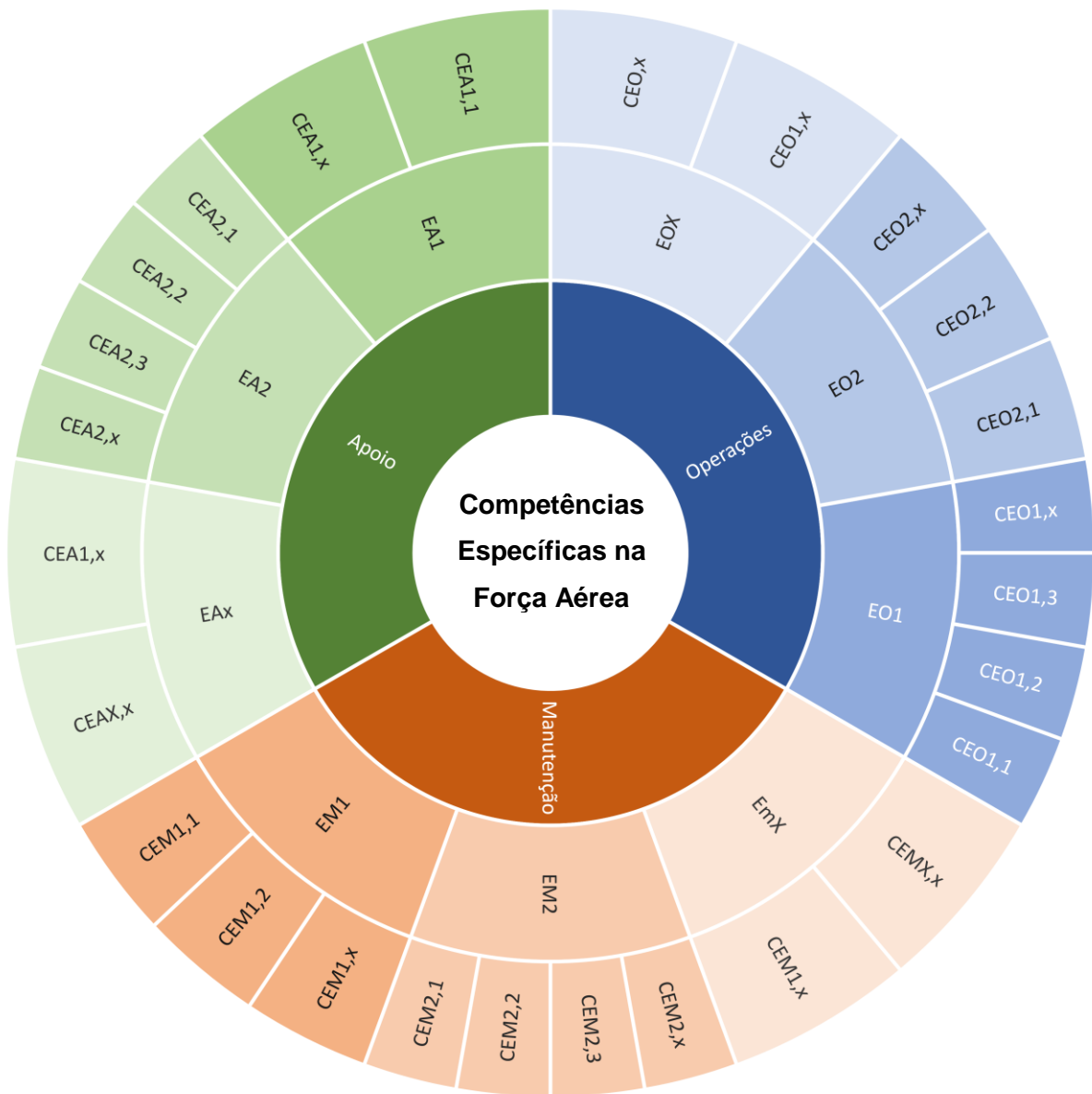


Conceito de Competências Específicas na Força Aérea Portuguesa



Autor: João Bonifácio, Aspirante Aluno do Mestrado Integrado na especialidade de Piloto Aviador
Academia da Força Aérea, Sintra

Orientador: Carlos Páscoa, Coronel Navegador
Doutor em Engenharia Informática e de Computadores
Aeródromo de Manobra Nº 1, Maceda – Ovar

Coorientador: Professor Doutor José Tribolet
Departamento de Engenharia Informática, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa

Resumo: Devido ao facto de, nos dias de hoje, o contexto organizacional ser altamente complexo, as organizações têm uma extrema necessidade de conseguirem responder rápida e eficazmente aos desafios que se afiguram.

Apesar desta instabilidade característica, é possível fazer adaptações que se revelam absolutamente fulcrais. A adoção de um sistema de gestão por competências pode ser a resposta a muitas das dificuldades encontradas pelas empresas, no sentido de melhorarem a sua adaptabilidade às pressões externas. No entanto, a Força Aérea (FA) continua hoje a fazer a gestão dos seus recursos humanos por tarefas.

Embora já alguns esforços tenham sido tomados no sentido de definir as competências requeridas no seio da FA, é necessário complementar este trabalho para que possa haver uma efetiva mudança de paradigma.

Desta forma, e aplicando os princípios da Engenharia Organizacional, este trabalho pretende definir com exatidão quais as competências técnicas para as funções desempenhadas na FA, com o objetivo de melhorar o recrutamento, gestão de carreiras e de recompensas, de uma forma efetivamente justa e adaptada à capacidade técnica com que os militares desempenham as suas funções específicas.

Palavras-chave: Organização, Engenharia Organizacional, *Organizational Self-Awareness*, Competência, Gestão por Competências, Posição Organizacional, Especialidade, Funções.

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o facto de se reconhecerem as capacidades e limitações pode fazer a diferença entre tomar uma boa ou má decisão, e conseqüentemente levar a ação empresarial a bom porto.

No entanto, o desafio não se afigura fácil, porque o que se verifica na prática é um ambiente em constante mutação, uma cada vez maior abertura dos mercados (o que se traduz numa maior competitividade global, bem como no aumento no número dos stakeholders), caracterizados por exponenciais avanços tecnológicos, com a conseqüente alteração nos estilos de vida das pessoas (Rego *et al.*, 2015).

Com Taylor (1995), a gestão estava centrada na sistematização de processos, em detrimento da “busca por algum homem pouco comum ou extraordinário”. A “administração científica”, proposta por este autor, dirige o seu foco para o aumento da eficiência individual e de cada uma das tarefas, por forma a aumentar o lucro.

Contudo, todas as transformações no meio empresarial já mencionadas, conduziram a uma rutura com esta visão taylorista e tradicional do trabalho (Cascão, 2014). A especialização numa tarefa por parte dos trabalhadores impede o seu desenvolvimento cognitivo em todas as outras áreas da realidade em que o seu labor se enquadra, limitando assim a sua perspetiva perante a multiplicidade de cenários que o mundo atual contempla.

Assim, esta mudança de paradigma no que diz respeito ao contexto em que as organizações se inserem, levou ao surgimento do conceito de competência e da gestão por competências. Tal como descreve Quintas (2016), este “surge no sentido de as empresas darem resposta à necessidade de produtividade e qualidade (...) atenuando os efeitos do novo paradigma organizacional (...)”.

O conceito de competência é então apresentado como um meio de dar resposta às necessidades das empresas nos dias de hoje, valorizando a Pessoa enquanto recurso fundamental no seio das mesmas. As competências são assim vistas como o conjunto de conhecimentos e capacidades humanas que justificam um melhor desempenho nas tarefas (Fleury e Fleury, 2001).

A gestão por competências fornece, desta forma, um conjunto bem definido de metas para os indivíduos em termos daquilo que será o seu desenvolvimento pessoal, alinhando os seus objetivos com a da sua organização. Permite ainda que se faça um recrutamento mais eficaz e um sistema de recompensas mais justo e mais aberto (Caetano, Pombinho e Tribolet, 2007). Para as organizações isto é particularmente útil porque, ao identificar o conjunto de competências individuais que são desejáveis para os seus processos de negócio, estas podem manter-se, e citando Noe (2005) através de Quintas (2016) “competitivas e na vanguarda das respetivas áreas de negócio.”

No caso específico da Força Aérea (FA), ao aliar a importância da sua missão – com a subjacente necessidade de aumentar a eficácia e eficiência das suas ações – ao benefício decorrente da aplicação de uma gestão por competências, no reconhecimento da valorização dos Recursos Humanos (RH), é possível compreender o valor acrescentado que este mecanismo poderá trazer à organização.

Por diversas vezes, e em diferentes documentos de âmbito militar, no contexto nacional, o conceito de “competência” é mencionado. O que se verifica, no entanto, é que este não se encontra “convenientemente definido e estabilizado” (Quintas, 2016).

No Decreto-Lei nº 90/2015, onde está disposto o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), tem-se que: “Artigo 75º: 1 – O ensino e a formação nas Forças Armadas visam a preparação dos militares (...) e desenvolvimento de competências.”; “Artigo 76º: O ensino e formação ministrados (...) caracteriza-se por: c) Preparação específica, visando conferir competências e capacidade (...);” “Artigo 78º: O ensino e a formação nas Forças Armadas concretizam-se (...) revestindo as seguintes tipologias: (...) f) Cursos de valorização (...) que se destinam, também, ao desenvolvimento das competências transversais dos militares (...)”.

A temática das competências, com efeitos de aplicabilidade na FA, foi já estudada e abordada por Telha *et. al* (2016). Aquando desse mesmo estudo observou-se que, na organização, a gestão por competências estava presente apenas em alguns casos específicos, que o tipo de gestão mais amplamente difundida era a gestão de funções e, por fim, que “O conceito transversal de competência não se encontra [na altura] definido para a Força Aérea.” Foi posteriormente proposta uma Roda de Competências Transversais para a Força Aérea, onde estão elencadas 45 Competências Transversais a todos os militares da FA. No entanto, o que se verifica é que, para que se possa avaliar a qualidade técnica das funções desempenhadas, há que recorrer a um diferente tipo de Competências, não transversais, mas sim definidas para as diferentes funções: as Competências Específicas.

No seguimento dos estudos feitos anteriormente, e perante as evidências acima expostas, desponta-se o problema que leva à elaboração da presente dissertação: O conceito de Competências Específicas para cada função não se encontra definido para a Força Aérea.

Este problema pode ser decomposto em duas vertentes:

- Devido ao facto de ser generalista, o conceito de Competências Transversais não é suficientemente específico no que toca às diferentes funções desempenhadas pelos militares;
- Não existe nenhum documento oficial na FA que defina o conceito de Competências Específicas, nem as funções a estas associadas.

Indissociável do problema encontra-se a seguinte questão:

- Em que medida será valoroso definir, identificar e listar um conjunto de Competências Específicas para a Força Aérea?

No contexto atual, e como foi já demonstrado, as competências desempenham um papel fundamental, assumindo uma extrema importância para as organizações, possibilitando que estas se mantenham competitivas, flexíveis e atuais.

Campion *et al.* (2011) destacaram quatro vantagens decursivas da modelação de competências, para as organizações: 1) permite gerir as capacidades dos trabalhadores em relação ao seu trabalho; 2) ajuda a distinguir os bons trabalhadores dos trabalhadores médios, referenciado de Perry (1996) e de Olesen e Lemmer (2007); 3) descreve como as competências deverão mudar ou progredir tendo em conta o nível do trabalhador, através de Martone (2003) e Rodriguez *et al.* (2002); 4) os KSAO dos trabalhadores estão, normalmente, alinhados com os objetivos de negócio e estratégias da organização, segundo Green (1999), Martone (2003) e Rodriguez *et al.* (2002). Ainda referido por Caetano (2007), a gestão com base nas competências “torna o recrutamento e o sistema de recompensas mais justo”.

Compreende-se, desta forma, que um modelo de Competências Específicas permitirá que se faça uma gestão mais adequada dos RH, otimizando a sua distribuição no interior da organização, fornecendo metas e objetivos mais claros e apropriados para cada função específica. Incitará, ainda, a um maior esforço por parte dos trabalhadores, pois será mais fácil distinguir um bom trabalhador de entre os restantes. Desta forma, a FA poderá tornar-se uma organização mais eficaz e eficiente, por forma a cumprir a importantíssima missão que lhe é incumbida no contexto nacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo serve o propósito de conferir uma contextualização teórica relativamente à temática abordada na presente dissertação. Serão abordados os temas mais relevantes e em estreita relação com o âmbito da investigação.

2.1 Engenharia Organizacional

Pese embora a intrincada realidade que caracteriza uma organização, podemos definir este conceito como sendo o “ato ou efeito de organizar”, um “organismo” ou uma “estrutura” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2013).

Ao “organizar” a realidade, conferindo-lhe uma determinada “estrutura”, é possível obter um “esforço coletivo que alcance um produto potencialmente superior ao que resultaria do trabalho individual” (Child, 2015).

A Engenharia Organizacional surge então no sentido de realçar e estudar a construção das organizações, modelando (e conseqüentemente simplificando) a realidade que as caracteriza.

A Society for Enterprise Engineering (SEE) (atualmente extinta) definiu a EO como “o conjunto de conhecimentos, princípios e práticas relacionadas com a análise, design, implementação e operação de uma empresa”. Evidenciou ainda que esta disciplina busca a questão fundamental de “como conceber e melhorar todos os elementos associados à empresa através do uso das ferramentas da engenharia e de métodos de análise, para atingir as suas metas e objetivos de forma mais eficiente”: SEE (1995) *apud* Underdown *et al.* (1996).

Martin (1995) afirmou que a “engenharia organizacional é um conjunto integrado de disciplinas para construir ou mudar uma organização, os seus processos e sistemas”, ideia seguida por Benjamin *et al.* (1995), à qual Liles *et al.* (1995) acrescentaram a noção de que o paradigma da EO consiste em organizar a natureza em permanente mudança de uma organização.

Liles e Presley (1996) contribuíram também de forma influente, ao formalizar as três premissas que compõem a EO: primeiro, que a empresa é vista como um sistema complexo; segundo, que a empresa é um sistema de processos; terceiro, que o rigor da engenharia deve ser usado para transformar a empresa. Enaltecem assim a importância da criação de modelos da organização, com o intuito de representar e analisar os processos da organização, por forma a maximizar a sua eficácia. O modelo de uma empresa deve, desta forma, representar os factos e objetos que compõem a organização, bem como as relações estabelecidas entre ambos.

A EO é, assim, um instrumento essencial para a adaptação à mudança, permitindo o permanente aperfeiçoamento das capacidades de gestão (Vicente, 2007), tornando possível “alinhar processos de negócio com os objetivos estratégicos da Organização, através de vários métodos e técnicas, acrescentando valor através do conhecimento” (Quintas, 2016 *apud* Vicente, 2007).

2.2 Organizational Self-Awareness

Toda a pessoa que se encontre em pleno exercício das suas faculdades mentais tem consciência de si próprio. Quer isto dizer que sabe permanentemente o que está a fazer. Ao enquadrarmos o indivíduo numa organização, tal facto continua a verificar-se: o indivíduo continua a ter plena consciência de si. Contudo, macroscopicamente, a Organização não tem como saber o que cada pessoa faz em cada momento (Magalhães e Tribolet, 2007).

Neste contexto, Tribolet (2005) afirma que “o simples somatório das consciências individuais numa empresa não dota a Organização, como um todo, de consciência coletiva”. É necessário, portanto, para conferir este tipo de consciência à organização, que esta seja construída e mantida através de interações contínuas entre os seus membros, para que a mesma se estenda a toda a organização (Vicente, 2007).

Tribolet (2005) acrescenta a premissa que justifica o aparecimento da questão da Consciência Organizacional, ou *Organizational Self-Awareness* (OSA): “Se as pessoas da Organização têm uma consciência comum do que é a empresa (...) quer no todo, quer nos seus detalhes (...) então existe necessariamente uma representação da Organização (...) compreendida e constantemente reavaliada por cada um!”.

Uma organização é composta por servidores de silício – os computadores – e servidores de carbono – os seres humanos. Todavia, estes últimos são os responsáveis por mudar a organização de forma ativa, nomeadamente a forma como os recursos empresariais são aplicados. Por este motivo, o principal conceito em foco, em torno do qual gira a definição da OSA, é o conhecimento das pessoas, que contribui de forma decisiva para a mudança (Tribolet, 2012).

Páscoa, Costa e Tribolet (2011) referiram, através de Nifco (2005), a importância deste “conhecimento” das pessoas – o seu *situational awareness* – em termos da consciencialização de como o mundo se apresenta e de que forma as suas ações se podem adequar à realidade. Este é o conhecimento que, segundo os autores, pode ajudar a que a mudança se dê de forma viável no seio das organizações.

Este conhecimento concorre para as duas dimensões da OSA, sendo estas a dimensão individual e a dimensão organizacional. A dimensão individual refere-se à precisão com que cada um dos indivíduos da organização é capaz de responder às perguntas: “quem sou eu nesta organização?”, “como é que as coisas são feitas aqui?” ou “o que é que a organização, como um todo, está a fazer neste momento?” A dimensão organizacional remete para a forma como os

recursos humanos e não humanos na organização se combinam para fornecer resposta às perguntas: “quem são os meus membros?”, “como é que eles fazem as coisas?” ou “o que estão eles a fazer neste momento?” (OECD, 2012). Uma organização é self-aware quando estas duas dimensões estão alinhadas (OECD, 2012; Vicente, 2007).

2.3 Conceito de Competência

A questão das competências e da gestão de competências tenta identificar um conjunto de características comuns às pessoas com sucesso no trabalho. Procura assim maximizar o aproveitamento dos Recursos Humanos, para dar resposta à necessidade de adaptabilidade das organizações face à flexibilidade dos mercados, cada vez mais acentuada (Cascão, 2014).

Rani e Singla (2015) mencionaram que, neste contexto de gestão da mudança, um modelo de competências adequado permite: preencher lacunas nos sistemas de avaliação de performance e aumentar a eficácia dos agentes envolvidos na gestão da mudança (*apud* Ulrich, 1997); avaliar se uma pessoa se adequa para um determinado trabalho e prever como o irá desempenhar (*apud* Ulrich e Brockbank, 2005; Spencer e Spencer, 1993).

Klemp (1980) definiu competência como “uma característica subjacente a uma pessoa, que resulta num desempenho eficaz e/ou superior num determinado trabalho”.

Boyatzis (1982) acrescenta à definição de Klemp que aquelas características podem ser “um motivo, um traço, uma habilidade, um aspeto da sua imagem ou papel social, ou corpo de conhecimento que utiliza”.

Por forma a sistematizar o conceito de competência, Harvey (1991) definiu aquele termo através do modelo KSAO: *Knowledge* (Conhecimento): informação necessária para desempenhar determinada tarefa; *Skill* (Habilidade): destreza para realizar o trabalho, usando os instrumentos necessários para tal; *Ability* (Capacidade): atributos pessoais que, em conjunto, resultam numa maior “inteligência”, e que são relativamente estáveis no tempo; *Other* (Outras): características adicionais, como a personalidade, as atitudes, e outras em geral que permitam alcançar um bom trabalho.

Spencer e Spencer (1993), similarmente, objetivaram o termo como “uma característica subjacente a um indivíduo que tem uma relação causal com um desempenho eficaz e/ou superior num trabalho ou situação”, sendo a qualidade de “trabalho superior” definida com base num “critério previamente referenciado”.

No presente trabalho pretende-se tipificar um conjunto de competências específicas mensuráveis para determinados grupos de funções. A definição de competência de Green (1999) engloba estas propriedades: “uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais para alcançar os objetivos de trabalho”.

Mais recentemente, Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) forneceram uma definição mais ampla: “Competência define-se, assim, como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa.”

No contexto da FA, Telha *et. al* (2015) estabelecem a noção de competência no seio da organização: “Competência consiste em capacidades, valores, comportamentos, habilidades e qualificações de um indivíduo, inerentes ao próprio ou obtidos através de formação, por experiência pessoal ou por experiência profissional, e que tenha utilidade para a organização.”

2.4 Gestão por Competências e Modelos de Competências

As organizações que fazem uso da gestão por competências têm uma grande vantagem competitiva. Esta vantagem decorre do facto de essas empresas deterem uma força de trabalho mais flexível, pois o uso de competências permite recrutar, selecionar e treinar indivíduos que possuem as capacidades para um desempenho de sucesso. (Hawkes, 2013)

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), um sistema de gestão por competências possui diversas implicações:

- O recrutamento é feito de acordo com o perfil de competências desejado para um determinado cargo;
- A avaliação do desempenho de cada um dos indivíduos determina-se pelo grau em que as competências da função são atingidas;
- A formação destina-se a eliminar lacunas presentes nas diferentes competências, para cada indivíduo ou grupo de indivíduos;
- As recompensas premeiam as competências;
- As carreiras são desenvolvidas em torno das competências adquiridas e a desenvolver.

Naturalmente, a gestão de competências por parte da organização tem de ser feita de acordo com os objetivos da mesma. Quer isto dizer que os indivíduos que detêm as diferentes funções deverão possuir as competências necessárias ao seu desempenho, e que este desempenho tem de ser consonante com os objetivos da organização.

Embora apresente diversas vantagens, a questão das competências acarreta alguns riscos, porque “a informação relativa às competências é propensa a tornar-se obsoleta devido às mudanças organizacionais, podendo tornar-se dispendiosa e consumir bastante tempo para as manter atualizadas.” (Caetano, Pombinho e Tribolet, 2007).

A resposta a estas questões reside na construção de sistemas de suporte à gestão das competências – modelos de competências – que não só permitem manter a informação mais facilmente atualizada, como diminuem a subjetividade associada à avaliação das competências, devido ao facto de esta ser feita por pessoas. (Caetano, Pombinho e Tribolet, 2007).

Para Parker (2011), um modelo de competências pode ser definido como “um grupo de competências que descrevem um desempenho bem-sucedido no trabalho (...) constituídos por: (1) – competências; (2) – níveis de proficiência e indicadores comportamentais; (3) – uma escala mensurável.”

2.5 Dicotomia Competências Transversais/Competências Específicas

A presente investigação procura diferenciar os termos de competências transversais e competências específicas. Desta forma, é essencial definir com precisão a diferença entre estes dois conceitos.

Ceitel (2010) define as competências transversais como sendo transferíveis e aplicáveis em qualquer contexto, adaptáveis aos vários domínios nos quais a atividade organizacional se desenvolve. Por outro lado, as competências específicas estão associadas a uma determinada profissão ou função.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) definiram competências genéricas como estando ligadas à cultura da empresa. São ainda “transversais a toda a empresa (...) e fazem parte do perfil de todas as funções”. Por outro lado, as competências específicas “são comuns a todas as funções integradas numa mesma família de funções”. Uma família de funções corresponde a “um conjunto de funções com certo grau de homogeneidade, e requer um naipe de competências idêntico”.

3. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

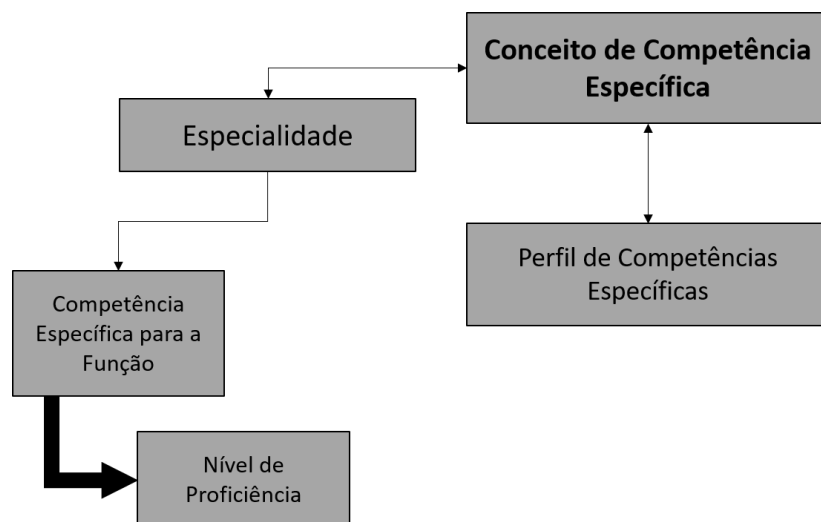
O presente parágrafo irá apresentar o modelo desenvolvido e a respetiva validação, que tem como objetivo responder à questão colocada inicialmente.

3.1 Modelo de Competências Específicas para a FA

No sentido de modelar o conceito de competência específica, possibilitando a sua compreensão, o autor propõe um modelo de competência específicas, aplicável transversalmente a todas as funções desempenhadas na organização. Primeiramente, revelou-se necessário fazer a divisão das funções por grupos. De entre as possíveis formas de cumprir este desiderato, optou-se por utilizar as Especialidades como fator de divisão básica das diferentes funções, isto porque cada especialidade tem (idealmente) um papel bastante específico e definido na organização.

À semelhança do que foi feito na investigação de Quintas (2016), o modelo pretende explicitar os diferentes atributos relativos às competências específicas, e as relações que se estabelecem entre eles. A Figura 1 ilustra o Modelo de Competências Específicas para a FA, proposto pelo autor:

Figura 1 – Modelo de Competências Específicas para a Força Aérea (fonte: autor)



O modelo de competências específicos acima apresentado tem os seguintes atributos:

- Especialidade: Termo utilizado na organização FA para definir a função, ou conjunto de funções, desempenhadas por um determinado militar;
- Competência Específica para a Função: Característica observável, detida pelo indivíduo, e essencial para o adequado desempenho das funções atribuídas à sua especialidade;
- Nível de Proficiência: Grau de mestria evidenciado pelo indivíduo, relativo a cada uma das competências específicas, estabelecido numa escala perfeitamente definida e mensurável;

- Perfil de Competências Específicas: Matriz individual, composta pelo conjunto de competências específicas de um determinado indivíduo, relativas à especialidade que detém no seio da organização.

3.2 Definição de Competência Específica para a Força Aérea

Tal como foi exposto anteriormente, não existe uma definição definitiva do conceito de competência específica na FA. Este trabalho destina-se, dessa forma, a colmatar essa lacuna na organização.

O autor propõe, então, a seguinte definição para o conceito de competência específica na FA:

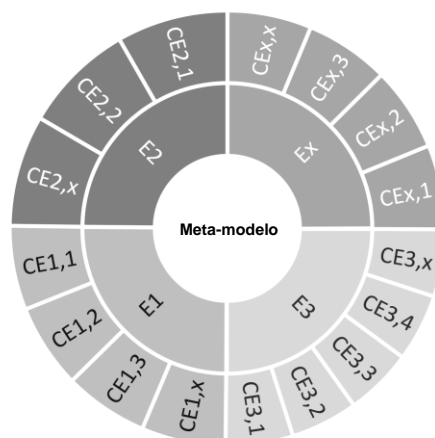
Competência Específica é uma característica observável, detida por um indivíduo da organização, que é essencial para o cumprimento da função técnica que lhe é atribuída, e que pode ser desenvolvida pela experiência ou pela formação profissional.

Para determinar as Competências Específicas das diferentes especialidades, foram efetuadas diversas entrevistas, com o intuito de propor um modelo adequado à realidade funcional das diferentes especialidades, e que traduzisse as funções desempenhadas pelos militares, tanto num plano diário como a médio e longo termo. Foram entrevistados dois militares de cada especialidade para este efeito.

3.3 Rodas de Competências Específicas para a Força Aérea

As Rodas de Competências Específicas para a FA foram desenhadas com base na definição apresentada, e foi utilizada a mesma lógica inerente à Roda de Competências Transversais, proposta por Quintas (2016). Na Figura 2 é exposto o meta-modelo que evidencia a forma como as diferentes representações (Rodas) foram construídas.

Figura 2 – Meta-modelo das Rodas de Competências Específicas (fonte: autor)



Devido ao facto de o número de especialidades na FA ser elevado, houve a necessidade de criar três rodas diferentes, para cada uma das áreas de especialidade: Apoio, Operações e Manutenção. A Figura 3 mostra o exemplo para as Especialidades de Operações.

Figura 3 – Roda de Competências Específicas – Especialidades de Operações (fonte: autor)



De notar que a terminologia das Competências Específicas apresentada na Roda de Competências Específicas corresponde, muitas vezes, a uma abreviação do descritor da própria Competência. Por exemplo, para a especialidade de NAV, a Roda apresenta as seguintes Competências Específicas: 1) Planeamento e Execução das Missões das Unidades Aéreas (UA); 2) Interpretação de Ordens na Operação das Aeronaves; 3) Leitura e Interpretação dos Dados de Voo; 4) Leitura e Interpretação de Cartas.

No entanto, as Competências Específicas determinadas pelo autor têm a seguinte terminologia: 1) Planeamento, programação e execução das missões atribuídas às Unidade Aéreas; 2) Interpretação de ordens na operação das aeronaves e dos elementos da missão; 3) Leitura e interpretação dos dados de voo das aeronaves para a navegação; 4) Leitura e interpretação de cartas aeronáuticas e meteorológicas. Isto acontece porque a Roda não tem espaço suficiente para que se coloque a terminologia completa. É então importante salientar que a Roda de Competências Específicas é algo que, para ser totalmente compreendido, e ver o seu propósito alcançado, deverá ser consultada em conjunto com as tabelas construídas pelo autor, presentes na Dissertação de Mestrado, e que possuem não só os descritores completos das competências, como também a definição dos respetivos Níveis de Proficiência.

3.4 Perfil de Competências Específicas para a Força Aérea

Para que a gestão das competências no seio da organização seja efetuada de forma efetiva, é necessário que cada militar possua um Perfil de Competências Específicas, do qual façam parte os níveis de proficiência detidos por esse mesmo militar.

Por este mesmo motivo, o autor propõe a criação de um Perfil de Competências Específicas para cada militar. O Perfil de Competências Específicas é definido, de uma forma geral, e transversal a todas as especialidades, da seguinte forma:

Tabela 1 – Perfil (genérico) de Competências Específicas (fonte: autor).

Especialidade	Posição Organizacional	Competências Específicas	Níveis de Proficiência				
			N0	N1	N2	N3	N4
		CE ₁			X		
		CE ₂		X			
		CE ₃			X		
		CE ₄				X	
		...					
		CE _x		X			

De forma a que a gestão por competências se torne um sistema de gestão integrado e eficaz para a organização, há a necessidade de definir, para cada Posição Organizacional, os níveis de proficiência mínimos nas diferentes competências específicas dos militares da especialidade que poderão desempenhar a referida função. Caso o militar possua os níveis de proficiência considerados mínimos, poderá ocupar esse mesmo cargo. Caso contrário, o militar poderá obter essas competências através de formação. Se não for possível, será necessário observar o Perfil de Competências dos restantes militares da referida especialidade, para que se possa escolher um militar com as competências pretendidas.

3.5 Validação

Para validar o modelo, foi aplicado o Perfil de Competências Específicas a uma Posição Organizacional, e definidos os níveis de proficiência através da análise de manuais da organização, bem como do militar que ocupa essa mesma posição. Foram, posteriormente, analisadas as qualificações requeridas e comparadas com as competências específicas da especialidade desse mesmo militar.

Este processo permitiu compreender não só as implicações de um sistema de gestão por competências, como também a complexidade associada ao mesmo. No entanto, foi possível verificar a aplicabilidade do conceito, bem como as potencialidades trazidas pelo mesmo.

4. CONCLUSÃO

A definição do conceito de competência específica apresenta vantagens bastante claras para a FA, no que concerne ao desempenho profissional dos militares, nomeadamente nas seguintes componentes:

- Recrutamento: ao definir as competências específicas para as diferentes especialidades, é mais fácil compreender as qualidades que se procuram nos militares que se pretendem alistar;
- Desenvolvimento das qualidades profissionais: ao definir as competências e os diferentes níveis de proficiência, tornam-se mais perceptíveis quais os atributos técnicos que os militares deverão desenvolver para obter um desempenho superior;
- Reorganização dos cargos: se cada militar detiver um perfil de competências específicas, composto pelas competências específicas e pelos níveis de proficiência, é possível compreender

se as suas qualidades estão adequadas à sua posição organizacional, ou se, por outro lado, as suas capacidades poderão ser mais adequadas noutra posição organizacional

- Avaliação do desempenho: ao atribuírem-se níveis de proficiência cujas propriedades são mensuráveis, é mais fácil avaliar o desempenho dos militares da FA nas diferentes competências específicas.

Para que este sistema de gestão por competências se possa tornar viável, há a necessidade de se criar uma aplicação informática que contemple os Perfis de Competências Específicas para cada Posição Organizacional, bem como para todos os militares. Desta forma, tornar-se-á automático o processo de escolha dos militares com as capacidades mais adequadas para as diferentes Posições Organizacionais.

Apesar de a instauração de um sistema de gestão por competências ser um processo longo e complexo, as vantagens decursivas destas mudanças poderão tornar a FA uma organização mais eficiente e na vanguarda das práticas de gestão de recursos humanos atualmente vigentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOYATZIS, Richard - **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982. ISBN 978-0-471-09031-1.
2. CAETANO, Artur; POMBINHO, João; TRIBOLET, José - Representing Organizational Competencies. **Information Systems**. (2007) 1257–1262. doi: 10.1145/1244002.1244273.
3. CÂMARA, Pedro B. Da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente - **Novo Humanator**. 4ª ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-3524-8.
4. CAMPION, Michael A. *et al.* - Doing competencies well: Best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**. ISSN 00315826. 64:1 (2011) 225–262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207x.
5. CASCÃO, Ferreira - **Gestão de competências, do conhecimento e do talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014. ISBN 978-972-618-755-4.
6. CEITIL, Mário - **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-834-6.
7. CHILD, John - **Organization: Contemporary principles and practice**. 2nd. ed. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-95183-4.
8. Decreto-Lei nº 90/2015. D.R. I Série 104 (15-05-29) 3198–3253.
9. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa** - [Em linha], atual. 2013. [Consult. 30 nov. 2016]. Disponível em WWW:<URL:http://www.priberam.pt/dlpo/organiza%C3%A7%C3%A3o>.
10. FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso - Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. . ISSN 1982-7849. 5:spe (2001) 183–196. doi: 10.1590/S1415-65552001000500010.
11. GREEN, Paul - **Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. ISBN 0787946494.
12. HARVEY, Robert J. - **Job analysis**. 2nd. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991
13. HAWKES, Candace Leann - **Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction**. Chattanooga: University of Tennessee at Chattanooga, 2013
14. KLEMP, George O. - **The Assessment of Occupational Competence**. Washington D.C.: [s.n.] LILES, D. H.; PRESLEY, A. R. - Enterprise Modeling Within an Enterprise Engineering Framework. **Winter Simulation Conference**. ISSN 02750708. December (1996) 1–7. doi: 10.1109/WSC.1996.873395.
15. LILES, D. H.; PRESLEY, A. R. - Enterprise Modeling Within an Enterprise Engineering Framework. **Winter Simulation Conference**. ISSN 02750708. December (1996) 1–7. doi: 10.1109/WSC.1996.873395.
16. LILES, D. H.; JOHNSON, Mary E.; MEADE, Laura M.; UNDERDOWN, D. Ryan - Enterprise Engineering: A Discipline? Em **Society for Enterprise Engineering Conference Proceedings**. Ohio: Society for Enterprise Engineering, 1995

17. MAGALHÃES, Rodrigo; TRIBOLET, José - Engenharia Organizacional: das partes ao todo e do todo às partes na dialéctica entre pessoas e sistemas. **Ventos de Mudança**. 2007) 1–15.
18. MARTIN, James - **The great transition: Using the seven disciplines of enterprise engineering to align people, technology, and strategy**. New York: American Management Association, 1995. ISBN 0814403158.
19. PARKER, Marcel; LOBO, Julius - **Competencies: Concept and Framework** (2011).
20. PÁSCOA, Carlos; COSTA, Ricardo; TRIBOLET, José - Change in the Portuguese Air Force. Em **ENTERprise Information Systems: International Conference, CENTERIS 2011. Part I**. Berlin: Springer, 2011. ISBN 9783642243578. p. 96–105.
21. QUINTAS, Miguel - **Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2016. Dissertação de Mestrado.
22. RANI, Neetu; SINGLA, Jagdeep - Auditing Human Resource Functions & Competencies: An Empirical Study. **The Indian Journal of Industrial Relations**. 51:1 (2015).
23. REGO, Arménio *et al.* - **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. ISBN 978-972-618-813-1.
24. SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. - **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: Wiley, 1993
25. TAYLOR, Frederick W. - **Princípios da Administração Científica** [Em linha] Disponível em WWW:<URL:http://www.cantinhodarevisao.com.br/resources/LIVRO_TAYLOR_Princípios_de_Administração_Científica(1990,8a.ed,100p).pdf>. ISBN 8522405131.
26. TELHA, Ana; QUINTAS, Miguel; PÁSCOA, Carlos; TRIBOLET, José. - Transversal competency concept as a structuring element of the organization. **Procedia Computer Science**. ISSN 18770509. 100 (2016) 658–664. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.208.
27. TELHA, Ana *et al.* - Representing the «qualification» concept in Business Processes. **Procedia Computer Science**. ISSN 18770509. 64:2015) 570–577. doi: 10.1016/j.procs.2015.08.568.
28. TRIBOLET, José - Organizações, Pessoas, Processos e Conhecimento: Da Reificação do Ser Humano como Componente do Conhecimento à «Consciência de Si» Organizacional. (2005) 1–18.
29. TRIBOLET, José - **The Elementary Physics of Enterprises**. Lisboa: [s.n.]
30. TRIBOLET, José; ZACARIAS, Marielba; MAGALHÃES, Rodrigo - Enhancing organizational self-awareness with enterprise modelling frameworks. **Innovation for Development**. May (2012) 31.
31. UNDERDOWN, D.Ryan *et al.* - Exploring The Relationship Between Industrial And Enterprise Engineering. Em **Proceedings of the 1st Annual International Conference on Industrial Engineering Applications and Practice**. Houston: University of Texas, 1996
32. VICENTE, David - **Towards Organizational Self- Awareness: A Methodological Approach to Capture and Represent Individual and Inter-Personal Work Practices**. Lisboa : Instituto Superior Técnico, 2007.