



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A Arquitetura de Competências como elemento limitador do erro e potenciador da eficácia dos processos de negócio

Alexandre de Sacadura Rodrigues

Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138097-E

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente:	Brigadeiro-General Henrique Lopes/ Força Aérea
Orientador:	Coronel Carlos Páscoa/ Força Aérea
Coorientador:	Tenente-Coronel Ana Telha/ Força Aérea
Vogal:	Major Nuno Martins/ Força Aérea

Sintra, junho de 2016



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A Arquitetura de Competências como elemento limitador do erro e potenciador da eficácia dos processos de negócio

Alexandre de Sacadura Rodrigues

Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138097-E

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente: Brigadeiro-General Henrique Lopes/ Força Aérea
Orientador: Coronel Carlos Páscoa/ Força Aérea
Coorientador: Tenente-Coronel Ana Telha/ Força Aérea
Vogal: Major Nuno Martins/ Força Aérea

ISBN:

Sintra, junho de 2016

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do Curso de Pilotagem Aeronáutica conjuntamente com a atividade escolar. As opiniões do autor, manifestas com total liberdade acadêmica, referem-se ao período em que foram escritas, contudo podem não representar doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à Força Aérea pelos valores e ensinamentos transmitidos que contribuíram para o desenvolvimento pessoal e pelas condições disponibilizadas desde do primeiro dia dentro da organização, que permitiram a chegada até este ponto.

Aos Mustangs, pela permanente presença em todos os momentos, pela ajuda que foram nos momentos de maior dificuldade e pelo espírito particular que este curso possui e que não deixa ninguém indiferente.

Ao orientador Sr. Coronel Carlos Páscoa, pela forma como orientou o desenvolvimento desta dissertação e por todos os conhecimentos transmitidos, possibilitando um maior enriquecimento do trabalho realizado.

À coorientadora Sra. Tenente-Coronel Ana Telha, pela permanente disponibilidade para auxiliar em qualquer aspecto que surgiu ao longo da realização desta dissertação, pelos conhecimentos e orientações passadas para a melhoria da dissertação.

À minha família pelo incondicional apoio e constante presença em todas as fases da vida e por terem tornado possível eu chegar onde estou hoje, onde quer que vá será porque vocês o tornaram possível.

Resumo

O ambiente que rodeia as organizações de hoje obriga a que estas se encontrem em permanente mudança aos mais variáveis níveis, de modo a que se consigam adaptar aos novos mercados e manter a sua competitividade e eficácia.

Uma das mudanças que se têm verificado nas organizações atuais é a introdução do conceito de competência na sua gestão de recursos humanos, uma medida que, quando bem aplicada, permite a escolha dos trabalhadores mais competentes para desempenhar as funções que existem nos processos de negócio da organização.

A arquitetura de competências é um instrumento que permite a implementação do conceito de competência numa organização e que define a forma como as mesmas devem ser geridas e como as Posições Organizacionais (PO) devem ser preenchidas tendo em conta as que os indivíduos possuem e as requeridas para a ocupação de um cargo.

Atualmente, na Força Aérea (FA), a estrutura existente não permite ainda uma gestão de recursos humanos através das competências, sendo aquela gestão efetuada através do posto, especialidade e qualificações.

Neste trabalho, será feito um estudo à introdução das competências na gestão de recursos humanos na FA, através da implementação de uma arquitetura de competências como forma de diminuir a ocorrência de erros e de aumentar a eficácias dos processos de negócio da organização. Assim, é desenvolvido um modelo de uma arquitetura de competências com aplicação na FA, tornando possível a implementação, definição e organização das competências dentro da FA, a gestão das competências do pessoal e ainda do preenchimento das PO com base nas competências que estas requerem e que os indivíduos possuem.

Palavras-chave: Organização, Competência, Arquitetura de Competências, Gestão de Competências

Abstract

Currently the environment surrounding organizations forces them to constantly change themselves, in order to allow them to keep competitiveness, effectiveness and to adapt to the new markets.

The introduction of competencies in human resources management is one of the changes that organizations are making, with the purpose of picking the most competent workers for each position in the organization.

The competency architecture allows the introduction of the term competency in the organization culture and sets the way how competencies should be managed and how organizational positions must be filled according to demanded competencies for that position and the workers competencies.

Currently in the Portuguese Air Force, human resource management is done according with the rank, specialty and qualifications. As for the structure the organization is not fully prepared for competency management.

This paper presents an ongoing study on the introduction of competencies in human resources management in the Portuguese Air Force, through the application of a competency architecture, in order to minimize error occurrence and enhance efficiency in business processes. A model of competency architecture is developed to introduce, define and organize competencies in the organization, manage personnel competencies and select the right worker for each position.

Key words: Organization; Competency; Competency Architecture; Competency Management

Índice

1	Introdução.....	1
1.1	Motivação e Problemática	1
1.2	Objetivo	2
1.3	Âmbito	3
1.4	Metodologia.....	3
1.5	Questões e Hipóteses	5
1.5.1	Questão de Partida	5
1.5.2	Questões Derivadas.....	6
1.6	Panorâmica	6
2	Revisão da Literatura.....	9
2.1	Engenharia Organizacional (EO).....	9
2.2	<i>Organizational self-awareness</i>	9
2.3	Arquitetura Empresarial.....	10
2.4	Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade	12
2.4.1	Agilidade	12
2.4.2	Flexibilidade	12
2.4.3	Adaptabilidade	12
2.5	Competências	13
2.6	Modelo de Competências.....	16
2.7	Gestão de competências.....	17
2.8	Arquitetura de competências.....	18
2.9	Perfil de competências	18
2.10	Erro Humano	19
2.11	Literatura da FA.....	20
2.11.1	Missão da FA	20
2.11.2	Visão da FA	21
2.11.3	Conceito transversal de competência na FA.....	22
2.11.4	Ontologia da Organização	23
3	Desenvolvimento do modelo	25
3.1	Contributo da Revisão da Literatura.....	25
3.2	Entrevistas.....	27
3.2.1	Análise qualitativa das entrevistas	27

3.3 O Modelo.....	33
3.3.1 Arquitetura de Competências.....	34
3.3.2 Componentes da Arquitetura de Competências	36
3.3.3 Regras da Arquitetura de Competências	43
3.3.4 Planejamento de carreiras	49
3.4 Validação	52
3.5 Implementação.....	63
4 Conclusão e Recomendações	65
4.1 Conclusão	65
4.2 Recomendações	71
5 Referências Bibliográficas	73
Anexo A – Entrevistas	A1

Índice de Figuras

Figura 1 – Metodologia de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).....	5
Figura 2 – Arquitetura empresarial como instrumento de gestão (Lankhorst, 2005)	11
Figura 3 – Componentes das competências organizacionais (Cullen Coates & Associates, 2008)	15
Figura 4 – Modelo de competências transversais para a FA (Quintas, 2016)	23
Figura 5 – Arquitetura de competências (fonte: autor)	35
Figura 6 – Modelo de recrutamento (fonte: autor)	45
Figura 7 – Modelo de desenvolvimento de competências através da formação (fonte: autor)	47
Figura 8 – Modelo de desenvolvimento de competência através da experiência adquirida numa PO (fonte: autor)	47
Figura 9 – Modelo de preenchimento de PO (fonte: autor)	48
Figura 10 – Modelo de preenchimento de PO caso o indivíduo não satisfaça o perfil pedido (fonte: autor)	49
Figura 11 – Planeamento de carreira (fonte: autor).....	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões e Hipóteses (fonte: autor)	6
Tabela 2 – Catálogo de Competências (fonte: adaptado do Conceito de Competências (Quintas, 2016)).....	37
Tabela 3 – Modelo de perfil de posto (fonte: autor)	38
Tabela 4 – Modelo de perfil de uma PO (fonte: autor).....	39
Tabela 5 – Perfil de recrutamento (fonte: autor)	41
Tabela 6 – Catálogo de Formações (fonte: autor)	42
Tabela 7 – Perfil individual de competências (fonte: autor)	43
Tabela 8 – Transição de um perfil de qualificações e funções para um perfil de competências para a posição de Chefe da DIVOPS (fonte: autor).....	53
Tabela 9 – Perfil para a posição de Chefe da DIVOPS (fonte: autor).....	56
Tabela 10 – Transição de um perfil de qualificações e funções para um perfil de competências para a posição de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI (fonte: autor)	57
Tabela 11 – Perfil para a posição de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI (fonte: autor)	60
Tabela 12 – Atividades realizadas ao longo da investigação (fonte: autor)	65
Tabela 13 – Validação das Hipóteses e Resposta à Pergunta de Partida (fonte: autor)	69

Lista de Acrónimos

AFA – Academia da Força Aérea

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CPESFA – Comando de Pessoal da Força Aérea

CPSIFA – Centro de Psicologia da Força Aérea

CFMTFA – Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea

CTE – Comissões Técnicas de Especialidade

DIVCSI – Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação

DIVREC – Divisão de Recursos

DIVOPS – Divisão de Operações

DP – Direção de Pessoal

EO – Engenharia Organizacional

ESV – Estágio de Seleção de Voo

FA – Força Aérea

FAI – Ficha de Avaliação Individual

IUM – Instituto Universitário Militar

PAM – Prova de Aptidão Militar

PO – Posição Organizacional

RFA – Regulamento da Força Aérea

Glossário

Competência

Capacidade que um indivíduo possui e que lhe permite realizar uma determinada tarefa. É um conjunto de comportamentos e conhecimentos que o indivíduo detém e que sabe aplicar nas situações adequadas

Gestão de competências

Gere o desempenho da empresa através do desenvolvimento e utilização de competências e gere o desenvolvimento das competências (Zarifian, 2002)

Arquitetura de competências

É uma forma de organizar e gerir todas as competências de uma organização

Posição Organizacional

Refere-se a determinada posição de trabalho dentro da organização e que é constituída pelos seus próprios atributos.

Erro

Evento que ocorre durante um processo que atrasa o seu normal desenvolvimento e que pode comprometer o produto final

Eficiência

Aproveitamento de recursos

1 Introdução

1.1 Motivação e Problemática

Sendo a Força Aérea (FA) uma organização de elevada importância para Portugal, que em conjunto com os restantes ramos das Forças Armadas, em conformidade com a Constituição da República (2005), "estão responsáveis pela "defesa militar da República", por "satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte", por "colaborar em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, e em ações de cooperação técnico-militar no âmbito da política nacional de cooperação", é necessário que esta se adapte também ao ambiente que a rodeia para que se mantenha atual, competitiva e eficaz. "Actualmente as organizações estão sujeitas a constantes mudanças. Estas são em grande parte ditadas pela necessidade de adequarem a forma como gerem o seu negócio às exigências do mercado" (Vicente, 2007). Com estas novas exigências, está a ser possível verificar que "os critérios de seleção dos RH pelas empresas tendem a deslocar-se das qualificações formais para as competências, ou seja, as exigências por parte das empresas fortalecem-se e, entre os RH qualificados, apenas acedem ao emprego e se distinguem os "competentes"" (Parente, 2003). Assim, podemos ver que a FA se encontra num contexto em que os recursos humanos devem ser geridos pelas suas competências, sendo possível assim extrair deles toda a vantagem competitiva que a organização pode criar, pois este tipo de distribuição permite colocar estes recursos nas Posições Organizacionais (PO) em que estes se irão adaptar da melhor forma, tornando-se mais produtivos e ainda escolher de entre todos os mais competentes para a missão. Mas para que a FA consiga implementar este tipo de gestão de recursos humanos é necessário que a organização se adapte a esta realidade e que implemente estas práticas.

Atualmente, a carreira de um militar na FA é definida pela sua antiguidade, posto, especialidade e qualificações. As PO são preenchidas de acordo com o pessoal que se encontra disponível e com as qualificações e requisitos que esse pessoal possui e

que essa posição exige, sendo que as qualificações e requisitos da PO se encontram especificados nos manuais da organização e as qualificações dos militares são geridas pela Direção de Pessoal (DP).

Surge então o problema de que **não existe uma arquitetura de competências na FA.**

Este problema pode ser traduzido nos seguintes tópicos:

- Em diferentes manuais da organização o termo competência é utilizado para situações diferentes;
- As competências não são consideradas, no geral, na gestão dos recursos humanos na FA;
- A organização não se encontra estruturada de forma a permitir implementar uma gestão de recursos humanos deste tipo.

Ao mesmo tempo que este problema aparece, surge a seguinte pergunta:

- Qual a importância da FA implementar uma arquitetura de competências na sua organização?

Uma arquitetura de competências é um instrumento que começa a ser utilizado pelas organizações para garantir que têm as pessoas mais competentes a desempenhar cada uma das tarefas. Com a implementação de uma arquitetura de competências na FA, seria possível realizar uma melhor distribuição dos recursos humanos pelas PO disponíveis e assim aproveitar todo o seu potencial, diminuindo a ocorrência de erros e aumentando a eficácia da organização.

1.2 Objetivo

Com a elaboração deste trabalho pretende-se estudar e elaborar uma arquitetura de competências, que seja de possível implementação na FA, que permita efetuar a gestão de competências na organização.

1.3 Âmbito

O âmbito deste trabalho é a FA, de forma transversal, analisada de forma conforme com os conceitos de engenharia organizacional (EO), complementados com o produto resultante da análise de literatura realizada.

1.4 Metodologia

Na elaboração deste trabalho será utilizada a metodologia apresentada por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998), na obra “Manual de Investigação em Ciências Sociais”.

Os autores baseiam-se na definição de facto científico desenvolvida por Bachelard (1996), em que “o facto científico é conquistado, construído e certificado”. Deste modo o processo científico elaborado por Quivy e Campenhoudt é constituído por três fases, sendo estas a Ruptura, a Construção e a Verificação. O processo científico começa pela Ruptura, que consiste em “romper com os preconceitos e as falsas evidências” (Quivy & Campenhoudt, 1998) que criam a ilusão de que o investigador compreende a matéria em estudo. A Construção consiste na elaboração de um “sistema conceptual organizado” (Quivy & Campenhoudt, 1998) que permita mostrar a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É com base neste sistema que o investigador irá “erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 1998). A verificação é a fase que atribui o direito científico a uma proposição, através da sua validação pelos factos.

Uma vez que estas três fases não são independentes, os autores dividem o método científico proposto em sete etapas, que se encontram em permanente interação.

Etapa 1 – A pergunta de partida: é o ponto de partida para a investigação e “um primeiro fio condutor tão claro quanto possível” que permite ao trabalho “estruturar-se com coerência” (Quivy & Campenhoudt, 1998);

Etapa 2 – A exploração: tem como objeto a exploração do terreno de forma a conceber uma problemática de investigação. A exploração é feita através de leituras, entrevistas exploratórias e outros métodos complementares, que permitem “assegurar a

qualidade da problematização” e “ajudam especialmente o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais” (Quivy & Campenhoudt, 1998);

Etapa 3 – A Problemática: “é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998) e uma forma de interrogar os fenómenos estudados. Ao construir a problemática está-se a escolher os principais pontos de referência teóricos da investigação;

Etapa 4 – A Construção do Modelo de Análise: tem como objetivo traduzir as perspetivas e ideias desenvolvidas durante o trabalho exploratório, “numa linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático de recolha e análise de dados de observação ou experimentação que deve seguir-se” (Quivy & Campenhoudt, 1998), para que estas perspetivas e ideias possam ser exploradas o melhor possível;

Etapa 5 – A observação: nesta fase o “modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1998);

Etapa 6 – A análise das informações: consiste na comparação da informação recolhida na etapa anterior com as hipóteses formuladas, para verificar se são coincidentes ou não;

Etapa 7 – As Conclusões: esta etapa é constituída por uma retrospectiva do procedimento que foi feito, os contributos do trabalho para o conhecimento e as considerações de ordem prática.

Na Figura 1 está esquematizada a metodologia adotada na realização deste trabalho:

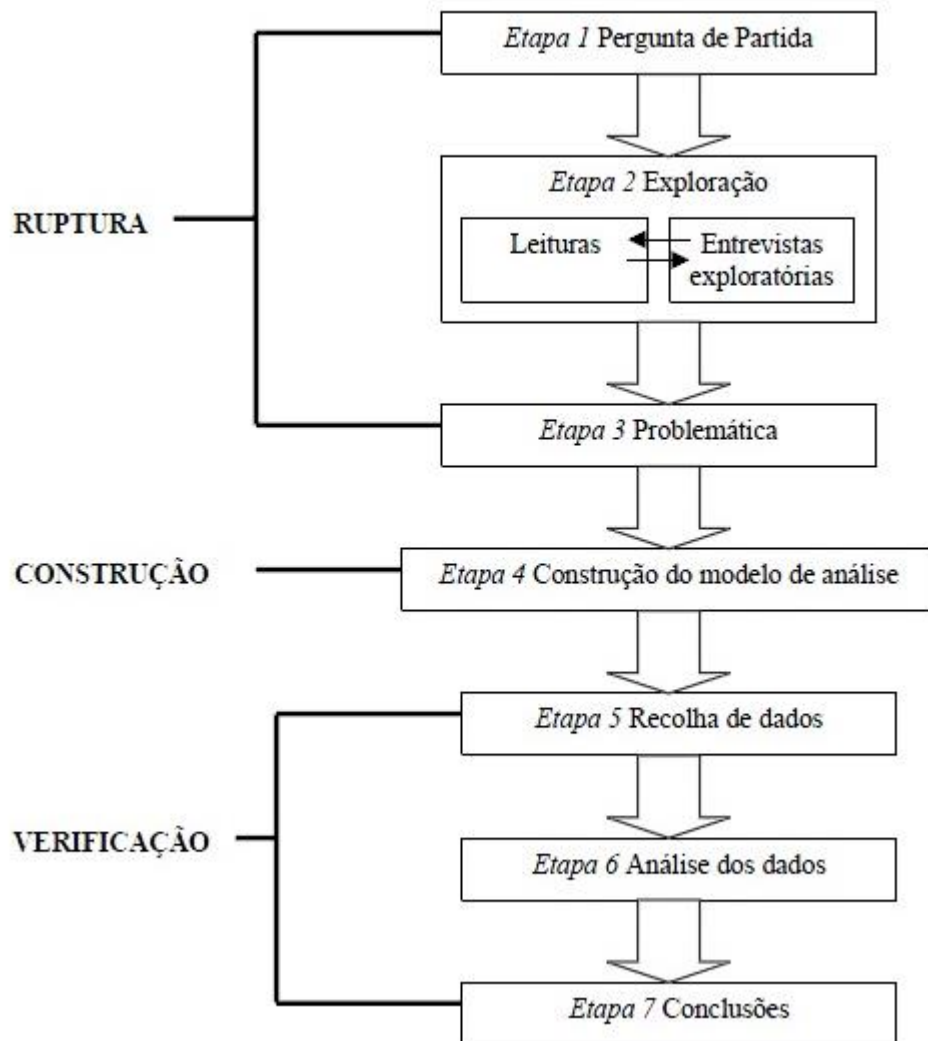


Figura 1 – Metodologia de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998)

1.5 Questões e Hipóteses

1.5.1 Questão de Partida

A questão de partida que guiará este processo de investigação é a seguinte:

Q0: De que forma deverá ser representada uma Arquitetura de Competências com aplicação na FA?

1.5.2 Questões Derivadas

Da decomposição da Questão de partida, surgem as seguintes questões derivadas e as respetivas hipóteses:

Q1: De que forma será benéfico para a FA a representação da arquitetura de competências?

H1: Com a representação da Arquitetura de Competências, é possível identificar e clarificar as diferentes competências necessárias para desempenhar cada PO dentro da organização e potenciar as capacidades dos recursos humanos.

Q2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação da FA?

H2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação ao ponto a que seja possível utilizar as práticas ligadas à gestão de competências.

H3: A nível de doutrina é necessário alterar os manuais da organização de forma a englobarem a arquitetura de competências.

Q3: A aplicação de uma arquitetura de competências, na FA, vai reduzir a ocorrência de erros e aumentar a eficácia dos seus processos de negócio?

H4: Através da aplicação de uma arquitetura de competências, as PO serão atribuídas às pessoas mais competentes para as desempenhar, reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros e por sua vez aumentando a eficácia dos processos de negócio.

Tabela 1 – Questões e Hipóteses (fonte: autor)

		Hipóteses			
		H1	H2	H3	H4
Questões	Q1	X			
	Q2		X	X	
	Q3				X

1.6 Panorâmica

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, numa sequência tal que permita ao leitor uma fácil compreensão do trabalho desenvolvido nesta investigação. O primeiro capítulo é a introdução do trabalho, onde são apresentadas a motivação e a problemática desta investigação, de seguida são apresentados o objetivo, âmbito e

metodologia da investigação e no final são apresentadas as questões e hipóteses de resposta apresentadas pelo autor.

O segundo capítulo, denominado de “Revisão de Literatura”, consiste na explicação dos conceitos fundamentais para a compreensão da temática, que o autor encontrou ao longo da investigação.

O terceiro capítulo é o desenvolvimento do modelo proposto pelo autor e que tem o objetivo de resolver o problema, respondendo às questões apresentadas e validando ou não as hipóteses de resposta propostas, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do desenvolvimento do capítulo dois.

O quarto capítulo, a conclusão, apresenta uma análise do trabalho realizado, as conclusões a retirar do trabalho de investigação realizado e algumas recomendações para o futuro.

2 Revisão da Literatura

O presente capítulo serve para clarificar conceitos importantes que foram surgindo ao longo do trabalho de investigação e cuja compreensão o autor considera necessária para o melhor entendimento do trabalho desenvolvido.

2.1 Engenharia Organizacional (EO)

Atualmente as organizações estão em constante evolução, o que leva a que estas tenham que enfrentar mudanças a todos os níveis, aumentar a sua eficiência e eficácia, de modo a que se consigam manter competitivas (Eriksson & Magnus, 2000). De forma a ajudar as empresas a lidar com estas mudanças foi desenvolvida a *enterprise engineering*, também conhecida por EO, de forma a criar ferramentas e métodos para gerir a mudança (Vicente, 2007).

Uma vez que uma organização é um conjunto de pessoas, valores, processos de negócio, aplicações e tecnologia (Sousa, Caetano, Vasconcelos, Pereira, & Tribolet, 2006), a EO tem a missão de tornar este conjunto o mais funcional possível, através do melhor conhecimento da organização, de uma maior flexibilidade no *design* da organização, da criação de uma base para a reorganização do negócio e do suporte para a atualização dos sistemas de informação (Vicente, 2007).

Assim, a EO pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, princípios e práticas relacionadas com a análise, desenho, implementação e operação de uma organização (Liles, 1995). Levando ao alinhamento entre os processos de negócio e os objetivos estratégicos de uma organização (Vicente, 2007).

Para a EO, o foco de estudo é a resposta à seguinte questão: “como desenhar e melhorar todos os elementos da organização através do uso da engenharia e de métodos e ferramentas de análise, de forma a atingir as metas e objetivos de forma mais efetiva?” (Liles, 1995; LILES & PRESLEY, 1996).

2.2 Organizational self-awareness

Uma vez que uma organização se encontra em constante mudança, é necessário proceder constantemente a reestruturações e melhorias à sua estrutura e processos.

Para que seja possível realizar estas mudanças é necessário estar consciente do estado atual da organização de forma a conseguir perceber quais as necessidades da mesma, sendo que grande parte deste conhecimento é detido pelas pessoas que fazem parte da organização (Vicente, 2007).

A *organizational self awareness* pode ser dividida em duas dimensões, a dimensão individual e a dimensão organizacional. A dimensão individual está ligada aos indivíduos e define o papel de cada um na organização, como é que deve desempenhar o seu papel e como está a organização como um todo. A dimensão organizacional refere-se ao conjunto de pessoas, máquinas, recursos, e processos, e indica quem são os seus membros, como é que eles trabalham, e o que é que eles estão a realizar neste momento (Zacarias, Magalhães, Caetano, Pinto, & Tribolet, 2007). Uma organização só se pode considerar *self-aware* quando estas dimensões se encontram compatíveis (Vicente, 2007).

Podemos dizer que o conceito de *organizational self awareness* refere um processo contínuo de construção, manutenção e mudança de representações partilhadas sobre a forma como a organização e os seus membros interagem entre si, o papel que a organização e os seus membros têm num determinado instante e como ela deve ser controlada e remodelada em tempo real (Vicente, 2007).

2.3 Arquitetura Empresarial

Devido à enorme complexidade de uma organização a resposta não pode ser a procura pelo conhecimento de todos os detalhes da mesma, mas sim o domínio da sua complexidade a nível estratégico (Axelrod & Cohen, 1999). A melhor forma de conseguir perceber a complexidade de uma organização é através da sua representação, permitindo torná-la competitiva, eficiente e eficaz, tornando assim o seu desenho o centro da sua estratégia (Jan L.G. Dietz, 2013). Em EO esta representação é feita através de uma arquitetura empresarial, pois esta mostra a organização fundamental de um sistema, incluindo os seus constituintes e as suas relações internas e externas (The Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2000).

A arquitetura empresarial envolve todos os aspetos relevantes para o negócio de uma organização, e pode ser definida como o conjunto coerente de princípios, métodos, e modelos que são utilizados para o desenho e realização de uma estrutura

organizacional, processos de negócio, sistemas de informação e infraestruturas (The Open Group, 2002).

Assim, a arquitetura empresarial representa o essencial do negócio, enquanto permite que exista flexibilidade e adaptabilidade da empresa, dando assim uma visão holística daquilo que é a organização (Lankhorst, 2005). Uma boa arquitetura empresarial é caracterizada pela capacidade de fornecer os dados necessários para efetuar a gestão dos requisitos de performance e dos recursos disponíveis, e de facilitar a transformação dos objetivos estratégicos em tarefas operacionais (Lankhorst, 2005). Uma arquitetura deve-se apoiar nas partes mais estáveis de uma organização, mas também é necessário que esta tenha espaço para a mudança, pois apesar de existirem partes mais estáveis, não significa que estas nunca se alterem (Lankhorst, 2005). Estas alterações ocorrem pois a tecnologia está constantemente em evolução, o ambiente envolvente encontra-se em constante transformação e até os próprios objetivos da organização sofrem alterações.

Na Figura 2 encontra-se uma representação da arquitetura empresarial:

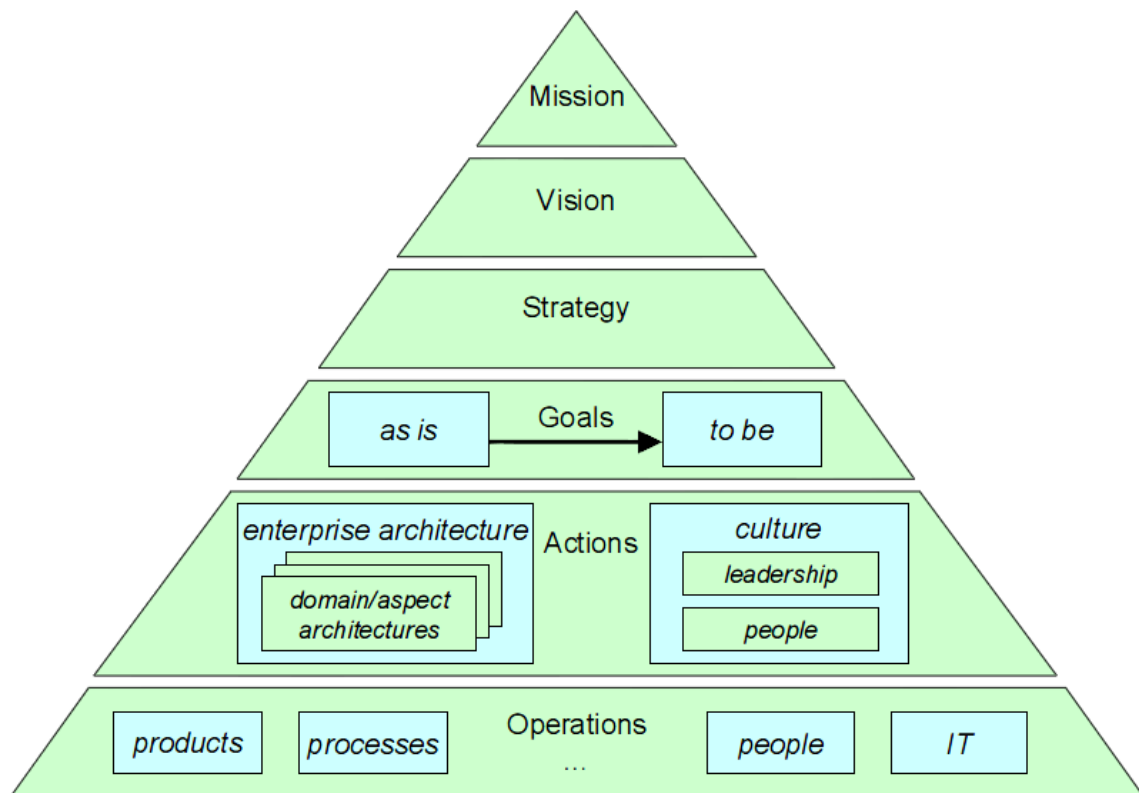


Figura 2 – Arquitetura empresarial como instrumento de gestão (Lankhorst, 2005)

2.4 Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade

2.4.1 Agilidade

Segundo Alberts & Hayes (2003), a agilidade é a característica mais importante de uma organização de sucesso na era da informação. Um dos requisitos para que uma organização seja ágil é possuir os recursos humanos com as características certas. Para o autor, agilidade é a capacidade de responder de forma rápida e correta, o que implica que uma organização só pode ser ágil se conseguir atingir eficazmente os seus objetivos.

A agilidade é constituída por várias dimensões chave. Estas necessitam de existir em simultâneo para se considerar uma organização ágil, sendo que a flexibilidade e a adaptabilidade se destacam para o interesse deste trabalho (Alberts & Hayes, 2003).

2.4.2 Flexibilidade

Segundo Alberts & Hayes (2003), flexibilidade é a capacidade de atingir o sucesso por diferentes caminhos e de transitar com facilidade entre eles. Assim, uma organização flexível é capaz de criar e relacionar um maior número de possibilidades de ação e implementá-las eficientemente, o que leva a que se consiga obter sucesso em tempo de mudança e incerteza. Para os autores, existem ainda duas capacidades importantes dentro do conceito de flexibilidade, uma é a capacidade de reconhecer rapidamente a mudança no ambiente envolvente, que possa constituir novas oportunidades ou ameaças, a outra é a capacidade de prever os vários acontecimentos futuros, de forma a reduzir a probabilidade de ser surpreendido.

2.4.3 Adaptabilidade

Adaptabilidade é a capacidade de alterar a os processos de negócio e a organização, quando existem mudanças no ambiente. Assim, adaptabilidade constitui uma vantagem competitiva quando se está a operar com diferentes sistemas na mesma organização, aumentando a eficiência e a eficácia. Como consequência da adaptabilidade resulta também uma maior flexibilidade (Alberts & Hayes, 2003). Para estes autores, uma organização é adaptável quando é capaz de alterar a forma como

a informação é distribuída e envolve os diferentes participantes em sessões de colaboração ou planeamento com base em mudanças no ambiente em que operam, de criar novas formas de lidar com os seus diferentes parceiros, de condensar as estruturas organizacionais e de desenvolver e adaptar processos de negócio mais eficientes baseados na experiência adquirida ao longo do tempo. É ainda necessário permitir que, quem passar pelas posições de chefia, seja capaz de alterar a organização e redistribuir as funções, de acordo com as mudanças do ambiente.

2.5 Competências

A Universidade de Harvard (2014) define Competências como o conjunto de capacidades que um indivíduo tem que demonstrar possuir de forma a conseguir desempenhar um determinado trabalho corretamente. Estas capacidades incluem comportamentos, motivação e conhecimentos técnicos. Assim, as competências são capacidades próprias de cada indivíduo e para cada trabalho é necessário um conjunto específico de competências, sendo que o fator limitativo será sempre o sujeito, pois a quantidade de trabalhos que este pode ou não desempenhar será apenas limitado pelas competências que possui.

Segundo Demailly (1994), competências são a relação entre aquilo que o sujeito tem capacidade para fazer e sabe, e o reconhecimento que lhe é dado enquanto detentor dessas capacidades e conhecimento, enquadrado numa determinada situação de trabalho. Ou seja, as capacidades e conhecimento de um indivíduo não são só por si uma competência, para que tal aconteça é necessário que exista um reconhecimento dessa capacidade ou conhecimento como algo essencial para a realização de uma tarefa.

O conceito de competência começou a ser utilizado para substituir o conceito de qualificação, visto que, as qualificações se encontram já presentes no conceito de competência, dado que o facto de se considerar um trabalhador competente pressupõe já que seja um trabalhador qualificado (Parente, 2003). Estas qualificações são o equivalente aos conhecimentos técnicos e são conhecimentos e capacidades que são adquiridas através de um processo de formação, ministrado por um órgão competente, no final do qual é reconhecida a aquisição destas mesmas qualificações. O que nos leva a outra razão para substituir o termo qualificações pelo termo competências, enquanto as qualificações apenas garantem que o sujeito tem o

conhecimento e a capacidade para realizar uma tarefa, elas não garantem que no momento necessário ele as irá pôr em prática da melhor forma; o conceito de competências subentende que o indivíduo sabe pôr em prática esses conhecimentos e capacidades nos momentos certos (Parente, 2003).

Cascão (2005) defende que o conceito de competência tem tido uma maior importância nos dias de hoje devido ao aumento da competitividade e ao facto das organizações necessitarem de um maior apoio por parte dos recursos humanos na implementação de uma estratégia vencedora. Esta constatação reforça a ideia de que a própria evolução das empresas levou a que os trabalhadores estivessem mais envolvidos na sua atividade, o que implica que estes tenham mais responsabilidades e sejam obrigados a trabalhar em grupo e a antecipar possíveis cenários (Parente, 2003). Tal facto reforça a importância das competências de cariz mais pessoal, ou seja, aquelas que não são adquiridas através de formação, mas sim das experiências de vida de um indivíduo, como são a motivação e os comportamentos pessoais.

As competências não são apenas características das pessoas, na literatura atual é considerado que as organizações também possuem competências. Segundo Reynaud (2001) e Taatita (2004), as competências organizacionais estão diretamente dependentes das competências individuais. Pinheiro (1998) ainda reforça que as competências de uma organização são o resultado da aprendizagem de novas aptidões por parte dos seus colaboradores e de grupos de trabalho, e defende que as competências organizacionais devem ser cultivadas e identificadas como tal, dentro da organização, para que consigam durar no tempo. Uma competência organizacional é um conjunto de habilidades essenciais, informação necessária, desempenho apropriado e uma cultura organizacional adequada que permitam que a organização cumpra com a sua missão (Cullen Coates & Associates, 2008), como se verifica na Figura 3.



Figura 3 – Componentes das competências organizacionais (Cullen Coates & Associates, 2008)

Para Hamel & Prahalad (1994), existe um conjunto de competências que são consideradas estratégicas para uma organização, sendo estas as *core competencies*. Segundo os autores, estas competências apresentam três vertentes específicas: o valor para o cliente, a diferenciação competitiva e a sua longevidade. Valor para o cliente define se uma determinada competência contribui significativamente para o valor percebido pelo cliente. Assim para identificar se uma competência tem valor para o cliente a organização tem que responder a estas perguntas: Quais são os elementos de valor no produto ou serviço? O que é que o cliente está realmente a pagar? Porque é que o cliente está disposto a pagar mais ou menos por um produto do que por outro? Permitir diferenciação competitiva relativamente às restantes organizações significa que uma competência é rara ou apresenta um grau de desenvolvimento superior dentro da organização, tornando-a assim uma competência estratégica. Por último, a longevidade indica se uma competência poderá ser utilizada para o desenvolvimento de produtos futuros ou na abertura de novos mercados.

2.6 Modelo de Competências

O modelo de competências nasceu do reconhecimento de que os recursos humanos são um dos recursos mais importantes para uma organização, e por isso não podem ser geridos segundo o princípio do mínimo custo possível. Desta forma, devido à sua natureza não devem ser desperdiçados, valendo a pena investir neles e assim torná-los mais flexíveis à mudança. É assim possível estar constantemente a atualizar os recursos humanos e a munir-los com capacidades que lhes permitem desempenhar melhor a sua função, ou adaptarem-se a novas funções na organização, podendo ser geridos de forma a aumentar o rendimento da organização (Parente, 2003).

Os modelos de competências são utilizados pelas empresas para efetuar recrutamento de pessoal e para definir o desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Mansfield, 2000), tornando-os assim numa ferramenta essencial para realizar uma gestão de competências eficaz.

Um modelo de competências centra-se nas características pessoais de um indivíduo, que são transversais a qualquer trabalho, e no desempenho excecional de uma tarefa, enquanto o anterior modelo de trabalho se focava na tarefa, nas capacidades necessárias para desempenhar cada tarefa e no desempenho efetivo (Mansfield, 2000). Noutra perspetiva, o modelo de competências define apenas um conjunto de características essenciais para o desempenho de várias tarefas, enquanto o modelo de trabalho estava associado a uma longa lista de tarefas e de capacidades necessárias para cada tarefa (Mansfield, 2000).

O modelo de competências atribui um papel ativo aos trabalhadores de forma a influenciar os sistemas de trabalho (Parente, 2003), ou seja, de acordo com as competências que um indivíduo possui, este está habilitado a propor alterações à forma como uma determinada tarefa se desenvolve, tornando-a mais eficaz e/ou eficiente.

Os modelos de competências têm que acompanhar o ritmo de mudança das empresas (Mansfield, 2000), pois à medida que estas se alteram, surgem novas tarefas e procedimentos, o que leva a que os modelos anteriores fiquem desatualizados, levando à necessidade de criar novos modelos de competências. Outra característica fundamental de um modelo de competências é a necessidade de ser claro, curto e conciso, possibilitando assim que qualquer trabalhador tenha a oportunidade de o ler e perceber sem ter que dispor de muito tempo.

2.7 Gestão de competências

A gestão de competências surge da ideia de que “as organizações para poderem aproveitar as oportunidades precisam de um sistema de gestão integrado, baseado numa noção clara das competências necessárias ao seu sucesso” (Pinheiro, 1998). Hamel & Prahalad (1994) defendem que a concorrência já não se limita aos produtos mas também à aquisição das competências que abrirão os mercados futuros.

Segundo Cascão (2005), para que uma organização consiga implementar a sua estratégia com sucesso é necessário que existam determinadas competências organizacionais e no caso de estas não existirem é necessário desenvolvê-las. Este autor também defende que muitas vezes as organizações falham na implementação da sua estratégia, pois dão muita importância ao seu desenvolvimento e depois acabam por descurar a componente dos recursos humanos. Segundo Ramos (2003), a gestão de competências permite garantir o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos das várias áreas de intervenção ao nível da gestão de recursos humanos.

É um facto conhecido que as competências não se gastam, mas podem perder o seu valor ao longo do tempo, e que quanto mais uma competência for utilizada, mais desenvolvida ela se torna e mais aumenta o seu valor. Tal reforça a ideia de que as competências se podem desenvolver através da sua aplicação, mas se não forem utilizadas acabam por perder o seu valor (Hamel & Prahalad, 1994).

Para realizar uma boa gestão de competências, as organizações não poderão apenas identificar e adquirir as competências que levarão ao seu sucesso, é necessário também que estabeleçam mecanismos de manutenção das mesmas (Pinheiro, 1998). Uma gestão de competências eficaz é a base para o aumento da competitividade, e deve ser feita em três áreas: aquisição, estímulo e desenvolvimento (Rodrigues, 1991). Fazendo a gestão de competências nestas três áreas uma organização garante que consegue satisfazer as suas necessidades a nível de competências, recrutando pessoal com as competências necessárias para o futuro, motivando e possibilitando os trabalhadores a desenvolverem as competências essenciais para o aumento da competitividade da organização.

Existem duas vertentes de gestão de competências, a primeira é a gestão pela competência e a segunda é a gestão das competências. A primeira gere o desempenho da empresa através do desenvolvimento e utilização de competências e

a segunda gere o desenvolvimento das competências (Zarifian, 2002). De acordo com o autor, a gestão pela competência acaba por utilizar a competência como ferramenta para atingir os objetivos da empresa, ou seja é uma gestão que acaba por ser feita pela empresa. A gestão das competências é uma gestão a nível do sujeito, focando-se na garantia de aquisição e manutenção das qualificações necessárias para o trabalho que aquele desempenha, bem como na aquisição de novas competências que sejam necessárias para trabalhos futuros. É importante salientar que estas duas vertentes se complementam mutuamente.

2.8 Arquitetura de competências

No Std 1471-2000 do Institute of Electrical and Electronics Engineers (2000) uma arquitetura encontra-se definida como a organização fundamental de um sistema, constituída pelos seus elementos, as relações entre estes e o ambiente e os princípios que orientam o seu desenho e evolução. O papel de uma arquitetura é criar uma *Framework* de referência que permita que todos os envolvidos numa atividade se consigam entender e falar a mesma linguagem, para que os processos da organização sejam mais eficientes, daí que a construção de uma arquitetura seja essencial para o sucesso de uma organização (Lankhorst, 2005).

Uma vez definido o conceito de arquitetura, podemos transferi-lo para a explicação de uma arquitetura de competências, resultando que a arquitetura de competências de uma organização é o conjunto de todas as competências que são necessárias ao desenrolar das atividades da organização, a sua representação e especificação, as relações que existem entre elas, como são desenvolvidas e em que PO são utilizadas.

2.9 Perfil de competências

Segundo a Library of Parliament (2014) um perfil de competências é o conjunto de competências necessárias para um desempenho ótimo numa determinada função, sendo que este perfil permite aos trabalhadores prepararem-se melhor para desempenharem as funções da PO, moldar as suas expectativas de acordo com as competências pedidas para esta, identificarem as áreas onde têm que evoluir e ainda gerir a sua carreira de uma melhor forma. Permite ainda às chefias escolher qual o candidato que se adequa mais a uma posição, identificar quais as necessidades dos

trabalhadores em termos de aprendizagem e desenvolvimento e ajudá-los a planejar e gerir as suas carreiras.

Para a Universidade de Ohio (2011), o perfil de competências é uma forma de qualquer trabalhador, mesmo sem ter muito conhecimento na área desse perfil, entender a posição que o mesmo descreve. Para esta instituição, um perfil de competências de uma PO deve conter os campos de identificação desta, como são o nome e o número, uma descrição da posição e das respectivas funções, uma lista das competências necessárias para desempenhar as funções inerentes à posição e, no final, todos os requisitos necessários para ocupar essa posição.

Na elaboração de um perfil de competências, é necessário manter a forma de escrita o mais simples possível e evitar o uso de acrónimos, de forma a tornar a sua leitura de fácil compreensão (Ohio University, 2011).

2.10 Erro Humano

Segundo o modelo desenvolvido por Rasmussen (1983), existem três formas de comportamentos humanos: baseados no conhecimento, baseados nas regras e baseados na perícia. Este autor explica que à medida que se transita dos comportamentos baseados na perícia para os baseados nas regras, até aos baseados no conhecimento, as tarefas vão sendo cada vez menos automatizadas, passando a ser mais conscientes.

Os comportamentos baseados na perícia desenvolvem-se com a repetição de uma determinada tarefa até esta se tornar natural e automática, não sendo necessário ter tanta atenção à tarefa realizada (Rasmussen, 1983).

As tarefas baseadas no conhecimento acontecem em situações em que o indivíduo está pouco familiarizado e não tem muita experiência a lidar com elas, sendo assim necessário utilizar mais o seu conhecimento e despender de maior atenção para a tarefa que se encontra a realizar (Rasmussen, 1983).

Os comportamentos baseados nas regras encontram-se entre os comportamentos acima referidos, não sendo comportamentos inconscientes nem automatizados, sendo que estas regras são criadas através da interação com a experiência ganha pela interação com os equipamentos e trabalhadores mais experientes, sendo estas regras individuais (Rasmussen, 1983).

As tarefas baseadas no conhecimento são realizadas de uma forma muito mais lenta do que as baseadas na perícia, pois o indivíduo tem que pensar qual a ação que tem que realizar perante determinada situação e depois tem que analisar o resultado antes de poder prosseguir com os restantes passos do processo (Embrey, 2005).

Reason (1991) defende que existem dois tipos erro humano: os *slips* e os *mistakes*. Os *slips* são erros que acontecem devido a uma falha durante o processo de execução mas em que a intenção do indivíduo é sempre a intenção correta; os *mistakes* são erros que acontecem devido a uma intenção incorreta mas não propositada do indivíduo na realização da tarefa, o que leva a que existam falhas no processo de execução.

Ao ligar os dois autores acima referenciados, Embrey (2005) afirma que os *slips* ocorrem quando existe uma competência mal aplicada e estão relacionados com ações baseadas na perícia, enquanto os *mistakes* são associados aos comportamentos baseados em regras e no conhecimento.

Fazendo então a análise das ideias destes autores e cruzando com o conceito de competência, é possível verificar que, ao colocar as pessoas nas PO em que elas são mais competentes, o que significa que elas estão familiarizadas com as tarefas a realizar ou terão uma adaptação mais rápida, os processos vão ser mais intuitivos para os indivíduos e mais facilmente automatizados, ou seja, mais baseados na perícia. Os processos tornam-se assim mais rápidos e existe uma menor probabilidade de ocorrência de erros, uma vez que os indivíduos realizam as tarefas com a intenção correta.

2.11 Literatura da FA

2.11.1 Missão da FA

A lei orgânica da FA, contemplada no Decreto-Lei nº 187/2014, determina que a organização tem as seguintes missões:

“1 — A FA tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

— Incumbe ainda à FA, nos termos da Constituição e da lei:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;
- e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- f) Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);
- g) Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN).

3 — Compete ainda à FA assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, designadamente o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo (SBSA).

4 — A FA executa atividades no domínio da cultura”.

2.11.2 Visão da FA

Tendo em conta a missão que está atribuída à FA e acima abordada, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) definiu a visão da organização, na Diretiva nº 04/CEMFA/13, da seguinte forma:

“ (...) visiono a nossa FA como uma Força ágil, coesa e capaz, tecnologicamente evoluída, que responde, em tempo, às diferentes solicitações que lhe são endereçadas.

Uma FA alicerçada no valor das Pessoas, onde quer que prestem serviço, nas suas qualidades humanas e militares, na sua resiliência, capacidade técnica, sentido de equipa e de pertença institucional, em que cada um é parte de um todo, e em que a interdependência é um elemento fundamental para cumprimento da Missão.

Uma FA projetável, credível e relevante, nacional e internacional, pronta para operar, autonomamente ou integrada em operações conjuntas e combinadas, de forma competente e exemplar.

Uma FA em que a qualificação e a atitude das pessoas, a modernidade dos meios e a cultura de serviço e de fazer bem, são elementos estruturantes que lhe permitem granjear a consideração e o reconhecimento dos portugueses.

Uma FA a que nos orgulhamos de pertencer, e que tem, como único desígnio, o Serviço da Pátria”.

2.11.3 Conceito transversal de competência na FA

Quintas (2016) propõem um conceito transversal de competência para a FA, segundo o qual uma “Competência transversal consiste num comportamento observável associado a todo e qualquer indivíduo pertencente à Organização, intrínseco ou desenvolvido nos diversos contextos organizacionais e com utilidade para a Força Aérea”.

No modelo proposto, representado na Figura 4, o autor apresenta um conjunto de 45 competências transversais para a organização, que todos os elementos da organização devem possuir, agrupando-as em 6 grupos diferentes.



Figura 4 – Modelo de competências transversais para a FA (Quintas, 2016)

2.11.4 Ontologia da Organização

Páscoa (2011) defende que a FA é composta por entidades organizacionais, que por sua vez são preenchidas por pessoal que ocupa PO.

No âmbito desta investigação interessa definir o que é uma PO, que segundo Páscoa (2011), é algo específico que se refere a determinada posição de trabalho dentro da organização e que é constituída pelos seus próprios atributos.

Os atributos de uma PO na FA são os seguintes (Páscoa, Pinto, & Tribolet, 2011):

- Código: Código de identificação único para cada PO;
- Descrição: Descrição da PO;
- Atividades: Atividades que devem ser executadas pela PO;
- Qualificações: Dividem-se em essenciais e desejáveis;

- Habilitação de Segurança: Nível de segurança necessário para aceder a documentos classificados relacionados com a PO;
- Línguas: Nível de proficiência mínimo necessário para a PO;
- Especialidade: Relacionada com a carreira e indica a necessidade de competências técnicas;
- Funções: Descrição das funções da PO.

3 Desenvolvimento do modelo

3.1 Contributo da Revisão da Literatura

A disciplina de EO foi criada com o objetivo de estudar e melhorar as organizações através de um conjunto de conhecimentos, princípios e práticas que possibilitam o aumento do conhecimento sobre a organização e organizam o conjunto de pessoas, valores, processos, aplicações e tecnologias da forma mais funcional possível. Uma aproximação à organização segundo a EO permite estudar a organização e implementar mudanças que sejam necessárias, da melhor forma possível, o que relaciona esta disciplina com o trabalho desenvolvido que consiste no estudo do estado atual da organização e na proposta de melhorias.

A *organizational self-awareness* é um processo que permite que a organização tenha consciência sobre o seu estado atual, ou seja, indica qual a função de cada trabalhador e como ela deve ser desempenhada e ainda proporciona uma visão geral sobre como o conjunto de recursos, tecnologia e processos está a atuar em determinado momento. Este conceito é uma mais-valia para a investigação, dado que, antes de propor uma mudança na organização, é necessário perceber como é que ela funciona e qual o seu estado atual, sendo esta imagem conseguida através da *organizational self-awareness*.

A Arquitetura Empresarial é a representação gráfica de uma organização, que permite a compreensão, a um nível básico, da complexidade da organização, uma vez que se encontram representadas nela todos os intervenientes e relações, internas e externas, que são necessários para o negócio. A Arquitetura Empresarial é ainda uma ferramenta que permite retirar informação sobre a *performance* e os recursos disponíveis sendo a base para a transformação dos objetivos estratégicos em tarefas operacionais.

Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade são três conceitos essenciais a qualquer organização que tenha o objetivo de sobreviver no mercado atual, devido à velocidade com que este se transforma, assim, uma organização tem que ser ágil para responder de forma rápida e correta aos desafios encontrados. Para ser ágil necessita de ser flexível e conseguir adaptar-se, o que significa que deve conseguir atingir os objetivos

por diferentes caminhos e ter facilidade em transitar entre eles e ainda ter a capacidade de alterar os seus processos e estrutura quando assim é necessário. O objetivo do estudo é realizar uma gestão de recursos humanos que permita o seu maior aproveitamento, conseqüentemente a agilidade da organização também irá aumentar.

As competências são as capacidades que um indivíduo possui e que lhe permitem realizar uma determinada tarefa. São então um conjunto de comportamentos e conhecimentos que o indivíduo detém e que sabe aplicar nas situações adequadas. Todas as qualificações podem ser consideradas competências, daí o termo qualificação começar a entrar em desuso, em detrimento do termo competências. Esta substituição tem sido feita também como forma de distinguir os trabalhadores e o seu nível de desempenho. Este trabalho encontra-se centrado na questão das competências na organização, pelo que é fulcral definir e interiorizar bem este conceito.

O modelo de competências é a ferramenta principal para efetuar uma gestão de competências, tanto para as chefias como para os trabalhadores, e é utilizado para recrutar e evoluir os trabalhadores ao longo da sua carreira. Determina quais as competências que são necessárias para desempenhar uma determinada PO.

A gestão de competências nasceu com a premissa de que os recursos humanos são os recursos mais importantes para as organizações e são aqueles que conseguem criar vantagem competitiva em relação à concorrência. A gestão de competências é fundamental para qualquer organização e deve ser aplicada desde o recrutamento até ao desenvolvimento e manutenção de competências dos trabalhadores mais experientes. O sujeito também tem um papel ativo neste tipo de gestão, pois pode ele próprio desenvolver as competências que deseja para aspirar a novas funções. Este tipo de gestão faz parte da arquitetura de competências que se pretende construir com este trabalho.

A Arquitetura de competências é uma forma de organizar e gerir todas as competências de uma organização e é o produto final deste trabalho.

O perfil de competências define quais as competências necessárias para desempenhar as funções de determinada PO, estes perfis são utilizados para que sejam escolhidos os trabalhadores mais competentes para cada posição e deve ser claro para que tanto as chefias como os trabalhadores consigam interpretá-lo da mesma forma. Numa arquitetura de competências o perfil de competências tem que estar definido para todas as posições organizacionais.

O erro é algo inerente à condição humana. Qualquer pessoa pode errar, sendo que alguém que esteja familiarizado com um determinado procedimento tem menor probabilidade de errar em relação a uma pessoa que não se encontra familiarizada com esse mesmo procedimento. Ao ocorrerem menos erros, o processo será mais fluido e eficaz. Um dos objetivos desta investigação, através da proposta de aplicação de uma arquitetura de competências, é a colocação das pessoas mais competentes em cada PO, o que pressupõe que estas têm mais conhecimento sobre o que é realizado nesta, existindo assim menor probabilidade de errarem e consequentemente aumentar a eficácia dos processos.

Uma vez que o âmbito deste trabalho é a FA, é necessário conhecer a sua missão e visão, de modo a poder desenvolver um modelo de acordo com as mesmas.

O conceito Transversal de competência na FA é um conceito que permite que exista uniformização na perceção daquilo que é uma competência dentro da organização e que faz a identificação das competências existentes na FA, sendo este o ponto de partida para o trabalho desenvolvido.

Na ontologia da organização, é essencial perceber o que é uma posição organizacional e quais os seus atributos.

3.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas a algumas entidades com conhecimento na área das competências dentro da FA, como forma de obter mais informação sobre o tema e de permitir construir um ponto de situação de como é que este se encontra implementado na organização e qual o seu potencial no futuro. No total foram entrevistadas 4 entidades, sendo que as entrevistas encontram-se no anexo A.

3.2.1 Análise qualitativa das entrevistas

De seguida será feita a análise qualitativa das entrevistas realizadas, de onde será possível retirar informação relevante para o desenvolvimento do modelo.

Q1 – Até que ponto estão os conceitos associados à EO introduzidos na cultura da FA?

R1 – Os conceitos associados à EO, ainda não estão completamente introduzidos na FA, no entanto já foram identificados como importantes e aplicados a um nível mais estratégico.

Q2 – A que nível/níveis está definido o conceito de competência na FA?

R2 – O conceito de competência não se encontra propriamente definido na organização, existe alguma documentação dispersa que define competência mas em cada documento esta é definida de maneira diferente, não existe um único documento que se centre na definição geral desse conceito.

Q3 – De que forma é feita a gestão de competências na FA?

R3 – Na FA a gestão de recursos humanos é por norma feita através das formações e apenas em casos pontuais é utilizada a gestão de competências, normalmente os cargos são ocupados de acordo com o posto e especialidade e não com as competências.

Q4 – Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?

R4 – É muito relevante para criar uma referência para que seja possível pôr em prática uma gestão de competências bem estruturada.

Q5 – Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na FA?

R5 – A implementação desta arquitetura é importante para a FA pois permite identificar quais as competências necessárias para o desempenho da missão da organização e ainda colocar os indivíduos que melhor se ajustam a determinada posição. Tal mudança iria requerer uma alteração a nível da estrutura e organização da FA.

Q6 – Qual a distinção que a organização faz entre os conceitos de competência e qualificações?

R6 – Já existem avanços no sentido de distinguir os dois conceitos, mas essa distinção ainda não se encontra nos manuais da organização. Em certos momentos essa distinção já é feita, por exemplo no curso de promoção a Oficial Superior são identificados quais os militares com competências para desempenhar funções de Estado-maior e de docente do Instituto Universitário Militar (IUM).

Q7 – Qual o papel que as competências desempenham na atribuição de cargos na organização?

R7 – As competências têm um papel limitado na atribuição de cargos na organização, muitas vezes ao atribuir um cargo apenas se olha para os requisitos, sendo que as

competências do militar apenas são tidas em conta para determinados cargos devido a certas especificidades.

Q8 – É praticável, tendo em conta o reduzido efetivo da nossa organização, dar-se uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos na FA?

R8 – É praticável e deve ser o caminho a seguir, sendo no entanto um caminho mais difícil do que a atual gestão de qualificações e requisitos, que é feita na organização, pois pode levar a que surjam conflitos tanto a nível organizacional como pessoal.

Q9 – Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados na Academia da Força Aérea (AFA) e no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA)?

R9 – Em qualquer das duas escolas da FA são tidas em conta as competências dos indivíduos, pois no processo de seleção dos candidatos são procuradas determinadas competências que a organização deseja.

Q10 – De que forma é que as competências são desenvolvidas e mantidas na FA?

R10 – As competências são desenvolvidas através das formações ministradas internamente dentro da organização, inicialmente existe uma formação base comum a todos os militares, que vai sendo complementada ao longo da carreira, e depois vão surgindo umas formações mais técnicas de acordo com as funções que o militar desempenha, a manutenção das competências é feita através do desempenho funcional e do refrescamento das formações. Outro mecanismo de desenvolvimento de competências é de cariz mais pessoal, em que o militar desenvolve as suas competências através da frequência de cursos fora da organização.

Q11 – Existe documentação que indique em que fase da carreira é que uma pessoa deve adquirir certas competências?

R11 – Existe documentação que define que, para determinado cargo, é necessário possuir determinadas competências, mas encontra-se mais focado nas competências técnicas e está mais definido numas áreas do que noutras.

Q12 – De que forma é feita a identificação das competências de uma pessoa na FA?

R12 – Existe para cada militar um registo das competências averbadas através da formação e experiência na FA. Existe também um registo relativo à conduta e ao desempenho das funções que deriva das fichas de avaliação individual (FAI).

Q13 – Em que medida considera importante a existência de documentação que clarifique as competências necessárias na FA?

R13 – Documentação relacionada com as competências nucleares para a organização é um importante referencial para a gestão dos recursos humanos.

Q14 – Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?

R14 – Existe para cada PO, nos RFA. Apesar de não apresentarem competências, focam-se mais nas qualificações e requisitos.

Q15 – De que forma são avaliadas as competências de uma pessoa na FA?

R15 – Para as competências que são desenvolvidas em cursos, existe a própria avaliação desses cursos que valida se o militar possui as competências que esse curso proporciona ou não. Para as competências desenvolvidas em situações de trabalho existem as FAI que avaliam o desempenho do militar num determinado cargo.

Q16 – Considera que a FA motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?

R16 – Por um lado, não existem muitos casos em que os militares são motivados diretamente, pelas chefias, para frequentar cursos fora da organização, como forma de se tornarem mais competentes nas suas funções, por outro quando existem promoções por escolha ou em determinados cargos, os cursos que o militar tirou fora da organização são tido em conta e esse reconhecimento é indiretamente motivador para o indivíduo.

Q17 – Até que ponto existe alinhamento entre todas as Divisões do Estado-Maior que trabalham com o conceito de competências?

R17 – Existe uma coordenação absoluta entre as diferentes Divisões, existindo uma grande relação entre os diferentes processos.

Q18 – Quais são as competências consideradas como transversais pela Organização?

R18 – Existem perfis de competências por especialidade e também para as diferentes classes de militares, que foram construídos pelo Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA) com base em dados recolhidos junto de elementos das diferentes Comissões Técnicas de Especialidade (CTE). Neste momento está a ser desenvolvido pelo CPSIFA um perfil de competências com a finalidade da seleção de candidatos.

Q19 – De que forma são acauteladas as competências transversais nos testes psicotécnicos? Quais os mecanismos utilizados?

R19 – Devido à falta de um perfil de competências transversal à organização o CPSIFA criou e utiliza o seu próprio perfil de competências para cada especialidade.

Depois é escolhida uma bateria de testes de acordo com a população a selecionar e as competências exigidas. Tanto os perfis como os testes são ciclicamente revistos como forma de melhorar o processo de seleção.

Q20 – Como é feita a monitorização dessas competências ao longo do processo de seleção (Estágio de Seleção de Voo (ESV), Prova de Aptidão Militar (PAM))?

R20 – Nestas fases, o objetivo é a recolha de informação para a retro alimentação do processo de seleção, uma vez que o poder de decisão recai todo sobre a AFA.

Q21 – Quais as diferenças existentes na admissão entre a AFA e o CFMTFA, ao nível das competências?

R21 – Comparando a seleção de candidatos para a admissão a oficiais, para ambas as escolas, o perfil de oficial tem que ser respeitado. Dependendo depois da especialidade, há competências que são necessárias numas e noutras não. Também existe uma diferenciação entre a admissão de oficiais para quadro permanente e para regime de contrato, sendo que para os primeiros são pedidas determinadas competências que não são pedidas aos outros pela carreira que a organização prevê.

Q22 – Para além da seleção de candidatos, que outros papéis têm as competências transversais noutras fases da carreira de um militar?

R22 – Segundo o CPSIFA, não existe um modelo que preveja essa situação, sendo que o papel deste é apenas a seleção de candidatos e depois o acompanhamento durante o processo de formação para retroalimentar o processo de seleção.

Através da análise das entrevistas é possível concluir que, atualmente, na FA, o conceito de competências ainda não se encontra muito introduzido na cultura da organização e conseqüentemente não tem grande peso no que diz respeito à atribuição de PO, o que significa que a gestão de competências não vigora nos processos de gestão de recursos humanos na organização. Tal não invalida a sua existência, mas os casos em que ocorre transformam esta situação numa exceção e não numa regra.

A nível de documentação organizacional não existe nada que defina o conceito de competência para a FA, nem como este conceito deve ser utilizado, o que leva a que existam diferentes manuais a referirem-se a competências com propósitos diferentes. Já existem áreas na organização onde as competências são tidas em conta, de forma mais óbvia no recrutamento, onde já foram desenvolvidos alguns modelos de seleção de candidatos com base nas competências desejadas, sendo estes no entanto modelos com aplicação apenas no CPSIFA.

A organização ainda se encontra muito ligada a uma gestão de recursos humanos funcional em vez de uma gestão de competências, valorizando mais as qualificações e requisitos, do que propriamente as competências e desempenhos.

Na organização já se encontram bem identificados os mecanismos de desenvolvimento e manutenção de qualificações, sendo estes a formação ministrada dentro da organização, bem como a formação que o pessoal recebe fora da organização e que esta reconhece como tal.

Em termos de avaliação de qualificações e desempenho dos indivíduos, existem as FAI e as avaliações próprias de cada formação, que avaliam a *performance* que o indivíduo demonstra durante a formação e no desempenho das tarefas, que de acordo com o resultado obtido, lhe conferem uma qualificação.

Juntando às entrevistas a doutrina da organização, verifica-se que a nível da estrutura, a FA apresenta uma estrutura vertical e hierarquizada, não sendo esta ideal para exercer uma gestão de competências em pleno, uma vez que as PO estão vedadas a indivíduos com determinado posto, pois como consequência desta estrutura, um indivíduo com um posto inferior não deve ser colocado a chefiar militares com um posto superior. Outro ponto contra este tipo de gestão é o facto de muitas PO estarem limitadas a um número reduzido de especialidades o que impede que um indivíduo que seja muito competente para desempenhar certas funções não o faça devido à sua especialidade.

Neste momento é desejável que se inicie uma implementação de uma arquitetura de competências que permita deixar o atual modelo de gestão de pessoal com base nas funções e passar a realizar uma gestão com base nas competências, mas tal implica uma reestruturação da organização e uma alteração na cultura da mesma.

3.3 O Modelo

Neste capítulo será apresentado o modelo proposto pelo autor com o objetivo de solucionar a inexistência de uma arquitetura de competências na FA, e deste modo responder à pergunta de partida desta investigação. O modelo apresentado é uma proposta do autor, tendo em conta a sua visão e interpretação do que é a realidade da FA no que diz respeito a estas matérias.

A problemática identificada inicialmente é a inexistência de uma arquitetura de competências na FA, que permita uniformizar as competências em toda a organização e indicar a forma como deve ser feita a sua gestão. A implementação desta arquitetura iria permitir a diminuição do erro e o aumento da eficácia dos processos de negócio da FA.

Apoiado no trabalho de investigação elaborado, o autor identifica os seguintes problemas adicionais:

- Neste momento a organização não se encontra moldada, para que seja aplicada uma arquitetura de competências (estrutura, cultura e doutrina) (X1);
- As competências dos indivíduos apenas são tidas em conta em casos muito pontuais (X2);
- Algumas PO estão limitadas no seu preenchimento, devido a requisitos de especialidade (X3).

O modelo proposto procurará responder às especificidades dos problemas encontrados, podendo vir a solucionar, não solucionar ou solucionar parcialmente os problemas.

Os passos seguintes serão seguidos como forma de aplicação do modelo:

- Propor um modelo em que seja possível a aplicação de uma arquitetura de competências a todos os elementos da organização, para solucionar X1;
- Estabelecer uma forma que permita que as competências sejam utilizadas na ocupação de todas as PO, de modo a solucionar X2 e X3.

Através da análise das entrevistas é possível constatar que a organização não está muito familiarizada com o conceito de competência, o que leva a que apenas em casos particulares as competências tenham relevo para o preenchimento de PO e que nos manuais da organização onde estas são referidas, não exista uma uniformização relativamente ao conceito.

A FA, devido à sua natureza militar, tem uma estrutura muito vertical e hierarquizada, pelo que não será possível realizar uma gestão de competências por completo. Neste momento, a gestão de competências é feita em casos pontuais, como é o exemplo da manutenção de aeronaves, mas mesmo assim não é feita em pleno. Analisando o modelo desenvolvido por Ribeiro (2015), que divide as competências em pessoais e profissionais, constata-se que as competências profissionais são as que têm uma maior preponderância, o que sugere novamente que as competências pessoais nem sempre são tidas em conta para o preenchimento de PO. Não existe também, na FA, uma definição para o conceito de competência, o que leva a que em diferentes manuais se encontre o conceito aplicado com propósitos distintos, indicando que o próprio conceito de competência não se encontra bem implementado na cultura da organização.

Tendo em conta a estrutura hierarquizada da organização militar a gestão de competências não pode ser feita entre todo o pessoal disponível. Tendo em conta esta limitação, o autor propõe que a gestão de competências seja feita dentro de cada posto. Por exemplo, para o posto de tenente, propõe-se criar uma lista de todas as PO que são desempenhadas por militares com aquele posto e uma lista de todos os militares disponíveis com este posto, de forma a distribuir dos militares pelas diversas PO, colocando os militares nas posições em que serão mais competentes. Sendo a FA uma organização com civis como parte do seu efetivo, é necessário criar um perfil para os elementos nesta situação.

Para proceder a esta distribuição de pessoal, é necessário que exista um perfil de competências relativo à PO, que enumere todas as competências que são necessárias para desempenhar as funções dessa posição, bem como um perfil de competências individual que indique quais as competências que o indivíduo possui e qual o seu nível de desenvolvimento.

3.3.1 Arquitetura de Competências

De forma de compreender o conceito de Arquitetura de Competências o autor desenvolveu o modelo apresentado na Figura 5:

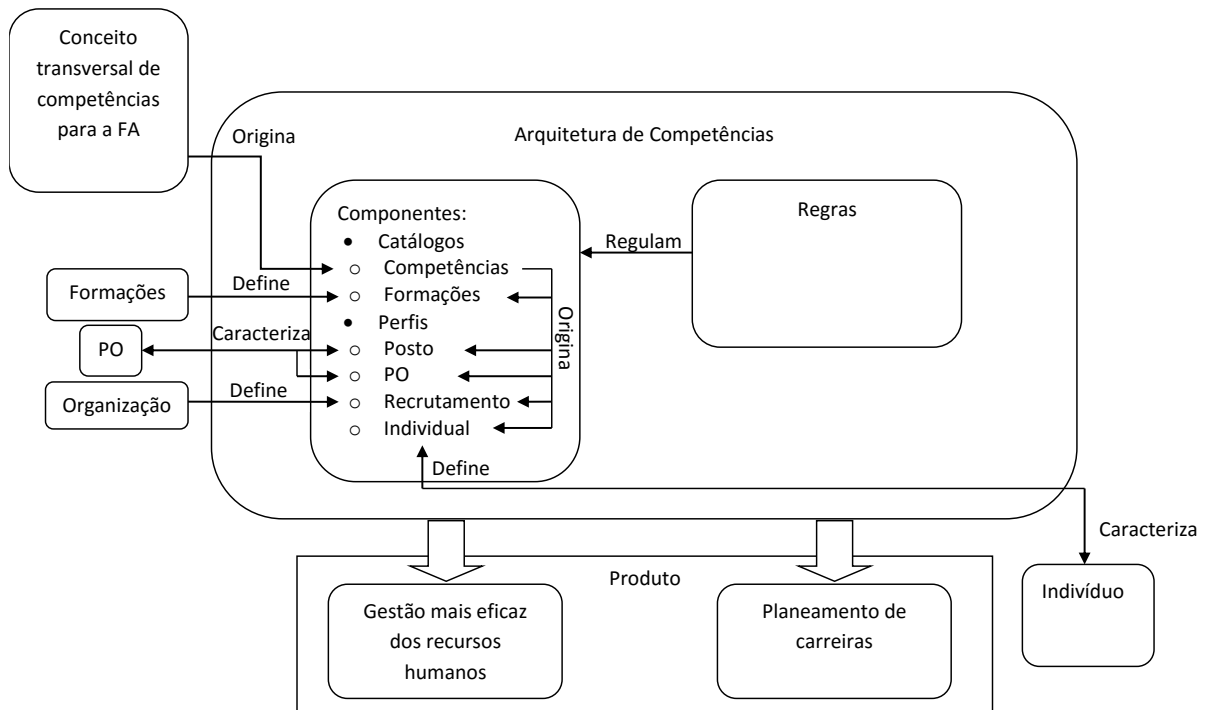


Figura 5 – Arquitetura de competências (fonte: autor)

Através da Figura 5 é possível verificar que uma arquitetura de competências é constituída por um conjunto de regras, que regulam a mesma e os seus diferentes componentes, e por um conjunto de componentes, que compreende um catálogo de competências e outro de formações e por diversos perfis de competências.

Dos componentes da arquitetura o catálogo de competências é originado pelo conceito transversal de competência através da organização das competências identificadas pelo conceito transversal de competências num catálogo de competências. Este será o ponto de partida para os restantes componentes da arquitetura, uma vez que as competências que compõem os diferentes componentes têm que estar presentes no catálogo de competências.

Dos restantes componentes da arquitetura de competências, o catálogo de formações é definido de acordo com as formações que existem dentro da organização, os perfis de posto e de PO caracterizam uma PO, de modo a que o posto é um requisito para uma PO e o perfil de PO define quais as competências, nível de desenvolvimento e requisitos necessários para essa PO, por sua vez uma PO caracteriza os perfis de posto e de PO, pois estes devem ser construídos de forma a estarem alinhados com as funções desempenhadas em cada PO. O perfil de recrutamento é definido pela organização, de forma a corresponder às necessidades da organização.

O perfil individual de competências é definido de acordo com as competências de cada indivíduo e caracteriza-o indicando todas as competências que o indivíduo possui e o respectivo nível de desenvolvimento.

É ainda possível verificar que utilizando uma arquitetura de competências é possível obter uma gestão de recursos humanos mais eficaz e fazer um planeamento de carreiras.

3.3.2 Componentes da Arquitetura de Competências

Para ser criada uma arquitetura de competências com aplicação na FA, será necessário criar e implementar vários instrumentos que permitam o bom funcionamento da arquitetura, pelo que é proposto que as competências e os respectivos níveis de proficiência identificados no modelo desenvolvido por Quintas (2016) se encontrem todas listadas, definidas e explicadas. Desta forma, será criado um catálogo de competências para a organização, como é proposto na Tabela 2, sendo este catálogo o ponto de partida para a construção de toda a arquitetura de competências. Como forma de criar um catálogo único na organização, às competências transversais já identificadas devem ser adicionadas as competências funcionais que sejam reconhecidas dentro da FA, possibilitando o desenvolvimento de uma arquitetura de competências completa.

Tabela 2 – Catálogo de Competências (fonte: adaptado do Conceito de Competências (Quintas, 2016))

Grupo de Competências	Competência	Nível
Grupo A	Competência 1:	Nível 0 (Não Possui): ...
		Nível 1 (Básico): ...
		Nível 2 (Intermédio): ...
		Nível 3 (Avançado): ...
		Nível 4 (Expert): ...
	Competência 2:	Nível 0: ...
		Nível 1: ...
		Nível 2: ...
		Nível 3: ...
		Nível 4: ...
Grupo B	Competência 3:	Nível 0: ...
		Nível 1: ...
		Nível 2: ...
		Nível 3: ...
		Nível 4: ...
	Competência 4:	Nível 0: ...
		Nível 1: ...
		Nível 2: ...
		Nível 3: ...
		Nível 4: ...

Uma vez construído e validado o catálogo de competências, com a descrição das competências e respetivos níveis de proficiência, será necessário recorrer a este para desenvolver os restantes elementos da arquitetura de competências, sendo estes os perfis de competências para cada PO, para cada posto existente na organização, bem como a definição das competências que cada formação desenvolve e o respetivo nível.

Começando pelo perfil de competências de cada PO, este seria construído retirando do catálogo de competências as competências específicas e técnicas que cada PO exige, que o autor propõe que sejam definidas através da observação empírica do

desempenho de cada posição e entrevistas com os indivíduos que estão colocados nessas posições. Para além das competências definidas para a PO, o posto será um requisito obrigatório para cada perfil profissional, uma vez que este é um indicador das competências base exigidas pela posição e também como forma de respeitar o carácter hierárquico da organização, em que um indivíduo com um posto inferior não pode chefiar um indivíduo com um posto superior. Assim, deve ser desenvolvido um perfil de competências para cada posto, que possibilitará afirmar que todos os militares com determinado posto possuem as mesmas competências base. Assim, na Tabela 3 encontra-se uma proposta de representação de um perfil de posto:

Tabela 3 – Modelo de perfil de posto (fonte: autor)

Posto	Grupo	Competência	Nível
Posto A	A	Competência 1	N1
	B	Competência 4	N3
Posto B	A	Competência 1	N2
		Competência 2	N2
	C	Competência 6	N1
		Competência 7	N1
Posto C	A	Competência 1	N3
		Competência 2	N1

Para o pessoal civil o perfil seria em tudo semelhante com a diferença de que no campo do posto iria aparecer civil, este perfil assegura que todo o pessoal civil da organização tem no mínimo as competências definidas pelo perfil.

A necessidade da criação deste perfil aparece devido à estrutura da organização obrigar a que o posto seja um requisito para a ocupação das diferentes PO. Se a organização define que é necessário um indivíduo com um determinado posto para desempenhar as funções ligadas a determinada PO, significa que as competências ligadas a esse posto são essenciais para o desempenho dessas funções. Assim, é necessário garantir que todos os indivíduos com esse posto tenham pelo menos essas competências e respetivos níveis de desenvolvimento, caso contrario esse indivíduo não poderá ter esse posto nem ser colocado em nenhuma PO que o exija. O mesmo se aplica no caso do pessoal civil.

A utilização da proposta acima apresentada permite a simplificação do modelo de perfil para uma PO, uma vez que não necessita de incluir as competências relativas ao posto ou à condição de civil, visto estas já serem um requisito para a mesma. Uma vez que, para algumas posições existentes na organização podem existir requisitos que não são competências, considera-se como mais-valia a adição de um campo para esses requisitos. Não esquecendo que durante o desempenho de funções numa PO existem competências que são desenvolvidas, estas devem também constar no perfil da PO. Assim, é proposto que, o perfil para uma determinada PO seja representado como na Tabela seguinte:

Tabela 4 – Modelo de perfil de uma PO (fonte: autor)

PO	Grupo	Competência	Nível	Requisitos	Competências Desenvolvidas
PO A	A	Competência 1	N2	Posto:	Competência 1/ N3
		Competência 2	N1	Requisito A	
		Competência 3	N4	Tempo mínimo Área de Formação	
PO B	C	Competência 7	N2	Posto:	
		Competência 8	N1	Requisito B	
	A	Competência 3	N3	Requisito C Tempo mínimo Área de Formação	
PO C	A	Competência 1	N2	Posto:	Competência 4/ N3
		Competência 4	N2	Requisito C	
	B	Competência 6	N2	Requisito X Tempo mínimo Área de Formação	Competência 6/ N3

O facto de a especialidade deixar de ser um requisito para a ocupação de posições na organização constitui-se como uma alteração à forma como atualmente a gestão de recursos humanos é feita na FA. Assim, é necessário criar um campo designado de área de formação, de forma a colocar as pessoas mais adequadas para cada PO, de acordo com a sua área de formação, permitindo desta forma que existam mais

especialidades que possam ocupar certas posições, eliminando a limitação da especialidade para o preenchimento das mesmas.

Esta alteração entra em conflito com alguns aspetos ligados à cultura da organização, nomeadamente a reserva de determinadas PO para especialidades específicas. Uma vez que a Arquitetura de competências procura colocar em cada PO o indivíduo mais competente, esta parte da cultura organizacional teria que ser alterada através da introdução do termo área de formação como se encontra explicado no parágrafo anterior. Para tal era necessário proceder a uma análise detalhada de todas as PO e fazer a ligação com as áreas de formação que estejam associadas a cada uma. Propõem-se então que, como regra geral, a área de formação fosse o requisito para a ocupação da PO e que, em casos pontuais, nalgumas PO a especialidade continuasse a ser um requisito, tendo sempre como objetivo colocar o indivíduo mais competente em cada PO.

Uma vez que a FA reconhece formações que sejam frequentadas fora da organização, essas também contribuem para a alteração da área de formação de um indivíduo. Isto leva a que seja possível que um indivíduo tenha mais que uma área de formação. Inicialmente, este conceito seria desenvolvido através da distribuição de todas as especialidades existentes na FA por um número limitado de áreas de formação, tornando possível identificar facilmente a área de formação de um indivíduo, através da sua especialidade. Depois, através de uma análise detalhada das formações que o indivíduo possa frequentar fora da organização e de acordo com essa análise, poderá ser ou não adicionada uma nova área de formação ao seu perfil individual.

Para evitar que exista rotação excessiva de um indivíduo por várias PO, é necessário estabelecer um tempo mínimo de permanência para cada posição, prevenindo casos em que um indivíduo mude com muita frequência de posição, contribuindo assim para uma maior estabilidade na sua carreira.

Da mesma forma que existe um perfil para cada PO, também deve ser criado um perfil de recrutamento, definido de acordo com as necessidades e exigências da organização, como forma de facilitar a seleção de candidatos e a sua adaptação à posição que irá ocupar dentro da organização. O modelo para a construção destes perfis é semelhante ao modelo dos perfis para cada PO, indicando as competências exigidas, os respetivos níveis e requisitos necessários.

Devido ao facto de numa organização existirem várias áreas de trabalhos e nem todos os trabalhadores necessitarem de ter as mesmas competências, podem existir vários

perfis de recrutamento, para realizar uma seleção adequada a cada área da organização. No caso específico da FA, falamos de um perfil de recrutamento diferente para cada classe (Oficiais do Quadro Permanente, Oficiais de Contrato, Sargentos e Praças) e ainda de perfis diferentes para cada especialidade, uma vez que, dependendo destes atributos, serão necessárias competências diferentes ao longo da carreira. Na Tabela 5 encontra-se um modelo do perfil de recrutamento.

Tabela 5 – Perfil de recrutamento (fonte: autor)

Tipo de Recrutamento	Grupo	Competência	Nível	Requisitos
Recrutamento A	A	Competência 1	N2	Requisito 1
		Competência 2	N1	Requisito 2
		Competência 3	N4	
Recrutamento B	C	Competência 7	N2	Requisito 1
		Competência 8	N1	Requisito 2
	A	Competência 3	N3	
Recrutamento C	A	Competência 1	N2	Requisito 1
		Competência 4	N2	Requisito 2
	B	Competência 6	N2	

Como forma de facilitar a gestão das formações ministrados, das formações que são necessários frequentar para desenvolver determinadas competências e da sua adaptação à arquitetura proposta, desenvolve-se um modelo que permita a identificação de todas as competências que uma determinada formação proporciona, o respetivo nível e a sua durabilidade. Deve ser então desenvolvido um modelo com a listagem de todas as formações existentes na organização. O modelo proposto para a criação de um catálogo de formações é o que se apresenta na Tabela 6:

Tabela 6 – Catálogo de Formações (fonte: autor)

Formação	Requisitos	Competências	Nível	Validade
Formação A	Competência 2/N2	Competência 1	N1	xx meses
	Competência 4/N2	Competência 4	N3	xx meses
Formação B	Competência 2/N1	Competência 1	N2	xx meses
	Competência 3/N2	Competência 2	N2	xx meses
	Competência 5/N1	Competência 6	N1	xx meses
	Outro requisito	Competência 7	N1	xx meses
Formação C		Competência 1	N3	xx meses
		Competência 2	N1	xx meses

É importante ter presente que, para um indivíduo frequentar uma determinada formação, é necessário que este já possua um determinado nível em certas competências, de modo a conseguir acompanhar as matérias que são abordadas durante a formação, daí serem definidas, no perfil de cada formação, as competências requeridas e os seus respetivos níveis de proficiência na coluna “Requisitos”. Como é possível verificar na Tabela 6, podem existir formações que não exijam pré-requisitos, logo, para essa formação, a coluna encontra-se vazia. Estes requisitos podem ser outros, que não competências, como o posto, área de formação, PO, entre outros.

A próxima ferramenta necessária para a arquitetura de competências é o perfil de competências de cada elemento da organização, que consiste na enumeração de todas as competências que o indivíduo possui e o seu respetivo nível de proficiência. Outro dado importante é a introdução da validade da competência e do seu nível, uma vez que estas se vão perdendo com o tempo, caso não sejam utilizadas, e devem ser renovadas. Assim, a Tabela seguinte mostra uma proposta de representação deste modelo de perfil individual:

Tabela 7 – Perfil individual de competências (fonte: autor)

Indivíduo A			
Grupo	Competência	Nível	Validade
A	Competência 1	N1	xx xxx xx
	Competência 2	N3	xx xxx xx
B	Competência 3	N0	xx xxx xx
	Competência 4	N1	xx xxx xx
	Competência 5	N0	xx xxx xx
...	

3.3.3 Regras da Arquitetura de Competências

Depois de desenvolvidos todos estes modelos, importa efetuar a sua aplicação na gestão de competências na organização, sendo esta também uma parte integrante da Arquitetura de Competências. A gestão de competências define qual o indivíduo que deve ocupar cada PO de acordo com as competências que ele possui e as que são exigidas para essa posição; para além disso também define quais as competências que devem ser procuradas durante o recrutamento e como devem ser geridas as competências de cada elemento da organização ao longo de toda a sua carreira.

Nas Forças Armadas pressupõe-se que, ao longo da carreira, um indivíduo ocupe várias PO, o que significa que, ao longo da sua carreira, o indivíduo tem a necessidade de atualizar permanentemente as suas competências, de modo a poder desempenhar varias funções.

A atualização de competências acaba por ser o processo de aquisição, desenvolvimento e manutenção de competências. A manutenção é necessária, pois as competências podem perder o seu valor com o passar do tempo, não sendo preciso realizar este processo para todas as competências, mas sim apenas para aquelas que sejam necessárias no presente ou no futuro. A aquisição, desenvolvimento e manutenção de competências é regulada segundo os princípios da gestão de competências definidos pela organização. Atualmente, para este efeito, existem as formações ministradas dentro da organização e ainda formações fora da mesma que

o indivíduo pode frequentar a nível pessoal, as quais são reconhecidas pela FA, mas que são vistas como qualificações e não como competências.

Quanto às formações ministradas a nível interno na FA, podemos dividi-las em dois grupos: as formações que se focam no desenvolvimento das competências base e as que se focam nas competências funcionais. No primeiro grupo colocamos os cursos de promoção de posto, que desenvolvem as competências base de um militar e o preparam para desempenhar as funções inerentes desse posto, bem como todas as formações relacionadas com a condição militar que munem o indivíduo com competências que o tornam num militar mais competente. O outro grupo de formações é constituído por todas as formações relacionadas com a área de formação do indivíduo e que se focam no desenvolvimento de competências funcionais.

O processo de gestão de competências, numa organização, inicia-se na fase do recrutamento, onde são utilizados os perfis de recrutamento como ferramenta de seleção de candidatos. Nesta fase os candidatos devem ser avaliados, em busca de todas as competências que a FA considera como existentes e se encontram no catálogo de competências (Tabela 2), de forma a criar um perfil de competências para cada candidato. Após a criação deste perfil, este deve ser comparado com o perfil de recrutamento, correspondente à área a que o candidato está a concorrer, para averiguar que o candidato possui todas as competências e respetivos níveis exigidos pelo perfil de recrutamento, em caso afirmativo o candidato é considerado apto para ingressar na organização, caso contrario não pode entrar para a organização. Na possibilidade de existirem mais candidatos aptos do que vagas na organização, entre estes candidatos devem ser escolhidos aqueles que apresentem um leque de competências mais apetecível e proveitoso para a organização. Na Figura 6 encontra-se este processo esquematizado.

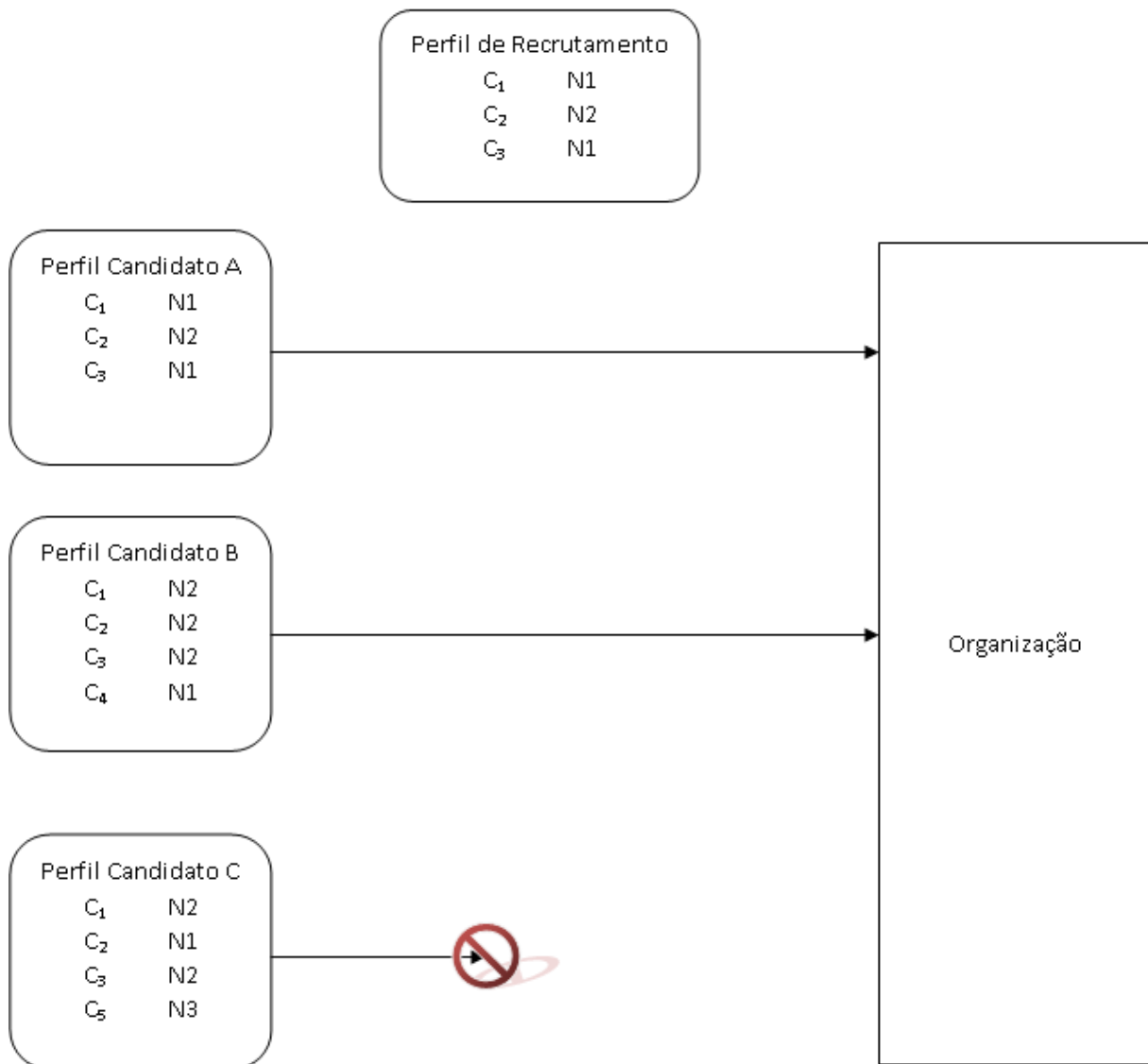


Figura 6 – Modelo de recrutamento (fonte: autor)

Após a fase de recrutamento, o perfil de competências dos candidatos admitidos é guardado e passa a integrar o registo da organização, tendo de ser permanentemente atualizado durante todo o tempo que o indivíduo permaneça na organização. A atualização deste registo consiste na adição das competências adquiridas pelo indivíduo, a atualização do nível das competências desenvolvidas, a atualização da validade das competências, se cumpridos os requisitos para tal, e a redução do nível das competências que o indivíduo perdeu, devido a não as aplicar ou pelo término da sua validade.

Outra fase da gestão de competências é o desenvolvimento das mesmas, que numa etapa inicial será feito pelas formações base, para cada classe e especialidade, ministradas logo depois do recrutamento; no final destas formações o perfil individual

de competências é atualizado e de seguida deverá realizar-se uma análise do perfil de cada indivíduo e traçar, de acordo com as suas competências e as necessidades da organização, uma linha orientadora da sua carreira. Esta linha orientadora vai definir por que PO o indivíduo pode passar e assim permitir determinar quais as competências que são necessárias desenvolver e quais as formações que são necessárias frequentar para as desenvolver.

Ao longo da sua carreira, para desempenhar as funções nas PO definidas pela linha orientadora acima referida, um indivíduo tem que desenvolver várias competências através de formações ou tempo decorrido a desempenhar funções de uma PO, sendo estes designados por eventos formativos, e sempre que um elemento da organização acabe uma formação ou desenvolva uma competência através do tempo a ocupar uma PO, o seu perfil individual tem que ser atualizado.

A atualização do perfil individual, no caso de frequentar uma formação, será feita após a confirmação de que o indivíduo acabou a formação com aproveitamento o que faz com que as competências definidas para essa formação sejam adicionadas ao seu perfil, conforme representado na Figura 7. Também deve ser feita a atualização do perfil sempre que o indivíduo frequente um refrescamento de uma formação, neste caso estendendo a validade das respetivas competências, ou sempre que passada a validade de uma competência esta não tenha sido renovada. Para o caso das competências adquiridas a desempenhar funções ou noutro método que não tenha uma parte avaliativa do processo incluída, a atualização do perfil individual pode ser feita após a avaliação individual por parte das chefias (FAI). Este processo encontra-se representado na Figura 8.

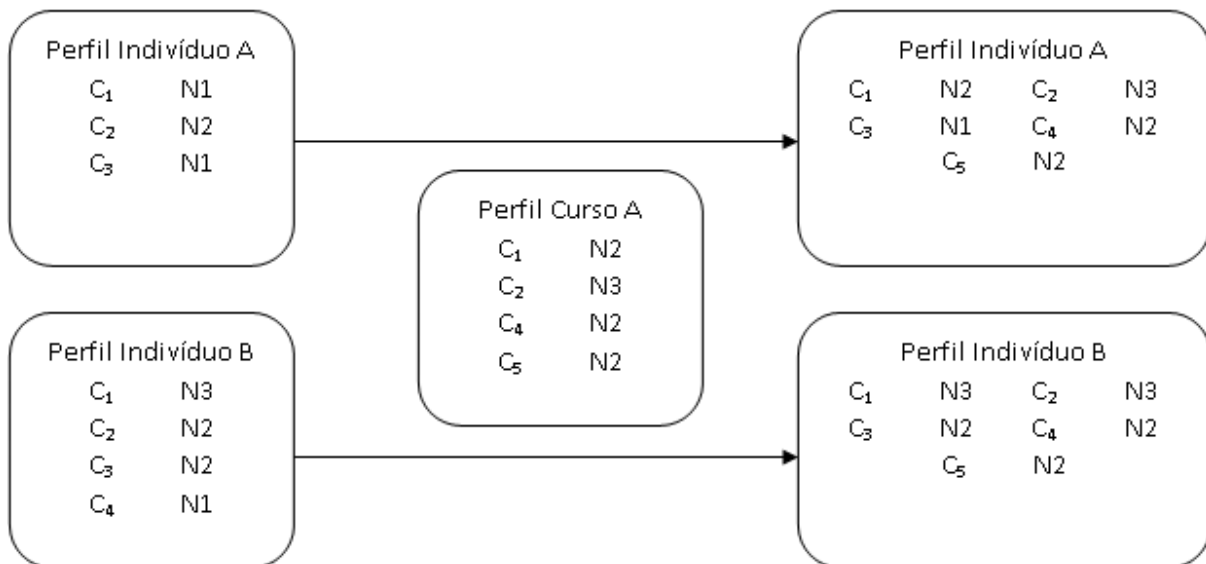


Figura 7 – Modelo de desenvolvimento de competências através da formação (fonte: autor)

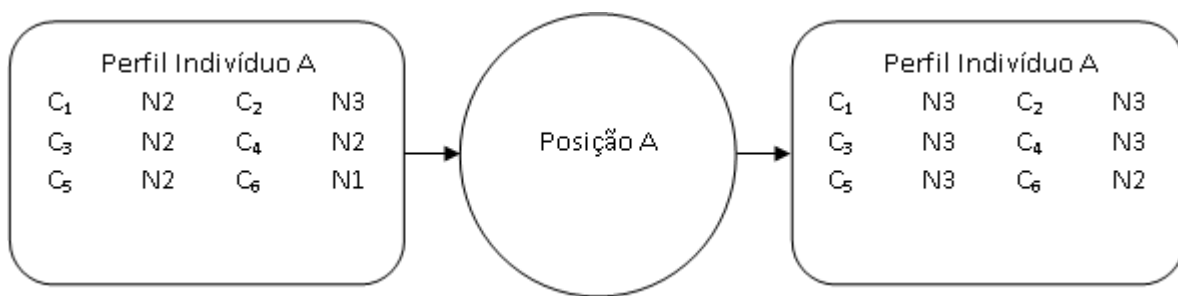


Figura 8 – Modelo de desenvolvimento de competência através da experiência adquirida numa PO (fonte: autor)

Ao proceder ao preenchimento de uma PO é necessário que se compare o perfil de competências da mesma com o perfil individual de competências dos vários candidatos a ocupar essa posição, no final desta comparação os elementos que não tenham um perfil coincidente com o perfil da PO são retirados das possibilidades para preenchimento da mesma ou, em caso de necessidade, são enviados para uma formação que lhes forneça as competências que têm em falta, para que depois possam desempenhar as funções dessa posição, de forma competente. Na seleção dos candidatos ao preenchimento das vagas, também se deve ter em atenção se estes já cumpriram o tempo mínimo de permanência na PO em que se encontram. É relevante destacar que se deve evitar o desperdício de competências no preenchimento de PO, ou seja, é necessário no caso de existir mais que um indivíduo competente para preencher uma posição, analisar o perfil desses indivíduos antes de escolher qual vai ocupar essa posição. Esta análise deve ser feita para que não seja

colocada, numa posição, uma pessoa com competências em excesso para a mesma, mas que é necessário ao preenchimento de outra posição, para o qual outros indivíduos terão que receber formação

No caso de não existir nenhum indivíduo que tenha um perfil de competências compatível com o perfil de competências da PO, é necessário que se escolha de entre os elementos disponíveis, aquele que melhor se adequa para receber formação e desenvolver as competências que lhe faltam para poder desempenhar as funções dessa posição. O processo de preenchimento de PO de acordo com as competências encontra-se representado nas Figuras 9 e 10.

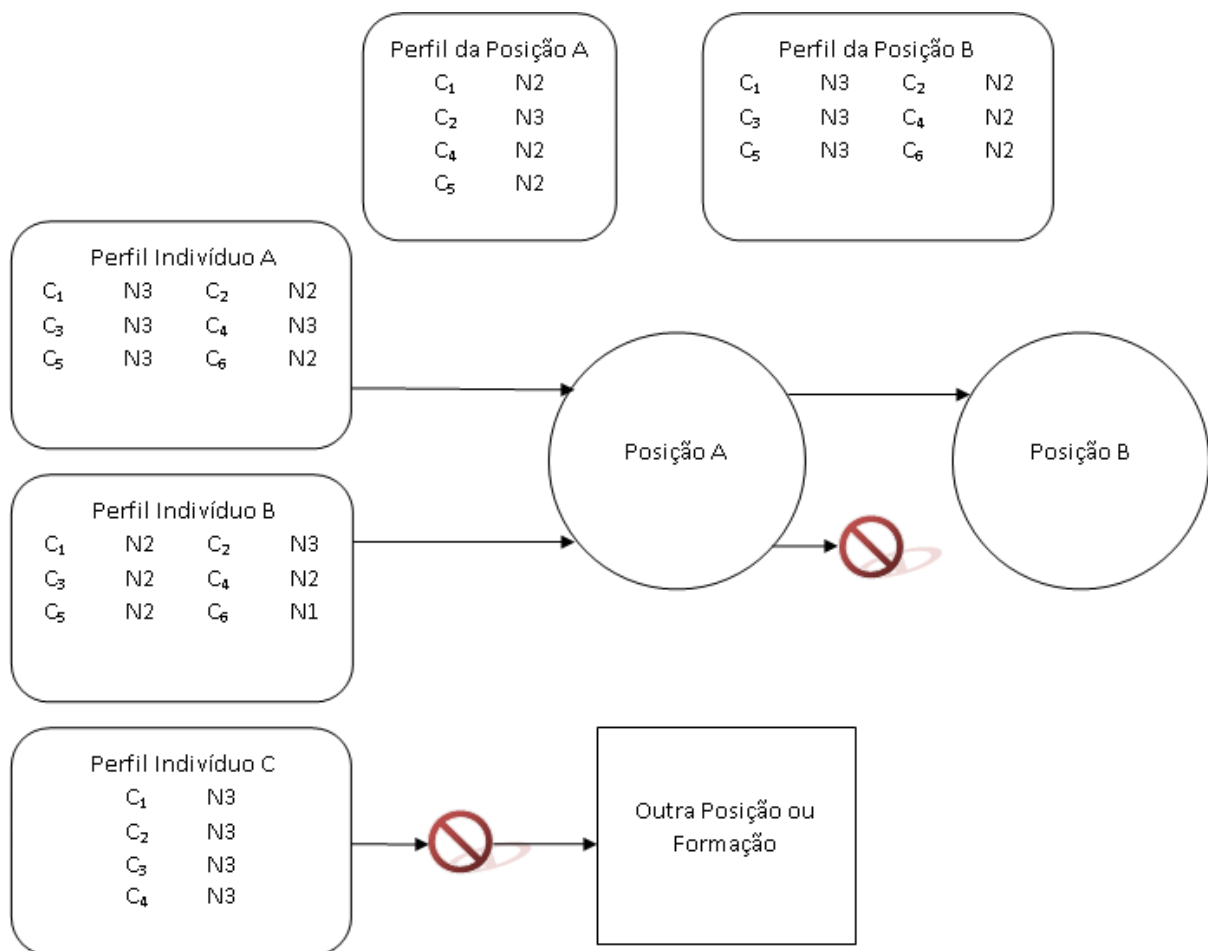


Figura 9 – Modelo de preenchimento de PO (fonte: autor)

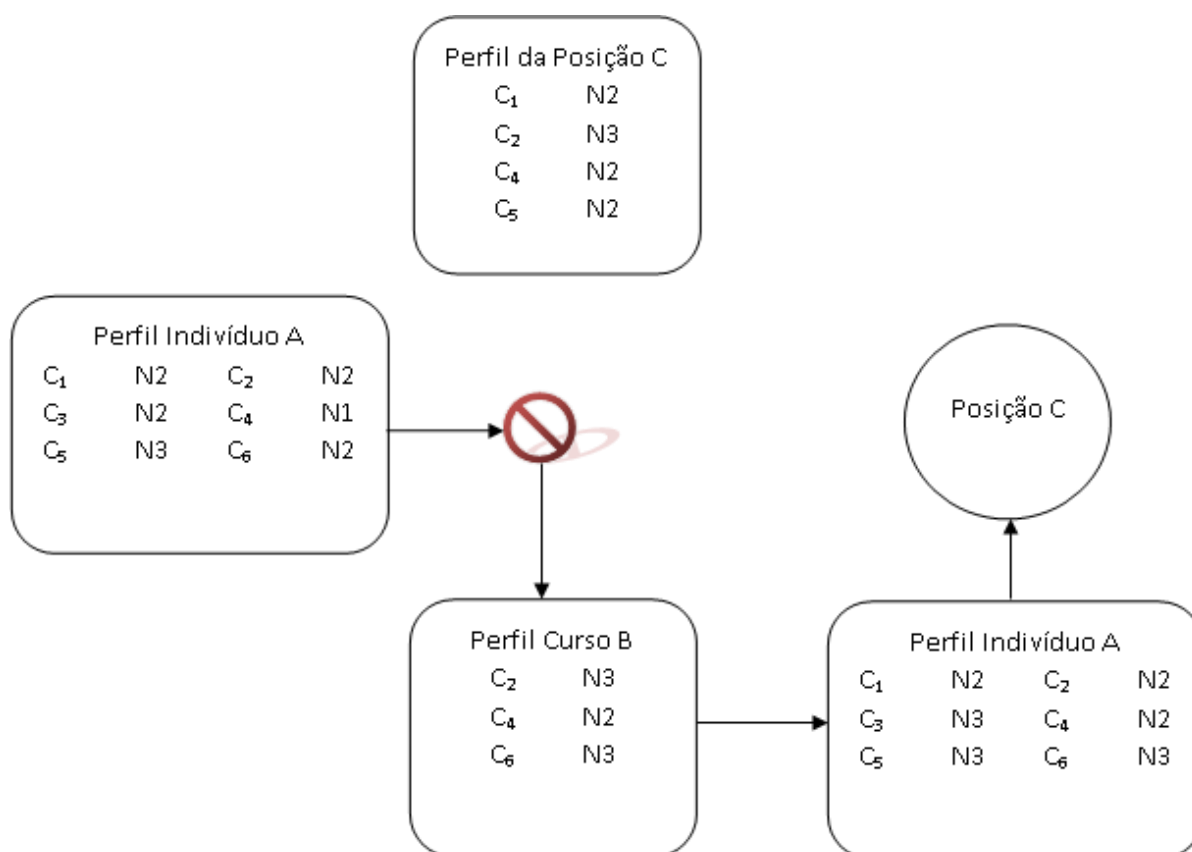


Figura 10 – Modelo de preenchimento de PO caso o indivíduo não satisfaça o perfil pedido (fonte: autor)

3.3.4 Planejamento de carreiras

O desenvolvimento do perfil de competências de um indivíduo, parte essencial deste processo são as formas como as competências são desenvolvidas; estas são designadas como eventos de perfil, tais como as formações ministradas na organização, já mencionadas anteriormente, e a experiência adquirida através do tempo passado em determinada PO.

Para escolher os eventos mais adequados para desenvolver o perfil do indivíduo, é necessário definir as posições que a organização pretende que ele ocupe, através da linha orientadora definida no início da carreira. De seguida, é preciso proceder à comparação dos perfis dessas PO com o perfil individual desse elemento, para determinar quais as competências que ele vai desenvolver através da passagem por essas posições, utilizando o perfil destas, e quais as competências que ele precisa de desenvolver, através de outro tipo de eventos, a validade das mesmas e quando é

que é necessário que ele as possua, para evitar que ele desenvolva competências que só vai necessitar passados alguns anos e acabar por perder a sua validade. Ao determinar quais os eventos que são mais adequados e quando é que devem acontecer, com o auxílio do catálogo de formações disponível, fazendo assim o planeamento da carreira do indivíduo de forma antecipada, permitindo que este tenha conhecimento da mesma e que saiba que formações deve frequentar e quando estas devem acontecer, na Figura abaixo encontra-se uma representação deste tipo de planeamento de carreira.

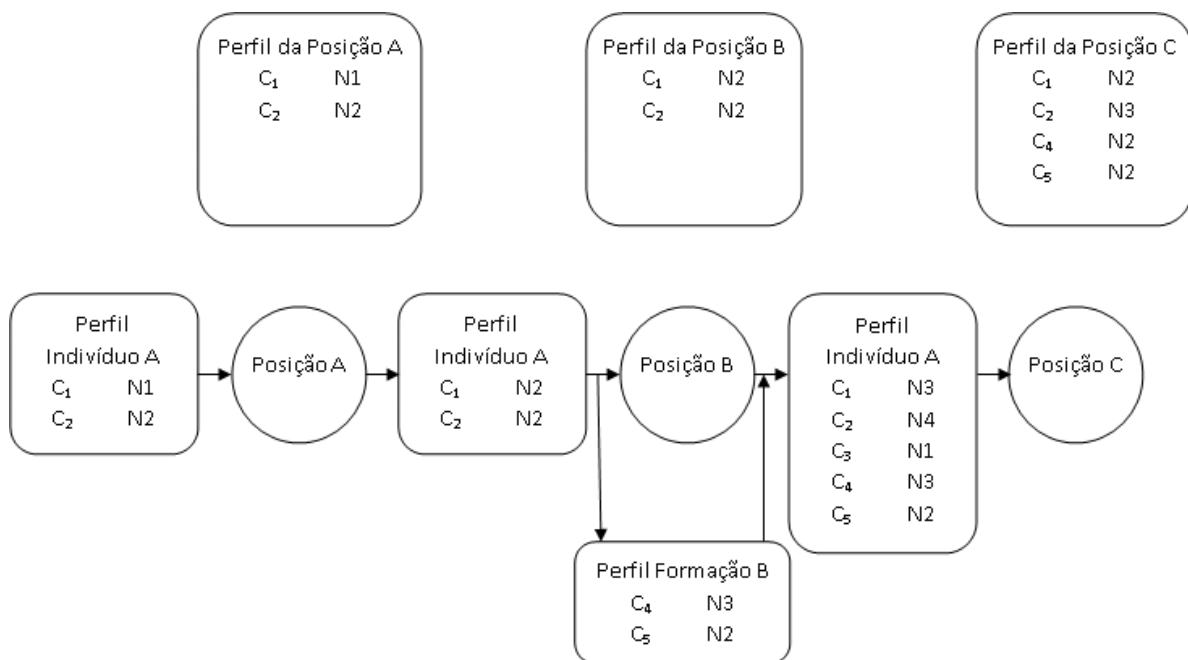


Figura 11 – Planeamento de carreira (fonte: autor)

Após o indivíduo acabar a sua formação base, já é possível delimitar por que PO e em que fase da sua carreira as irá ocupar, como na FA o posto é um requisito para grande parte das PO, é possível determinar quando é que o indivíduo será colocado em determinada posição.

Conhecendo o momento em que cada elemento vai passar por uma PO é possível elaborar um planeamento de quais as formações que cada um terá de frequentar e em que fase da sua carreira estas irão tomar lugar, de modo a desenvolver as competências que irão necessitar para desempenhar as funções futuras e que não sejam desenvolvidas pelo tempo passado a desempenhar funções numa PO ou através de formações que são transversais a todos os elementos, como é o exemplo dos cursos de promoção de posto que todos os militares têm que frequentar na mesma fase da carreira.

Na Figura 11, podemos ver o exemplo de um indivíduo que, para a sua carreira, tem planeado passar pelas PO A,B e C. Consultando o perfil de cada uma, é possível prever em que altura da sua carreira terá de desempenhar cada posição, de acordo com o posto requerido; também é possível ver que durante a passagem pela posição A não está planeado frequentar nenhuma formação, uma vez que a experiência de passagem pela posição é suficiente para desenvolver as competências necessárias para passar a desempenhar as funções da posição B, mas que paralelamente ao desempenho das funções da posição B terá de frequentar a formação B, de modo a desenvolver as competências exigidas para a passagem à posição C.

Este tipo de planeamento permite, que tanto o indivíduo como o órgão responsável pela gestão de recursos humanos estejam conscientes das formações que têm que ser frequentadas e em que altura tal deve acontecer.

Através da implementação do modelo desenvolvido neste capítulo, seriam criadas as ferramentas e princípios para aplicação de uma arquitetura de competências na FA. Fazendo recurso da proposta de efetuar uma gestão dentro de cada posto, apesar de não ser possível uma aplicação total dos princípios de gestão de competências, surge a oportunidade de implementar um arquitetura de competências, sem contrariar o princípio da hierarquia que se encontra implementado na cultura da organização militar, e sem alterar de forma muito acentuada a estrutura da organização. Além disso, seria também necessário a abertura de algumas PO para mais especialidades, de forma a não restringir a escolha a apenas algumas, quando é possível que um indivíduo de outra especialidade seja mais competente que o da especialidade solicitada. Tal consegue-se através da troca do requisito de especialidade por área de formação, podendo até existir algumas PO sem qualquer requisito a este nível.

Através da aplicação e implementação dos modelos acima propostos, bem como da criação de um único manual para toda a organização dedicado à arquitetura de competências, que indique todos os seus componentes, princípios e regras, encontrámos uma solução parcial para X1. De facto, a nível de doutrina o problema ficaria solucionado, uma vez que passaríamos a ter um único manual que iria reger toda a arquitetura de competências, eliminando assim os diferentes manuais que existem no que diz respeito a gestão de recursos humanos e as incoerências que decorrem da existência destes diferentes manuais. Ao nível de estrutura e cultura, ficaria apenas parcialmente solucionado, pois não seria possível aplicar na totalidade os princípios da gestão de competências, uma vez que o posto continuaria a ser um

requisito para o preenchimento de um posto, o que implica que mesmo que um indivíduo seja o mais competente, dentro da organização, para uma determinada PO ele não a pode ocupar se tiver um posto diferente do que é pedido, uma forma de contornar este aspeto é através de uma gestão de competências dentro de cada posto.

Ao aplicar o modelo proposto, os problemas X2 seriam solucionados, pois a atribuição de PO passaria a ser sempre feita com base nas competências do indivíduo, garantindo assim que a posição apenas seria atribuído a um indivíduo competente para desempenhar as suas funções, ao contrário do que acontece atualmente em que as PO são atribuídas aos indivíduos qualificados, assim com a solução proposta a ocorrência de erros seria diminuída e conseqüentemente a eficácia dos processos de negócio seria aumentada.

Com a introdução do termo “área de formação”, o problema X3 seria resolvido, uma vez que a especialidade deixaria de ser um elemento restritivo para o preenchimento das PO, permitindo assim que um maior número de elementos da organização preenchesse uma determinada PO, resultando uma gestão de competências mais completa, uma vez que se teria um maior número de indivíduos disponíveis para ocupar uma PO, também iria permitir que indivíduos com formações frequentadas fora da organização e reconhecidas pela mesma, se valorizassem e pudessem ocupar um maior número de PO.

3.4 Validação

Esta secção do trabalho tem como objetivo a averiguação da validade do modelo proposto durante este capítulo.

Para efetuar a validação do modelo, este será aplicado a duas PO da FA de modo a verificar se o modelo é aplicável à organização. As PO escolhidas são a de Chefe da Divisão de Operações (DIVOPS) e a de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação (DIVCSI). Como base para a aplicação deste modelo a estas PO, o autor irá utilizar o RFA 303-2 (A), que é o manual, utilizado atualmente na FA, que descreve o perfil destas duas posições.

Para validar este modelo, é necessário utilizar o catálogo de competências da organização como auxílio na transcrição dos atuais perfis profissionais, que se

encontram baseados em qualificações, para os perfis profissionais propostos neste modelo, que se baseiam nas competências.

Analisando o anexo 5-D do RFA 303-2 (A), para criar o perfil para o cargo de Chefe da DIVOPS é necessário traduzir o seu conteúdo em competências, excluindo o posto e a especialidade que são requisitos para desempenhar as funções deste cargo; também se considera que a habilitação de segurança pedida é um requisito do cargo. Assim, o perfil para este cargo deverá ser traduzido de forma a realizar as correspondências que se encontram na seguinte Tabela:

Tabela 8 – Transição de um perfil de qualificações e funções para um perfil de competências para a posição de Chefe da DIVOPS (fonte: autor)

	Perfil de funções e qualificações	Perfil de competências
Qualificações	LINGUAS (SLP/PLS) 1. Inglês: 3333	Competências: CX NX
	Profissionais: a. Cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade.	Competências: CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX
	Habilitação de Segurança - Nacional: SECRETO - OTAN: NATO SECRET - UE: SECRET UE/EU SECRET	Requisitos de Habilitação de Segurança: - Nacional: SECRETO - OTAN: NATO SECRET - UE: SECRET UE/EU SECRET
Funções	Diretamente responsável perante o VCEMFA pelo cumprimento da missão da Divisão, a qual dirige orientando e coordenando todas as atividades;	Competências: - Perseverança e Resiliência N3 - Compostura N3 - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N1 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Agilidade Estratégica e Inovação N1 - Capacidade de Comando N3 - Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas N3 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N4 - Agilidade Organizacional N3 - Capacidade de Comunicação N2 - Espírito de Missão N3 - Orientação para a Ação N2 - Foco na Realização dos Objetivos N3 - Construção de Equipas Eficazes N3 - Estabelecimento de Prioridades N2

		<ul style="list-style-type: none"> - Organização N3 - Tomada de Decisão N3 - Gestão do Tempo N1 - Skills Funcionais/Técnicas N3
	Fornecer aos Chefes de Repartição a orientação a seguir na execução dos trabalhos que lhes são atribuídos	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N1 - Gestão da Diversidade N1 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Agilidade Estratégica e Inovação N3 - Capacidade de Comando N2 - Capacidade Intelectual N2 - Capacidade de Delegação N3 - Capacidade de Comunicação N2 - Foco na Realização dos Objetivos N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Estabelecimento de Prioridades N2 - Gestão e Avaliação do Trabalho N2 - Capacidade de Chefia N3
	Dar parecer sobre os trabalhos e estudos produzidos na Divisão e submeter a despacho do VCEMFA aqueles que careçam de resolução superior, assegurando-se que foram considerados todos os fatores importantes, mesmo os do âmbito de outras Divisões ou Comandos;	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N3 - Capacidade Intelectual N2 - Capacidade de Comunicação N2
	Definir a orientação a seguir pelo Secretariado da Divisão na distribuição dos processos pelas Repartições	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agilidade Estratégica e Inovação N2 - Capacidade de Delegação N3 - Agilidade Organizacional N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Capacidade de Chefia N3
	Executar e mandar executar as ordens, despachos, diretivas e orientações do VCEMFA e mantê-lo informado sobre os assuntos de especial relevo e urgência cometidos à Divisão;	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N1 - Gestão dos Relacionamentos N2 - Capacidade de Comando N1 - Capacidade de Delegação N3 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N4 - Cumprir Instruções e Procedimentos N3 - Capacidade de Comunicação N2 - Capacidade de Chefia N2

	Manter íntima ligação entre a Divisão e os restantes Órgãos do EMFA, não só no que se refere aos trabalhos que devam ser efetuados em conjunto, mas também no respeitante às informações que convenha difundir	Competências: - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N3 - Gestão dos Relacionamentos N4 - Capacidade de Ouvir N4 - Capacidade de Negociação N3 - Capacidade de Comunicação N2
	Assegurar a coordenação necessária e as relações funcionais com as demais estruturas orgânicas da FA, dos outros ramos e do EMGFA em assuntos na sua área de responsabilidade	Competências: - Skills Interpessoais N3 - Gestão da Diversidade N3 - Gestão dos Relacionamentos N4 - Capacidade de Ouvir N4 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N4 - Capacidade de Comunicação N2
	Zelar pela disciplina, eficiência e moral do pessoal da Divisão	Competências: - Skills Interpessoais N1 - Gestão da Diversidade N2 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Motivar os Outros N3 - Integridade e Confiança N4 - Capacidade de Negociação N2 - Capacidade de Comando N2 - Adesão a Princípios e Valores N3 - Preparação Física N1 - Coragem Administrativa N3 - Gestão do Conflito N3 - Gestão de Visão e Propósito N2 - Desenvolvimento dos Outros N1
Requisitos	Posto: COR	Requisito: Posto COR
	Especialidade: PILAV	Requisito: Área de formação X

Esta Tabela mostra que a atual designação de qualificação respetiva para as línguas deve ser traduzida numa competência e respetivo nível, os cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade devem ser traduzidas nas competências e níveis desenvolvidos nestes cursos e qualificações, que poderiam ser facilmente encontradas no catálogo de formações, e as habilitações de segurança devem passar a ser um requisito. No que diz respeito às funções, para cada uma delas devem ser definidas, as competências e respetivos níveis de desenvolvimento necessários para as poder exercer. Para além disto, seria também necessário definir qual o tempo

mínimo de permanência neste cargo, quais as competências que são desenvolvidas durante o tempo que um militar desempenha esse cargo e quais as áreas de formação que são as mais indicadas para esta posição. Assim, o perfil do cargo a nível de competências é a junção de todas as competências e respetivos níveis de desenvolvimento identificados neste processo e dos requisitos pedidos para a ocupação do cargo. O perfil de competências para a posição de Chefe da DIVOPS deverá ter a seguinte apresentação:

Tabela 9 – Perfil para a posição de Chefe da DIVOPS (fonte: autor)

Chefe da DIVOPS			
Competência	Nível	Requisitos	Competências Desenvolvidas
- Perseverança e Resiliência	3	Posto: COR	CX NX
- Compostura	3	Área de formação:	
- Skills Interpessoais	3	XXX	
- Gestão da Diversidade	3	Tempo mínimo: X	
- Gestão dos Relacionamentos	4	anos	
- Capacidade de Ouvir	4	Habilitação de	
- Motivar os Outros	3	Segurança:	
- Integridade e Confiança	4	- Nacional:	
- Capacidade de Negociação	3	SECRETO	
- Agilidade Estratégica e Inovação	3	- OTAN: NATO	
- Capacidade de Comando	3	SECRET	
- Capacidade Intelectual	2	- UE: SECRET	
- Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas	3	UE/EU SECRET	
- Capacidade de Delegação	3		
- À Vontade Perante Superiores Hierárquicos	4		
- Cumprir Instruções e Procedimentos	3		
- Adesão a Princípios e Valores	3		
- Agilidade Organizacional	3		
- Capacidade de Comunicação	2		
- Espírito de Missão	3		
- Preparação Física	1		
- Coragem Administrativa	3		
- Gestão do Conflito	3		
- Orientação para a Ação	2		
- Foco na Realização dos Objetivos	3		
- Gestão de Visão e Propósito	2		
- Construção de Equipas Eficazes	3		
- Capacidade de Planeamento	3		
- Estabelecimento de Prioridades	2		

- Desenvolvimento dos Outros	1		
- Gestão e Avaliação do Trabalho	2		
- Organização	3		
- Tomada de Decisão	3		
- Capacidade de Chefia	3		
- Gestão do Tempo	1		
- Skills Funcionais/Técnicas	3		

Para completar o perfil para a PO, seria adicionado uma descrição das funções que se encontram ligadas a essa posição, idêntico ao que se encontra no atual manual da organização.

Seguindo o mesmo raciocínio utilizado para a posição anterior, temos que para o cargo de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI, segundo o Anexo 6-D do RFA 303-2, a transição entre o perfil de qualificações e funções para o perfil de competências seria feita da seguinte forma:

Tabela 10 – Transição de um perfil de qualificações e funções para um perfil de competências para a posição de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI (fonte: autor)

	Perfil de funções e qualificações	Perfil de competências
Qualificações	LINGUAS (SLP/PLS) 1. Inglês: 3333	Competências: CX NX
	Profissionais: a. Cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade.	Competências: CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX; CX NX
	Habilitação de Segurança - Nacional: SECRETO - OTAN: NATO SECRET - UE: SECRET UE	Requisitos de Habilitação de Segurança: - Nacional: SECRETO - OTAN: NATO SECRET - UE: SECRET UE
Funções	Dirigir e coordenar todas as atividades da Repartição, incluindo a elaboração da política para os sistemas de informação, abrangendo também os sistemas de comando e controlo e sensores	Competências: - Perseverança e Resiliência N3 - Compostura N3 - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N3 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Capacidade de Ouvir N4 - Motivar os Outros N3 - Integridade e Confiança N3 - Capacidade de Negociação N2 - Agilidade Estratégica e Inovação N2

		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de Comando N2 - Capacidade de Lidar com Ambiguidades N2 - Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas N3 - Capacidade de Delegação N3 - Cumprir Instruções e Procedimentos N3 - Adesão a Princípios e Valores N3 - Agilidade Organizacional N2 - Capacidade de Comunicação N2 - Espírito de Missão N3 - Coragem Administrativa N3 - Avaliação do Talento N3 - Gestão do Conflito N3 - Orientação para a Ação N2 - Gestão de Visão e Propósito N2 - Construção de Equipas Eficazes N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Estabelecimento de Prioridades N3 - Desenvolvimento dos Outros N2 - Organização N3 - Tomada de Decisão N3 - Capacidade de Chefia N3 - Gestão do Tempo N3 - Aprendizagem Técnica N3 - Skills Funcionais/Técnicas N3
	<p>Promover a elaboração dos planos relativos aos sistemas de informação bem como aos sistemas de comando e controlo, de coleta de informações, de vigilância e de reconhecimento</p>	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar os Outros N3 - Criatividade N2 - Capacidade de Comando N2 - Capacidade Intelectual N2 - Capacidade de Delegação N2 - Capacidade de Comunicação N2 - Avaliação do Talento N2 - Gestão do Conflito N2 - Foco na Realização dos Objetivos N2 - Foco no Cliente N1 - Construção de Equipas Eficazes N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Estabelecimento de Prioridades N2 - Gestão e Avaliação do Trabalho N3 - Organização N3 - Capacidade de Chefia N3 - Gestão do Tempo N2

	<p>Promover a elaboração dos requisitos operacionais dos sistemas acima referidos</p>	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar os Outros N3 - Criatividade N2 - Capacidade de Comando N2 - Capacidade Intelectual N2 - Capacidade de Delegação N2 - Capacidade de Comunicação N2 - Avaliação do Talento N2 - Gestão do Conflito N2 - Foco na Realização dos Objetivos N3 - Foco no Cliente N1 - Construção de Equipas Eficazes N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Estabelecimento de Prioridades N2 - Gestão e Avaliação do Trabalho N3 - Organização N3 - Capacidade de Chefia N3 - Gestão do Tempo N2
	<p>Promover os estudos com vista à aplicação na FA de novos conceitos e tecnologias, à obtenção de padrões de normalização e interoperabilidade e à adequada gestão da informação</p>	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar os Outros N3 - Criatividade N2 - Capacidade de Comando N2 - Capacidade Intelectual N2 - Capacidade de Delegação N2 - Capacidade de Comunicação N2 - Avaliação do Talento N2 - Gestão do Conflito N2 - Foco na Realização dos Objetivos N3 - Foco no Cliente N1 - Construção de Equipas Eficazes N3 - Capacidade de Planeamento N3 - Estabelecimento de Prioridades N2 - Gestão e Avaliação do Trabalho N3 - Organização N3 - Capacidade de Chefia N3 - Gestão do Tempo N2
	<p>Apoiar o Chefe da Divisão e colaborar em estudos ou projetos, que envolvam a área de sistemas de informação, incluindo sistemas de comando e controlo, de coleta de informações, de vigilância e de reconhecimento, bem como sensores</p>	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N2 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Capacidade de Ouvir N3 - Integridade e Confiança N2 - Capacidade de Negociação N2 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N3

		<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade Organizacional N2 - Capacidade de Comunicação N2 - Aprendizagem Técnica N3 - Skills Funcionais/Técnicas N3
	Manter o Chefe da Divisão informado sobre os estudos e atividades em curso na Repartição	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N2 - Gestão dos Relacionamentos N1 - Capacidade de Ouvir N2 - Integridade e Confiança N2 - Capacidade Intelectual N3 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N3 - Capacidade de Comunicação N3 - Estabelecimento de Prioridades N2 - Aprendizagem Técnica N3
	Participar em reuniões e grupos de trabalho, no âmbito nacional e internacional, para os quais for nomeado	<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills Interpessoais N2 - Gestão da Diversidade N3 - Gestão dos Relacionamentos N3 - Capacidade de Ouvir N4 - Integridade e Confiança N3 - Capacidade de Negociação N3 - À Vontade Perante Superiores Hierárquicos N2 - Cumprir Instruções e Procedimentos N3 - Adesão a Princípios e Valores N2 - Agilidade Organizacional N3 - Capacidade de Comunicação N3 - Aprendizagem Técnica N3 - Skills Funcionais/Técnicas N1
Requisitos	Posto: TCOR	Requisito: Posto COR
	Especialidade: ENGEL/ENGINF/TINF/TODCI	Requisito: Área de formação X

Assim, o perfil para a posição de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI será apresentado da seguinte forma:

Tabela 11 – Perfil para a posição de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI (fonte: autor)

Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da DIVCSI			
Competência	Nível	Requisitos	Competências Desenvolvidas

- Perseverança e Resiliência	3	Posto: Tenente-	CX NX
- Compostura	3	Coronel	
- Skills Interpessoais	2	Área de formação: X	
- Gestão da Diversidade	3	Habilitações de	
- Gestão dos Relacionamentos	3	Segurança:	
- Capacidade de Ouvir	4	- Nacional:	
- Motivar os Outros	3	SECRETO	
- Integridade e Confiança	3	- OTAN: NATO	
- Capacidade de Negociação	3	SECRET	
- Criatividade	2	- EU: SECRET EU/EU	
- Agilidade Estratégica e Inovação	2	SECRET	
- Capacidade de Comando	2		
- Capacidade Intelectual	3		
- Capacidade de Lidar com Ambiguidades	2		
- Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas	3		
- Capacidade de Delegação	3		
- À Vontade Perante Superiores Hierárquicos	3		
- Cumprir Instruções e Procedimentos	3		
- Adesão a Princípios e Valores	3		
- Agilidade Organizacional	3		
- Capacidade de Comunicação	3		
- Espírito de Missão	3		
- Coragem Administrativa	3		
- Avaliação do Talento	3		
- Gestão do Conflito	3		
- Orientação para a Ação	2		
- Foco na Realização dos Objetivos	2		
- Foco no Cliente	1		
- Gestão de Visão e Propósito	2		
- Construção de Equipas Eficazes	3		
- Capacidade de Planeamento	3		
- Estabelecimento de Prioridades	3		
- Desenvolvimento dos Outros	2		
- Gestão e Avaliação do Trabalho	3		
- Organização	3		
- Tomada de Decisão	3		
- Capacidade de Chefia	3		
- Gestão do Tempo	3		
- Aprendizagem Técnica	3		
- Skills Funcionais/Técnicas	3		

Após a aplicação do modelo proposto pelo autor a estas duas PO, é possível verificar que já é possível começar a realizar trabalho no sentido de introduzir as competências na gestão de recursos humanos, de uma forma mais evidente e eficaz.

Foi verificado que a atual qualificação de línguas (SLP/PLS) de inglês 3333, não se conseguiu traduzir numa competência específica, pelo que deve de ser estudado uma forma de conseguir proceder à transição dessa qualificação para uma ou mais competências.

Falta realizar trabalho na área das competências funcionais, que permitirá criar perfis mais completos e precisos e facilitará a transição dos atuais perfis de qualificações e funções para os futuros perfis de competências.

Outro entrave encontrado foi a não existência de um catálogo de formações que permita identificar quais as competências que são desenvolvidas em cada formação, daí não ser possível identificar as competências que estão ligadas com esse ponto do atual manual da organização. Tarefa que seria facilmente completada quando a criação deste catálogo da forma como é proposto durante o desenvolvimento do modelo.

Na área das competências desenvolvidas durante a ocupação da PO, ainda não existe documentação relativa ao assunto que possa ser utilizada como auxílio para a elaboração dos novos perfis para a PO, pelo que obriga a uma análise das funções ligadas à posição e definição das competências desenvolvidas.

Nos atuais perfis também não consta o tempo mínimo de permanência na PO, sendo este mais um parâmetro que deve ser definido e introduzido no novo perfil. De forma semelhante também o conceito de área de formação deve ser definido e introduzido. Verifica-se que é possível fazer a transição entre qualificações e competências, através das qualificações pedidas para cada PO e da análise das funções de cada posição, o que demonstra que existindo um catálogo de competências validado é possível que a organização comece a utilizar as competências na gestão dos seus recursos humanos.

Analisando os dois perfis conclui-se que o novo perfil de competências é mais claro, em comparação com o que é utilizado atualmente na organização o que sugere que tem uma maior probabilidade de seleção do pessoal mais indicado para cada PO.

3.5 Implementação

A implementação deste modelo deve-se iniciar com a construção e validação de um catálogo de competências para a organização. De seguida e com base neste catálogo os atuais planos curriculares das diferentes formações existentes na FA devem ser utilizados e traduzidos em competências para criar o catálogo de competências da organização.

O próximo passo é a criação dos perfis de competências para cada posto, recorrendo aos catálogos de competências e formações e através da análise dos cursos necessários para cada posto e das competências que a organização espera que cada indivíduo com determinado posto possua.

Deve ser feita a agregação das diferentes especialidades por área de formação, e a definição do tempo mínimo de permanência em cada PO.

Com tudo isto inicia-se a construção dos novos perfis para as PO, utilizando os perfis atuais e fazendo a sua transformação para perfis de competências e através da observação do desempenho de funções de cada posição e de entrevistas com os indivíduos que as desempenham, tudo isto com o auxílio do catálogo de competências validado para a organização.

Seria necessário definir os perfis de recrutamento de acordo com as necessidades da organização para cada especialidade, mais uma vez com o auxílio do catálogo de competências.

Para cada elemento da organização será também necessário criar o seu próprio perfil individual, que pode ser criado, através das qualificações que esse indivíduo tem e traduzi-las em competências, utilizando o catálogo de formações, e/ou através da realização de testes semelhantes aos que os candidatos realizam no CPSIFA, direcionados para a identificação de competências e respetivos níveis de desenvolvimento.

O próximo passo seria o desenvolvimento de uma aplicação informática que permitisse realizar a gestão de todo o pessoal, de forma rápida e eficaz. Para tal esta aplicação teria que incluir todos os perfis mencionados anteriormente e teriam que ser desenvolvidas e integradas todas as regras de gestão de competências, para a organização, para que se conseguisse fazer a comparação de todos os perfis e catálogo de formações e para que a aplicação permitisse escolher quais os indivíduos

mais competentes para uma determinada PO e quais os eventos que iriam acontecer ao longo da sua carreira, permitindo realizar o planeamento de carreiras.

Abordando a realidade de redução de efetivos na organização, esta não coloca nenhum entrave à aplicação do modelo, pois as PO seriam as mesmas, assim como o número de pessoal disponível, pelo que não há a necessidade de aumentar os quadros. Analisando os benefícios da aplicação do modelo, iríamos ter as pessoas mais competentes em cada PO, o que levaria a uma menor ocorrência de erros e um aumento da eficiência dos processos de negócio, isto indica que com o mesmo efetivo seria possível aumentar os resultados, ou noutra perspetiva, ao manter os resultados seria possível reduzir o efetivo.

4 Conclusão e Recomendações

No presente capítulo, serão apresentadas as conclusões retiradas no final da investigação e algumas recomendações para trabalhos a realizar no futuro que complementam esta investigação.

4.1 Conclusão

Segundo a metodologia utilizada nesta investigação a conclusão apresenta uma retrospectiva do trabalho realizado, os contributos do mesmo e algumas considerações de ordem pratica.

Começando pela retrospectiva do trabalho realizado, é apresentado na seguinte Tabela os diferentes passos da metodologia adotada:

Tabela 12 – Atividades realizadas ao longo da investigação (fonte: autor)

Fase	Etapa	Atividades
Rutura	Pergunta de Partida	Formulação da pergunta de partida, que servirá como orientação durante toda a investigação.
	Exploração	Estudo do tema abordado, o autor recorre a literatura relativa à temática e realiza entrevistas exploratórias, de forma a aumentar o seu conhecimento sobre o tema estudado e desenvolver uma problemática adequada.
	Problemática	Utilizando os conhecimentos desenvolvidos durante a etapa de exploração, o autor identifica a problemática associada ao tema e determina qual a abordagem a utilizar para encontrar uma solução. Na presente investigação a problemática identificada foi a inexistência de uma arquitetura de competências na FA.
Construção	Construção do Modelo de Análise	São apresentados e explicados os conceitos necessários para a compreensão da temática. Formulam-se as hipóteses de resposta às questões derivadas. Elabora-se um modelo, utilizando os conceitos abordados fazendo a ligação entre estes.
	Observação	Recorrendo a um caso de estudo, é feita a tradução das qualificações e funções de duas PO em competências.
Verificação	Análise das informações	Verificam-se as hipóteses colocadas na etapa de construção do modelo de análise, utilizando os dados observados na etapa anterior. É dada a resposta às características do problema identificado.
	Conclusões	É efetuada uma retrospectiva do trabalho, sublinhando os contributos da investigação e retiram-se as conclusões do trabalho realizado. São propostas algumas recomendações para o futuro.

Para completar a retrospectiva de todo o trabalho desenvolvido, existem alguns pontos

que devem ser revisitados, estes enumeram-se de seguida:

Objetivo: Com a elaboração deste trabalho pretende-se estudar e elaborar uma arquitetura de competências, que seja de possível implementação na FA e que permita efetuar a gestão de competências na organização.

Âmbito: O âmbito deste trabalho é a FA, de forma transversal, analisada de forma conforme com os conceitos de EO, complementados com o produto resultante da análise de literatura realizada

Pergunta de Partida: De que forma deverá ser representada uma Arquitetura de Competências com aplicação na FA?

Decompondo a pergunta de partida, resultam as seguintes questões derivadas e respetivas hipóteses:

Q1: De que forma será benéfico para a FA a representação da arquitetura de competências?

H1: Com a representação da Arquitetura de Competências, é possível identificar e clarificar as diferentes competências necessárias para desempenhar cada PO dentro da organização e potenciar as capacidades dos recursos humanos.

Q2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação da FA?

H2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação ao ponto a que seja possível utilizar as práticas ligadas à gestão de competências.

H3: A nível de doutrina é necessário alterar os manuais da organização de forma a englobarem a arquitetura de competências.

Q3: A aplicação de uma arquitetura de competências, na FA, vai reduzir a ocorrência de erros e aumentar a eficácia dos seus processos de negócio?

H4: Através da aplicação de uma arquitetura de competências, as PO serão atribuídas às pessoas mais competentes para as desempenhar, reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros e por sua vez aumentando a eficácia dos processos de negócio.

No capítulo 2, são apresentados os conceitos que permitem a construção do modelo desenvolvido e a apresentação da solução encontrada para o problema, estes conceitos são os seguintes:

- EO: Uma aproximação à organização segundo a EO permite estudar a organização e implementar mudanças que sejam necessárias, da melhor forma possível.

- *Organizational self-awareness*: É um processo que permite que a organização tenha consciência sobre o seu estado atual.
- *Arquitetura Empresarial*: Representação gráfica de uma organização, que permite a compreensão, a um nível básico, da complexidade da organização. A *Arquitetura Empresarial* é ainda uma ferramenta que permite retirar informação sobre a performance, os recursos disponíveis e é a base para a transformação dos objetivos estratégicos em tarefas operacionais.
- *Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade*: Uma organização tem que ser ágil para responder de forma rápida e correta aos desafios encontrados, para ser ágil necessita de ser flexível e conseguir adaptar-se, o que significa que deve conseguir chegar aos objetivos de diferentes maneiras e ter facilidade em transitar entre elas e ainda ter a capacidade de alterar os seus processos e estrutura quando assim é necessário.
- *Competências*: São as capacidades que um indivíduo possui e que lhe permitem realizar uma determinada tarefa. São então um conjunto de comportamentos e conhecimentos que o indivíduo detém e que sabe aplicar nas situações adequadas
- *Modelo de Competências*: é a ferramenta principal para efetuar uma gestão de competências, tanto para as chefias como para os trabalhadores, e é utilizado para fazer o recrutamento e o desenvolvimento de trabalhadores ao longo da sua carreira. Determina quais as competências que são necessárias para desempenhar um determinado cargo.
- *Gestão de Competências*: É fundamental para qualquer organização e deve ser aplicada desde o recrutamento até ao desenvolvimento e manutenção de competências. Este tipo de gestão faz parte da arquitetura de competências.
- *Arquitetura de competências*: É uma forma de organizar e gerir todas as competências de uma organização e é o produto final deste trabalho.
- *Perfil de competências*: define quais as competências necessárias para desempenhar as funções de determinado cargo, estes perfis são utilizados para que sejam escolhidos os trabalhadores mais competentes para cada cargo e deve ser de tal maneira claro que tanto as chefias como os trabalhadores devem conseguir interpretá-lo da mesma forma.

- Erro humano: Alguém que esteja familiarizado com um determinado procedimento tem menor probabilidade de errar em relação a uma pessoa que não se encontra familiarizada com esse mesmo procedimento. Ao ocorrerem menos erros, o processo será mais fluido e eficaz.
- Conceito transversal de competências na FA: permite que exista uniformização na percepção daquilo que é uma competência dentro da organização e que faz a identificação das competências existentes na FA
- Ontologia da Organização: permite clarificar o que é uma posição organizacional.

No capítulo 3 é construído um modelo, que tem como objetivo solucionar o problema identificado. De seguida é feito um breve resumo sobre a construção do modelo:

- Análise qualitativa das entrevistas: As entrevistas realizadas tiveram como objetivo a percepção da realidade atual da organização enquadrada na temática da investigação. Permitiram que o autor percebesse a forma como as áreas da organização, com interesse para a investigação, funcionam.
- Modelo: É proposto um modelo de construção de uma arquitetura de competências para a organização, define e explica os diferentes elementos dessa arquitetura e as regras da mesma. É ainda explicado um mecanismo de planeamento de carreiras.
- Validação: O modelo é aplicado a duas PO existentes, sendo proposto um método de transição entre o atual e o modelo desenvolvido. Realiza-se uma análise sobre o método utilizado.
- Implementação: É proposta uma forma de implementação do modelo, na organização.

No capítulo 4, através do trabalho realizado é dada resposta à pergunta de partida e às questões derivadas, de forma a validar ou não as hipóteses de resposta.

Na Tabela seguinte, encontra-se a validação das Hipóteses e a resposta à pergunta de Partida:

Tabela 13 – Validação das Hipóteses e Resposta à Pergunta de Partida (fonte: autor)

Problema	Pergunta de Partida	Questões derivadas	Hipóteses	Validação das hipóteses	Resposta à pergunta de Partida
<p>Não existe uma arquitetura de competências na FA.</p>	<p>De que forma deverá ser representada uma Arquitetura de Competências com aplicação na FA?</p>	<p>Q1: De que forma será benéfico para a FA a representação da arquitetura de competências?</p>	<p>H1: Com a representação da Arquitetura de Competências, é possível identificar e clarificar as diferentes competências necessárias para desempenhar cada PO dentro da organização e potenciar as capacidades dos recursos humanos.</p>	<p>Como é possível observar através da validação feita ao modelo, é possível passar de um perfil de qualificações e funções para um perfil de competências, o que permite identificar quais as competências necessárias para desempenhar as funções de cada PO, sendo assim possível distribuir os recursos humanos de uma forma mais eficaz, com o desenvolvimento de uma arquitetura de competências, como é explicada ao longo do capítulo 3 é também possível clarificar cada competência, recorrendo a um catálogo de competências. Assim, a hipótese 1 considera-se validada.</p>	<p>Atualmente as competências ainda não se encontram em uso na organização, no que se refere a gestão de recursos humanos, estas apenas são utilizadas em casos pontuais, utilizando-se antes as qualificações e funções para efetuar a gestão deste recursos. As qualificações são uma parte integrante da carreira de um elemento da organização, mas as competências demonstram-se uma ferramenta mais completa no que respeita à identificação de um indivíduo competente. Uma vez que um indivíduo competente tem uma maior taxa de sucesso e aproveitamento ao realizar uma tarefa, tem todo interesse para a organização ter os seus elementos colocados nas posições em que são mais competentes. Resulta assim a necessidade de criar uma arquitetura de competências, para gerir mais eficazmente os recursos humanos da organização. O modelo desenvolvido foi aplicado a duas PO, o que permitiu identificar alguns pontos em que ainda será necessário desenvolver trabalho e outros</p>
		<p>Q2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação da FA?</p>	<p>H2: A implementação de uma arquitetura de competências implica uma reestruturação ao ponto que seja possível utilizar as práticas ligadas à gestão de competências.</p>	<p>Como explicado ao longo de capítulo três a adoção de uma arquitetura de competências para a organização, iria implicar que existisse uma maior abertura, nas diferentes PO, no que se refere aos postos e especialidades que as podem ocupar. Também foi possível verificar que a própria estrutura da organização não permite que uma gestão de competências seja realizada por completo. Portanto para adotar este tipo de gestão de recursos humanos é necessário proceder a mudanças na organização para que esta gestão possa ter sucesso e atingir os objetivos esperados. No caso de estudo foi verificado que ainda existem campos a desenvolver dentro da organização para</p>	

			que seja possível criar todas as ferramentas necessárias para implementar uma arquitetura de competências. Temos que a hipótese 2 é validada	em que é possível transitar para a introdução do conceito de competências na organização.
		H3: A nível de doutrina é necessário alterar os manuais da organização de forma a englobarem a arquitetura de competências.	A parte mais importante de uma arquitetura de competências é que esta seja clara e que todos os elementos da organização tenham acesso a ela. Isto apenas se consegue, se todos os elementos que fazem parte desta arquitetura se encontrarem descritos de forma clara em manuais da organização, assim como as regras que regem a sua gestão. Como foi analisado no caso de estudo é necessário fazer a tradução dos manuais atuais, que dizem respeito a qualificações e funções, para um novo formato que introduza as competências na política de gestão de recursos humanos da organização, também foi verificado que é necessário criar novas ferramentas e que estas devem também ser clarificadas em manuais da organização. Conclui-se que a hipótese 3 é validada.	A investigação foi desenvolvida no sentido de alertar para uma temática que pode sofrer melhorias dentro da organização e que deve ser estudada com maior profundidade, pois como foi referenciado ao longo do trabalho é possível melhorar a gestão de recursos humanos e conseqüentemente a eficiência da organização. Uma vez que atualmente a FA se encontra numa situação de reduzido número de recursos humanos é uma mais-valia a introdução de conceitos como a arquitetura de competências que permitam a melhor distribuição e aproveitamento destes recursos.
	Q3: A aplicação de uma arquitetura de competências, na FA, vai reduzir a ocorrência de erros e aumentar a eficácia dos seus processos de negócio?	H4: Através da aplicação de uma arquitetura de competências, as PO serão atribuídas às pessoas mais competentes para os desempenhar, reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros e por sua vez aumentando a eficácia dos processos de negócio.	Como foi abordado no capítulo 2, uma pessoa qualificada pode não ser competente, e o que acontece atualmente na organização é que os cargos são atribuídos segundo as qualificações e não segundo a competência dos indivíduos. Isto pode levar a que nem sempre os indivíduos mais indicados sejam colocados nas PO que devem ocupar. No caso de estudo ao comparar o perfil atual da organização e o novo perfil de competências é possível concluir que o último é mais claro e direto, isto leva a que a escolha do pessoal para uma determinada posição seja mais clara, havendo uma maior probabilidade de colocar o indivíduo mais competente na posição que este deve de ocupar, levando a que a probabilidade da ocorrência de erros diminua e conseqüentemente que a eficácia dos processos de negócio aumente. Validando assim a hipótese 4.	No final da investigação conclui-se que ainda existe trabalho a ser realizado na área das competências, com isto o autor sugere algumas recomendações para o futuro. O aproveitamento dos conhecimentos desenvolvidos durante esta investigação é da responsabilidade da organização, que deve analisar se aqueles se encontram de acordo com os seus interesses.

4.2 Recomendações

De seguida são apresentadas algumas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros:

- Identificar e validar todas as competências que são utilizadas na organização, para ser criado um catálogo de competências transversal a toda a FA;
- Efetuar o levantamento de todas as competências que a organização necessita que um indivíduo tenha em cada posto, para criar os diferentes perfis de posto;
- Traduzir os atuais planos curriculares, de todas as formações existentes na organização, para competências, para ser criado o catálogo de formações da organização
- Traduzir os atuais perfis para cada PO, para novos perfis de competências, auxiliando com um levantamento de competências baseado na observação do desempenho de funções de cada PO;
- Definir as necessidades da organização, no que diz respeito ao recrutamento, para cada especialidade, de forma a criar os novos perfis de recrutamento;
- Criar um perfil individual de competências, para cada elemento da organização;
- Agrupar as diferentes especialidades por áreas de formação
- Desenvolver as regras de gestão de recursos humanos, que tenham como base as competências;
- Desenvolver uma aplicação informática que consiga gerir a arquitetura de competências e fazer uma gestão de recursos humanos de forma rápida e eficaz

5 Referências Bibliográficas

Axelrod, Robert; Cohen, Michael D. – **Harnessing Complexity**. New York : The Free Press, 1999.

Alberts, D.; Hayes, R. – **Power to the Edge – Command and Control in the Information Age**. CCRP Publication Series, 2003.

Assembleia da Republica – **Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional – artigo 275**. 2005.

Bachelard, Gaston. – **A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento**. Rio de Janeiro : Contraponto, 1996.

Cascão, Ferreira. – **Gestão Por Competências : Novos Instrumentos E Práticas Para A Moderna Gestão Das Pessoas E Das Organizações**. Porto : IPAM, 2005.

Cullen Coates & Associates. – **Organizational Competencies** [Em linha]. Strategy 360° execution, 2008 [Consult. 14 Jan. 2016]. Disponível na internet:<URL:http://www.cullencoates.com/images/Managing_Organizational_Competencies_.pdf>.

Demailly, L. – **Compétence et transformation des groupes professionnels**. Paris : s.n., 1994.

Embrey, David. – **Understanding human Behavior and error**. s.l. : Human Reliability Associates, 2005.

Eriksson, Hans-Erik e Magnus, Penker. – **Business Modeling with UML: Business Patterns at Work**. New York : s.n., 2000.

Força Aérea – **Diretiva nº 04 – Diretiva de Planeamento da FA**. Chefe do Estado-Maior da Força Aérea: Alfragide, fevereiro 2013.

Força Aérea – **RFA 303-2 (A): Organização e Normas de Funcionamento do Estado-Maior da FA**. Chefe do Estado-Maior da Força Aérea: Alfragide, julho 2011.

Hamel, Gary e Prahalad, C.K. – **Competing for the Future**. Boston : Harvard Business School Press, 1994.

Harvard University – **Competency Dictionary**. s.l. : Development Dimensions Int'l, Inc., 2014.

Jan L.G. Dietz, Jan A.P. Hoogervorst. – **The discipline of enterprise engineering**. s.l. : Inderscience Enterprises Ltd., 2013.

Library of Parliament. – **Library of Parliament: Competency Profiles**, 2014 [Em linha]. Parliament of Canada. [Consult. 11 Jan 2016.]. Disponível em WWW:<URL:http://www.lop.parl.gc.ca/Employment/Library/CompetencyProfiles/CompProfile_ProfessionalTechnical-e.htm>.

Liles, D. H., Johnson, M. E., Meade, L., & Underdown, D. R. – **Enterprise Engineering: A Discipline?** s.l. : Society for Enterprise Engineering Conference Proceedings, 1995.

Liles, Donald H. E Presley, Adrien R. – Enterprise modeling within an enterprise engineering framework. 1996.

Magretta, Joan. – **Michael Porter: O Essencial Sobre Estratégica, Concorrência e Competitividade**. 2012.

Mansfield, Dr. Richard S. – **Practical Questions for Building Competency Models**. Ottawa : Workitect, Inc., 2000.

Ministério Da Defesa Nacional; Decreto-Lei nº 187/2014, de 29 de dezembro, Diário da Republica, 1ª série – Nº 250 – 29 de dezembro 2014.

Lankhorst, M. – **Enterprise Architecture at Work: Modeling, Communication and Analysis**. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2005..

Ohio University. – **Position Competency Profile (PCP) Completion Instructions**, 2011 [Em linha]. Ohio University. [Consult. 11 Jan 2016.] Disponível em WWW:<URL:https://www.ohio.edu/hr/upload/PCP_Instructions.pdf>.

Páscoa, Carlos; Pinto, Sofia; Tribolet, José – **Ontology construction: Portuguese Air Force Headquarters Domain**; AFA, Universidade Técnica de Lisboa, Center for Organizational Design & Engineering; Working Paper, 2011.

Parente, Cristina. – **Construção Social das Competências Profissionais. Dois Estudos de Caso em Empresas Multinacionais do Sector Metalomecânico**. Porto : s.n., 2003.

Pinheiro, António Arnaldo Loureiro. – **Proposta de uma Metodologia para a Gestão das Competências nas Organizações**. Lisboa : s.n., 1998.

Quintas, Miguel. – **Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização**. Sintra: AFA, 2016. Dissertação de Mestrado. Em desenvolvimento.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Gradiva, 1998.

Ramos, Luis Pedro Serra. – **As Dinâmicas de Produção, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências em Contexto Organizacional**. 2003.

Rasmussen, Jens. – **Skills, Rules, and knowledge; Signal, Signs, and Symbols, and other Distinctions in Human Performance Models**. IEEE Transactions On Systems, Man And Cybernetics. MAY de 1983, pp. 257-266.

Reason, James. – **Human Error**. New York : Cambridge University Press, 1991.

Reynaud, Jean-Daniel. – **Le management par les competences: un essai d'analyse**. [ed.] Éditions Scientifiques et Médicales. Sociologie du Travail. 1, 2001, Vol. 43, pp. 7-31.

Ribeiro, Nelson – **Representação do Conceito de Qualificações nos Processos de Negócio**. Sintra: AFA, 2015. Dissertação de Mestrado.

Rodrigues, Maria João. – **Competitividade e Recursos Humanos - dilemas de Portugal na construção europeia**. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1991.

Sousa, Pedro, et al. – **Enterprise Architecture Modeling with the Unified Modeling Language**. 2006.

Taatila, Vesa. – **The Concept of Organizational Competence - A Foundational Analysis**. University of Jyvaskyla : s.n., 2004.

The Institute of Electrical and Electronics Engineers. – **IEEE Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems (IEEE Std 1471-2000)**. New York : Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2000.

Vicente, D.; Tribolet, J. – **Towards Organizational Self-awareness: A Methodological Approach to Capture and Represent Individual and Inter-Personal Work Practices**. Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2007.

Zacarias, Marielba; Magalhães, Rodrigo; Caetano, Artur; Pinto, Sofia; Tribolet, José. – **Towards organizational self-awareness: An initial architecture and ontology**. 2007.

Zarifian, Philippe. – **La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste**. 2002.

Entrevistas

Picado, Paulo (26/11/2015), Adjunto para a Formação da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos

Maia, João (03DEZ2015), Reserva

Martins, Nuno (10DEZ2015), Chefe da secção de promoções e reservas da repartição de carreiras e promoções da Direção de Pessoal

Valente, José, Técnico-Superior Psicólogo do CPSIFA e Fachada, Cristina (18JAN2016), Psicóloga-Chefe do CPSIFA

Anexo A – Entrevistas

<p>Entrevistado: Major/TABST Paulo Picado PO: Adjunto para a Formação da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos (DIVREC) Data da Entrevista: 26NOV2015</p>	
<p>P1- Até que ponto estão os conceitos associados à EO introduzidos na cultura da FA Portuguesa?</p>	<p>Não tenho elementos para responder, cabalmente, a essa questão.</p>
<p>P2- A que nível/níveis está definido o conceito de competência na FA Portuguesa?</p>	<p>Ao nível mais elevado possível. Concretamente, na DivRec, procura-se identificar a melhor forma de em cada momento adequar a formação ministrada às necessidades da Instituição, contudo, não é possível assegurar, em pleno, a concretização deste desiderato em todos os momentos e contextos. No presente momento está em curso um estudo de otimização das necessidades de formação e das competências em função do âmbito funcional de cada especialidade, e das afinidades existentes entre as mesmas...</p>
<p>P3- De que forma é feita a gestão de competências na FA?</p>	<p>Tenho a perceção de que se gerem mais as formações que as competências. Não são poucas as vezes em que o critério para a substituição de um dado militar numa dada função é o da especialidade do militar que cessa funções. Esta visão pode ser redutora na exata medida em que para muitos cargos, a partir de um certo momento na carreira o que mais releva para o desempenho de funções, não é, necessariamente, a competência inerente à especialidade. Não estou certo que seja sempre possível levar em conta o percurso na FA para a nomeação dos cargos nesses casos. Esta questão coloca-se quando estamos a um nível mais elevado na organização.</p>
<p>P4- Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?</p>	<p>É bastante relevante por tudo o que vimos até agora. Se conseguirmos, no limite, associar a todos os cargos da organização, a pessoa mais competente para o seu desempenho, o produto que é gerado para a organização, por essas mesmas pessoas, com certeza que é superior.</p>
<p>P5- Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na FA?</p>	<p>Sim, a criação de uma arquitetura de competências pode funcionar como elemento clarificador dos grupos de competências que são necessários para o cumprimento das nossas missões e, decorrentemente, permitir uma avaliação crítica ao “edifício” de especialidades da FA.</p>
<p>P6- Qual a distinção que a organização faz entre os conceitos de competência e qualificações?</p>	<p>Competência é a capacidade de mobilizar a aprendizagem formal. Qualificação é a avaliação/validação formal de um conjunto de competências obtidas. A qualificação sintetiza as competências.</p>
<p>P7- Qual o papel que as competências desempenham na atribuição de cargos na organização?</p>	<p>Não é líquido que as competências desempenhem sempre um papel relevante na atribuição de cargos. Nem sempre acontece. Por vezes, o que prevalece é a escolha de um militar da mesma especialidade do que o antecede. Não obstante, em certas situações específicas, como sucede com as funções de docência na AFA, a nomeação é suportada nas competências do militar em causa (militar, académica ou pedagógica). Em</p>

	<p>suma, não há uma regra incontornável, existem cargos suportados com base na formação, outros cargos suportados com base na formação e nas competências e outros apenas suportados nas competências.</p>
<p>P8- É praticável, tendo em conta o reduzido efetivo da nossa organização, dar-se uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos na FA?</p>	<p>É certamente desejável e julgo ser praticável. É mais fácil gerir as especialidades em aglomerados de competências do que como especialidades dispersas. Seria desejável a existência de um modelo em que qualquer pessoa de um determinado aglomerado de competências tivesse capacidade para desempenhar uma determinada função, particularmente no que concerne a funções de gestão e controlo. A implementação deste modelo implicaria a alteração do, já referido, “edifício” de especialidades. A organização tem de cumprir com os normativos em vigor, procurando dar uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos. Compete-nos a nós, DivRec, estudar e propor essas alterações.</p>
<p>P9- Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados na AFA?</p>	<p>Não sei até que ponto as diversas componentes consideradas na admissão terão a ponderação adequada, pelo facto de, no meu entendimento, haver um primado das competências académicas e detrimento de outras, nomeadamente as militares. No entanto, não tenho dúvidas que a avaliação de competências desempenha um papel preponderante na admissão à AFA (testes físicos, psicotécnicos, ESV, etc.). Na minha opinião, a avaliação de competências é convenientemente acautelada na admissão à AFA.</p>
<p>P10- Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados no Centro de Formação Militar e Técnica da FA?</p>	<p>Penso que no caso da admissão ao CFMTFA, esta componente de avaliação de competências está presente mas em menor expressão se compararmos com o que ocorre na admissão à AFA. O vínculo futuro para com a organização não será tão efetivo, pelo que os processos não são, nem têm que ser, iguais.</p>
<p>P11- De que forma é que as competências são desenvolvidas na FA?</p>	<p>O percurso formativo de todos os militares implica uma formação inicial obtida através de um curso específico na área de base, posteriormente ao longo da carreira são ministrados vários cursos mediante as necessidades da organização. Paralelamente, a FA poderá potenciar as formações e competências adquiridas por alguns militares que, a título pessoal, concluem cursos nas mais diversas áreas. Existem ainda especialidades tecnicamente mais densas, cuja natureza implica a necessidade de frequência de cursos de especialização e/ou refrescamento ao longo da carreira. A natureza da formação poderá ser estritamente técnica, militar (no caso dos oficiais o Curso Básico de Comando, o Curso de Promoção a Oficial Superior e o Curso de Promoção a Oficial General), e ainda a formação a nível pessoal.</p>
<p>P12- Que mecanismos de manutenção de competências existem na FA?</p>	<p>A manutenção de competências é assegurada através do desempenho funcional propriamente dito, ou pelo refrescamento das formações de base.</p>
<p>P13- Existe documentação que indique em que fase da carreira é que uma pessoa deve adquirir certas competências?</p>	<p>Sim, existe. Está previsto e tipificado em que momento um militar deve ter um determinado leque de competências, havendo áreas mais regulamentadas que outras. Por exemplo, as áreas da manutenção e das operações são mais estruturadas no que respeita às competências e formações necessárias ao desempenho das diferentes funções.</p>

P14- De que forma é feita a identificação das competências de uma pessoa na FA?	Formalmente é feita. Há um registo das competências averbadas pela FA a um determinado indivíduo, que decorrem da formação e experiência que lhe é certificada. Existe uma outra via ligada à conduta, ao saber-estar, ao saber-fazer, que se encontra vertida nas FAI, que traduzem a avaliação dos diferentes chefes de cada militar ao longo do seu percurso na organização.
P15- Em que medida considera importante a existência de documentação que clarifique as competências necessárias na FA?	O conhecimento expresso é fundamental, pelo que a documentação relacionada com as competências nucleares, em cada especialidade, para a organização constitui um importante referencial para a gestão dos recursos humanos.
P16- Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?	Considero que existe uma sistematização dos perfis correspondentes a cada uma das especialidades da FA, neste particular destaco a publicação do MCPESFA 101-1 “Perfis Profissionais dos Militares da FA”, relativo ao universo de especialidades técnicas.
P17- De que forma são avaliadas as competências de uma pessoa na FA?	A avaliação de competências pode ser sustentada através da frequência de cursos ou do desempenho de funções. Existem ainda instrumentos de sinalização de competências como sejam as FAI, os louvores e as punições.
P18- Considera que a FA motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?	Sim, a título de exemplo, é motivador que as pessoas percebam que as competências obtidas exteriormente sejam valorizadas na organização, e isso, com frequência, acontece.
P19- De que forma esta divisão está relacionada com o conceito de competências na organização?	Nesta divisão somos conselheiros do General CEMFA, entre outras matérias, em relação à formação e às carreiras. A DivRec é um <i>stakeholder</i> incontornável no que respeita ao diagnóstico das competências necessárias para a organização, bem como ao estudo das transformações necessárias que possam permitir uma gestão do fator humano menos condicionada pela matriz de especialidades atualmente existente, mas sim focada nas competências <i>core</i> das diferentes áreas do Saber.
P20- Até que ponto existe alinhamento entre todas as divisões que trabalham com o conceito de competências?	Existe uma coordenação absoluta entre as várias divisões. Esse alinhamento é particularmente evidente entre a DIVOPS e a DIVREC esse alinhamento é muito evidente, pelo facto de existir maior relação entre os diferentes processos.

Entrevistado: Tenente-Coronel/TMMEL João Maia PO: Reserva Data da Entrevista: 03DEZ2015	
P1- Até que ponto estão os conceitos associados à EO introduzidos na cultura da FA Portuguesa?	O que eu sei é que têm sido desenvolvidos trabalhos sobre isso. Eu acho que há coisas que já foram feitas e ao nível das operações já foram implementadas algumas coisas, mas temo que não exista reflexo a nível comportamental organizacional. É muito a nível de Estado-Maior e académico, mas no dia-a-dia não tenho informação de grandes reflexos.
P2- A que nível/níveis está definido o conceito de competência na FA Portuguesa?	A nível estratégico julgo que não está definido. Encontra-se alguma coisa em RFA's, manuais Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA) e em documentação dispersa (p.ex. em informações...). Existe documentação dispersa mas não existe nenhum documento único, nem está centrado num único nível. Para além disso, o problema é que nenhuma está bem definida. É necessário estabilizar o conceito do que são competências ou requisitos. O problema dos manuais é utilizarem conceitos indiferenciados para requisitos ou exigências. Muitas vezes aquilo que se entende por competências é, de facto, um perfil para desempenhar determinado cargo. A definição de conceitos impede a utilização do termo descontextualizado.
P3- De que forma é feita a gestão de competências na FA?	Não é feita de uma forma sistematizada, ou se o fazemos é em determinados casos muito particulares, por exemplo um piloto que não tem a capacidade de ir para a caça ir para os helicópteros. É um pouco de gestão de competências. Numa percentagem muito elevada dos casos não é feito. Por exemplo, um oficial é colocado a desempenhar determinada função, podendo não ter as competências necessárias. Muitas vezes o critério de necessidade de ocupação de vaga sobrepõe-se a outros. Ao ser colocado em vários cargos, as competências da pessoa estão mais ajustadas para uns cargos do que para outros. Na Instituição Militar, pelo seu carácter especial, nem sempre a gestão de competências pura e dura é aconselhável. O que acontece é que muitas vezes gere-se pessoal e não as pessoas. É preciso ver a natureza militar da organização. Para fazer a gestão de competências é preciso conhecer as pessoas. É sempre desejável fazer gestão de competências pois o produto sai melhorado e aumenta a eficiência. A gestão devia ser feita de maneira a que para determinado cargo só possa ser nomeado quem tem um determinado perfil.
P4- Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?	É ter um quadro de referência para orientar as escolhas e tornar mais fácil fazer a gestão e determinar os mais aptos para as funções. Não podem ser só competências transversais, pois estas não servem para preencher cargos.
P5- Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na FA?	Com certeza. O problema da gestão de competências é que tira parte da margem de arbitrariedade de decidir por parte das chefias. Existe uma certa resistência por causa dos problemas que cria, e torna-se mais fácil gerir o NIP e as preferências.
P6- Qual a distinção que a organização faz entre os conceitos de competência e qualificações?	A organização já fez avanços para fazer a distinção, definir e separar os conceitos. Elas existem mas não passam de estudos, nem se encontram tipificadas em manuais. Na prática há resultados pouco integrados.

<p>P7- Qual o papel que as competências desempenham na atribuição de cargos na organização?</p>	<p>Só até certo nível, muitas vezes procuram-se os apenas os requisitos. Têm um papel limitado.</p>
<p>P8- É praticável, tendo em conta o reduzido efetivo da nossa organização, dar-se uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos na FA?</p>	<p>Praticável é. Se é adequado, também é. O que pode acontecer é que se chegue a pontos de conflito e o resultado pode não interessar à organização e muitas vezes aos interesses pessoais. Pode haver alguém muito competente, mas por limitações de outra ordem pode não poder ocupar o cargo. A gestão de competências e pessoas deve ser o ponto de partida para uma organização e depois ajustar às necessidades. O que é feito a nível da DP afigura-se mais como uma gestão de qualificações e requisitos, e não de competências. As competências-chave devem ser procuradas na admissão, depois disso resume-se apenas ao seu desenvolvimento.</p>
<p>P9- Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados na AFA? E no Centro de Formação Militar e Técnica da FA?</p>	<p>Existem algumas competências que são procuradas nos candidatos na fase da seleção. Existem quadros específicos onde estão identificadas e tipificadas as competências que os candidatos devem ter para ingressar nos diversos quadros da FA.</p>
<p>P10-De que forma é que as competências são desenvolvidas e avaliadas na FA? Como é feita a sua manutenção?</p>	<p>São desenvolvidas através dos processos formativos da organização e são avaliadas através dos processos internos da organização e da avaliação dos processos formativos. Ao longo da carreira existe a avaliação de desempenho que não deixa de estar baseada num processo não muito objetivo realizado pelas chefias. Na área da manutenção existe formação obrigatória de requalificação. Toda a formação ao longo da carreira é em larga medida de manutenção de qualificações, desenvolvimento da carreira, qualificação ou aperfeiçoamento. Penso que as formações vão aparecendo de forma natural. A maior parte das formações são dirigidas ao desenvolvimento das competências técnicas e não das competências-base, as competências transversais são desenvolvidas na formação inicial e na formação de carreira e outros cursos dirigidos para o desenvolvimento dessas competências.</p>
<p>P11-Existe documentação que indique em que fase da carreira é que uma pessoa deve adquirir as competências transversais?</p>	<p>Existe o estatuto dos militares desde logo. Internamente são diretivas do CEMFA, mas o desenvolvimento das competências transversais não está contemplado, é mais focado nas competências técnicas.</p>
<p>P12-De que forma é feita a identificação das competências de uma pessoa na FA?</p>	<p>As competências estão identificadas num referencial construído, mas nunca houve muito trabalho de campo para validar este referencial. O último trabalho de campo de maior dimensão, de que tenho conhecimento, foi em 1985. A partir daí foram utilizados questionários e algum trabalho de campo, por parte das CTE.</p>
<p>P13-Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?</p>	<p>Existe nos RFA. Tenho dúvidas que o que está lá sejam competências. Penso que sejam mais requisitos, qualificações e perfis profissionais para cada especialidade e PO</p>

P14-Considera que a FA motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?

Existe uma grande confusão. Esta pergunta deve ser feita às próprias pessoas. Elas vão confundir a questão com os níveis e requisitos que são pedidos. As pessoas não estão focadas nas competências e a organização também não está muito focalizada nesse sentido. Foca-se mais nas qualificações e no produto. A questão do desenvolvimento das competências-chave também não é a prioridade. Admite-se que através da seleção e formação inicial essas competências estão desenvolvidas o suficiente. Também não existe a grande exploração do impacto das competências-chave no desempenho. Esse aspeto deveria ser mais estudado e definido.

<p>Entrevistado: Major/TPAA Nuno Martins PO: Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da DP Data da Entrevista: 10DEZ2015</p>	
<p>P1- Até que ponto estão os conceitos associados à EO (Organizational Self-Awareness, EO, Arquitetura Empresarial, etc.) introduzidos na cultura da FA Portuguesa?</p>	<p>Um conceito só se considera introduzido numa cultura quando é partilhado pelos seus membros. Os conceitos relativos à EO ainda não estão introduzidos na cultura da FA, pese embora já estejam identificados como importantes para a FA. Aliás, a própria visão, missão, valores, objetivos estratégicos e operacionais da FA já se encontram, de algum modo, alinhados com os conceitos de EO. A FA é uma organização militar necessariamente hierarquizada e a introdução de um conceito na sua cadeia de valor deve partir do topo para a base, numa perspetiva <i>top-down</i>.</p>
<p>P2- A que nível/níveis está definido o conceito de competência na FA Portuguesa?</p>	<p>No nível organizacional onde me encontro, o conceito de competências não está propriamente definido. Assumindo que a FA não pauta a Gestão dos seus Recursos Humanos Militares pelos princípios básicos da Gestão de Competências (GC) mas antes pela Gestão de Funções (GF), todo o ciclo de GRH está alinhado com a GF. Qualquer organização no século XXI deve procurar estruturar a sua GRH com os princípios da GC e para tal, a FA deveria definir em primeira instância as suas competências organizacionais para <i>a posteriori</i> definir as suas competências individuais. Para tal, teria que implementar um processo de mudança que teria influência direta no modo como a GRH é concretizada em todos os domínios, e disseminá-la por toda a organização.</p>
<p>P3- De que forma é feita a gestão de competências na FA?</p>	<p>Nesta área de trabalho não é feita. No entanto reconheço que a Repartição de Colocações (RC) executa processos onde existe alguma afinidade com a GC, pois analisa um conjunto de capacidades dos elementos no preenchimento dos cargos (nacionais/internacionais).</p>
<p>P4- Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?</p>	<p>É muito relevante. Com a EO estamos a caminhar nesse sentido. Com a análise de funções, estamos preocupados com o facto de uma função é bem/mal executada pelo indivíduo, enquanto com a GC, a organização demonstra estar preocupada em analisar o desempenho excepcional dos seus membros. A nomeação para um determinado cargo concretizada na RC resume-se a analisar se o militar tem um determinado posto e (entre outros critérios) se tem perfil para esse cargo (aferindo a identificação deste critério e não o grau de excelência na sua realização). Por exemplo, o desempenho no Curso de Promoção a Oficial Superior que identifica os militares com perfil para desempenho de funções de Estado-Maior e de docente do IUM.</p>
<p>P5- Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na FA?</p>	<p>Considero muito importante. Na análise de funções importa ter um conjunto de pessoas a ser pago para desempenhar as suas funções, mas devido ao cariz altamente tecnológico da nossa organização devemos valorizar o conhecimento dessas pessoas, o que se torna mais fácil com uma GC. Neste momento temos um oficial-general PILAV na posição de CLAVA ou CPESFA, o que é um pouco questionável, pois existem especialidades que teoricamente se encaixam melhor nessas posições. Para conseguir implementar uma gestão de competências era necessário desfazer este modelo atual.</p>
<p>P6- Considera que a FA motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?</p>	<p>Existem poucos casos em que a organização aposta e patrocina as pessoas para tirarem cursos fora da organização, recorrendo a protocolos ou parcerias. A organização não aposta muito no desenvolvimento individual. Na promoção a postos na modalidade por escolha, os conselhos de especialidade analisam todos os militares com condições para promoção à luz de onze critérios, onde fazem parte os cursos que</p>

	são tirados fora da organização. Mas têm que ser os militares a ter a iniciativa de procurar os cursos que lhes interessam para desenvolvimento pessoal, não sendo encorajados pelas chefias a inscreverem-se em cursos para desenvolver as suas capacidades.
P7- Qual o papel que esta divisão desempenha na área das competências?	Neste momento não fazemos. Uma vez que esta Repartição é das mais importantes na GRH, assumo que a GC teria um papel muito importante na gestão das promoções segundo as competências e não apenas as vagas nos respetivos Quadros Especiais. À luz da GC, poderia haver um concurso para o posto, mas isto iria tornar-se muito polémico e obrigaria a uma profunda reestruturação. O que se verifica agora é que as promoções se fazem porque existem vagas e não porque estamos a premiar os melhores.

Entrevistados: Técnico Superior José Marques Valente e Major/PSI Cristina Fachada
 PO: Técnico-Superior Psicólogo do CPSIFA (CPSIFA) e Psicóloga-Chefe do CPSIFA
 Data da Entrevista: 18JAN2016

<p>P1- Quais são as competências consideradas como transversais pela Organização?</p>	<p>Existem os perfis de competência por especialidade. Não estou certo que a Organização tenha um perfil transversal de competências. No CPSIFA existem perfis psicológicos distintos para oficiais, sargentos e praças. Desconheço outros cenários da Organização. A edificação destes perfis psicológicos teve, naturalmente, como base a recolha de dados junto de elementos das diferentes CTE. Os perfis psicológicos (do CPSIFA) exigidos para o acesso a diferentes concursos/cursos/especialidades da FA estão vertidos em dois despachos de Sua Excelência o Senhor General CEMFA (n.º 41-05-A de 22 de setembro e n.º 41-2010 de 08 de Setembro). Existe um trabalho em curso para uma primeira aproximação ao perfil de competências. Este perfil está a ser desenvolvido para a seleção de candidatos, que constitui uma das áreas de trabalho do CPSIFA.</p>
<p>P2- De que forma são acauteladas as competências transversais nos testes psicotécnicos? Quais os mecanismos utilizados?</p>	<p>O CPSIFA tem um perfil de competências próprio porque não temos conhecimento de um perfil transversal (próprio) à FA. De forma a aferir as competências necessárias à seleção de candidatos, contamos com a experiência do pessoal no campo (CTE e afins). Todo este processo, a que subjaz o rigor com que percebemos a avaliação psicológica, iniciou-se/inicia-se com a realização de entrevistas junto dos elementos das diversas especialidades, tendo como <i>guideline</i> o modelo da SHL, balizado, naturalmente, pelas diretrizes dos diplomas emanados pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) – caso do Regulamento n.º 258/2011 que delimita o Código Deontológico dos psicólogos portugueses – e as Diretrizes Internacionais para a Utilização de Testes. Em equipa de psicólogos definimos, a partir dos diversos perfis aprovados, um conjunto de requisitos/valências para uma dada população. Estes requisitos/valências, e as correspondentes baterias de testes, são depois sujeitos à aprovação do Conselho de Psicologia, e normalizados para a população específica de candidatos. Ciclicamente são revistos os perfis e feitas análises de caso, com o intuito de controlar todas as variáveis que podem afetar os resultados, e assim, proceder a uma constante retroalimentação do processo de seleção.</p>
<p>P3- Como é feita a monitorização dessas competências ao longo do processo de seleção (ESV, PAM)?</p>	<p>O objetivo é fundamentalmente o de retroalimentar a seleção, uma vez que o elemento decisor é em todos os casos a AFA. No ESV e PAM, temos fundamentalmente um papel de recolha de dados para este processo de retroalimentação e, se/quando solicitado pela AFA, de assessoria técnica. Durante o ESV retiramos informação para retroalimentar o sistema através de uma metodologia que consiste na aplicação de um questionário, mediante entrevista semi-estruturada, e cuja estrutura se baseia nas competências que medimos no CPSIFA quer junto do instrutor quer do aluno. Na PAM a nossa ação distribui-se, por ordem decrescente de volume de trabalho, no desenvolvimento diário de sessões em grupo, na condução de entrevistas aos desistentes e, com um carácter muito pontual, quando solicitado, em acompanhamentos individuais, com um objetivo e estrutura naturalmente diferentes dos acompanhamentos que, mais tarde, realizamos em sede de Academia e da Esquadra 101 aos alunos que assim o solicitem.</p>
<p>P4- Quais as diferenças existentes na admissão entre a AFA e o CFMTFA, ao nível das competências?</p>	<p>Comparando a admissão de oficiais para o regime de contrato e a destinada aos quadros permanentes, existe uma base comum. Aquilo a que chamamos o perfil psicológico transversal ao ser Oficial. A bateria de testes e de outras provas de avaliação psicológica têm, por isso um denominador comum entre os</p>

	<p>Cursos de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) ministrados pela AFA e os Curso de Formação de Oficiais (CFO) desenvolvidos pelo CFMTFA. No entanto, as normalizações são naturalmente diferentes atendendo às características das populações de origem, as especialidades navegantes (com particular foco para a pilotagem) que têm também as suas idiossincrasias, e, para além disso, no caso da AFA, é dado particular ênfase ao potencial global de aprendizagem enquanto no CFO essa componente tem um peso diferente. Para a AFA são selecionados candidatos para um tipo de carreira militar naturalmente diferente da que é expectável para o CFO. Neste último tem de haver, à partida, algumas competências mais desenvolvidas, ao nível comportamental, uma vez que o período de formação é bastante mais curto e, por conseguinte, o desempenho de funções (colocação) ocorre num espaço de tempo muito mais imediato. Na Academia, face ao <i>timing</i> da formação, damos como que uma margem para que, ao longo do curso e até certo ponto, essas competências possam vir a ser desenvolvidas/amadurecidas.</p>
<p>P5- Para além da seleção de candidatos, que outros papéis têm as competências transversais noutras fases da carreira de um militar?</p>	<p>Pelo que sabemos, não existe um modelo articulado e integrado das competências transversais que um militar deva possuir e/ou desenvolver. Nesta matéria, em específico, o CPSIFA é unicamente responsável pela fase de avaliação/seleção psicológica, complementada posteriormente pelo acompanhamento na fase de formação, cujos exemplos já foram enunciados.</p>