabalho. Desta forma, obter-se-á uma relação mais favorável entre os recursos existentes e os resultados alcançados, ou seja, uma maior eficiência.



Conclusões

É a partir do último quartel do século passado que o conceito de “competências” se afirma no mundo do trabalho, em substituição do conceito de “qualificação”, que obtivera grande ênfase no período seguinte ao final da Segunda Guerra Mundial. A qualificação profissional referia-se ao nível de funções que uma pessoa estaria habilitada a desempenhar. Já as competências passaram a fornecer, digamos assim, um “relatório” mais completo das características profissionais do indivíduo. Nelas se incluiu, não apenas os conhecimentos, mas também as habilidades e atitudes mobilizados para a realização de determinada tarefa ou desempenho de funções. Simultaneamente, fruto em grande parte do rápido desenvolvimento tecnológico, observa-se uma aceleração acentuada no ritmo das alterações do trabalho; logo também das competências exigidas aos profissionais, ao longo das respectivas carreiras e, no sentido inverso, uma mais rápida erosão dos conhecimentos adquiridos. Daí resulta uma valorização das competências individuais e o reconhecimento de que elas são fundamentais para a competitividade das empresas e para o atingir dos objectivos das organizações em geral. Da constatação da sua importância, surge a necessidade de gerir as competências, de modo a mantê-las alinhadas com os objectivos estratégicos da organização.

É neste contexto que se insere a presente investigação, dedicada ao tema “A gestão das competências dos militares da FAP”, tendo por objectivo: “*Formular um sistema de gestão das competências (GDC) dos militares da FA, e avaliar os ganhos de eficiência que poderão resultar da sua implementação*”.

A investigação foi realizada seguindo a metodologia proposta por *Raymond Quivy e Luc Van Canpenhoudt*, desenvolvendo-se no sentido de procurar dar resposta à seguinte pergunta de partida: *Em que medida a implementação de um sistema de gestão das competências dos militares da FA pode contribuir para a melhoria da eficiência da Organização?*

Da pergunta de partida, derivaram as três questões seguintes, cujas respostas haveriam de concorrer para responder à primeira:

- *PD1: Estão as competências necessárias (a cada função) suficientemente descritas, para que as colocações dos militares possam observar o critério, superiormente estabelecido, das “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”?*

- *PD2: De que forma a avaliação de desempenho individual pode concorrer, no quadro da GDC, para a identificação do potencial das pessoas e para a melhoria do seu desempenho?*



- *PD3: Como poderá um sistema de GDC contribuir para o alinhamento das áreas do Recrutamento e Selecção e da Formação e Desenvolvimento com as necessidades da Organização em matéria de competências?*

A partir das primeiras leituras e entrevistas exploratórias, foi definida a abordagem a adoptar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida. Assim, o estudo direccionar-se-ia para a formulação, nas suas linhas gerais, de um sistema de gestão de competências (GDC), baseado em modelos teóricos e diversa bibliografia consultada, admitindo naturalmente adaptações às especificidades da FA, no cruzamento da análise teórica da literatura com a realidade observada na Organização.

O sistema formulado, que na sua adaptação à FA, numa perspectiva de integração no SIAGFA, designámos por “Módulo de Gestão de Competências” (MGDC), permite detectar o *gap* que possa existir entre as competências necessárias à Organização e as existentes nos indivíduos, e actuar sobre estas no sentido de as ajustar às primeiras. Esse ajustamento pode fazer-se através do Recrutamento e/ou desenvolvimento das competências internamente, em reacção ao *gap*, ou por antecipação, quando se preveja uma mudança do posto de trabalho.

Em consonância com o sistema de GDC, procedeu-se à construção do modelo de análise, através do qual se avaliaram as mais-valias, traduzidas em ganhos de eficiência, que poderão resultar da implementação do MGDC. Tendo por base o conceito de “competências”, considerado em duas dinâmicas distintas, sendo uma a identificação das *competências necessárias* à Organização, e a outra o ajustamento às primeiras das *competências individuais*, o modelo de análise consistiu na definição de variáveis e na observação das relações estabelecidas entre si, de tal modo que daí fosse possível testar as seguintes três hipóteses, formuladas como respostas provisórias às perguntas derivadas:

- *H1: As competências necessárias à Organização não estão suficientemente descritas para cada função/posto de trabalho, o que prejudica a aplicação dos critérios existentes para Colocações e Transferências.*

- *H2: A inclusão da avaliação de desempenho individual no sistema de gestão das competências permite mais facilmente identificar o potencial das pessoas, evitando desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias à função.*

- *H3: Através da articulação das diversas funções de gestão, um sistema de GDC permite mais facilmente adequar os requisitos do Recrutamento e Selecção e os programas de Formação e Desenvolvimento às necessidades da Organização.*



A etapa seguinte do procedimento foi a observação, através da qual se recolheu a informação necessária ao teste das hipóteses, de acordo com o modelo de análise. Essa observação incidiu em aspectos-chave da GDC, numa perspectiva de possibilitar a comparação entre as capacidades existentes e as mais-valias proporcionadas pelo sistema formulado. Para recolha da informação, foram utilizados os seguintes métodos: recolha de dados documentais e bibliográficos, realização de entrevistas e observação directa. Foi recolhida informação sobre os procedimentos e os normativos que, actualmente na FA, poderão ser entendidos como ferramentas ou actos de gestão das competências, designadamente nas vertentes da Organização para as quais as competências assumem maior relevância – Recrutamento e Selecção (R&S); Formação e Desenvolvimento (F&D); Colocações e Transferências (C&T); e Avaliação de Desempenho (ADes). Da bibliografia consultada, foi recolhida toda a informação pertinente à determinação do “estado da arte” do tema em análise, e que serviu de suporte à formulação do MGDC, não apenas ao desenho do sistema, mas também aos princípios da sua elaboração, avaliação de capacidades e viabilidade da sua implementação prática.

Foi depois feita uma análise de conteúdo à informação recolhida, comparando-se a realidade observada na Organização com os requisitos teóricos do sistema formulado, evidenciando-se os pontos de aproximação e de afastamento entre uma e outros.

Constatou-se que existem na Organização práticas, procedimentos e normativos que, não formando no seu todo um sistema de gestão de competências, podem integrá-lo e constituem uma mais-valia para a implementação do mesmo.

O estudo revelou que as competências necessárias à Organização, para cada posto de trabalho, não estão ainda, neste momento, suficientemente descritas, o que prejudica a aplicação dos critérios estabelecidos para as Colocações e Transferências; Revelou também que a inclusão da Avaliação de Desempenho no sistema de GDC permite mais facilmente identificar as competências individuais, condição essencial para que se possa actuar no sentido do seu ajustamento às necessidades da função; E revelou ainda que um sistema de GDC, pela forma como articula as diversas funções de gestão, permite mais facilmente alinhar as áreas do Recrutamento e Selecção e da Formação e Desenvolvimento com as necessidades da Organização.

Foram assim validadas as três hipóteses que haviam sido formuladas.

Da investigação conclui-se que existe na Organização uma margem para melhoria no domínio da gestão de competências; e que essa melhoria pode ser conseguida através da implementação de um sistema de GDC, na medida em que este pode contribuir para evitar



desajustamentos entre as competências individuais e as necessárias ao desempenho das respectivas funções em cada posto de trabalho. Desta forma, obter-se-á uma relação mais favorável entre os recursos existentes e os resultados alcançados, ou seja, uma maior eficiência.

Como contributos para o conhecimento, este estudo permitiu identificar lacunas e oportunidades de melhoria no domínio da gestão de competências dos militares da FA. Do estudo resultou também a formulação do sistema de gestão de competências, aqui designado por MGDC, construído a partir da análise de literatura e autores diversos, mas com necessárias adaptações às especificidades da FA. Com uma estrutura comum ao modelo teórico que lhe serviu de referência, o MGDC apresenta o valor acrescentado decorrente das alterações incorporadas, designadamente:

- A inclusão, no sistema, do conceito de “posto de trabalho”, com as respectivas funções/tarefas descritas e expectativas para o seu desempenho, operacionaliza a tarefa de identificação das competências necessárias, proporcionando simultaneamente um referencial para a avaliação do desempenho individual. Esta foi a solução encontrada para realizar uma função prevista mas não clarificada nos modelos analisados, capaz, inclusivamente, de contribuir para o rigor e coerência das Colocações e Transferências;

- A integração da avaliação individual no sistema de GDC, confere-lhe coerência e permite operacionalizar uma das suas etapas que, embora prevista, não está descrita no modelo de referência;

- Outra das mais-valias conseguidas foi a integração no SIAGFA do sistema de gestão de competências, retirando-se daí as vantagens da utilização de um suporte já consolidado e com vastas capacidades integradoras, que facilita a operacionalização das tarefas inerentes ao sistema.

Recomendações: Pela transversalidade do tema, a implementação de um sistema de gestão de competências na FA requer naturalmente uma reflexão e o envolvimento de todos os Comandos e Direcções, e não apenas dos órgãos directamente responsáveis pela gestão de pessoal. A todos esses órgãos se recomenda, portanto, que considerem e avaliem o interesse da sua implementação. O sistema que emergiu do presente estudo, em resultado de múltiplas leituras e do cruzamento das mesmas com a realidade da Organização, naturalmente contendo as suas limitações, será apenas mais um elemento de possível análise.



BIBLIOGRAFIA

Publicações

- BILHIM, João A. de Faria (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- BILHIM, João A. de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- CAMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo B., RODRIGUES, Joaquim V. (2001). *Humanator – Recursos humanos & sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- CARDIM, José C., MIRANDA, Rosária R. (2007). *O universo das profissões – Da qualificação às competências e à evolução profissional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- CUNHA, Rita C. e (1992). *A gestão de Recursos Humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação profissional.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Ed., Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda;
- ROLO, COR Manuel (2009). *A qualificação e a gestão de competências nas Forças Armadas. Desempenho e eficiência nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual, efectuado no âmbito do CPOG 2008/2009.

Revistas

- ALMEIDA, Paulo P. de (2006). *A gestão baseada na lógica das competências*, *Dirigir*, nº. 94, pp. 3-8.
- ESCOVAL, Teresa (2008). *A importância da gestão e retenção do conhecimento*, *Dirigir*, nº. 103, pp. 44-46.
- PIRES, Ana L. de Oliveira (1994). *As novas competências profissionais*, *Formar*, Fevereiro/Abril 94, pp. 92-100.

Publicações Militares

- PQM301 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Qualificação de Executantes na Manutenção, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- RFA 305-1(B) - Regulamento da Organização das Bases Aéreas. EMFA/3ªDIV. Lisboa FAP;

Legislação

- Decreto-Lei nº 232/2009 (estabelece a missão e estrutura orgânica da FAP). D.R., 1ª série – Nº 179 – 15 de Setembro de 2009, pp. 6428-6435;



- Lei Orgânica nº 1-A/2009 (LOBOFA). D.R., 1ª série – Nº 129 – 07 de Julho de 2009, pp. 4344-(2) – 4344-(9);

Legislação Militar

- Despacho nº 41/2005/A do CEMFA, de 22SET2007. Selecção dos candidatos ao regime de contrato – Tabelas de perfis psicológicos e de requisitos funcionais exigidos para acesso às diversas especialidades do regime de contrato;
- Despacho nº 68/2007 do CEMFA, de 18SET2007. Regulamento das colocações dos militares da Força Aérea;
- Despacho nº 67/2009 do CEMFA, de 30NOV09. Objectivos estratégicos da Força Aérea – triénio 2010/2012;
- Despacho nº 77/2009 do CEMFA, de 18DEZ09. Organização da Força Aérea;

Sítios na Internet

- BANCALEIRO, José (2004). *Novas competências da gestão de pessoas*. Acedido em: 01, Dezembro, 2009, em: <http://media.umadesign.com/000005/artcompETFuturagrh.pdf>
- BRANDÃO, Hugo, GUIMARÃES, Tomás (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Acedido em: 05, Outubro, 2009, em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>
- Centro de Recrutamento da Força Aérea. Acedido em: 25, Janeiro, 2010, em: www.emfa.pt/www/po/crfa
- FEIJOO, João P.. Apresentação *PowerPoint*, para o grupo BCP. Acedido em: 19, Dezembro, 2009, em: http://ivseminariogr.no.sapo.pt/apresentacao_joao_paulo_feijoo_2.ppt
- HARB, António, OLIVEIRA, Iana, ROSSETTO, Carlos. *Gestão de pessoas por competências: O grau de incompatibilidade entre as competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes*. Acedido em: 18, Dezembro, 2009, em: www.aedb.br/seget/artigos04/159_SEGET.doc
- OLIVEIRA, Andréia (2005). *Gestão de pessoas por competência: Gerenciamento e capacitação do servidor público*. Acedido em: 18, Dezembro, 2009, em: http://www.tjrj.jus.br/institucional/dir_gerais/dgcon/pdf/monografia/servidor/2005/andrea_franco.pdf
- PARENTE, Cristina. *Para uma análise da gestão de competências profissionais*. Acedido em: 15, Outubro, 2009, em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/260.pdf>
- PERES, Orizaldo A. (2008). *Gestão por competências*. Acedido em: 23, Dezembro, 2009, em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/gestao-por-competencias-668915.html>



Palestras

- Tópico da Palestra: **Direcção de Instrução**. Pelo Cor Góis (Subdirector da DINST). No Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços, 11 de Dezembro 2009

Entrevistas

- Tópico da entrevista ao MGEN/ENGAER Humberto Gonçalo (Director da DMSA), em 18 de Novembro de 2009.
- Tópico da entrevista ao COR/ENGEL Coelho Lopes (Subdirector da DMSA), em 15 de Março de 2010.
- Tópico da entrevista ao COR/PIL João Cristo (Subdirector da DP), em 17 de Março de 2010
- Tópico da entrevista ao COR/TINF António Delfim (Director do Centro de Recrutamento da FA), em 15 de Março de 2010
- Tópico da entrevista ao TCOR/NAV Carlos Páscoa, em 11 de Novembro de 2009.
- Tópico da entrevista ao TCOR/ENGAER Pedro Salvada (Chefe da 1ª Rep. da DMSA e Coordenador do Programa de Modificação F-16/MLU), em 22 de Março de 2010
- Tópico da entrevista ao TCOR/TPAA João Carvalho (DP), em Novembro de 2009.
- Tópico da entrevista ao MAJ/TMMEL João Maia (Chefe do Gabinete de Avaliação e Controlo do CIFFA), em 17 de Março de 2010.



ANEXO A - CORPO DE CONCEITOS

Avaliação de desempenho: “Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação” (Rolo, 2009:11).

Competências: domínio de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes que é necessário mobilizar para a execução das tarefas que constituem cada profissão.

Competências Disponíveis: São todas as existentes nas organizações, quer estejam ou não a ser exercidas, e com as quais estas podem contar para realizarem as suas actividades.

Competências Específicas: São as requeridas para a realização de uma dada tarefa ou desempenho de função específica.

Competências Individuais: São as detidas por cada indivíduo, e que ele pode disponibilizar para exercer a sua actividade profissional.

Competências Necessárias: São as que as organizações necessitam de ter disponíveis para cumprimento dos seus objectivos.

Competências Transversais: De entre as necessárias, são as comuns a toda a Organização, independentemente das funções desempenhadas. Como tal, todos os colaboradores, ou, no caso da Força Aérea, todos os seus militares, deverão possuí-las.

Eficiência: “É a relação proporcional entre a quantidade e qualidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência” (Rolo, 2009:11).

Função: “Conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas



tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização” (Bilhim, 2004:218).

Perfil funcional: “Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma função ou cargo” (Rolo, 2009:I2).

Plano de formação: “Documento que integra o conjunto estruturado das actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objectivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação” (Rolo, 2009:I2).

Posto de trabalho: “Conjunto de tarefas destinadas à concretização de um objectivo pré-determinado, com aptidões, exigências e responsabilidades específicas e inseridas numa dada unidade organizacional” (Bilhim, 2004:218).

Qualificação: “Processo de conferir ao indivíduo os conhecimentos e experiência necessários ao desempenho de determinada tarefa, culminando em reconhecimento formal” (PQM 301). Pode ser entendida como um caso particular de Competências Específicas.

Tarefa: “Componentes de um posto de trabalho ou funções caracterizadas por um conjunto de operações integradas e sequenciais, envolvendo esforço físico ou mental, aplicado à caracterização de objectivos específicos” (Bilhim, 2004:218).



ANEXO B – QUADRO SÍNTESE DO MODELO DE ANÁLISE

Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Instrumento de observação
Competências	Competências Necessárias à Organização	Medida em que a identificação das competências necessárias satisfaz os requisitos das Colocações e Transferências (C&T)	Relevância da intenção estratégica para o planeamento das competências necessárias	Pesquisa bibliográfica Recolha de dados documentais Entrevistas
			Descrição das competências transversais e específicas	
			Associação das competências específicas aos postos de trabalho/desempenho de funções	
	Inclusão ou não da Avaliação de Desempenho Individual no sistema de GDC	Identificação do potencial das pessoas (competências individuais)		
		Ajustamento das competências individuais às necessárias		
	Competências Individuais	Alinhamento do R&S e da F&D com as necessidades da Organização	Descrição (<i>portfólio</i>) das competências individuais requeridas aquando do Recrutamento e Selecção (R&S)	
			Aposta na Formação e Desenvolvimento (F&D) das competências	
			Existência de feedback do desempenho para revisão dos requisitos do R&S e dos programas da F&D	



**ANEXO C - QUESTÕES COLOCADAS NAS ENTREVISTAS
EFECTUADAS**

Entrevista ao MAJ GEN Humberto Gonçalo (director da DMSA), em 18 de Novembro de 2009.

1. Concorde que as competências individuais deveriam ter um peso maior nos actos de gestão de pessoal da FAP, como sejam: Recrutamento e Selecção; Formação e Desenvolvimento; Colocações e Transferências; Progressão da carreira; e Avaliação de Desempenho?
2. Considera que poderia haver ganhos de eficiência para a Organização se a gestão de pessoal fosse partilhada entre a DP e as Direcções Técnicas?
3. Considera que poderia haver ganhos de eficiência para a Organização se a DMSA gerisse operacionalmente, de forma centralizada, todo o pessoal que, nas diversas Unidades, trabalha na manutenção dos sistemas de armas?

Entrevista ao COR Coelho Lopes (Subdirector da DMSA), em 15 de Março de 2010.

1. Concorde que as competências necessárias (a cada função) não estão suficientemente descritas, para que as colocações dos militares possam observar o critério, superiormente estabelecido (no Regulamento das colocações), das “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”? A descrição das competências necessárias a cada função/posto de trabalho, de forma mais exaustiva do que existe actualmente (nos que existe), pode ser a solução?
2. A integração da avaliação de desempenho individual no sistema de GDC é uma mais-valia para a melhoria contínua de todo o processo – beneficiando, inclusivamente, ela própria dessa mesma integração – ou seria preferível a existência de uma avaliação autónoma, em paralelo, para a gestão de competências?
3. Concorde que um sistema de GDC, com as características do aqui apresentado, pode evitar desajustamentos entre as competências individuais dos



militares e as necessárias ao exercício da função que cada um desempenha, logo contribuindo para a melhoria da eficiência da Organização?

Entrevista ao Cor João Cristo (Subdirector da DP), em 17 de Março de 2010

1. Concorde que as competências necessárias (a cada função) não estão suficientemente descritas, para que as colocações dos militares possam observar o critério, superiormente estabelecido (no Regulamento das colocações), das “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”?
2. A descrição das competências necessárias a cada função/posto de trabalho, de forma mais exaustiva do que existe actualmente (nos que existe), pode ser a solução para o problema levantado na questão anterior?
3. Como vê a possibilidade das colocações serem efectuadas numa lógica, não da Unidade, mas sim do posto de trabalho, em que em cada caso seriam se considerariam as competências identificadas como necessárias a esse mesmo posto de trabalho, confrontadas com as competências detidas pelos “candidatos” à função?

Entrevista ao COR António Delfim (Director do Centro de Recrutamento da FA), em 15 de Março de 2010

1. Como e por quem são definidas as competências exigidas aos candidatos que pretendam ingressar na FA?
2. Existem mecanismos de feedback que, face ao nível de desempenho dos militares admitidos, permitam redefinir os requisitos de entrada? Que indicadores utilizam? Têm originado alterações?
3. Considera que a existência de um sistema de gestão de competências, que integrasse a avaliação de desempenho, poderia contribuir para o ajustamento dos requisitos (exigidos aos candidatos) às necessidades da Organização?



Entrevista ao TCOR Carlos Páscoa, em 11 de Novembro de 2009.

1. O COR Rolo formulou um modelo de gestão de competências para as Forças Armadas. Como é que vê esta temática? Que relação existe entre competências e Qualificações?
2. Fazia sentido chamarmos competências às competências genéricas e qualificações às competências específicas?
3. No seu entender, que peso têm as competências individuais, actualmente, nos actos de gestão de pessoal da FA, particularmente no Recrutamento e Selecção e nas Colocações e Transferências?
4. Acha então que as competências deveriam ter um peso maior nas Colocações e Transferências?

Entrevista ao TCOR Pedro Salvada (Chefe da 1ª Rep. da DMSA e Coordenador do Programa de Modificação F-16/MLU), em 22 de Março de 2010

1. Concorda que as competências necessárias (a cada função) não estão suficientemente descritas, para que as colocações dos militares possam observar o critério, superiormente estabelecido (no Regulamento das colocações), das “exigências do cargo ou das funções a desempenhar”? A descrição das competências necessárias a cada função/posto de trabalho, de forma mais exaustiva do que existe actualmente (nos que existe), pode ser a solução?
2. A integração da avaliação de desempenho individual no sistema de GDC é uma mais-valia para a melhoria contínua de todo o processo – beneficiando, inclusivamente, ela própria dessa mesma integração – ou seria preferível a existência de uma avaliação autónoma, em paralelo, para a gestão de competências?
3. Concorda que um sistema de GDC, com as características do aqui apresentado, pode evitar desajustamentos entre as competências individuais dos



militares e as necessárias ao exercício da função que cada um desempenha, logo contribuindo para a melhoria da eficiência da Organização?

Entrevista ao TCOR Carvalho (Direcção de Pessoal), em 11 de Novembro de 2009

1. As colocações e transferências são efectuadas obedecendo a critérios de competências?
2. Mas considera que seria vantajoso que cada posto de trabalho tivesse os requisitos melhor definidos?

Entrevista ao MAJ/TMMEL João Maia (Chefe do Gabinete de Avaliação e Controlo do CIFFA), em 17 de Março de 2010

1. Relativamente ao despacho 41/05/A do CEMFA de 22SET (define as tabelas psicológicas e os requisitos funcionais exigidos para acesso às diversas especialidades do regime de contrato) é o CIFFA o respectivo EPR?
2. Existem mecanismos de feedback que, face ao nível de desempenho dos militares admitidos, permitam redefinir os requisitos de entrada e/ou os programas de formação? Que indicadores utilizam? Têm originado alterações?
3. Concorda que a existência de um sistema de gestão de competências, que integre a avaliação de desempenho, pode contribuir para o ajustamento dos requisitos (exigidos aos candidatos) às necessidades da Organização?