

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2021/2022**



**TII**

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS SUPORTADO NO  
SAMMFA: INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA  
FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Tiago Miguel Antunes Teotónio**  
**CAP/TPAA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
SUORTADO NO SAMMFA: INSTRUMENTO DE APOIO  
À TOMADA DE DECISÃO NA FORÇA AÉREA**

**CAP/TPAA Tiago Miguel Antunes Teotónio**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2021/2022 1.<sup>a</sup> Ed.

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
SUPORTADO NO SAMMFA: INSTRUMENTO DE APOIO  
À TOMADA DE DECISÃO NA FORÇA AÉREA**

**CAP/TPAA Tiago Miguel Antunes Teotónio**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2021/2022 1.ª Ed.

Orientador: TCOR/TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins

Pedrouços 2022



## **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Tiago Miguel Antunes Teotónio**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Instrumento de apoio à tomada de decisão na Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2021/2022, 1.ª Edição**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **27 de janeiro de 2022**

Tiago Miguel Antunes Teotónio  
CAP/TPAA



## **Agradecimentos**

No culminar desta etapa da minha carreira militar, não poderei deixar de expressar o meu apreço e sincera gratidão a todos aqueles que me apoiaram e incentivaram ao longo desta jornada.

Ao Tenente-Coronel Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins, meu orientador, pela sua permanente disponibilidade, extraordinária capacidade de orientação, sabedoria, e sobretudo, pelo seu extraordinário exemplo de amizade, camaradagem, profissionalismo e bem servir a Força Aérea e Portugal.

Aos militares entrevistados que, não obstante a sua agenda preenchida, aceitaram prontamente, e sem quaisquer reservas, partilhar a sua experiência e conhecimentos profissionais.

A todos os meus camaradas do CPOS 2021/2022 1.<sup>a</sup> Edição, companheiros de venturas e desventuras académicas, pela partilha de experiências e amizade que irá para sempre perdurar nas nossas vidas profissionais e pessoais.

À minha esposa, Raquel, pelo seu amor e compreensão.

À Leonor e ao Simão, por darem sentido à minha vida e pela sua infindável compreensão face às minhas ausências.



## Índice

1. Introdução .....	10
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	10
2.1 Transformação Digital .....	10
2.1.1 Sistemas Operacionais .....	10
2.1.2 Cultura Organizacional .....	13
2.1.3 Pacote Transformacional.....	15
2.2 Gestão do Talento .....	16
2.2.1 Potencial-Desempenho.....	17
2.2.2 Impacto e risco da saída .....	18
2.2.3 Segmentação .....	19
2.3 Avaliação do Desempenho .....	20
2.3.1 Competências .....	22
2.3.2 Níveis de proficiência .....	23
2.3.3 Registo do currículo .....	24
2.4 Modelo de análise .....	25
3. Metodologia e método .....	26
3.1 Metodologia .....	26
3.2 Método.....	26
3.2.1 Participantes e procedimento .....	26
3.2.2 Instrumento de recolha de dados.....	27
3.2.3 Técnicas de recolha de dados.....	27
4. Análise dos dados e discussão dos resultados .....	28
4.1 Transformação Digital .....	28
4.1.1 Sistemas Operacionais .....	28
4.1.2 Cultura Organizacional .....	28
4.1.3 Pacote Transformacional.....	29
4.1.4 Síntese conclusiva .....	30
4.2 Gestão do Talento .....	30



4.2.1	Potencial-Desempenho.....	30
4.2.2	Impacto e risco da saída .....	31
4.2.3	Segmentação .....	32
4.2.4	Síntese conclusiva .....	32
4.3	Avaliação do Desempenho .....	32
4.3.1	Competências .....	33
4.3.2	Níveis de proficiência .....	33
4.3.3	Registo do currículo .....	34
4.3.4	Síntese conclusiva .....	35
4.4	Resposta à Questão Central .....	35
5.	Conclusões.....	37
	Referências bibliográficas .....	41

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A - 1
Apêndice B – Guião de entrevista .....	Apd B - 1
Apêndice C – Análise categorial .....	Apd C - 1
Apêndice D – Linhas Orientadoras .....	Apd D - 1
Apêndice E – Proposta de modelo de gestão por competências .....	Apd E - 1
Apêndice F – Glossário .....	Apd F - 1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Tipologia de mudança.....	15
Figura 2 – Matriz de diferenciação de talentos.....	17
Figura 3 – Potencial de evolução do talento.....	18
Figura 4 – Matriz do Impacto e risco de saída .....	19
Figura 5 – Etapas do processo de identificação de competências .....	25
Figura 6 – Melhorias na gestão da carreira dos militares.....	36

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Processo de gestão de talentos.....	20
Tabela 2 – Escala de exigência e indicadores .....	24
Tabela 3 – Participantes na investigação.....	24



## **Resumo**

Decorrente das alterações observadas nas organizações e na natureza do trabalho nas últimas décadas, as pessoas assumem-se como o elemento central para o sucesso organizacional, promovendo a necessidade de implementar modelos gestionários baseados no desenvolvimento de competências.

Considerando que a Força Aérea ainda não dispõe de um modelo de gestão por competências que lhe permita efetuar a gestão das carreiras dos seus militares, a presente investigação apresenta como objetivo edificar um modelo de gestão por competências que possibilite à Força Aérea melhorar a forma como gere processos que envolvem a escolha de pessoas, com base numa seleção prévia de competências e nível de proficiência das mesmas.

De modo a alcançar este objetivo, foi desenvolvida uma investigação de raciocínio hipotético-dedutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa e no desenho de pesquisa de estudo de caso.

Com a realização da investigação foi possível verificar que o processo de transformação digital irá promover a integração de dados, pessoas e tecnologia, que a gestão do talento relaciona de forma direta o desenvolvimento e que a retenção de recursos humanos e a avaliação do desempenho informam sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos da Força Aérea.

## **Palavras-chave:**

Gestão do talento, competências, carreiras militares, transformação digital, avaliação do desempenho.



### **Abstract**

*Due to the changes observed in organizations and in the nature of work in recent decades, people assume themselves as the central element for organizational success, promoting the need to implement management models based on the development of competencies.*

*Considering that the Air Force does not yet have a skills management model that allows it to manage the careers of its military, this research aims to build a skills management model that enables the Air Force to improve the way it manages processes involving the choice of persons, based on a prior selection of skills and their proficiency level.*

*In order to achieve this goal, a hypothetical-deductive reasoning investigation was developed, supported by a qualitative research strategy and in the case study research design.*

*With this research it was possible to verify that the process of digital transformation will promote the integration of data, people and technology, the management of talent directly relates the development and retention of human resources and the evaluation of performance informs about the level reached of the skills and potential of human resources of the Air Force.*

### **Keywords:**

*Talent management, skills, military careers, digital transformation, performance evaluation*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

AC	Avaliação Complementar
ADES	Avaliação do Desempenho
ADIAP	Administrador da Informação da Área de Pessoal
AF	Avaliação da Formação
AI	Avaliação Individual
AMER	Avaliação do Mérito
AP	Antiguidade no Posto

### B

BI	<i>Business Intelligence</i>
----	------------------------------

### C

CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CPOSFA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea

### D

DP	Direção de Pessoal
DRCM	Documento de Registo do Currículo do militar

### E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas

### F

FA	Força Aérea
FAM	Ficha de Avaliação do Mérito
FAV	Ficha de Avaliação
FFAA	Forças Armadas

### G

GD	Gestão do Desempenho
GC	Gestão por Competências
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão do Talento

### I

IA	Inteligência Artificial
IUM	Instituto Universitário Militar



**L**

LOFA Lei Orgânica da Força Aérea

**N**

NATO North Atlantic Treaty Organization

**O**

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

**P**

PI Projeto de Investigação

**Q**

QC Questão Central

QD Questão Derivada

**R**

RAMMFA Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

REAMMFA Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea

**S**

SAMMFA Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

SIAMMFA Sistema de Informação da Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea

SIG Sistema Integrado de Gestão

**T**

TD Transformação Digital

TII Trabalho de Investigação Individual



## **1. Introdução**

Não obstante o conceito de competência ser referido como um elemento central nas práticas de gestão contemporâneas, durante grande parte do Séc. XX as organizações apresentaram estruturas hierarquizadas e rígidas, caracterizadas por uma abordagem organizacional baseada em funções, que não permitia aos seus órgãos decisores gerir os seus recursos humanos de forma estratégica e preditiva (Cascão, 2014).

Face às alterações observadas nas sociedades e na natureza do trabalho ao longo das últimas décadas, as organizações encontram-se inseridas num ambiente cada vez mais volátil em que, a abordagem baseada em funções perdeu a sua relevância e o sucesso organizacional encontra-se subjacente à crença de que as pessoas, as suas competências e capacidades, são um recurso fundamental para o sucesso organizacional (Rego et al., 2015).

Com a entrada em vigor da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, que aprova o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), foi definido o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), cuja finalidade é determinar o mérito militar, tendo em vista uma correta gestão dos recursos humanos (GRH) das Forças Armadas (FFAA), nomeadamente quanto ao recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção, progressão horizontal, desempenho de cargos e exercício de funções. Relativamente à base do SAMMFA “Avaliação Individual”, traduzida na avaliação do desempenho, são apreciadas 15 competências, agrupadas nas inerentes à especificidade militar e relevantes para a avaliação eclética dos militares, que são atinentes às funções militares e aos postos.

Com a realização do presente estudo pretende-se analisar o impacto da introdução de um modelo de gestão por competências (GC) na gestão das carreiras dos militares da Força Aérea (FA) e em simultâneo, acompanhar as boas práticas de gestão atuais das organizações de referência global, através da transformação dos princípios da gestão por funções em linhas orientadoras para a gestão efetiva por competências.

Neste sentido, face à inexistência de estudos relativos à GC na gestão das carreiras dos militares da FA, pretende-se edificar um modelo que permita à Direção de Pessoal (DP) melhorar a forma como gere os vários processos que envolvem a escolha de pessoas com base numa seleção prévia de competências e nível de proficiência das mesmas, e num mecanismo de procura, análise e comparação de relatórios dedicados de avaliações dos militares.



Neste âmbito, define-se como objeto de estudo a GC enquanto instrumento que permita melhorar a gestão das carreiras dos militares da FA, delimitando-se nos seguintes domínios (Santos & Lima, 2019):

- Temporal: Momento atual, 2021;
- Espacial: Força Aérea;
- Conteúdo: Perspetiva organizacional.

Estabelece-se como objetivo geral (OG) verificar de que modo a implementação de um modelo de GC pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da FA, para o qual irão concorrer os seguintes Objetivos Específicos (OE):

**OE1:** Verificar como a implementação do modelo de GC pode ocorrer;

**OE2:** Verificar qual a prática de GRH indicada para a construção do modelo de GC;

**OE3:** Verificar que perspetiva deve ser adotada para que o SAMMFA suporte o modelo de GC.

De forma a concretizar os objetivos enunciados e a dar resposta ao problema de investigação, foi definida a seguinte Questão Central (QC): De que modo a implementação de um modelo de GC pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da FA?

Relativamente à QC, resultaram as seguintes Questões Derivadas (QD):

**QD1:** Qual o processo indicado para permitir que a GC integre fatores que apoiem a tomada de decisão?

**QD2:** Qual a prática de GRH que catalisa a GC a melhorar a gestão de carreiras?

**QD3:** De que modo o SAMMFA pode dar resposta a um modelo de GC?

De forma a alcançar o propósito do estudo, o presente TII encontra-se estruturado em cinco capítulos: no primeiro capítulo é efetuada a introdução ao tema, no segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica, abordando a temática da Transformação Digital, a Gestão do Talento (GT) e a Avaliação do Desempenho, no terceiro capítulo é indicada a metodologia e o método utilizado, no quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos e por fim, no quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões, os contributos para o conhecimento, as limitações e as propostas para desenvolvimentos futuros e recomendações.



## **2. Enquadramento Teórico e Conceptual**

Face à evolução observada na GRH ao longo dos últimos anos, surgiram inúmeras abordagens teóricas associadas a esta área do saber. Considerando os objetivos da presente investigação, foi decidido recorrer às perspetivas teóricas mais consentâneas com o modelo de análise da investigação. Neste sentido, no presente capítulo serão apresentados contributos teóricos relativos à temática da transformação digital, gestão do talento e avaliação do desempenho.

### **2.1 Transformação Digital**

Ao longo das últimas décadas observaram-se profundas alterações nas organizações em consequência do surgimento de novas tecnologias de comunicação, da internet ou dos inúmeros instrumentos e equipamentos que combinam recursos digitais (Gottschalk & Holgersson, 2006). Este novo paradigma promoveu nas organizações a necessidade de repensarem os seus modelos de negócio e avaliarem a necessidade de realizarem mudanças processuais, estruturais e funcionais de modo a selecionarem as tecnologias digitais e as estratégias mais adequadas à sua organização para o momento de transformação digital (Christian, Thomas & Alexander, 2015).

Neste contexto, a produtividade não resulta do número de horas trabalhadas como outrora, mas sobretudo das técnicas de produção e das inovações tecnológicas que devem ser usadas para gerar valor e criar vantagens competitivas através da inovação, assumindo os desafios do processo de mudança como um incentivo, e assumindo a tecnologia como um meio para melhorar os resultados das organizações (Mcafee & Brynjolfsson, 2016).

#### **2.1.1 Sistemas Operacionais**

Desde o momento em que se percebeu que os computadores poderiam servir outros propósitos que não os meramente científicos, que as novas tecnologias têm vindo a ganhar o seu espaço nas organizações e a maioria das estruturas organizacionais encontra-se suportada em sistemas informáticos (Cortes, 2005). Se a sua adoção se iniciou com o objetivo de automatizar processos operacionais do dia-a-dia, o seu papel nas organizações evoluiu consideravelmente, e presentemente, para além do suporte aos processos operacionais, produzem informação muito valiosa, nomeadamente sobre a organização, sobre entidades externas cuja colaboração é fundamental para o sucesso organizacional ou



sobre a sua capacidade de influenciar o ambiente externo para obtenção de benefício próprio (Santos, 2009).

De acordo com Nonaka e Takeuchi, (1997, cit. por Camara, Guerra & Rodrigues, 2010) a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, sendo que o conhecimento, contrariamente à informação, é uma atitude, uma perspectiva ou intenção e encontra-se relacionado com a ação, constituindo-se sempre com um determinado fim.

Para além do acentuado crescimento observado em termos de volume de dados e de número de utilizadores que têm vindo a “estrangular” o desempenho dos tradicionais sistemas operacionais, e face à necessidade destes sistemas disponibilizarem informação mais analítica, que envolve cruzamento de dados provenientes de diversas fontes de informação, o tipo de modelo de processamento de dados que as organizações contemporâneas necessitam alterou-se profundamente, dando origem ao surgimento de sistemas de *Business Intelligence* (BI) (Cortes, 2005).

De acordo com Santos (2009), BI são sistemas que combinam a recolha, o armazenamento de dados e a gestão de conhecimento com diversas ferramentas de análise, que possibilitam a elaboração de informação relevante para o processo de tomada de decisão das organizações. Conforme esta autora refere, é a partir dos BI que são efetuadas previsões baseadas em dados históricos, são criados cenários preditivos sobre o impacto promovido por alteração de diversas variáveis, que possibilitam o acesso a dados para responder a questões que não estão predefinidas, e a análise detalhada da organização, de modo a obter um conhecimento mais profundo e exato sobre a mesma.

No atual contexto, caracterizado por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (Ferreira, 2019), a adoção dos sistemas de BI por parte das organizações pressupõe que estas compreendem as mais valias que decorrem do uso das tecnologias da informação e, ultrapassadas as limitações impostas pelos tradicionais sistemas operacionais, pretendem ter ao seu dispor soluções tecnológicas que lhe permitem consolidar e integrar o conhecimento na organização (Santos, 2009).

### 2.1.2 Cultura Organizacional

Ao longo dos tempos as organizações eram consideradas e analisadas exclusivamente através de critérios meramente económicos, sendo que presentemente é reconhecido que as organizações são compostas por uma realidade social que coexiste com a dimensão económica, o que representa uma nova política de relações humanas, de organização e



métodos de produção, de repartição de responsabilidades e de expressão das pessoas que integram as organizações (Camara et al., 2010). Presentemente, as pessoas envolvem-se e contribuem de forma ativa e direta para o desempenho e eficácia da organização em que se inserem, sendo que alguns dos elementos que caracterizam esse envolvimento, encontram-se ao nível da cultura organizacional e, entre outros aspetos, estão associados à identificação organizacional e aos valores da organização, fomentando um verdadeiro sentimento de comunidade nas organizações (Henriques, 2019).

Decorrente desta evolução, Donnadieu (1986, cit. por Camara et al., 2010) refere que a cultura organizacional passou a ser encarada como um fator essencial para o êxito das organizações contemporâneas, na medida em que se constitui como um meio para orientar as escolhas individuais e coletivas, isto é, apresenta-se como um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo, baseado numa interiorização das normas e valores organizacionais por parte das pessoas.

Não obstante existirem vários autores, diversas formas de analisar a cultura organizacional na tentativa de a definir em torno de um conceito universal, não existe um verdadeiro consenso teórico (Cunha & Rodrigues, 2002), sendo que, todas as abordagens apresentam como elemento comum, a importância dos valores na cultura organizacional (Henriques, 2019).

Considerando que as organizações contemporâneas estão inseridas num contexto de pressão e mudança constante, a cultura organizacional assume uma importância acrescida nas estratégias de desenvolvimento na medida em que, sem uma alteração ao nível do comportamento das pessoas da organização, qualquer processo de mudança não irá ter sucesso, em virtude de se encontrar dependente da implementação de comportamentos individuais que reforcem novos valores (Henriques, 2019).

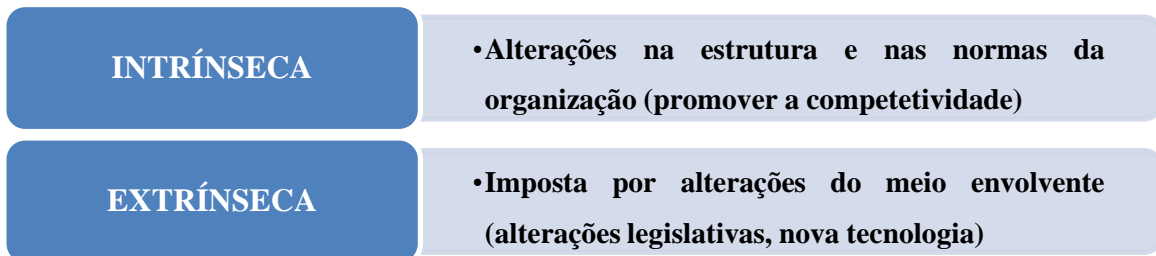
Neste sentido, a liderança apresenta um papel fundamental na adaptação e consolidação da cultura organizacional, na medida em que é responsável pela motivação das pessoas, influenciando-as a alcançar os seus objetivos e a melhorar o seu desempenho, constituindo-se como uma alavanca de mudança (Ceitil, 2006). De acordo com Bancalero (2011, cit. por Palma, Lopes & Bancalero, 2011), a eficácia da liderança no alcance dos objetivos comuns e na melhoria da *performance* organizacional, resulta da conjugação entre o líder, os liderados e o processo de interação que ocorre entre eles.



### 2.1.3 Pacote Transformacional

Face às alterações observadas nas sociedades e nas organizações nas últimas décadas, de entre as quais se destaca o surgimento de novas tecnologias, a capacidade de mudança passou a constituir-se como um dos principais vetores para o sucesso organizacional, na medida em que a competição global promoveu um imperativo de mudança constante e permanente (Neves, 2011).

De acordo com Camara et al. (2010), a mudança consiste na alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o objetivo de a tornar mais competitiva e ajustada à realidade e ao meio em que se insere, podendo assumir duas tipologias, conforme consta na Figura 1:



**Figura 1 – Tipologia de mudança**  
Fonte: Adaptado a partir de Camara et al. (2010).

Para este autor estas tipologias de mudança que podem ocorrer de forma espontânea, resultante da avaliação efetuada pelos gestores dos pontos fortes e fracos da organização e da adoção de uma estratégia de mudança de antecipação ao contexto em que se inserem, ou de forma provocada, quando ocorrem situações desfavoráveis que obrigam a organização a efetuar uma redefinição dos seus objetivos e uma redistribuição dos meios disponíveis. De qualquer modo, não obstante todos os esforços de preparação que possam ser efetuados, todos os processos de mudança enfrentam a resistência, quer seja individual ou organizacional, na medida em que se trata de um processo que representa uma alteração da estrutura de poder e dos costumes de uma organização e, por conseguinte, irá sempre enfrentar a inação e os poderes e interesses instalados (Camara et al., 2010).

Neste domínio, tendo presente que uma parte significativa dos processos de mudança não significam objetivamente melhorias para as organizações e para as pessoas, o papel da liderança é particularmente importante para o sucesso da mudança, na medida em que os líderes devem promover uma visão partilhada sobre os benefícios da mudança, com o objetivo de promover um sentimento de mudança nos colaboradores, devem auxiliar os colaboradores a dar significado à mudança, e serão eles que irão sentir impacto da mudança



nos seus subordinados (Neves, 2011). Deste modo, os líderes deverão evitar promover mudanças provocadas, em condições estratégicas desfavoráveis e com menor envolvimento dos seus colaboradores, privilegiando processos de mudança espontâneos, que resultem de um planeamento cuidadoso, calendarizado e com o envolvimento de todos os colaboradores (Camara et al., 2010).

## **2.2 Gestão do Talento**

Num ambiente organizacional caracterizado pela rapidez, pela complexidade e pelo aumento da competitividade, assistimos à desvalorização de ativos outrora essenciais para o sucesso organizacional, como é o caso da posse de equipamentos ou do capital, e assistimos à valorização de ativos como o capital intelectual e sobretudo o capital humano (Palma et al., 2011). Face às competências, qualidades e potencial que apresentam, as pessoas deixaram de ser encaradas como recursos, alcançaram uma dimensão global nas organizações e passaram a ser designadas de talentos (Cardoso, 2016).

De acordo com Cascão (2014), talento é um termo cada vez mais recorrente no meio organizacional, que se refere a profissionais altamente competentes, cuja procura cada vez maior se encontra associada ao surgimento de novas necessidades no meio organizacional.

Face à importância que a gestão de talentos assume, Collings e Mellahi (2009) definem-na como o conjunto de atividades e processos que contribuem para a identificação permanente das mais variadas funções ou cargos que mais contribuem para a vantagem competitiva das organizações, o desenvolvimento de talentos com elevado potencial para o preenchimento dessas funções ou cargos e o desenvolvimento de uma arquitetura organizacional que facilite o preenchimento dessas funções ou cargos com pessoas competentes e capazes de assegurar o envolvimento destes profissionais de elevado potencial na organização.

Independentemente de reconhecer a importância em identificar e trabalhar as áreas chave das organizações, Cascão (2014) defende que a GT deverá ser igualmente associada à identificação de pessoas que apresentam um desempenho e um potencial elevado, e sobretudo que sejam capazes de alcançar realizações superiores inesperadas, por auto iniciativa e com algum grau de autonomia.

Não obstante da existência de várias perspetivas sobre o assunto, é indubitável que a GT se constituiu como umas das principais temáticas da GRH na medida em que o talento é um ativo raro, estratégico e que deve ser gerido pelas organizações (Martins, 2017).



### 2.2.1 Potencial-Desempenho

Independentemente do talento se constituir como um dos fatores críticos de sucesso nas organizações contemporâneas, segundo Cardoso (2016) não se encontra distribuído de igual forma pelos elementos de uma organização, encontrando-se associado à conjugação dos níveis de desempenho com os níveis de potencial de desenvolvimento, conforme se pode observar através da Figura 2.

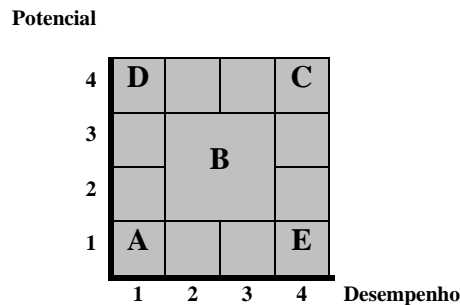


Figura 2 – Matriz de diferenciação de talentos  
Fonte: Cardoso (2016).

De acordo com Cardoso (2016), na posição A encontram-se as pessoas cujo desempenho e potencial de desenvolvimento é muito reduzido, sendo que a permanência destas pessoas na organização poderá ser colocada em causa. Na posição B localizam-se a maior parte das pessoas das organizações, nomeadamente as pessoas que apresentam resultados médios de desempenho e de potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências. Conforme refere Cardoso (2016), a gestão deverá centrar-se neste grupo de pessoas de modo a que possam melhorar o seu potencial e desempenho em prol da organização. Na posição C encontram-se as pessoas que apresentam um elevado desempenho e um elevado potencial de desenvolvimento. Cardoso (2016) refere que se tratam de pessoas a quem deverá ser dada atenção particular uma vez que, a sua saída poderá implicar consequências gravosas para a organização.

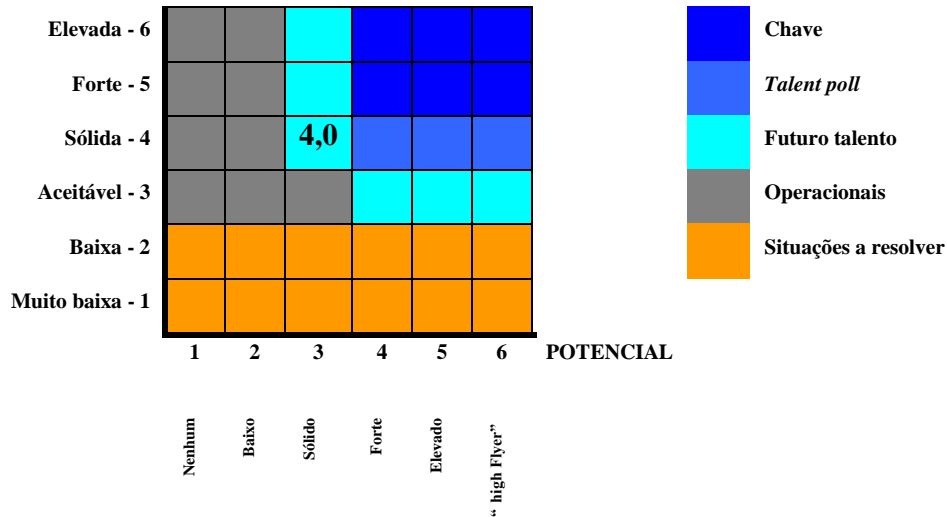
Na posição D encontram-se as pessoas com elevado potencial, mas que apresentam um baixo desempenho em virtude de ainda não terem adquirido as competências adequadas para elevar a sua *performance*, sendo frequentemente designados por “talentos em potência” (Cardoso, 2016). Por fim, na posição E localizam-se as pessoas com elevado desempenho mas que apresentam um potencial de desenvolvimento muito reduzido e cuja tendência será de diminuição do seu desempenho.

De acordo com a Figura 3, Bancalero (2011, cit. por Palma et al., 2011) apresenta uma matriz de categorização do potencial de evolução do talento detalhada que, com base



nos resultados e no posicionamento das pessoas, deverão ser estruturados planos individuais de desenvolvimento.

**PERFORMANCE**



**Figura 3 – Potencial de evolução do talento**  
Fonte: Bancaleiro (2011, cit. por Palma et al., 2011).

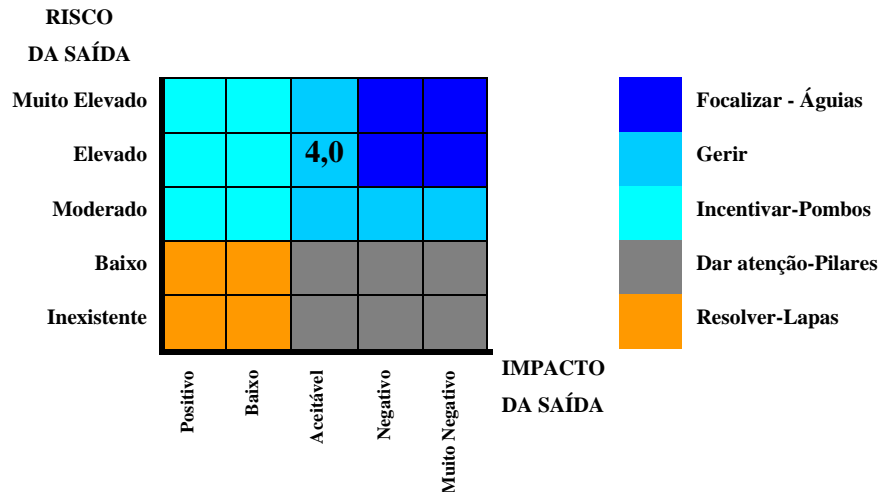
### 2.2.2 Impacto e risco da saída

Numa época em que as organizações estão subordinadas um clima de competição à escala global, a expressão “retenção de talentos” é utilizada para designar uma prática de gestão que se tornou essencial para o sucesso e que se define na manutenção da relação entre a organização e as pessoas, enquanto ambas as partes se sentirem confortáveis na sua relação (Cardoso, 2016). Deste modo, para que a relação entre ambas as partes seja duradoura, é necessário existir uma compatibilização das expetativas das pessoas e das organizações, devendo esta ser incrementada através de oportunidade de desenvolvimento de competências e novos desafios (Cardoso, 2016).

Conforme refere Bancaleiro (2011, cit. por Palma et al., 2011) a retenção é de todos os processos de GRH aquele que apresenta maior retorno para as organizações uma vez que, o impacto da saída de algumas pessoas apresenta um custo elevado para a organização, nomeadamente perda de clientes, prejuízo económico, impacto moral nas equipas, danos na imagem ou a perda de conhecimento. Este autor refere ainda que, no âmbito do processo de retenção é necessário ter a noção exata de quem é efetivamente necessário reter na organização, uma vez que existem pessoas que não interessam manter nas organizações. Neste sentido, defende que o processo de retenção não deve ser efetuado de forma supletiva, mas antes através de um processo de retenção ativa de talento.



Para tal, conforme apresentado na Figura 4, propõe uma matriz de segmentação conforme os seus perfis de retenção e apresentando as soluções mais adequadas a cada segmento:



**Figura 4 – Matriz do Impacto e risco de saída**  
Fonte: Bancaleiro (2011, cit. por Palma et al., 2011).

### 2.2.3 Segmentação

Considerando que os talentos são uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Henriques, 2019), é necessário promover políticas de retenção ativa que, para além de distinguir entre os talentos que queremos e não queremos reter, promovam uma segmentação dos colaboradores de acordo com os seus perfis de retenção, e identifique as soluções mais adequadas para cada segmento do talento (Bancaleiro (2011, cit. por Palma et al., 2011)). Isto significa que a GT não se refere apenas aos colaboradores de elevado potencial, mas antes, ao consideramos que GT tem como objetivo assegurar que a organização tem as pessoas adequadas sempre prontas para, em qualquer momento, assumir funções, deve ser promovida uma visão inclusiva que envolva todos os colaboradores (Henriques, 2019).

De acordo com Armstrong e Taylor (2014, cit. por Henriques, 2019) a GT concretiza-se num processo que envolve um conjunto de atividades fundamentais e interligadas, que promovem a gestão de uma *pool* de talentos, baseada em estratégias e processos próprios (Quadro 1).



Quadro 1 – Processo de gestão de talentos

PROCESSO	DEFINIÇÃO
Planeamento de Talentos	Definição do número e tipo de talentos necessários para a organização.
Recrutamento	Conjunto de programas que decorre do planeamento de talentos e promove a aquisição de talentos.
Identificação de Talentos	Realização de auditorias de talentos com o objetivo de definir as pessoas que deverão ser incluídas na <i>pool</i> de talentos.
Gestão da relação de talentos	Construção de relacionamentos efetivos com as pessoas no contexto dos seus papéis e responsabilidades de trabalho. Tem como objetivo reconhecer o valor das pessoas, dar-lhes oportunidade para crescer e garantir o seu envolvimento.
Desenvolvimento de talentos	Implementação de políticas e programas de formação e desenvolvimento de talentos, de modo a assegurar que os talentos adquirem e melhoram as suas competências.
Retenção de talentos	Criação de políticas que assegurem que as pessoas talentosas ficam na organização, devidamente envolvidas e comprometidas.
Gestão de carreiras	Proporcionar as oportunidades para os talentos desenvolverem as suas capacidades, satisfazendo as suas aspirações e garantindo um fluxo de talentos.
Gestão da sucessão	Assegurar que a organização apresenta o capital humano necessário para assegurar as suas atividades futuras. Inclui todos as pessoas da organização, nomeadamente as que ocupam funções-chave.
Pipeline de talentos	Traduz-se nos processos de aquisição, desenvolvimento de talentos e de planeamento de carreiras, que mantém o fluxo de talentos necessários para a criação de uma <i>pool</i> de talentos para a organização.
Pool de talentos	Define-se como os talentos disponíveis da organização.

Fonte: Henriques (2019).

### 2.3 Avaliação do Desempenho

Ao longo dos tempos, a gestão e a avaliação do desempenho (ADES) apresentavam como principal objetivo fornecer respostas a decisões relativas aos colaboradores, nomeadamente para processos de promoções, despedimentos, aumentos salariais, *feedback*, desenvolvimento profissional ou análise de funções (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

No atual contexto, em que o sucesso organizacional encontra-se fortemente dependente do contributo do capital humano, o desempenho individual e a sua gestão passaram a constituir-se como uma das dimensões mais importantes da GRH, sendo por isso necessária a existência de processos que permitam identificar, comunicar, medir e melhorar o desempenho do capital humano de modo a promover a eficiência e a eficácia organizacional (Henriques, 2019). Fletcher (2001) refere que assistimos a uma expansão do conceito de ADES, passando a consagrar uma abordagem de carácter estratégico na integração das atividades de gestão de pessoas com as políticas organizacionais, isto é, assistimos à emergência da gestão do desempenho (GD).



De acordo com Aguinis (2005, cit. por Henriques, 2019) a GD é um “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e das equipas e do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização”, envolvendo cinco elementos essenciais que resultam do contributo do colaborador, das hierarquias e dos painéis de avaliação e decisão estabelecidos para esse efeito: acordo, medição, *feedback*, reforço positivo e diálogo.

De acordo com Machado (2014), a avaliação do passado e do presente, deve ser alargada à deteção e análise do potencial do trabalhador, isto é, importa avaliar as capacidades do indivíduo com vista a estabelecer o que este poderá “fazer no futuro, assumindo tarefas de maior complexidade e responsabilidade”.

No que diz respeito às Forças Armadas (FFAA), a existência de um sistema de ADES decorre da Lei n.º 11/89, de 1 de junho, que estabeleceu as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, e onde na qual se encontra definido que o desenvolvimento da carreira dos militares orienta-se, entre outros princípios básicos, pela valorização da formação militar e pelo aproveitamento da capacidade profissional avaliada em função da competência e da experiência.

De acordo com o artigo 81.º do Decreto-Lei 90/2015, de 29 de maio, na sua redação atual, do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), a avaliação dos militares na efetividade de serviço visa “apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado”, referindo ainda que a avaliação do mérito é “obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correta gestão de pessoal, designadamente quanto a recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de cargos e exercício de funções”.

Em 1 de janeiro de 2018, através da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, entrou em vigor o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), que define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), e cuja finalidade é determinar o mérito do militar, tendo em vista uma correta gestão dos recursos humanos nas FFAA, nomeadamente quanto a recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção, progressão horizontal e desempenho de cargos e exercício de funções.



Importa referir que, através do artigo 29.º do RAMMFA, foi introduzido pela primeira vez na avaliação dos militares das FFAA o conceito de avaliação do potencial que tem como objetivo projetar o desempenho observado durante o período avaliado, para futuras circunstâncias que apresentem níveis específicos de responsabilidade mais elevada.

### 2.3.1 Competências

Em termos históricos, o trabalho sempre foi organizado e analisado através do conceito da racionalização e da divisão do trabalho em função da natureza das tarefas. Contudo, os modelos de análise e de organização do trabalho evoluíram, e presentemente centram-se não só nas tarefas e nos requisitos, mas também nas competências necessárias para atingir um bom desempenho nos diferentes postos de trabalho e profissões (Ferreira et al., 2015).

Considerado como um dos conceitos mais importantes nas práticas de GRH contemporâneas (Ceitil, 2006), o conceito de competência surgiu no início dos anos 70 através de vários autores ligados à psicologia americana, que advogavam que os traços de personalidade, enquanto elemento preditor do desempenho profissional, eram questionáveis e frágeis (Cascão, 2014).

Desde então, vários autores desenvolveram os seus modelos de gestão de pessoas baseados em competências, contribuindo para a afirmação do conceito na teoria e nas boas práticas de gestão de pessoas, e apesar de não existir um consenso na literatura relativamente a uma definição universal de competência, existem alguns pontos consensuais, nomeadamente (Rego et al., 2015): Manifestam-se em ações ou comportamentos (indissociável da atividade), encontram-se relacionadas com o desempenho, ou cumprimento de resultados, são observáveis, reconhecíveis e avaliáveis, estão relacionadas com situações específicas, constituem-se como um processo estruturado, dinâmico e mutável e, por fim está relacionada com conhecimento (Cascão, 2014).

Face à dificuldade em encontrar consenso teórico em torno de uma definição universal do conceito de competência, assume-se para o presente estudo, o conceito proposto por Camara (2017), nomeadamente como o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos permitindo agir na resolução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, devidamente alinhados com a estratégia organizacional”.



No que diz respeito aos tipos de competências essenciais, cada organização apresenta seu portfólio de competências, dando origem a matrizes de competências, que se encontram relacionadas com os seus processos de formação e desenvolvimento (Rego et al., 2015).

Face ao enorme volume de competências existentes, frequentemente são agregadas em *clusters*, conjuntos de competências homogêneas de acordo com a sua natureza, e cada um desses *clusters* é orientado para uma das vertentes que integram o *cluster* principal (Camara, 2017). Para além desta visão, existem ainda outros autores que consideram que, dentro de cada *cluster*, as competências poderão assumir quatro tipos de relacionamento diferente, nomeadamente: Podem ser parte de um todo e complementarem-se num comportamento funcional; as competências específicas poderão variar em função de estímulos; poderão assumir funções compensatórias entre elas, as competências do mesmo *cluster* e por fim, as competências dentro do mesmo *cluster* poderão assumir posições antagónicas (Adelino, 2011).

### 2.3.2 Níveis de proficiência

Dos vários elementos que envolvem a gestão das competências, Champion (2011) refere que os níveis de proficiência traduzem descrições comportamentais que evidenciam diferentes níveis de desempenho. De modo a estabelecer os níveis de proficiência de uma competência, deverá ser considerado que o nível de exigência das funções organizacionais varia de acordo com o seu nível de complexidade e responsabilidade e, previamente a identificar-se o grau de exigência de determinada função deverá ser efetuada uma segmentação do capital humano da organização em função da complexidade e responsabilidade das funções que desempenham, tendo como princípio o de quanto maior for o grau de complexidade e o nível de responsabilidade da função, mais elevado será o grau de exigência de competências (Camara, 2017).

De acordo com Camara et al. (2010), é necessário estabelecer uma escala de exigência, aplicável à totalidade das competências, que irá refletir os vários níveis de proficiência que o titular de determinada função deve apresentar. Desta forma, estes autores apresentam uma escala de exigência baseada em cinco níveis: 1 – Fraco; 2 – Razoável; 3 – Bom; 4 – Muito Bom; e 5 – Excepcional.

Face a esta escala de exigência, os gestores das organizações deverão associar um conjunto de indicadores caracterizadores dos vários graus de exigência, assegurando a sua



exatidão, razoabilidade e, sobretudo que possam ser observáveis no desempenho da tarefa em questão (Camara, 2017) (Quadro 2).

**Quadro 2 – Escala de exigência e indicadores**

<b>GRAU</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1 - Fraco	Raras vezes demonstra possuir a competência
2 - Razoável	Por vezes demonstra possuir a competência.
3 - Bom	Em regra, demonstra possuir a competência.
4 - Muito Bom	Demonstra sempre possuir a competência.
5 - Excelente	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado

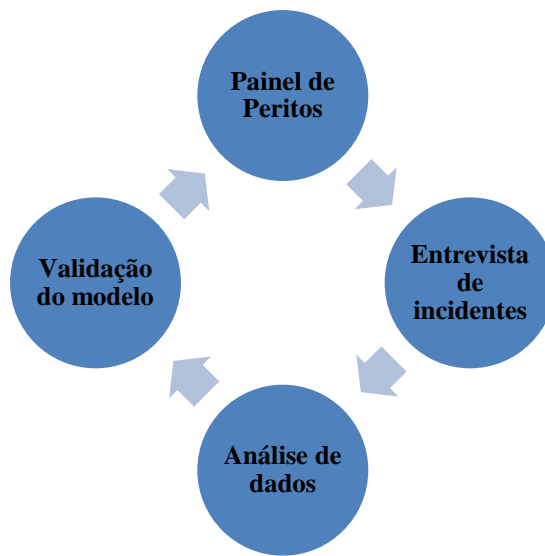
Fonte: Camara (2017).

### 2.3.3 Registo do currículo

Considerando que as competências se constituem como um vetor fundamental nos processos de gestão das organizações, o objetivo subjacente à criação e implementação de um modelo de GC numa organização, é dotá-la de ferramentas técnicas e metodológicas para gerir as suas políticas, estratégias e ferramentas de GRH, tendo como principal base a identificação das competências críticas para o seu presente e para o seu futuro (Ceitil, 2016).

De acordo com Camara (2017) um modelo de GC integra dois tipos de competências, as competências genéricas (*core competencies*) e competências específicas, inerentes às várias funções identificadas pelas organizações. De acordo com este autor, as competências genéricas são aquelas que são transversais a toda a organização e referem-se aos valores e cultura da organização. Relativamente às competências específicas, Camara (2017) refere que são as aplicáveis às funções que integram um mesmo conjunto, sendo que cada conjunto de funções apresenta as suas competências específicas, e referem-se ao conjunto de competências necessárias para um desempenho elevado num determinado conjunto de funções.

No que diz respeito à identificação das competências que integram o modelo de GC, conforme apresentado na Figura 5, Spencer e Spencer (1993, cit. por Cascão, 2014) referem que o processo deverá ser efetuado através de quatro etapas:



**Figura 5 – Etapas do processo de identificação de competências**  
Fonte: Spencer e Spencer (1993, cit. por Cascão, 2014).

No que concerne ao número de competências que o perfil de uma função deverá apresentar, deverão ser apresentadas entre oito a 12 competências, repartidos em partes iguais, ou o mais próximo possível, entre as competências genéricas e específicas, de modo a assegurar que os avaliadores dispõem do conjunto de informação necessária para elaborar uma notação consubstanciada em fatos e não em impressões generalistas (Camara, 2017).

#### **2.4 Modelo de análise**

Concluída a revisão da literatura, de modo a alcançar a resposta à problemática e considerando os objetivos e as questões do presente estudo, foram definidas as respectivas dimensões e indicadores, que sustentam o modelo de análise, constante no Apêndice A.



### 3. Metodologia e método

No presente capítulo será apresentada a metodologia e o método que suportaram o desenvolvimento do estudo.

#### 3.1 Metodologia

De modo a obter informação pormenorizada e detalhada sobre uma unidade de estudo (Santos & Lima, 2019), o presente estudo foi desenvolvido através de raciocínio hipotético-dedutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa e no desenho de pesquisa de estudo de caso.

#### 3.2 Método

De modo a alcançar o conhecimento pretendido sobre o objeto de estudo, foram selecionados um conjunto de participantes e o procedimento, os instrumentos de recolha e as técnicas de análise de dados (Santos & Lima, 2019).

##### 3.2.1 Participantes e procedimento

A presente investigação foi desenvolvida com a colaboração de sete entidades da FA que apresentam ligação com o objeto de estudo, devidamente representados pelos atuais titulares dos cargos, conforme indicado no Quadro 3:

Quadro 3 – Participantes na investigação

Designação	Entidade	Titular	Cargo	Data
E1	DP	MGEN/PILAV António Temporão	Diretor	26/11/2021
E2	DP	COR/PILAV Luís Morais	Subdiretor	19/11/2021
E3 <sup>1</sup>	Inspeção-Geral	COR/TPAA João Carvalho	Inspetor de Pessoal	05/11/2021
E4 <sup>2</sup>	Serviço de Ação Social	COR/TPAA José Severiano	Chefe do Serviço	05/11/2021
E5	DP	TCOR/TPAA Manuel Ferreira	Chefe da Repartição de Colocações	12/11/2021
E6	Administrador da Informação	TCOR/TPAA Paulo Simões	Administrador	26/11/2021
E7	Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA	MAJ/TPAA Mónica Martins	Chefe da Repartição de Pessoal	22/12/2021

<sup>1</sup>Desempenhou o cargo de Chefe da Repartição de Colocações da DP desde 27/5/2017 a 22/9/2019.

<sup>2</sup>Desempenhou o cargo de Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da DP desde 10/7/2015 a 13/1/2019.



Relativamente ao procedimento, foram realizadas entrevistas presenciais aos participantes, gravadas em suporte digital, no período compreendido entre 5 de novembro e 22 de dezembro de 2021. Os entrevistados foram previamente informados sobre os objetivos da investigação e foi-lhes solicitado o seu consentimento para a utilização do conteúdo das entrevistas para efeitos de realização da investigação.

Importa referir que, para além das entrevistadas referidas anteriormente, foram também consideradas para o presente estudo as linhas orientadoras (LO) do TCOR/TPAA Nuno Martins, enquanto Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da DP.

### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Relativamente ao instrumento de recolha de dados, recorreu-se à entrevista, uma vez que, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2005) esta procede à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados. Das várias tipologias de entrevista existentes, face aos objetivos delineados para o presente estudo, as condições em que este iria decorrer e a sua exequibilidade, optou-se por recorrer à entrevista semiestruturada. Esta escolha prendeu-se com o facto de se tratar de uma metodologia que, de acordo com Sousa e Baptista (2011, cit. por Santos & Lima, 2019), permite ao entrevistador dispor de um conjunto de tópicos ou perguntas formuladas com o objetivo de responder à questão de partida e às hipóteses de trabalho.

### 3.2.3 Técnicas de recolha de dados

De modo a efetuar o tratamento qualitativo da informação recolhida nas entrevistas semiestruturadas, recorreu-se à análise de conteúdo. Conforme refere Bardin (2009), independentemente de se tratar de uma metodologia que flutua entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, a análise de conteúdo permite tratar informação revestida de um grau de complexidade e profundidade elevada, de forma metódica através do recurso a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, de modo a potenciar descobertas para além das aparências.



#### **4. Análise dos dados e discussão dos resultados**

De modo a obter resposta à QC e às QD, no presente capítulo serão analisados os dados obtidos através da realização das entrevistas semiestruturadas e das LO do presente trabalho, cuja transcrição constam no Apêndice C e D do estudo.

##### **4.1 Transformação Digital**

A primeira hipótese prediz que: A transformação digital permite integrar dados, pessoas e tecnologia.

###### **4.1.1 Sistemas Operacionais**

De acordo com a informação recolhida apurou-se que o Sistema Integrado de Gestão (SIG) não responde às necessidades atuais dos gestores de pessoas da organização (E1, E2, E3, E4, E7 e LO) em virtude de se constituir como um repositório de dados muito limitado (E1, E2 e LO), colocar muitas dificuldades aos utilizadores na obtenção de informação (E1, E3 e E5), não apresentar capacidades preditivas (E1, E2 e LO) e a sua margem de desenvolvimento ser muito reduzida ou mesmo nula (E4 e LO).

Para além desta questão, apurou-se que as bases de dados setoriais são muito limitadas, não comunicam com outros sistemas de informação, não produzem informação necessária ao processo de tomada de decisão (E2, E3 e LO) e, em termos de resiliência, apresentam algumas fragilidades (E1, E2, E4, E6 e LO). Face à sua ineficácia ou desatualização (E2, E4 e LO), estas bases de dados deverão ser substituídas por aplicações institucionais que recolham e integrem os dados disponíveis (E2, E3, E4 e E5) e deverão, sobretudo, ser dotadas de capacidades preditivas (E1 e E2) de modo a produzirem informação verdadeiramente analítica (E1) e consequentemente constituírem-se como uma ferramenta útil para a GRH da organização (E7), nomeadamente no que concerne à gestão das carreiras e à gestão por competências e do talento (E2).

###### **4.1.2 Cultura Organizacional**

Face às respostas obtidas verificou-se que a transformação digital, não obstante de carecer de ser testada, otimizada e atualizada de forma permanente (E1), irá aumentar a confiança na forma como as competências são atendidas na gestão das pessoas na organização (E1, E2, E3, E4, E5, E7 e LO), uma vez que, apenas através de um sistema de



informação moderno, resiliente e robusto se conseguirá retirar, *on demand* e *just in time*, toda a informação sobre o “perfil de competências” dos colaboradores (LO).

Relativamente à mudança estrutural que a transformação digital poderá promover na forma de gerir as pessoas, independentemente de poder existir alguma resistência à mudança e ser necessário alterar mentalidades (E1), é consensual que a liderança irá inevitavelmente aceitar as mudanças impostas pela transformação digital (E2, E3, E4, E5, E6 e LO).

Até porque, de acordo com os entrevistados, o pensamento de transformação está profundamente enraizado no ADN aeronáutico da organização (E6 e LO), e a transformação digital constitui-se como uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão, mas que não a impõem ou retira autonomia (E7).

No que diz respeito à informação que a transformação digital pode proporcionar aos decisores, verifica-se que, face à necessidade de se medir as facetas das pessoas (LO) e de se tomarem decisões eficazes, eficientes e imediatas, a transformação digital constitui-se como uma boa oportunidade para a organização na medida em que, disponibiliza aos decisores de nível superior e intermédio, uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisão, num curto espaço de tempo (E1, E2 e E4).

Sobre à necessidade de criação de um cargo facilitador da transformação na organização, constata-se que, independentemente da existência do grupo de gestão da informação e do Administrador da Informação da Área de Pessoal (ADIAP), cargos desempenhados em regime de acumulação de funções, apresentam muitas dificuldades no cumprimento dos seus desígnios (E1 e E6), sendo desta forma, necessário criar um cargo, em exclusividade de funções e na dependência do CEMFA, que “pense” a transformação e evolua para aquilo que é a credibilidade do sistema de GRH, suportado no trabalho desenvolvido pelos gabinetes da qualidade na área de gestão dos recursos humanos.” (E1, E2, E3, E7 e LO).

#### 4.1.3 Pacote Transformacional

Face à informação recolhida através das entrevistas semiestruturadas, verifica-se que, de modo a adequar a gestão dos recursos humanos militares aos desafios exógenos e endógenos à instituição (E1 e LO), a Inteligência Artificial constitui-se como uma excelente ferramenta de apoio à decisão, em virtude de concorrer diretamente para a otimização do processo, através da análise de informação de forma rápida, precisa e integrada (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e LO).



No que concerne à velocidade de processamento dos sistemas periciais informatizados, de acordo com as respostas obtidas, constata-se que a sua velocidade constitui-se como uma mais-valia para os decisores, na medida em que as decisões em tempo são uma das principais preocupações institucionais, e a velocidade de resposta proporcionada por estes sistemas proporciona ao decisor a capacidade de tomar as decisões necessárias, no momento necessário (E1, E3, E4, E5, E6, E7 e LO). Desta forma, ao disponibilizarem a informação num curto espaço de tempo ao decisor, os sistemas periciais contribuem de forma decisiva para minimizar, ou mesmo eliminar, erros nos processos de GRH, nomeadamente no processo de captação e retenção de talentos (LO).

#### 4.1.4 Súmula Conclusiva

Com base nos dados enunciados anteriormente, e atendendo a que se apurou que a maioria dos entrevistados apresenta uma tendência de resposta suficientemente alinhada e consistente que permite identificar regularidades de posicionamento, considera-se a hipótese um validada, pelo que à pergunta “Qual o processo indicado para permitir que a gestão por competências integre fatores que apoiem a tomada de decisão?” a resposta apurada é que o processo de transformação digital constitui-se como o processo indicado para permitir a gestão por competências em virtude de promover a integração de dados, pessoas e tecnologia.

## 4.2 Gestão do Talento

A segunda hipótese prediz que: a gestão do talento relaciona o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos.

### 4.2.1 Potencial-Desempenho

Relativamente à importância dos decisores terem acesso a informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação), constata-se que os entrevistados consideram esta questão de extrema importância, na medida em que se trata de um instrumento que permitirá aos gestores de recursos humanos identificar o mérito de cada pessoa (E1, E2, E3, E4, E5, E7 e LO), aproveitar as suas melhores capacidades, dispor das pessoas melhor preparadas para cada um dos cargos e fazer a adequação dos cargos à preparação das pessoas da organização (E4). Para além desta questão, através deste mecanismo será possível identificar os talentos que se destacam pela



positiva, e em quem a organização deve apostar e deve ter uma atenção especial na sua retenção, uma vez que se constituem como alvos apetecíveis para outras organizações (E1). Desta forma, sendo a Força Aérea uma organização que necessita de recursos humanos extremamente qualificados para o cumprimento da sua missão, é urgente implementar um sistema de gestão do talento que permita a representação dos militares numa matriz do talento “9 ou 16 *box*”, com instruções sugeridas para o gestor decidir que plano de carreira a aplicar a cada militar (E3 e LO).

No que concerne às pessoas que apresentam pouco potencial ou um baixo desempenho, é consensual que existem na organização, mas não é por isso que não devem ser alvo de atenção, muito pelo contrário, até porque muitas das funções que desempenham são extraordinariamente importantes no desempenho da organização (E4). Tendo como objetivo não perder estas pessoas, a organização terá sempre de apresentar resposta a estas situações, compatibilizando a exigência da função com a competência da pessoa (E1, E2, E3, E4, E5, E7 e LO), investindo na formação *upskilling* ou *reskilling*, técnicas de *engagement* (para aumentar *network*), transferência para nova unidade, mudança de cargo na unidade ou novo cargo em acumulação de funções para aumentar a experiência (LO). Relativamente à progressão na carreira destas pessoas, o desenvolvimento vertical da carreira terá de ser devidamente equacionado (E1) e, eventualmente, não terão uma carreira tão “acelerada” quanto as carreiras dos militares que apresentem um potencial e/ou desempenho mais elevado (E4).

#### 4.2.2 Impacto e risco da saída

No que diz respeito às vantagens organizacionais que resultam da identificação precisa das pessoas que apresentam elevado risco de saída e/ou cuja saída provoca elevado impacto na organização, verifica-se que é de extrema importância a organização dispor de uma ferramenta que efetue uma gestão “personalizada” das pessoas, identifique esses talentos antecipadamente (E2, E4 e E6) e codifique o nível de risco de saída e o nível de impacto da saída num sistema legado (LO). Através desta identificação e categorização precisa, será possível à organização promover a retenção destes talentos, lançando-lhes desafios, investindo em nova tecnologia, atribuindo-lhes novos trabalhos, funções ou competências mais direcionadas com o seu perfil (E1, E3, E5 e E7), em virtude da dimensão salarial não se encontrar sob a esfera da organização (E1 e E2).



#### 4.2.3 Segmentação

Relativamente à segmentação, observa-se que a maioria dos entrevistados defende que a gestão do talento deverá ser praticada de forma transversal em toda a organização, uma vez que, para o cumprimento da missão da organização, todas as pessoas são importantes (E1, E3, E5, E6, E7 e LO). Porém, face à impossibilidade de aplicar a gestão do talento através de uma abordagem inicial, transversal a toda a organização, registam-se várias opiniões, nomeadamente, começando pelos militares que apresentam competências “*core*” para a organização (pilotos, mecânicos de aeronaves, recuperadores salvadores ou operadores de guincho) (E6), pelos grupos que apresentam mais impacto para a organização com a sua saída (Oficiais, Sargentos em determinadas áreas com competências muito específicas, e por fim nas Praças) (E2), dentro de cada categoria pelos militares em que existe um maior investimento (E2 e E4), ou começar-se pelo QE que pode ascender aos postos cimeiros da organização, ou seja, no Quadro Especial de Piloto Aviador, posteriormente democratizar a todos os Quadros Especiais de Oficiais dos Quadros Permanentes e, por fim, evoluir para a categoria de Sargentos (LO). Para além destas hipóteses, destaca-se também o facto de alguns entrevistados referirem que a segmentação do talento não deverá estar ligada a especialidades propriamente ditas, mas sim a determinadas funções que as pessoas desempenham na organização (E4 e E6).

#### 4.2.4 Súmula Conclusiva

Com base nos dados recolhidos, e atendendo a que se apurou que a maioria dos entrevistados apresenta uma tendência de resposta suficientemente alinhada e consistente que permite identificar regularidades de posicionamento, considera-se a hipótese dois validada, pelo que à pergunta “Qual a prática de GRH que catalisa a gestão por competências a melhorar a gestão de carreiras?” a resposta apurada é que a gestão do talento relaciona o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos.

### 4.3 Avaliação do Desempenho

A terceira hipótese prediz que: A avaliação do desempenho informa sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos.



#### 4.3.1 Competências

De acordo com as respostas obtidas através das entrevistas semiestruturadas, verifica-se que a globalidade das competências constantes no RAMMFA podem ser utilizadas para comparar perfis com currículos (E1, E2, E4, E5, E6, E7 e LO), sendo que poderão existir outras competências, não constantes no RAMMFA, como potencialmente elegíveis (E1), nomeadamente: resolução de conflitos e negociação, inteligência emocional, pensamento crítico e analítico, pensamento criativo e inovador, consciência ambiental e pensamento estratégico (LO). Para além desta questão, a maioria dos entrevistados defende que as várias competências que servem de análise para a comparação de perfis com currículos deveriam apresentar ponderações diferentes (E3, E4, E5, E6 e E7), nomeadamente em função da especialidade, do posto (E4) e do cargo ou função (E5 e E7). Relativamente a novas competências a considerar num modelo de gestão, nomeadamente competências NATO, foram consideradas as seguintes competências: aceitação de responsabilidade (E2), capacidade de trabalhar em equipa (E2, E5, E7 e LO), cooperação (E2), determinação (E2 e E3), estabilidade sob pressão (E2 e E3), tomada de decisão (E2), nível de conhecimentos profissionais para a função (E2 e E3), organização (E2), comunicação (E2), desempenho global (E2), confiança (E5) e aparência pessoal (LO)

#### 4.3.2 Registo do Currículo

Relativamente à importância atribuída ao campo “opinião sobre a orientação de carreira”, constata-se que se trata de um mecanismo que se encontra alinhado com os princípios modernos da carreira proteana (LO), que assume uma importância muito grande na gestão da carreira dos militares, na medida em os entrevistados consideram que a carreira militar deve basear-se num ponto de equilíbrio entre as necessidades organizacionais e a vontade do militar (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7). De acordo com as respostas obtidas, desta simbiose pode resultar um melhor aproveitamento das capacidades do militar decorrente da motivação que irá apresentar (E5), bem como irá permitir à organização dispor de conhecimento sobre o que motiva as pessoas, e orientações para futuras colocações e para o desenvolvimento de competências futuras (E2 e LO). Face à importância que assume, os entrevistados consideram que é necessário promover melhorias técnicas no referido campo, nomeadamente em termos de capacidade de quantificação dos locais, áreas funcionais ou áreas que os militares gostariam de desenvolver as suas competências (E2, E4 e E6), de



modo a que a Repartição de Colocações da DP possa efetuar uma gestão que concilie o mais possível a vontade do militar com as necessidades da organização (E5).

No que diz respeito à possibilidade de combinar habilitações académicas e qualificações com os resultados das FAV para efeitos de gestão por competências, verifica-se que as habilitações académicas e as qualificações são competências caracterizadoras dos militares e, por conseguinte, deverão ser consideradas para efeitos de gestão por competências (E1, E2, E3, E4, E5 e E6). Consta-se igualmente que deverão ser observados alguns cuidados na utilização destas competências, nomeadamente observar a qualidade e/ou o prazo de validade das qualificações de modo a que faça sentido considerá-las na comparação de militares, num determinado processo de escolha (E1 e LO).

#### 4.3.3 Níveis de Proficiência

Sobre a possibilidade de se observar as competências isoladamente, ou em alternativa recorrer a uma média para se comparar níveis de proficiência dos cargos com o nível dos candidatos, observa-se que a maioria dos entrevistados atribui uma grande importância à valorização das competências específicas em detrimento de uma média global simples (E1, E2, E4, E5, E6, E7 e LO). Desta forma, verifica-se que apenas se poderá considerar uma média para comparar níveis de proficiência dos cargos com o nível dos candidatos, nas situações em que as competências em análise sejam devidamente ponderadas, e desta forma, a média global resultante seja uma média devidamente ponderada, necessariamente diferente da resultante de uma média simples (E1, E2, E4, E6, E7 e LO).

No que diz respeito à possibilidade do SIAMMFA ser utilizado como a base de um modelo de gestão por competências, verifica-se que não pode ser utilizado como a base de um modelo de gestão por competências (E3) em virtude de se constituir apenas como um repositório de dados, apresentando a necessidade de evoluir para um sistema preditivo, que efetue análise da informação e que produza informação verdadeiramente analítica (E1, E2, E3, E5, E6 e E7). Desta forma, o SAMMFA apenas poderá ser utilizado como a base de um modelo de gestão por competências, caso esse sistema possa ser adequado e adaptado ao SIAMMFA, na busca da informação pertinente para as correlações das variáveis (LO).

Relativamente ao tempo de permanência em cargos, constata-se que a maioria dos entrevistados considera que deverá existir uma recomendação sobre o tempo ideal de adaptação a cargos específicos, cuja curva de aprendizagem é mais complexa, morosa ou mesmo de modo a permitir o retorno do investimento efetuado no militar (E2, E3, E4, E5,



E6 e LO). No que concerne ao tempo ideal para preparar uma pessoa para o cargo seguinte, verifica-se que a maioria dos entrevistados considera que o tempo ideal de permanência num cargo deve ser variável em função das características de cada cargo ou função, bem como o atual tempo mínimo de permanência em cargos é manifestamente insuficiente (E3, E4, E5, E6 e E7).

#### 4.3.4 Súmula Conclusiva

Com base nos dados recolhidos, e atendendo a que se apurou que a maioria dos entrevistados apresenta uma tendência de resposta suficientemente alinhada e consistente que permite identificar regularidades de posicionamento, considera-se a hipótese três validada, pelo que à pergunta “De que modo o SAMMFA pode dar resposta a um modelo de gestão por competências?” a resposta apurada é que a avaliação do desempenho constitui-se um repositório sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos, essencial para a construção de um modelo de gestão por competências.

### 4.4 Questão Central

O presente estudo foi conduzido com o objetivo de responder à questão “De que modo a implementação de um modelo de gestão por competências pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da Força Aérea?”, considerando que, a transformação digital permite integrar dados, pessoas e tecnologia, a gestão do talento relaciona o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos e que, a avaliação do desempenho informa sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos.

Testadas as hipóteses de trabalho, torna-se possível responder à pergunta de partida que conduziu a presente investigação. Neste sentido, de acordo com a investigação efetuada, verifica-se que, da implementação de um modelo de gestão por competências decorrem um conjunto de melhorias significativas na forma de gerir as carreiras dos militares da Força Aérea, conforme Figura 6 em seguida apresentada, resultando uma proposta de Ficha Individual de Competências, para efeitos de análise superior, apresentado no apêndice E.

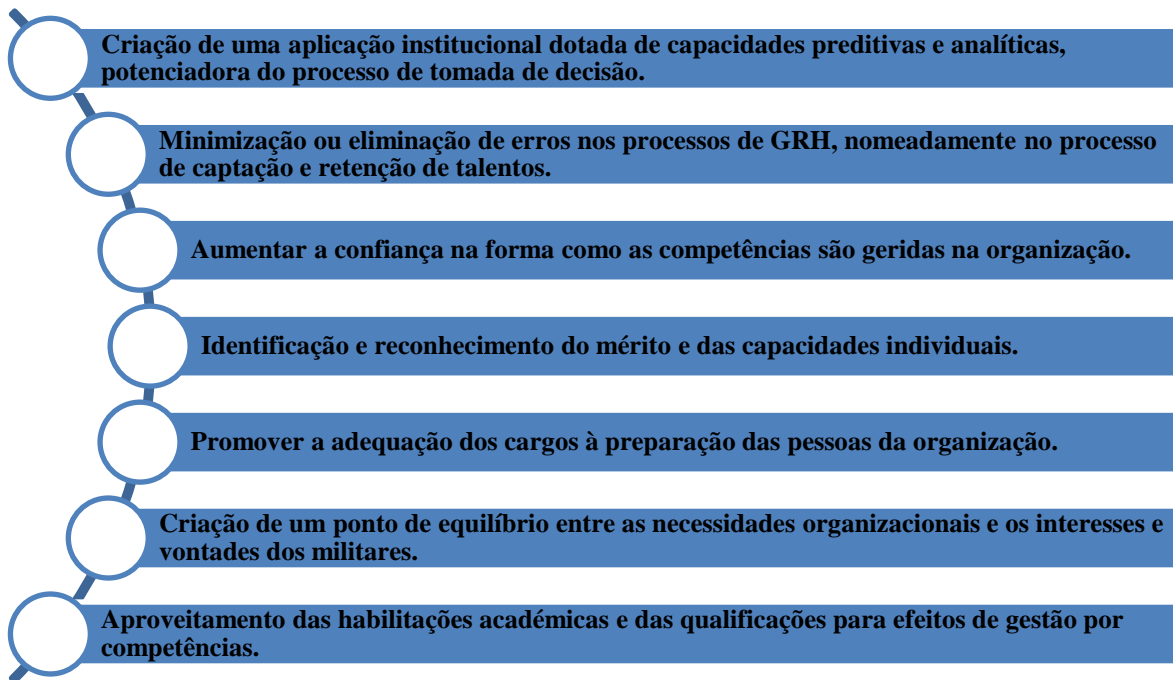


Figura 6 – Melhorias na gestão da carreira dos militares



## 5. Conclusões

Ao longo das últimas décadas observaram-se transformações profundas nas organizações em função do ambiente de complexidade, dinamismo e incerteza em que se inserem, sendo estas cada vez mais pressionadas e influenciadas pela evolução tecnológica.

Decorrente destas transformações, as pessoas, as suas competências e as suas capacidades, adquiriram um valor estratégico para as organizações, passando a ser encaradas como talentos que apresentam o potencial necessário para promover o desenvolvimento e o sucesso organizacional.

Considerando que a competitividade organizacional contemporânea apresenta exigências diferentes das exigências organizacionais de outrora, as organizações sentiram a necessidade de desenvolver modelos gestionários centrados nas pessoas e no desenvolvimento das suas competências, de modo a aumentar o seu potencial competitivo.

Não obstante a FA apresentar um conjunto de normativos legais que apresentam como objetivo de apreciar e determinar o mérito militar tendo em vista uma correta gestão dos recursos humanos, nomeadamente através da apreciação de um conjunto de 15 competências, observa-se que não existe ainda um modelo de gestão de competências associado à gestão das carreiras dos militares da FA.

Neste sentido, a presente investigação teve como objeto de estudo a gestão por competências enquanto instrumento que permita melhorar a gestão das carreiras dos militares da FA, encontrando-se delimitada nos seguintes domínios: temporal, ao momento atual (2021); espacial, à FA; e de conteúdo à perspetiva organizacional.

Relativamente ao procedimento metodológico, foi utilizado um raciocínio hipotético-dedutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa e no desenho de pesquisa de estudo de caso.

Foram estabelecidos três OE, que concorrem para o OG e orientam a investigação desenvolvida. Como OE1, “verificar como a implementação do modelo de gestão por competências pode ocorrer”, concretizado com a resposta à QD1, com base nas entrevistas realizadas foi possível apurar que o SIG não corresponde às necessidades dos gestores de recursos humanos da FA na medida em que não é dotado de capacidades preditivas, apresenta muitas limitações na obtenção de informação e a sua margem de desenvolvimento é muito reduzida. Apurou-se igualmente que as bases de dados setoriais existentes não produzem a informação necessária para o processo de tomada de decisão, sendo necessário serem criadas aplicações institucionais que integrem os dados disponíveis, dotadas de



capacidades preditivas, de modo a produzirem informação analítica que contribua para o processo de tomada de decisão.

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se igualmente que o processo de transformação digital irá aumentar a confiança na forma como as competências são atendidas na GRH na FA, e que a liderança irá aceitar as mudanças impostas pela transformação digital em virtude desta constituir-se como uma ferramenta que não impõem ou retira autonomia no processo, mas antes auxilia no processo de tomada de decisão, ao nível superior e intermédio, num curto espaço de tempo, contribuindo desta forma para aumentar a qualidade dos processos de GRH. Neste seguimento, verifica-se que será importante proceder à criação de um cargo, em exclusividade de funções e na dependência do CEMFA, facilitador da transformação na organização, e que a Inteligência Artificial permitirá otimizar o processo de tomada de decisão através da análise de informação de forma rápida, precisa e integrada. Face ao exposto, confirma-se a hipótese um – A transformação digital permite integrar dados, pessoas e tecnologia.

No que concerne ao OE2, “verificar qual a prática de GRH indicada para a construção do modelo de gestão por competências”, concretizado através da resposta à QD2, com base nas entrevistas realizadas, verifica-se que é necessário implementar um sistema de gestão do talento na FA, na medida em que os decisores consideram muito importante terem à sua disposição informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação), de modo a identificarem o mérito das pessoas, aproveitar as suas melhores capacidades, efetuar a adequação dos cargos às capacidades e competências das pessoas. Outro aspeto identificado como importante é a possibilidade de os decisores identificarem os elementos que se destacam pela positiva, no sentido de promover a sua retenção na organização, e os elementos que apresentam pouco potencial ou baixo desempenho, de modo a apresentar soluções adaptadas a estas pessoas. Verificou-se igualmente que a gestão do talento deverá ser concretizada de forma transversal em toda a organização, sendo que, face à impossibilidade de aplicar este processo através de uma abordagem inicial, transversal a toda a organização, deverá ser efetuada uma segmentação inicial da gestão do talento na FA.

Face ao exposto, confirma-se a hipótese dois - A gestão do talento relaciona o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos.

Relativamente ao OE3, “verificar que perspectiva deve ser adotada para que o SAMMFA suporte o modelo de gestão por competências”, concretizado através da resposta



à QD3, com base nas entrevistas realizadas foi possível apurar que, para além das competências constantes no RAMMFA, poderão ser utilizadas outras competências para comparar perfis com currículos, caracterizadas por diferentes ponderações e em função da especialidade, do posto e do cargo ou função.

Verificou-se igualmente que, não obstante de se tratar de um campo da FAV que carece de melhorias técnicas, o campo “opinião sobre a orientação de carreira” assume uma importância muito grande na gestão da carreira dos militares da FA, na medida em que, da simbiose entre as necessidades organizacionais e a vontade das pessoas, poderá resultar um importante ponto de equilíbrio na carreira e, conseqüentemente promover a motivação das pessoas e potenciar um melhor aproveitamento das suas capacidades por parte da organização.

De acordo com as respostas obtidas constatou-se que as habilitações académicas deverão ser consideradas para efeitos de gestão por competências e que, para efeitos de comparação de níveis de proficiência de cargos com o nível dos candidatos, não deverá ser utilizada uma média global ponderada. Por fim, verificou-se que o SAMMFA não deverá ser utilizado como a base de um modelo de gestão por competências na medida em que não apresenta capacidades preditivas e que o atual tempo mínimo de permanência nos cargos é insuficiente, devendo igualmente ser criadas recomendações sobre o tempo ideal de adaptação aos cargos ou funções.

Face ao exposto, confirma-se a hipótese três – A avaliação do desempenho informa sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos.

No que concerne ao OG “verificar de que modo a implementação de um modelo de gestão por competências pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da Força Aérea” concretiza-se através da resposta à QC, resultante dos dados provenientes dos OE e das QD. Neste sentido, verifica-se que, da implementação de um modelo de gestão por competências resultam um conjunto de melhorias significativas na forma de gerir as carreiras dos militares da FA, resultando uma proposta de Ficha Individual de Competências, para efeitos de análise superior, apresentado no apêndice E.

Como contributo para o conhecimento resulta a análise efetuada que permite confirmar a necessidade de implementação de um modelo de gestão por competências na FA, com a identificação das principais características que o modelo deverá apresentar, resultando numa proposta de Ficha Individual de Competências, de modo a que a FA possa acompanhar os desafios endógenos e exógenos que se colocam às organizações contemporâneas.



Relativamente às limitações identifica-se o escasso conhecimento existente nas FFAA sobre o assunto, apenas a Marinha já efetuou uma abordagem ao tema, a dificuldade em importar conhecimento de FFAA estrangeiras da NATO e o curto espaço de tempo previsto para a realização da investigação que resultou na impossibilidade de efetuar uma simulação informática da Ficha Individual de Competências proposta, sendo que foram apresentadas as linhas orientadoras para a realização deste objetivo.

No que diz respeito a estudos futuros, recomenda-se a realização de um estudo sobre a forma como a gestão do talento deverá ser implementada na FA, nomeadamente no que diz respeito a categorias, especialidades, cargos e funções, competências e respetivas ponderações, tempos de permanência nos cargos e concretização do campo relativo à “opinião sobre orientação de carreira” constante na FAV.

Relativamente a recomendações de ordem prática, recomenda-se à Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA que seja criada uma estrutura responsável pela implementação, gestão e auditoria interna da transformação digital na FA, e que sejam criados cargos, em exclusividade de funções, com o respetivo descritivo de funções, na nova estrutura. Recomenda-se igualmente à DP, à Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação do EMFA e à Direção de Comunicações e Sistemas de Informação que seja criado um grupo de trabalho tendo em vista o desenvolvimento de uma aplicação informática que possibilite a introdução de um modelo de gestão por competências na gestão das carreiras dos militares da FA.



## Referências bibliográficas

- Adelino, A. (2011). *A gestão de competências num Instituto da Administração Pública Portuguesa: Abordagem exploratória ao SIADAP* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (4.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições 70.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2006). *GRH para o Século XXI*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cortes, B. (2005). *Sistemas de suporte à decisão*. Lisboa: FCA- Editora de informática, Lda.
- Cunha, M. P., & Rodrigues, S. B. (2002). *Manual de estudos organizacionais*. Lisboa: RH Editora.
- Christian, M., Thomas, H., & Alexander, B. (2015). Digital Transformation Strategies, Business and Information Systems Engineering. *The International Journal of Wirtschaftsinformatik*, 57(5), 339-343. doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5
- Collings, D., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agend. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, P., & Santos, C. (2019). *Gestão de Pessoas a Preto e Branco*. Lisboa: Edições Vida Económica



- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 379-562. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>
- Gottschalk, P., & Holgersson, S. (2006). Stages of knowledge management technology in the value shop: the case of police investigation performance. *Expert Systems: International Journal of Knowledge Engineering and Neural Networks*, 23(4), 183–193. [doi.org/10.1111/j.1468-0394.2006.00400.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.2006.00400.x)
- Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação*. Lisboa: Editora de Informática, Lda.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. [doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001)
- Machado, A., Machado, D. & Portugal, M. (2014). *Organizações: introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, N. R. A. S. Q. (2017). *Gestão do Talento na Força Aérea. Contributos para um Modelo*. Em: L. Santos (Coord.), Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção. Coleção “Ares”, 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Mcafee, A., Brynjolfsson, E. (2016). *The Second Machine Age: work, progresso, and prosperity in a time of brilliant technologies*. EUA: Norton paperback
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: Uma questão de confiança*. Lisboa: RH Editora.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2015), Education at a Glance 2015: OECD Indicators. OECD Publishing. [doi.org/10.1787/eag-2015-en](https://doi.org/10.1787/eag-2015-en)
- Palma, P. J., Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos para sair da crise*. Lisboa: Editora RH.
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.



Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Santos, M., Y., & Ramos, I. (2009) *Business Intelligence: Tecnologias da informação na gestão de conhecimento* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: FCA-Editora de Informática.



**Apêndice A — Modelo de análise**

<b>Objetivo Geral</b>	Verificar de que modo a implementação de um modelo de gestão por competências pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da Força Aérea.					
<b>Questão Central</b>	De que modo a implementação de um modelo de gestão por competências pode melhorar a gestão das carreiras dos militares da Força Aérea?					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões Derivadas</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recolha de Dados</b>
<b>OE1</b> - Verificar como a implementação do modelo de gestão por competências pode ocorrer.	<b>QD1</b> - Qual o processo indicado para permitir que a gestão por competências integre fatores que apoiem a tomada de decisão?	<b>H1</b> - A transformação digital permite integrar dados, pessoas e tecnologia.	<b>Transformação Digital</b>	- Sistemas Legados	- Sistema Integrado de Gestão - Aplicações setoriais - Repositório de dados - Resiliência dos sistemas atuais - Plataforma integradora	- Entrevista Semiestruturada
				- Cultura Organizacional	- Alinhamento Estratégico - Facilitadores ( <i>drivers</i> )	
				- Pacote Transformacional	- Algoritmos preditivos - <i>Big data</i> - Inteligência Artificial - Velocidade	
<b>OE2</b> - Verificar qual a prática de GRH indicada para a construção do modelo de gestão por competências.	<b>QD2</b> - Qual a prática de GRH que catalisa a gestão por competências a melhorar a gestão de carreiras?	<b>H2</b> - A gestão do talento relaciona o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos.	<b>Gestão do Talento</b>	- Potencial-desempenho	- Matriz da gestão do talento 1	- Entrevista semiestruturada
				- Risco-impacto da saída	- Matriz da gestão do talento 2	
				- Segmentação	- Cargos-chave - Pessoas-chave	
<b>OE3</b> - Verificar que perspectiva deve ser adotada para que o SAMMFA suporte o modelo de gestão por competências.	<b>QD3</b> - De que modo o SAMMFA pode dar resposta a um modelo de gestão por competências?	<b>H3</b> - A avaliação do desempenho informa sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos.	<b>Avaliação do Desempenho</b>	- Competências	- Competências do RAMMFA - Novas competências - Competências NATO	- Entrevista semiestruturada
				- Registo do currículo (artigo 39.º RAMMFA)	- Habilitação académica - Qualificações - Opinião sobre orientação de carreira	
				- Níveis de proficiência	- Proficiência dos cargos - Proficiência dos RH	



## Apêndice B — Guião de entrevista

1. O SIG responde às necessidades atuais dos gestores de pessoas da organização?
2. As bases de dados setoriais poderão/deverão ser substituídas por novas aplicações institucionais, com ganhos efetivos?
3. Presentemente existem várias bases de dados com informação. Contudo, estas bases de dados não comunicam entre si. Não seria bom encontrarmos uma aplicação que recolha e integre essa informação dispersa de modo a produzir-se informação verdadeiramente analítica?
4. O que acha sobre a resiliência dos atuais sistemas de informação? Acha que correspondem às necessidades atuais do processo de tomada de decisão?
5. A transformação digital permite aumentar a confiança na forma como as competências são atendidas na gestão das pessoas?
6. A liderança aceitará uma transformação digital que pressiona a uma mudança estrutural na forma de gerir pessoas?
7. A transformação digital é uma boa oportunidade para os decisores terem à sua disposição informação tematizada/sistemática sobre os militares da Força Aérea?
8. Existe a necessidade de criar o cargo de “*chief transformation officer*” (ou acumular com outro cargo, nos diversos comandos) para facilitar a transformação na organização?
9. A Inteligência Artificial pode constituir-se como uma boa ferramenta de apoio à decisão, ao apresentar resultados decorrente de algoritmos de “máquinas aprendentes”?
10. Os sistemas preditivos, que permitem simular/manipular cenários futuros, podem ajudar os decisores a optar pela melhor solução para o presente?
11. A velocidade de processamento inerente aos sistemas periciais informatizados representa uma mais-valia para os decisores?
12. Qual a importância de os decisores terem acesso a informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação)?
13. Que decisões podem ser tomadas no caso de existirem pessoas com pouco potencial ou baixo desempenho?
14. Que vantagens organizacionais vislumbra com a identificação precisa das pessoas que apresentam elevado risco de saída e/ou cuja saída provoca elevado impacto na organização?
15. Que militares devem ser sujeitos à prática da gestão do talento (todos, só oficiais, só mestres, só PILAV)?
16. Quais os cargos que deveriam ser identificados como “chave” para se começar a implementar a gestão do talento, na perspetiva dos cargos?
17. Que competências do RAMMFA deveriam ser utilizadas para comparar perfis com currículos (coeficiente 1/2, outras)?
18. Que nova competência incluiria no catálogo de competências a considerar num modelo de gestão (apresentar algumas competências dos IER)?
19. Qual a importância que deve ser atribuída ao campo “opinião sobre orientação de carreira”, para efeitos de gestão de carreiras?
20. Considera que as habilitações académicas e/ou as qualificações devem ser combinadas com os resultados das FAV para efeitos de gestão por competências?
21. Ao se comparar o nível de proficiência (de 1 a 5) dos cargos com o nível dos candidatos, deve-se observar as competências isoladamente, ou utilizar uma média final (por exemplo, a média das FAV)?
22. O que deve mudar no SIAMMFA para que seja possível utilizá-lo como a base de um modelo de gestão por competências (ou julga que se encontra num estado atual de maturidade que permite, numa lógica de *plug and play*, ser utilizado sem adaptações)?
23. No exercício de *match* cargo-pessoa, julga que o tempo de permanência em cargos (manifestado pelo indicador “experiência”) também deve ser considerado? Se sim, qual o tempo de permanência ideal para preparar uma pessoa para o cargo seguinte?



## Apêndice C — Análise categorial

<b>DIMENSÃO: SISTEMAS LEGADOS</b>	
<b>P1 - O SIG responde às necessidades atuais dos gestores de pessoas da organização?</b>	
E1	<i>“Repositório de informação que coloca muitas dificuldades na obtenção de informação (...) não efetua o tratamento da informação, não é preditivo, (...) complicado de utilizar.”</i>
E2	<i>“Definitivamente que não (...) é um armazém de dados (...) conseguimos retirar alguma informação, muito rudimentar, que não constitui como verdadeiro conhecimento.”</i>
E3	<i>“Necessitava de ter, módulos paralelos onde pudesse absorver a informação e onde o gestor de recursos humanos pudesse criar perfis para poder auxiliá-lo nas decisões futuras (...) é difícil.”</i>
E4	<i>“Precisa de evoluir, e existem neste momento uma série de respostas que ainda não dá.”</i>
E5	<i>“Consegue responder às necessidades (...) contudo é de forma indireta uma vez que, para extrair a informação necessária o gestor precisa da ajuda de um especialista.”</i>
E6	<i>“Não existe nenhum sistema que responda às necessidades completas de qualquer gestor de pessoas (...) não é uma questão de ser o SIG, (...) existem sempre novas necessidades a surgir.”</i>
E7	<i>“Considero que a informação que o SIG fornece não é suficiente ou não apresenta todas as componentes de informação que os gestores de pessoas da nossa organização necessitam”.</i>
<b>P2: As bases de dados setoriais poderão/deverão ser substituídas por novas aplicações institucionais, com ganhos efetivos?</b>	
E1	<i>“evoluir para aplicações institucionais (...) alcançarmos ganhos efetivos ao nível da gestão (...) crucial recorrer a ferramentas como Inteligência Artificial, o data analytics ou o people’s analytics.”</i>
E2	<i>“Sistemas baseados em Excel (...) que não comunicam (...) não dão a informação e o conhecimento que precisamos para tomar decisões (...) um sistema que possa integrar dados de várias bases de dados (...) com capacidades não apenas descritivas, mas também preditivas.”</i>
E3	<i>“Foi criado para absorver todas as bases de dados setoriais (...) não as veio substituir.”</i>
E4	<i>“Existem várias possibilidades (...) serem substituídas, serem aperfeiçoadas, melhoradas, integradas e aqui as possibilidades são diversas de modo a se conseguirem esses ganhos efetivos.”</i>
E5	<i>“Não deverão ser substituídas (...) deveremos tentar agregar a informação que temos nessas bases de dados setoriais e integrá-la no SIG (...) utilizar a informação em prol da GRH.”</i>
E6	<i>“Do ponto de vista do ADIAP não existem bases de dados setoriais”.</i>
E7	<i>“Tenho noção da existência dessas bases de dados setoriais (...) penso que deverão existir aplicações institucionais centralizadas e, se possível, inter-ramos.”</i>
<b>P3: Presentemente existem várias bases de dados com informação. Contudo, estas bases de dados não comunicam entre si. Não seria bom encontrarmos uma aplicação que recolha e integre essa informação dispersa de modo a produzir-se informação verdadeiramente analítica?</b>	
E1	<i>“Uma aplicação que recolha e integre toda a informação (...) que se encontra dispersa, com o objetivo de se produzir informação realmente analítica.”</i>
E2	<i>“Penso que sim, seria muito importante (...) ajudar com várias possibilidades para a gestão das carreiras, (...) área da gestão por competências e gestão do talento.”</i>
E3	<i>“O sistema principal se tivesse ligação a bases de dados laterais onde pudesse ir beber essa informação, permitiria uma gestão muito mais eficaz por parte do órgão gestor de recursos.”</i>
E4	<i>“Tanto pode ser pela criação de novas aplicações, como da integração destas aplicações de forma a criar a comunicação que está em falta, uma vez que não comunicam entre si.”</i>
E5	<i>“Obviamente que sim. Inclusivamente, na DP, está a ser testada a utilização do Power BI que é uma aplicação bastante intuitiva e que devolve a informação de forma simples e interativa.”</i>
E6	<i>“Desconheço a existência (...) mas a existirem deveriam estar vertidas todas no SIG-RH (...) uma espécie de armazém contendo todo o tipo de dados da área do pessoal (...) até por uma forma de garantir a qualidade da informação, a qualidade dos dados.”</i>
E7	<i>“Era importante existir uma ferramenta mais eficaz de GRH (...) considerar a gestão da formação de modo a estarem interligados (...) para analisar e gerir as competências de uma pessoa temos que perceber, através das avaliações anuais que são feitas, o que tem de ser melhorado.”</i>
<b>P4: Os que acha sobre a resiliência dos atuais sistemas de informação? Acha que correspondem às necessidades atuais do processo de tomada de decisão?</b>	
E1	<i>“Ultrapassados e respondem com eficácia, mas sem eficiência (...) atuais sistemas de informação precisam de ser atualizados e melhorados (...) os sistemas têm de ser adaptados ao momento.”</i>
E2	<i>“Não são resilientes (...) não existem backups (...) criados de forma ad-hoc (...) desenvolvidos por alguém que não transmite o conhecimento necessário para a manutenção (...) têm de ser</i>



	<i>centralizados e ter o acompanhamento institucional da DCSI (...) para a sua manutenção (...) não correspondem às necessidades dos atuais processos de tomada de decisão.”</i>
E3	<i>“Uma boa resiliência (...) servem as nossas necessidades (...) Não correspondem às necessidades do processo de tomada de decisão.”</i>
E4	<i>“Existem muitos cuidados para que não seja fácil perderemos informação, para que exista qualidade, os backups de informação que temos, a fiabilidade da forma como os sistemas de informação forem construídos (...) existe espaço para evoluir (...) irá existir a preocupação que sejam devidamente robustas de modo a não falharem no momento da tomada de decisão.”</i>
E5	<i>“São bons e continuam a ser bastante úteis no processo de tomada de decisão, desde que sejam atualizados com o registo constante de todas as informações.”</i>
E6	<i>“Não correspondem (...) continuam a proliferar (...) sistemas de informação (...) temos o SIAGFA, temos módulos no PLUS (...) é um problema efetivo (...) para quem tem de tomar decisões.”</i>
E7	<i>“Não correspondam (...) não existe uma capacidade de se inter-relacionarem (...) as ferramentas são boas, mas precisamos de mais módulos para que, ao tomar uma decisão (...) consigamos fazer a análise correlacionando dos dados que temos”.</i>
<b>DIMENSÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>P5: A transformação digital permite aumentar a confiança na forma como as competências são atendidas na gestão das pessoas?</b>	
E1	<i>“A transformação digital irá aumentar a confiança na forma como as competências são atendidas (...) teremos de a testar e só o tempo permitira concluir se a ferramenta está otimizada para as necessidades (...) aplicações que têm de ser suportadas por um trabalho de atualização permanente.”</i>
E2	<i>“Eu penso que sim (...) irá dar mais credibilidade ao processo (...) irá dotar o processo de uma base mais científica, mais analítica (...) entra em linha de consideração com vários parâmetros no conhecimento das pessoas para depois efetuarmos o processo de gestão por competências.”</i>
E3	<i>“Definitivamente (...) caminhamos para uma era completamente digital, com a integração da Inteligência Artificial (...) através dos sistemas informáticos, fazer toda a gestão das instituições.”</i>
E4	<i>“Sim (...) permite aumentar a confiança se for devidamente feita (...) se forem no desenvolvimento da aplicação e nas suas práticas, corretas metodologias, o acompanhamento sério das pessoas.”</i>
E5	<i>“É relativo (...) depende sobretudo da fiabilidade dos dados (...) será mais célere e mais friendly. Em princípio deveria aumentar, pois senão acreditamos nela não nos servirá para nada.”</i>
E6	<i>“A transformação digital serve para quase tudo (...) a confiança da maioria das pessoas, quando utilizamos a expressão “transformação digital” tem outro grau de confiança.”</i>
E7	<i>“Sim (...) tomando por exemplo a FAV que, apesar de ter associada uma parte subjetiva do processo de avaliação relacionada com a análise prévia do avaliador, tem associado o registo objetivo em sistema. Este registo em sistema é importantíssimo porque nele fica a memória da competência e do desempenho das pessoas num determinado período, o qual pode ser utilizada pelo órgão de gestão de pessoal para outros efeitos, nomeadamente o preenchimento de cargos.”</i>
<b>P6: A liderança aceitará uma transformação digital que pressiona a uma mudança estrutural na forma de gerir pessoas?</b>	
E1	<i>“É necessário transformar mentalidades (...) existirá sempre uma resistência à mudança.”</i>
E2	<i>“É inevitável (...) temos de acompanhar as melhores práticas (...) para garantir que conseguimos cativar os recursos humanos (...) sem essas ferramentas, ficamos cada vez mais “distraídos” (...) não conseguimos motivar as pessoas, ou dar a formação adequada às suas competências.”</i>
E3	<i>“A liderança irá aceitar a transformação digital (...) satisfaça as necessidades da organização.”</i>
E4	<i>“Penso que lhe compete (...) se o caminho for visto pelos líderes, é muito mais fácil e o processo torna-se muito mais célere, rápido e torna-se mais fácil dotar-lhe a robustez necessária (...) conseguir-se-á alocar os meios (...) recursos humanos, financeiros e materiais”.</i>
E5	<i>“Se for para melhorar o processo (...) depende da chefia (...) se existirem sistemas fiáveis (...) irá facilitar o trabalho e será uma forma de gestão justa e a liderança irá aceitar.”</i>
E6	<i>“Não tenho dúvidas (...) a Força Aérea sempre foi uma organização regida pelo pensamento de transformação (...) os decisores estão muito vocacionados para essas transformações.”</i>
E7	<i>“Podemos pensar que se perde alguma autonomia (...) a transformação digital como uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão (...) não a impõem (...) a organização só tem a ganhar.”</i>
<b>P7: A transformação digital é uma boa oportunidade para os decisores terem à sua disposição informação tematizada/sistemática sobre os militares da Força Aérea?</b>	
E1	<i>“É uma boa oportunidade (...) a informação disponível é cada vez maior, cada vez tem de se tomar decisões rápidas, imediatas, (...) temos de ter à nossa disposição ferramentas que nos auxiliem a tomar as decisões mais corretas, no mais curto espaço de tempo.”</i>



E2	<i>“É evidente que sim, e que seja transversal. Ao nível do decisor como a vários níveis (...) teremos de moldar a informação (...) neste momento não temos dados suficientes para uma tomada de decisão.”</i>
E3	<i>“Sim, concordo (...) permite introduzir todas as variáveis nos sistemas para os poder explorar.”</i>
E4	<i>“Sim, claramente. Fazê-los só por fazer, se não tiverem a qualidade que é necessária, teremos sempre problemas (...) um processo para evoluir, fazer melhor e tomar decisões com um apoio, com sistemas que nos apoiem efetivamente a tomar melhor decisões, mais rápidas, mais eficazes, mais eficientes.”</i>
E5	<i>“Sim, se os decisores assim o pretenderem, é uma excelente oportunidade”</i>
E6	<i>“Sim, (...) com certeza que é uma boa oportunidade.”</i>
E7	<i>“Sim (...) é uma questão escolher os campos que pretendemos (...) para uma determinada função.”</i>
<b>P8: Existe a necessidade de criar o cargo de “chief transformation officer” (ou acumular com outro cargo, nos diversos comandos) para facilitar a transformação na organização?</b>	
E1	<i>“É necessário criar um cargo que “pense” a transformação (...) temos o ADIAP (...) nunca teve o devido valor na organização (...) evoluir para aquilo que é a credibilidade do sistema de GRH (...) suportadas no trabalho dos gabinetes da qualidade na área de GRH.”</i>
E2	<i>“Sim (...) precisamos de um gabinete próprio, com pessoal dedicado (...) é necessário assegurar a parte da manutenção da qualidade e a vertente da melhoria contínua (...) não ficarmos desatualizados (...) poderá fazer a ligação interna, com a DIVCSI do EMFA e com a DCSI.”</i>
E3	<i>“Sim, concordo (...) com um desenho específico de competências (...) facilitar a transformação na organização (...) em exclusividade ou em acumulação (...) teria de ser analisado.”</i>
E4	<i>“Pode ser um caminho, mas existem outros caminhos (...) olhar para o que temos neste momento e observar e analisar as várias possibilidades.”</i>
E5	<i>“Creio que não (...) uma função que deverá ser integrada no conjunto de funções do ADIAP.”</i>
E6	<i>“Qualquer cargo que possa trazer mais valias à organização (...) facilitam o processo de transformação na organização (...) um cargo transversal a toda a organização (...) num Comando funcional o que nos irá sempre levantar questões de legitimação/justificação dessa criação junto da tutela (...) O grupo de gestão da informação na FA é muito vocacionado para o processo de transformação, mas apresenta muitas dificuldades porque são cargos em acumulação.”</i>
E7	<i>“Sim (...) em acumulação (...) numa fase inicial era importante essa função existir em cada U/O/S para que se constitua como um facilitador à transformação (...) passado 4 ou 5 anos, poderá passar a ser uma função ao nível do comando funcional.”</i>
<b>DIMENSÃO: PACOTE TRANSFORMACIONAL</b>	
<b>P9: A Inteligência Artificial pode constituir-se como uma boa ferramenta de apoio à decisão, ao apresentar resultados decorrente de algoritmos de “máquinas aprendentes”?</b>	
E1	<i>“Uma excelente ferramenta de apoio à decisão (...) concorrem diretamente para a otimização dos processos de decisão (...) temos cada vez menos recursos humanos (...) o rigor com que as pessoas são geridas tem de ser cada vez maior (...) precisamos deste tipo de máquinas.”</i>
E2	<i>“Sim (...) uma máquina ou programas que consigam aprender com a própria gestão, podem-nos ajudar não só no desenvolvimento (...) na apresentação dos dados e com uma vertente que é, com o tempo, o que é que se prevê vs que é que se está a executar.”</i>
E3	<i>“Sim, concordo (...) tem esta vantagem de integrar informação que nós fornecemos, e essa capacidade que tem depois de integrar a informação que possui para dar um resultado final, de acordo com o algoritmo desenhado.”</i>
E4	<i>“Desde que, quem tem de tomar a decisão final, sejam pessoas bem preparadas, desde que o trabalho esteja bem suportado, desde que se entenda esta Inteligência Artificial como uma ferramenta que permite com muita rapidez obter propostas de solução, e digo propostas porque na minha opinião a decisão tem de passar sempre pelo decisor, concordo perfeitamente (...) existem cuidados a ter.”</i>
E5	<i>“Sim (...) pode contribuir com várias ideias e opiniões (...) podem contribuir para a melhor decisão (...) muito cuidado com a informação produzida (...) decorrente do que conhecemos das pessoas.”</i>
E6	<i>“Sim (...) temos que perceber como é que a vamos extrair (...) ter todos os dados disponíveis para que a máquina consiga processar esses dados e depois reaproveitá-los ou dar-nos outras soluções.”</i>
E7	<i>“Temos a informação no sistema, necessitamos de preencher um determinado cargo e “solicitamos” ao sistema que identifique a pessoa ideal para preencher o cargo. Concordo (...)sem prejuízo de existir posteriormente uma avaliação subjetiva do órgão gestor de pessoal.”</i>
<b>P10: Os sistemas preditivos, que permitem simular/manipular cenários futuros, podem ajudar os decisores a optar pela melhor solução para o presente?</b>	
E1	<i>“Gostava de ter à minha disposição um sistema preditivo que possa facilitar, ajudar à GRH na organização (...) não resolvem os problemas (...) irá contribuir para a resolução dos mesmos.”</i>



E2	<i>“Sim, podem (...) apresentados vários cenários futuros para o processo de tomada de decisão e se nós não tivermos esses cenários futuros, poderão existir muitas possibilidades que nos irão escapar.”</i>
E3	<i>“Poder prever a entrada de um militar na organização, o seu desempenho num cargo, a sua saída desse cargo num determinado período de tempo, o futuro cargo que irá desempenhar.”</i>
E4	<i>“Sim, podem (...) existe muito trabalho para ser efetuado, que nos ajudará depois a tomar as melhores decisões, a suportá-las bem melhor, porque construímos cenários com muita realidade e fiabilidade (...) estamos num campo onde os instrumentos ainda são muito escassos.”</i>
E5	<i>“Obviamente que sim, pois permitem obter vários cenários possíveis, aumentam as possibilidades de escolha e garantem deste modo uma decisão mais adequada.”</i>
E6	<i>“Sim, concordo (...) para o presente e para o futuro imediato, para as decisões imediatas que os decisores têm de tomar (...) admito não só os dados que a própria organização coleta ou acumula, mas também a capacidade de recolhermos dados abertos.”</i>
E7	<i>“Concordo plenamente com a existência de um algoritmo preditivo, o qual considero de extrema importância tanto ao nível dos órgãos de gestão como ao nível dos órgãos de planeamento.”</i>
<b>P11: A velocidade de processamento inerente aos sistemas periciais informatizados representa uma mais-valia para os decisores?</b>	
E1	<i>“Sim, certamente (...) a velocidade dos sistemas ajudam-nos a ter a informação necessária, no momento, para tomar as decisões necessárias.”</i>
E2	<i>“Depende (...) temos ferramentas que nos dão respostas rapidamente (...) fundamental para quem trabalha os dados e a questão da velocidade de processamento vai-lhe aumentar a capacidade de tratar processos.”</i>
E3	<i>“A velocidade de processamento característica dos sistemas periciais informatizados é uma mais-valia para os decisores.”</i>
E4	<i>“A velocidade, a quantidade, a qualidade, o momento do tratamento da informação, todo o trabalho, para a organização que somos, a velocidade é absolutamente crucial.”</i>
E5	<i>“Sim, tendo em conta que o tempo é sempre escasso para fazer face às inúmeras tarefas.”</i>
E6	<i>“Não tenho dúvidas que sim (...) obviamente que, quanto maior é a velocidade, ou maior é a capacidade de processamento, mais rapidamente a informação será disponibilizada.”</i>
E7	<i>“Sim (...) é de fato uma mais-valia (...) disponibiliza ao decisor dados agregados de uma forma muito rápida.”</i>
<b>DIMENSÃO: POTENCIAL-DESEMPENHO</b>	
<b>P12: Qual a importância de os decisores terem acesso a informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação)?</b>	
E1	<i>“Importância muito grande (...) permite encontrar os melhores talentos (...) identificar o mérito de cada pessoa (...) aqueles que se destacam pela positiva são aqueles que a organização deve apostar e deve ter uma atenção especial na sua retenção (...) um alvo apetecível para outras organizações”.</i>
E2	<i>“É importante em vários aspetos (...) na parte do talento para verificarmos se estamos a investir e a dar as competências adequadas às pessoas e qual é que vai ser depois o resultado.”</i>
E3	<i>“Será uma mais-valia para os decisores (...) identificar as pessoas que se destacam pela positiva e pela negativa (...) capacitar os gestores de recursos humanos a tomar as decisões mais acertadas.”</i>
E4	<i>“Tem a haver com todas as vantagens que estão associadas à GRH, nomeadamente no desenvolvimento de carreiras, nas promoções, nas colocações, o explorar e o aproveitar as melhores capacidades das pessoas, e com isso tudo elas também retirarão benefícios no sentido do seu bem-estar, de termos as pessoas melhor preparadas para cada um dos cargos e a fazer a adequação dos cargos à preparação das pessoas que temos (...) acompanhadas com o desenvolvimento de normativos jurídicos (...) um caminho que é para ser feito num prazo alargado.”</i>
E5	<i>“Poupa imenso tempo e facilita o trabalho do gestor. Para determinados cargos muito específicos (...) pode ser muito importante para selecionar a pessoa mais adequada para o cargo (...) no âmbito da gestão da carreira dos nossos militares, para algumas colocações específicas, as pessoas que apresentam potencial, deveriam ser preparadas para assumir esses cargos ou funções específicas.”</i>
E6	<i>“Ter estes dois planos parece-me interessante (...) temos de ter capacidade para ter esses registos efetivos, nomeadamente a questão da avaliação do potencial colocada desta forma, se não a materializarmos não vamos conseguir conjuga-la com o que já existe hoje em dia que é a avaliação individual. (...) temos claramente à nossa disposição os dados referentes à avaliação individual (...) não temos à nossa disposição a avaliação do potencial.”</i>
E7	<i>“É extrema importância os decisores terem acesso a este conjunto de dados de forma agregada na medida em que o gestor de recursos humanos conhecerá o atual desempenho da pessoa, qual o</i>



	<i>potencial que apresenta em termos de desempenho naquelas funções ou mesmo em funções futuras. Com o cruzamento desta informação poderemos ter as pessoas certas nos lugares certos.”</i>
<b>P13: Que decisões podem ser tomadas no caso de existirem pessoas com pouco potencial ou baixo desempenho?</b>	
E1	<i>“Encontrar soluções internas, áreas de atividade que não sejam muito exigentes e estejam de acordo com o desempenho dessas pessoas (...) compatibilizar a exigência da função com a competência da pessoa (...) o desenvolvimento vertical da carreira terá de estar comprometido.”</i>
E2	<i>“Temos de investir nas pessoas (...) tem que haver uma seleção e um ajuste, além da formação e investimento que se faz, em função da capacidade das pessoas (...) temos de olhar para todas as pessoas (...) é uma questão de moldar o tipo de formação e o tipo de posição ou cargo da pessoa.”</i>
E3	<i>“O bom gestor é aquele que consegue explorar aqueles militares que apresentam um desempenho mais fraco e que consegue que eles apresentem um rendimento maior (...) acesso a essa informação, pode ajudar o gestor a adequar o desempenho de funções tendo em conta o nível de desempenho e potencial que apresenta.”</i>
E4	<i>“Os próprios desenvolvimentos de carreira têm de prever esse tipo de situações (...) vamos ter pessoas com alto desempenho e potencial e vamos ter pessoas com pouco potencial e baixo desempenho e o sistema vai ter resposta a ambas (...) precisamos de todas as pessoas, precisamos de adequar essas situações e temos de encontrar os cargos adequados, as funções adequadas para essas pessoas (...) não será uma carreira tão “acelerada.”</i>
E5	<i>“Tentar descobrir a área onde podem ser mais produtivos e assim aumentar o seu potencial para o bem do próprio e da organização (...) sempre “não perder” a pessoa (...) verificar qual o melhor sítio em que a pessoa se pode encaixar para o bem da organização e para o próprio bem da pessoa.”</i>
E6	<i>“É uma decisão que extravasa a competência do ADIAP (...) têm de ser os decisores a perceberem o que têm de fazer nesse domínio (...) uma questão muito mais política e de gestão pura das pessoas.”</i>
E7	<i>“Todos temos potencial (...) por vezes as pessoas exercem funções para as quais não têm formação adequada, não têm conhecimento técnico, ou não têm vocação (...) encontrar soluções.”</i>
<b>DIMENSÃO: RISCO-IMPACTO DA SAÍDA</b>	
<b>P14: Que vantagens organizacionais vislumbra com a identificação precisa das pessoas que apresentam elevado risco de saída e/ou cuja saída provoca elevado impacto na organização?</b>	
E1	<i>“Tentar promover a retenção dessas pessoas (...) lançando-lhes desafios (...) investimento em nova tecnologia (...) o aspeto financeiro é (...) um fator que nós na organização não dominamos.”</i>
E2	<i>“É preciso uma ferramenta com a qual possamos ter (...) um aviso antecipado (...) efetuar uma análise geracional, uma análise muito particular da pessoa (...) temos pessoas que saem apenas por não terem desafios (...) que as cativem a ficar na organização (...) uma gestão “personalizada” das pessoas e não uma gestão global e massificada.”</i>
E3	<i>“Está relacionada diretamente com a capacidade (...) para não o desmotivar e ele não procurar outras funções, outros desafios ou funções fora da nossa organização (...) o gestor tem à sua disposição várias formas de motivar estas pessoas que não passam exclusivamente pelas recompensas financeiras (...) atribuir-lhe trabalhos, funções ou competências mais direcionadas para o seu perfil.”</i>
E4	<i>“Precisamos de as identificar (...) depois é preciso perceber o que podemos dar a essas pessoas para as conseguirmos reter e nem sempre o problema é monetário (...) percebendo esses problemas é que conseguiremos dar resposta a essas situações, de modo a reter essas pessoas na organização.”</i>
E5	<i>“Podemos tentar contrariar essa intenção procurando motivar essas pessoas e assim antecipar e minimizar o eventual impacto negativo na organização.”</i>
E6	<i>“Decorrem muitas vantagens em tentar perceber esta dicotomia que é tentar perceber, por exemplo, daqui a quantos anos é que, potencialmente, um determinado indivíduo irá sair da organização (...) tenho muitas dúvidas sobre quais são os dados que nos teremos de socorrer.”</i>
E7	<i>“É importante identificar as pessoas que trazem mais valor para a organização e conhecer o que as motiva (...) por forma a que possam ser equacionadas medidas para as manter na organização.”</i>
<b>DIMENSÃO: SEGMENTAÇÃO</b>	
<b>P15: Que militares devem ser sujeitos à prática da gestão do talento (todos, só oficiais, só mestres, só PILAV)?</b>	
E1	<i>“Praticada de forma transversal em toda a organização (...) todos são importantes, uns não funcionam sem os outros (...) dai falarmos frequentemente em equipa.”</i>
E2	<i>“Pelos grupos que apresentam mais impacto para a organização com a sua saída (...) Oficiais, Sargentos em determinadas áreas com competências muito específicas (...) e por fim nos Praças (...) Dentro de cada categoria deveríamos começar pelos militares em que existe um maior investimento.”</i>



Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Instrumento de apoio à tomada de decisão na Força Aérea

E3	<i>“Pode e deve ser diversificada e abrangente em toda a Força Aérea, não sou favorável à sua segmentação.”</i>
E4	<i>“Pode ser vista sob várias perspectivas (...) existem situações críticas, ligadas a algumas especialidades, algumas delas ligadas a especialidades de Oficiais (...) resultar de um trabalho da organização para identificar quais são as situações dos sujeitos que devem ser abrangidos (...) ligar ao investimento que a organização faz nas pessoas (...) alguns deles não estão ligados a especialidades (...) estão sim ligados a algumas funções.”</i>
E5	<i>“Todos. Entendo que ninguém deve ser menosprezado, porque existem bons e maus militares em todas as categorias e especialidades.”</i>
E6	<i>“Aplicado a todos os segmentos da organização (...) todas as pessoas são importantes. (...) Não se deve ser tão ambicioso de modo a chegarmos a toda a organização ao mesmo tempo (...) podemos ir por aquelas pessoas que têm determinadas competências que são “core” para a organização (...) Pilotos (operacionais, que voam), os mecânicos que têm como trabalho colocar aeronaves a voar, recuperadores salvadores ou operadores de guincho (...) dar atenção à função que a pessoa desempenha e não tanto à especialidade.”</i>
E7	<i>Todos os militares.</i>
<b>P16: Quais os cargos que deveriam ser identificados como “chave” para se começar a implementar a gestão do talento, na perspectiva dos cargos?</b>	
E1	<i>“Consolidar o que são os pilares da organização (...) se quem se encontra na base da organização não apresentar qualidade, essa gestão de topo, estratégica, não servirá para nada.”</i>
E2	<i>“Os cargos que concorrem diretamente para os objetivos estratégicos (...) cargos dos Generais, ou dos cargos dos Chefes de Divisão. Dentro das Divisões do EMFA (...) cargos de algumas Repartições (...) relacionados com o recrutamento e seleção ou desenvolvimento de carreiras.”</i>
E3	<i>“Ao nível das unidades base a função de Comandante de Unidade e Comandante de Grupo, e ao nível das Direções Técnicas a função de Diretor, Subdiretor e Chefe de Repartição.”</i>
E4	<i>“Deverá ser efetuado um estudo que suporte essa decisão. Mais do que indicar um cargo ou outro (...) vão aparecendo situações novas, muitas delas em nichos muito pequenos e específicos”</i>
E5	<i>“Cargos de Chefia e Comando, porque tem mais responsabilidade e requerem competências e qualidades acima da média para obter resultados positivos.”</i>
E6	<i>“Os cargos que representam o “core” da organização (...) relativamente às funções que indiquei no âmbito da questão anterior (...) poderei também referir os EOD’s e os OPSAS.”</i>
E7	<i>“Pelas funções de Estado-Maior (...) nelas se “traçam” as linhas estratégicas da organização, seguindo-se as funções nas Direções Técnicas.”</i>
<b>DIMENSÃO: COMPETÊNCIAS</b>	
<b>P17: Que competências do RAMMFA deveriam ser utilizadas para comparar perfis com currículos?</b>	
E1	<i>“Todas as competências do RAMMFA (...) temos de selecionar aquelas que se adaptam mais à missão da organização (...) competências relativas ao perfil militar, perfil técnico e perfil social.”</i>
E2	<i>“A adaptabilidade, comunicação, cultura militar, decisão, determinação, iniciativa, capacidade de julgamento, planeamento e organização, cooperação, Técnico profissional e qualidade global do desempenho.”</i>
E3	<i>“As 15 competências do RAMMFA deveriam apresentar ponderações diferentes (...) as competências relacionadas com o Comando e Liderança (decorrente da nossa condição militar) com o desempenho ou competência técnico profissional, deveriam apresentar um peso mais significativo às demais.”</i>
E4	<i>“Algumas devem ter ponderações bem superiores às restantes, eventualmente nenhuma delas é completamente desprezível, (...) analisar em termos de especialidades e dentro das especialidades também essa separação ao nível dos postos, uma capacidade de planeamento e organização num posto mais elevado deve ter uma ponderação bastante mais elevada do que num posto mais baixo, existem especialidades onde o autodomínio é crucial relativamente a outras, noutras é a comunicação que é mais importante.”</i>
E5	<i>“Depende do cargo, depende da posição (...) eu considero muito importantes a Decisão, Determinação e Perseverança, Planeamento e Organização, Sentido do Dever e Disciplina.”</i>
E6	<i>“Existem algumas competências que poderão contribuir mais do que outras, como é o caso a competência “Técnico Profissional” e a Competência “Qualidade global do desempenho (...) esta questão deveria ser trabalhada no âmbito de um grupo de trabalho que percecionasse quais são as competências e se estas ainda são adequadas ou terão de se alterar algumas delas.”</i>
E7	<i>“A competência técnico-profissional é importante (...) as competências comportamentais são determinantes (...) se considerarmos cargos de chefia a liderança militar também é uma das</i>



	<i>competências que eu valorizo (...) considero a competência qualidade global do desempenho como importante.”</i>
<b>P18: Que novas competências incluiria no catálogo de competências a considerar num modelo de gestão (apresentar algumas competências dos IER)?</b>	
E1	<i>“Constituído um grupo de trabalho tendo em vista a seleção do conjunto de competências que mais se adaptam à missão da organização (...) o perfil de uma profissão no presente, num curto espaço de tempo, por exemplo no espaço de 5 a 10 anos, irá certamente ser completamente diferente.”</i>
E2	<i>“A aceitação de responsabilidade, capacidade de trabalhar em equipa, cooperação, determinação, estabilidade sob pressão, tomada de decisão, nível de conhecimentos profissionais para a função, organização, comunicação, desempenho global”.</i>
E3	<i>“Incluiria a determinação, a capacidade de decisão e o nível de conhecimentos profissionais.”</i>
E4	<i>“O atual lote de competências já abrange uma área muito grande (...) o trabalho deve ser focado na questão dos coeficientes que cada competência deve apresentar.”</i>
E5	<i>“Capacidade de trabalho em conjunto e Confiança.”</i>
E6	<i>“Olhar para as que já temos e desagrega-las, ou não, tentar perceber, que essa é a parte complicada, a passagem de quantitativo para ser qualitativo. Quando alguém refere que uma determinada pessoa tem um nível 5 na competência “Técnico-Profissional”, e depois justifica o nível 5, isso decorre muito da desagregação da competência “Técnico-Profissional”.</i>
E7	<i>“Para além da liderança militar (...) a capacidade de trabalhar em grupo, em equipa (...) com uma ponderação elevada.”</i>
<b>DIMENSÃO: REGISTO DO CURRÍCULO (Art.º 39.º RAMMFA)</b>	
<b>P19: Qual a importância que deve ser atribuída ao campo “opinião sobre a orientação de carreira”, para efeitos de gestão de carreiras?</b>	
E1	<i>“A gestão da carreira de um militar tem de assentar numa relação bidirecional (...) um ponto de equilíbrio em que a organização tenta satisfazer aquilo que é a vontade da pessoa e a pessoa, com as competências que apresenta, tentar responder aquilo que são as necessidades da organização (...) um peso, uma preponderância maior de modo a fomentar esta relação bidirecional”.</i>
E2	<i>“É muito importante (...) existir a possibilidade de o militar definir, anualmente (...) para além do local, as áreas funcionais ou áreas que gostaria de desenvolver as suas competências (...) permitir alguma orientação para futuras colocações, mas principalmente para o desenvolvimento das competências (...) se surgir a possibilidade de dar um determinado curso aos militares da Força Aérea, em vez de efetuar um convite (...) termos o conhecimento sobre o que motiva as pessoas.”</i>
E3	<i>“Trata-se de uma interação que deve existir, e vejo com muito interesse a “negociação” entre avaliador e avaliado sobre a capacidade de gerir a sua carreira (...) uma manifestação de intenções do avaliado que dever ser levada em linha de consideração pela sua hierarquia.”</i>
E4	<i>“Ouvir o militar e ele participar na sua avaliação é muito importante (...) tem de ser melhor trabalhada do que é atualmente (...) deve ser efetuado o devido tratamento ao que o militar escreve, nomeadamente chegar à Repartição de Colocações da Direção de Pessoal, deve-se atribuir prioridades em função do que é escrito para efetuarmos a tal adequação das pessoas aos cargos”</i>
E5	<i>“Representa a opinião do próprio militar e pode ajudar a chefia a tomar a decisão mais adequada, tendo em conta as necessidades da organização devidamente conciliadas com a vontade do militar e o que ele pretende da sua vida militar (...)um militar muito mais motivado e a organização só terá a ganhar com isso (...) tem de existir sobretudo coerência por parte dos militares para podermos aproveitar esta informação (...) que a Repartição de Colocações neste momento não tem acesso e seria muito útil ter acesso a essa informação.”</i>
E6	<i>“Deve ser sempre olhado como a manifestação da vontade da pessoa. Temos de conseguir perceber se a “opinião de carreira” é uma colocação nova, se é uma competência que a pessoa quer adquirir ou é uma determinada área de trabalho. Da forma como temos o campo “opinião de carreira” hoje em dia, de forma muito aberta, cada pessoa responde o que pretende (...) é necessário fechar um pouco a resposta do campo “opinião de carreira” para podermos quantificá-la e podermos concluir que existem, por exemplo, 10 militares que gostariam de desempenhar uma determinada função em concreto, numa determinada unidade ou noutra unidade.”</i>
E7	<i>“Caso se consiga implementar este modelo de gestão por competências, este campo adquire uma relevância adicional na medida em que as pessoas conseguem dar a opinião do que pretendem para a sua carreira, ou seja, como pretendem evoluir.”</i>
<b>P20: Considera que as habilitações académicas e/ou as qualificações devem ser combinadas com os resultados das FAV para efeitos de gestão por competências?</b>	



Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Instrumento de apoio à tomada de decisão na Força Aérea

E1	<i>“É mais um elemento de informação, mais uma competência, que nos permite avaliar a pessoa (...) cuidados na utilização desse tipo de competências (...) não as poderemos considerar numa lógica determinista.”</i>
E2	<i>“É um fator muito importante e que deve ser considerado uma vez que estamos a falar numa competência que a pessoa tem (...) constituem-se como um leque de competências composto por competências que não se reduzem às competências obtidas na organização (...) é importante conhecermos as pessoas, as competências das pessoas, conhecermos o que é que a motiva.”</i>
E3	<i>“Todas as qualificações e habilitações académicas dos militares devem ser tidas em consideração para efeitos da gestão por competências (...) são caracterizadoras do militar e a organização pode beneficiar destas”.</i>
E4	<i>“Sim, (...) devem ser combinadas com os resultados das FAV para efeitos de gestão por competências (...) o próprio regulamento já deixa algum espaço para, na formação, se atribuir coeficientes à formação que o militar tenha tido, e julgo que ainda não estamos a explorar todas as potencialidades que o regulamento indica (...) esses aspetos encontram-se a ser remetidos para a Avaliação Complementar, quando podem ser considerados na base da avaliação da formação e portanto, terem uma ponderação bastante superior à que têm e a relevância dessa formação obtida para este exemplo concreto, mas que existe para todas as especialidades.”</i>
E5	<i>“Para a escolha assertiva de determinadas posições ou cargos (...) em termos teóricos, conjugando estes dois fatores vamos ter um militar com condições excelentes para o desempenho de uma função.”</i>
E6	<i>“Penso que sim (...) já temos muito daquilo que precisamos para combinar as duas coisas: Temos as habilitações académicas, já começamos a ter muitas qualificações registadas e temos os resultados das FAV’s.”</i>
E7	<i>“A gestão da formação deverá complementar-se com a GRH (...) para um determinado cargo, para além das competências, do seu desempenho (...) deveremos considerar a formação que a pessoa adquiriu (...) habilitações académicas ou outros tipos de formação.”</i>
<b>DIMENSÃO: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA</b>	
<b>P21: Ao se comparar o nível de proficiência (de 1 a 5) dos cargos com o nível dos candidatos, deve-se observar as competências isoladamente, ou utilizar uma média final (por exemplo, a média das FAV)?</b>	
E1	<i>“O objetivo será sempre encontrar as pessoas que tem as competências que o cargo exige, e desta forma não poderemos recorrer à média global.”</i>
E2	<i>“Deveremos observar as duas situações (...) uma pessoa pode ter uma média global bastante elevada, mas depois numa determinada competência, que é fundamental para um determinado cargo, pode apresentar classificações muito baixas.”</i>
E3	<i>“A média geral deverá ser o fator determinante (...) o militar, mais do que ser comparado por uma dimensão em particular, deve ser analisado pela totalidade das competências (...) em cargos em que determinada competência possa ser fundamental, admito que possamos atribuir uma valorização adicional a determinada competência.”</i>
E4	<i>“Se esse trabalho for efetuado após o desenvolvimento, o trabalho que falámos anteriormente sobre as ponderações, é provável que as médias aí tenham um significado consideravelmente superior ao que têm presentemente (...) uma média ponderada, com muito mais significado do que aquele que temos presentemente (...) para procurar as pessoas para os cargos ideais (...) terá de se olhar para algumas competências muito específicas para cargos muito específicos.”</i>
E5	<i>“Depende. Se pretendemos colocar uma pessoa em função de alguma competência, terá de ser observado de forma isolada, contudo se pretendemos encontrar uma pessoa que é a melhor de forma global teremos de efetuar uma análise global das competências.”</i>
E6	<i>“Depende do objetivo (...) poderemos segmentar as competências, e acho que as devemos segmentar (...) se pretendemos juntar a competência “adaptabilidade”, a competência “autodomínio” e a competência “comunicação” não ficaria chocado se analisarmos apenas este conjunto de competências se forem competências chave para uma determinada posição.”</i>
E7	<i>“Não deveremos observar as competências de forma global, mas antes ponderando alguns fatores que se possa atribuir maior relevância (...) com ponderações diferentes consoante o cargo. Dando o exemplo da chefia da Repartição onde eu estou colocada, deverá ser valorizada a capacidade de liderar ou coordenar a equipa.”</i>
<b>P22: O que deve mudar no SAMMFA para que seja possível utilizá-lo como a base de um modelo de gestão por competências (ou julga que se encontra num estado atual de maturidade que permite, numa lógica de plug and play, ser utilizado sem adaptações)?</b>	



Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Instrumento de apoio à tomada de decisão na Força Aérea

E1	<i>“No presente momento é um repositório de dados, de informação (...) tem de nos dar um output (...) evoluir para algo que produza conhecimento (...) um sistema que seja preditivo (...) efetue uma análise da informação.”</i>
E2	<i>“Uma das questões que se coloca é a ligação com outras bases de dados (...) de modo a efetuar uma correlação de informação tendo em vista a obtenção de uma capacidade analítica cada vez maior (...) é necessário adaptá-lo para satisfazer algumas das suas necessidades, como é o caso dos conselhos de especialidades, realização de dashboards de forma direta.”</i>
E3	<i>“Não pode ser utilizado de forma direta como a base de um modelo de gestão por competências (...) integrá-lo com outros sistemas de informação (...) deverá ser trabalhado, adaptado, de modo a poder processar toda a informação e produzir informação realmente analítica.”</i>
E4	<i>“O sistema de avaliação tem de nos dar a possibilidade das ponderações não serem fixas, mas serem trabalhadas em função de aspetos como falei anteriormente ligados à especialidade, aos postos, ao nível hierárquico, por exemplo o que se pede a um Alferes PILAV não é seguramente o que se pede a um General PILAV. Nada impede que para um determinado cargo sejam precisas determinadas competências identificadas e aí o SAMMFA deverá permitir essa identificação.”</i>
E5	<i>“No presente momento não é possível utilizar o SAMMFA como base de um modelo de gestão por competências, mas é possível efetuar alterações de modo a alcançar esse objetivo.”</i>
E6	<i>“É possível melhorar, nomeadamente no que diz respeito aos nossos sistemas de informação (...) temos uma base de trabalho e senão explorarmos o que temos hoje em dia nunca poderemos saber se irá resultar, temos de perceber se o que temos nos irá ajudar de alguma forma (...) o que temos hoje em dia (...) pode não ser excelente ou extraordinário, mas pode ser, efetivamente, um bom ponto de partida.”</i>
E7	<i>“Trata-se de um sistema que apenas tem os dados armazenados (...) não se consegue extrair informação verdadeiramente analítica (...) boa base para a implementação da gestão por competências (...) carece de alterações.”</i>
<b>P23: No exercício de match cargo-pessoa, julga que o tempo de permanência em cargos (manifestado pelo indicador “experiência”) também deve ser considerado? Se sim, qual o tempo de permanência ideal para preparar uma pessoa para o cargo seguinte?</b>	
E1	<i>“A experiência é tudo (...) a permanência num cargo por um tempo alargado apresenta uma desvantagem que é a criação de vícios, de fazer com que a pessoa não queria aprender mais (...) a rotação é importante, traz contributos para o desempenho das suas funções.”</i>
E2	<i>“Depende do cargo (...) para cada cargo deveríamos ter (...) em consideração uma recomendação quanto à adaptação que o militar deverá efetuar para o cargo (...) poderá promover a possibilidade de o militar efetuar uma preparação prévia para o desempenho do cargo (...) não estamos a falar da habitual semana de sobreposição, mas antes um processo mais longo.”</i>
E3	<i>“Sim, concordo (...) face a determinadas funções muito específicas (...) cuja curva de aprendizagem é mais complexa e morosa (...) poderíamos passar para um tempo de permanência de 5 anos, no máximo, de modo a preparar a pessoa para um cargo seguinte.”</i>
E4	<i>“Sim, é necessário ser considerado (...) esse tempo deve ser variável dependendo dos cargos (...) serão tempos bastante diferentes dependendo dos cargos (...) um trabalho exaustivo que tem de ser efetuado começando com aqueles que são mais exigentes (...) um trabalho do qual a organização beneficiaria também que é as perspetivas de carreira, associado ao desenvolvimento de carreira.”</i>
E5	<i>“O que vigora atualmente são 3 anos. Contudo, para certas funções, será preferível mais tempo para permitir o retorno do investimento no militar.”</i>
E6	<i>“A chave passa por trabalhar também com as restantes competências que a pessoa apresenta. Até a questão de tentarmos perceber o que é o indicador “experiência” pode ser algo mais complexo. Eu diria que o tempo de permanência em cargos deve ser considerado para esse match, contudo sem ter uma noção concreta do que está por trás do indicador “experiência”. Por exemplo, como é que se prepara um Chefe do Estado-Maior da Força Aérea? Na minha opinião existem cargos que ao fim de 3 meses temos a pessoa pronta para assumir a função e temos outros cargos que só ao fim de 10 ou 15 anos é que teremos a pessoa pronta para um determinado cargo ou função. Esta situação está muito relacionada com as características próprias de cada cargo ou função.”</i>
E7	<i>“Ao longo do primeiro ano as pessoas encontram-se a aprender, a assimilar a função. A partir do segundo ano começam a ter capacidade crítica. Eu diria que, no mínimo, num espaço de 3 anos de experiência, a pessoa alcança proficiência no cargo.”</i>



## Apêndice D — Linhas orientadoras

### **“Sistemas Legados, Cultura organizacional e Pacote transformacional”**

*O SIG é um repositório de dados, muito limitado, que não permite cruzamento de dados nem predizer cenários futuros (...) desenvolvido numa lógica de programação “one size fits all”, o que revela muitas limitações, especialmente na narrativa/léxico militar, é um sistema que não apresenta margem de desenvolvimento. Diferente seria se fosse adquirido o SAP Success Factors, que através de uma estrutura modular, permitiria que os gestores tivessem uma ferramenta adaptada às vicissitudes atuais e futuras. As bases de dados setoriais são a (única) resposta às necessidades de cada serviço de pessoal. Têm a vantagem de ser customizáveis e de fácil utilização. Contudo, são muito limitadas e não permitem relatórios que facilitem o processo de tomada de decisão. A criação de uma aplicação institucional é urgente para o bom funcionamento da área de pessoal, designadamente para o cumprimento dos diplomas legais. O cruzamento de dados é fundamental para suportar qualquer ato de gestão dos recursos humanos militares (dos mais básicos, aos mais complexos) o que obriga os gestores a construírem soluções bastante rudimentares para poderem dar respostas eficientes e eficazes. Há muito que os gestores reconheceram a utilidade das correlações. É através de um sistema de informação moderno, resiliente e robusto que se consegue extrair, on demand e just in time, toda a informação sobre o “perfil de competências” dos colaboradores. E como é sabido, a confiança é um fator crítico de sucesso na gestão das pessoas, conferindo a integridade fundamental para a satisfação organizacional. Os sistemas de informação são resilientes pese embora apresentem alguns erros inexplicáveis, fruto da migração de dados do sistema de informação entretanto extinto. Não correspondem às necessidades atuais porque foram idealizados e edificados a pensar na forma “como se fazia” e não na forma “como se poderia fazer”. Existem soluções “no mercado” muito atrativas, que poderiam transformar (para melhor) a forma como as pessoas são geridas. O escalão superior tem muita facilidade em perceber as vantagens competitivas decorrentes da transformação/modernização de processos. Está no nosso ADN aeronáutico. Tenho a convicção que a liderança iria patrocinar uma iniciativa desta natureza. A transformação digital é uma boa oportunidade para os decisores terem à sua disposição informação tematizada/sistemática sobre os militares da Força Aérea. O grande problema é que não se consegue demonstrar (com demos) as vantagens imediatas que a transformação digital poderia proporcionar a curto prazo. Quando se toma contacto com outras realidades empresariais, facilmente se vislumbram as vantagens. A era dos repositórios de informação terminou. Só se pode gerir o que se pode medir, e a transformação digital permite medir muitas facetas das pessoas (não apenas as competências), com interesse para a organização. A criação de um cargo de “chief transformation officer” (ou acumular com outro cargo, nos diversos comandos) para facilitar a transformação na organização, tem tudo a ver com o grau de comprometimento da organização perante este projeto. Em vez de existir um CTO por comando, poderia ser equacionada a criação de um gabinete para a transformação, na dependência do CEMFA. Assumo que a criação de um CTO em exclusividade de funções traria muitas vantagens para a prossecução deste projeto pois este elemento estaria muito focado nas tarefas essenciais para o seu sucesso. Na Força Aérea, os cargos em acumulação são ocupados com muita dificuldade, porque os militares estão empenhados no cumprimento da missão da sua função principal. Na presente data a Força Aérea está a investir na implementação de uma solução informática que integre a IA na gestão das pessoas. Importa referir que a gestão dos recursos humanos militares exige um conjunto de instrumentos que permita sustentar o processo de tomada de decisão alinhado com os princípios da carreira militar, estatutariamente estabelecidos e as tendências atuais da gestão das pessoas sugerem a necessidade da inclusão da Transformação digital nos diversos processos já existentes nas organizações, na evolução da Human Capital Management (HCM) para a Human Experience Management (HXM). Assim, importa adequar a perspetiva de gestão dos recursos humanos (GRH) aos novos desafios exógenos e endógenos à instituição, pelo que uma solução informática de apoio à tomada de decisão, sustentada na AI, constitui-se como um catalisador da gestão da mudança. Os sistemas preditivos podem ajudar os decisores a optar pela melhor solução para o presente e na Força Aérea existe a prática de treinar antes de executar. Os simuladores de avião são um bom exemplo, onde os pilotos são postos à prova em ambiente seguro, para testarem as suas capacidades. Um sistema preditivo permite visualizar o fim/consequência da medida/decisão tomada no presente, o que permite efetuar correções no início de um processo ao invés de se atuar, por vezes, tardiamente e pleno de consequências irreversíveis. Estes desvios/erros na área de pessoal podem ser catastróficos para a satisfação/motivação dos colaboradores, seja na avaliação de desempenho, na gestão do percurso de carreira, no recrutamento interno para ocupação de cargos de maior responsabilidade, etc.*

*- As decisões em tempo sempre foram uma preocupação institucional. Contudo, nos dias de hoje, o “em tempo” transformou-se no “ASAP” pois este hiato de tempo de resposta dos peritos em GRH pode ser fatal no processo de captação e retenção de talentos.*

### **Potencial-Desempenho, Risco-Impacto da saída, Segmentação**



*Numa organização que exige RH extremamente qualificados para o cabal cumprimento da missão tem que dispor de um sistema de gestão do talento. Deste modo, é urgente implementar um sistema que permita a representação dos militares numa matriz do talento “9 ou 16 box” com instruções sugeridas para o gestor decidir que plano de carreira deve aplicar. Com base nos resultados, seria possível proceder à classificação de grupos de militares pelo seu desempenho/potencial (high-flyers; estabilizadores; tecnocratas; consistentes; sólidos; inconsistentes; ascensão; lapas; e gemas). O gestor dispõe de diversas soluções que passam pela identificação de necessidades de formação upskilling ou reskilling, técnicas de engagement (para aumentar network), transferência para nova UEO, mudança de cargo na UEO, novo cargo em acumulação de funções para aumentar a experiência, etc. Contudo, importa diferenciar o pacote de medidas para os militares que têm pouco desempenho dos que têm baixo potencial. Considero que é mais preocupante termos militares com baixo potencial (capacidade de crescimento inter-pares, no campo da predição) do que baixo desempenho, pelo que o gestor deve desenvolver estratégias para mitigar estas situações. Relativamente às vantagens organizacionais que decorrem da identificação precisa das pessoas que apresentam elevado risco de saída e/ou cuja saída provoca elevado impacto na organização, permitem sobretudo gerir a retenção de militares através da sua segmentação por risco de saída e por impacto de saída. Para tal, exige que se codifique num sistema o nível de risco de saída por cada militar, considerando estatísticas/séries em repositório/sistemas legados (SIG) e o nível de impacto da saída por cada militar, considerando o resultado da análise de funções críticas. A gestão do talento resulta numa melhoria significativa na gestão das pessoas da organização. Neste sentido, o ideal seria aplicar uma gestão do talento a todos os militares da Força Aérea. Inspirado na perspetiva configuracional, parece óbvio que a praticabilidade desta medida é questionável pelo que seria sensato, numa abordagem inicial, começar-se pelo QE que pode ascender aos postos cimeiros da organização (general), ou seja, no QE de PILAV. Quando o sistema atingir uma maturidade significativa, que confira confiança em quem o utiliza e gere, pode ser democratizado para todos os QE de Oficiais dos QP. Num segundo momento, poder-se-ia evoluir para os sargentos. Os cargos que deveriam ser identificados como “chave” para se começar a implementar a gestão do talento, na perspetiva dos cargos, deveriam ser os cargos ocupados pelos oficiais-superiores PILAV. Numa perspetiva de teste, deveriam ser identificados os cargos de oficial dos QP na DP, considerando que poderia ser uma unidade importante para experimentar o modelo.*

#### **Competências, registo do currículo, Níveis de proficiência**

*- Do RAMMFA considero as seguintes: Adaptabilidade, Autodomínio, Comunicação, Cultura geral, Cultura militar, Decisão, Determinação e perseverança, Iniciativa, Julgamento, Liderança militar, Planeamento e organização, Relações humanas e cooperação, Sentido do dever e disciplina, Técnico-profissional. Para além destas, considero ainda outras, nomeadamente: Resolução de conflitos e negociação, Inteligência emocional, Pensamento crítico e analítico, Pensamento criativo e inovador, Consciência ambiental, Pensamento estratégico. Num catálogo de competências a considerar num modelo de gestão (poderia considerar as seguintes competências: Competência para trabalho em equipa, Aparência pessoal. Para efeitos de gestão de carreiras o campo “opinião sobre a orientação de carreira” tem muita importância, pois trata-se de um sinal efetivo de que o modelo de avaliação militar está alinhado com os princípios modernos da carreira proteana, onde o avaliado participa ativamente na elaboração do percurso de carreira. Quando estes dados estiverem no sistema de avaliação, em formato pesquisável, será mais um forte indicador para quem gere as mobilidades dos militares. As habilitações académicas e/ou as qualificações devem ser combinadas com os resultados das FAV para efeitos de gestão por competências. Todos os elementos que concorram para o aumento do portefólio de competências dos militares, devem ser considerados. E existe evidências empíricas em como quem ostenta uma habilitação académica superior apresenta um nível de desempenho potencialmente superior. Sobre as qualificações, importa cruzar com o prazo de validade das mesmas para que faça sentido estarem a ser consideradas para comparar militares, nos processos de escolha. Ao compararmos o nível de proficiência (de 1 a 5) dos cargos com o nível dos candidatos, penso que se deve observar as competências isoladamente e também utilizar uma média final. Tratam-se de dois indicadores podem ser considerados e combinados de forma virtuosa. O sistema de informação de gestão por competências é que deve ser adequado e adaptado ao SIAMMFA, na busca da informação pertinente para as correlações das variáveis. O nível de maturidade de um cargo deve estar dividido em 3 grupos: até 2 anos; de 2 a 4 anos; mais de 4 anos. A pessoa deve começar a ser preparada para o cargo seguinte, quando atinge o patamar mínimo de maturidade, entenda-se, os dois anos de ocupação do cargo, assumindo que no primeiro ano está na fase ascendente da curva de aprendizagem, e no segundo, já desenvolveu um grau de autonomia suficiente para alcançar um desempenho de excelência. Assumo que o momento ideal para a rotação para o cargo seguinte deve ocorrer no quarto ano de colocação.*



**Apêndice E — Proposta de modelo de gestão por competências**



Comando de Pessoal  
Direção de Pessoal  
**FICHA INDIVIDUAL DE COMPETÊNCIAS (FIC)**

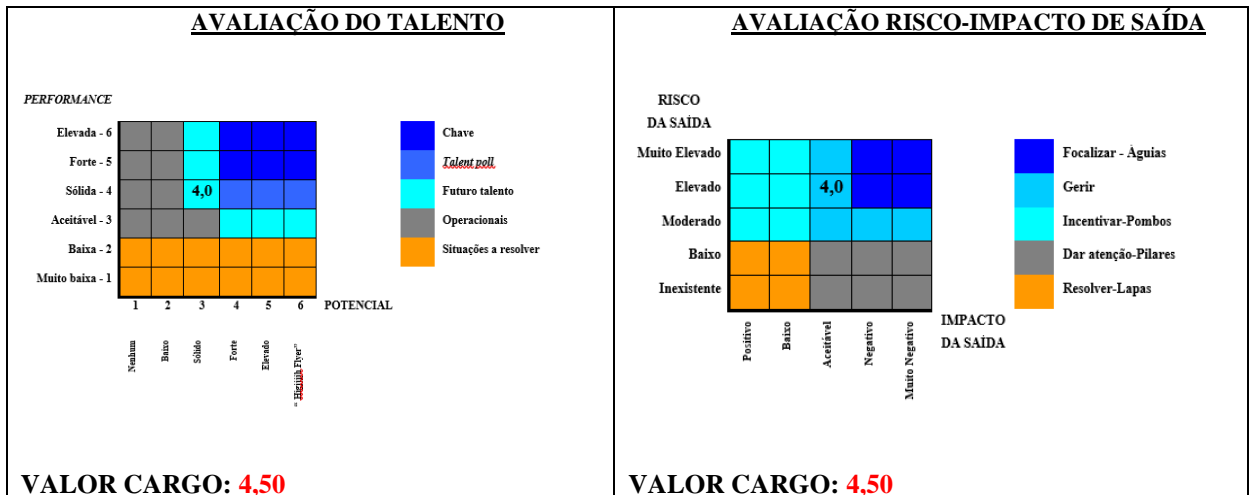
POSTO	ESP	NIP	NOME	U/O/S	CARGO / FUNÇÃO EM AVALIAÇÃO	U/O/S
TCOR	TPAA	110255-X	José Fictício	CPESFA	<b>Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções</b>	<b>DP</b>

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS											VALOR FINAL *	VALOR CARGO
GENERALISTAS					ESPECÍFICAS							
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10			
4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,30	4,50	
3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00			

\*Competências Generalistas (Média Aritmética) / Competências Específicas (Média Ponderada)

AVALIAÇÃO DE HABILITAÇÕES ACADÉMICAS / CURSOS				
GRAU / NÍVEL	DESIGNAÇÃO	GRAU / NÍVEL	DESIGNAÇÃO	VALOR FINAL **
Mestrado	Políticas de GRH	- Mestrado - Doutoramento	- GRH - Gestão	4,20
Formação	Gestão de Equipas	- Formação	- Liderança - Gestão de Equipas	

\*Habilitações Académicas / Cursos considerados relevantes para o cargo



RECOMENDAÇÃO PARA CARGO:						<b>Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções - DP</b>		
COMPETÊNCIAS	HABIL/ CURSOS	TALENTO	RISCO SAÍDA	CARREIRA	VALOR FINAL	POUCO FAVORÁVEL (0-2,9)	FAVORÁVEL (3-4,4)	MUITO FAVORÁVEL (4,5 - 5)
4,30	4,20	4,0	4,0	4,0	4,1	X	X	X
4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50			

**OBSERVAÇÃO:** Os dados identificados a azul e a vermelho referem-se ao militar e ao cargo em análise, respetivamente.



## **Apêndice F — Glossário**

### **Transformação Digital**

Implementação ou aumento do uso de tecnologias digitais por todo o tipo de atores, nomeadamente por empresas, organizações ou outro qualquer componente de um ecossistema empreendedor, afetando seus cenários internos e as relações externas (OECD, 2015).

### **Gestão do Talento**

Processo orientado para a gestão de pessoas talentosas, baseado no desenvolvimento de um diretório de talentos focados nas necessidades da organização e na gestão da progressão das pessoas na estrutura organizacional, atribuindo uma relevância particular ao planeamento da sucessão (Lewis & Heckman, 2006).

### **Avaliação do desempenho**

Processo de GRH, composto por uma multiplicidade de atividades através das quais as organizações procuram avaliar, desenvolver competências, melhorar os desempenhos e distribuir recompensas aos seus recursos humanos (Fletcher, 2001).

### **Gestão do desempenho**

Forma como as organizações comunicam expectativas e orientam os comportamentos dos seus colaboradores para atingir as metas organizacionais. Constitui-se também na forma como as organizações identificam os colaboradores com baixos desempenhos e as ações necessárias para promover elevados desempenhos (Pulakos, 2009, cit. por Henriques, 2019).

### **Competências**

Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos permitindo agir na resolução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, devidamente alinhados com a estratégia organizacional (Camara, 2017).