

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

**2009/2010**



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

**DEFINIÇÃO DE UM META-MODELO DE  
INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS  
ASSOCIADOS ÀS POSIÇÕES DA  
MANUTENÇÃO**

**Manuel Ferreira Martins Soares**  
**CAP/TMMA**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**DEFINIÇÃO DE UM META-MODELO DE  
INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS ASSOCIADOS ÀS  
POSIÇÕES DA MANUTENÇÃO**

**CAP/TMMA Manuel Ferreira Martins Soares**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

IESM, Lisboa 2010



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**DEFINIÇÃO DE UM META-MODELO DE  
INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS ASSOCIADOS ÀS  
POSIÇÕES DA MANUTENÇÃO**

**CAP/TMMA Manuel Ferreira Martins Soares**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ/ENGAER João Nogueira

IESM, Lisboa 2010



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Major João Nogueira, pelo apoio, pela liberdade de acção que me permitiu, e pela disponibilidade demonstrada em todas as fases que levaram à concretização deste trabalho.

Aos Professores Paulo Resende da Silva e João Feijoo, pela forma incondicional como se dispuseram a apoiar este trabalho e por toda a informação que me disponibilizaram e que foi aplicada no desenvolvimento deste estudo.

Ao Major General Manuel Teixeira Rolo pela informação valiosa e pelo estímulo que me transmitiu.

Aos meus camaradas, Coronel Rui Gomes, Coronel Daniel Santos, Coronel Ismael Aves, Tenente-Coronel Fernando Carneiro, Majores Carlos Silva e João Botas, Capitães Nuno Loureiro, António Regouga e Sónia Figueira, e Sargento-Ajudante Rui Carvalho, por todo o apoio que ofereceram e sem os quais esta investigação não teria sido possível.

A todos os outros camaradas que responderam aos questionários que ajudaram a sustentar esta investigação.

A todos os amigos, que directa ou indirectamente me apoiaram durante este período.

Aos meus Pais e à Diana, por aquilo que representam na minha vida.



## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Enquadramento teórico</b> .....	4
a. O Conceito de Competência.....	4
b. Competência versus Qualificação.....	5
<b>2. A Gestão por Competências na manutenção de aeronaves</b> .....	6
a. Gestão da formação e selecção de pessoas na manutenção de aeronaves..	6
b. Enquadramento de um modelo de Gestão por Competências na manutenção de aeronaves .....	10
<b>3. Meta-modelo de Gestão por Competências</b> .....	13
a. Os perfis funcionais e a afectação de militares.....	13
b. O aperfeiçoamento contínuo das competências.....	17
c. A qualidade e a produtividade .....	19
d. O Meta-modelo .....	22
<b>Conclusões</b> .....	24
<b>Bibliografia</b> .....	29
<b>Anexo A – Quadro Síntese do Modelo de Análise</b> .....	A-1
<b>Anexo B – Base de Conceitos</b> .....	B-1
<b>Anexo C – PQM 304 MOD 1</b> .....	C-1
<b>Anexo D – Entrevistas</b> .....	D-1
<b>Anexo E – Tratamento do questionário FAP</b> .....	E-1
<b>Anexo F – Questionário FAP</b> .....	F-1
<b>Anexo G – Questionário EPAF e Polónia</b> .....	G-1
<b>Anexo H – Anuário Estatístico - Avarias</b> .....	H-1
<b>Anexo I – Anuário Estatístico - Aeronaves Prontas</b> .....	I-1
<b>Anexo J – Anuário Estatístico - Mão-de-Obra-Directa Qualificada/Não Qualificada</b> J-1	
<b>Apenso 1 – Despacho nº 67/2009 – Objectivos Estratégicos FA – 2010/2012</b> .....	1-1
<b>Apenso 2 – Despacho 68/2007 - Regulamento das colocações dos militares da FA</b> ...	2-1
<b>Apenso 3 – Circular Técnica Nº 004/DMA/05 Ed. 3</b> .....	3-1
<b>Apenso 4 – DEP – Levantamento de qualificações</b> .....	4-1
<b>Apenso 5 – Directiva nº 01/10 – Objectivos de Gestão para 2010</b> .....	5-1
<b>Apenso 6 – FAI – Factores e Descritores de Avaliação</b> .....	6-1

---



## Índice de Figuras

Figura 1. Listagem de qualificações de um Inspector de Produção.....	5
Figura 2. Noções de qualificação e competência.....	6
Figura 3. Atribuições - Oficial de Manutenção.....	7
Figura 4. Diagnóstico de competências.....	12
Figura 5. Identificação de competências.....	14
Figura 6. Selecção por competências .....	16
Figura 7. Desenvolvimento de competências.....	19
Figura 8. Meta-modelo de gestão por competências.....	23



## Resumo

As organizações, partindo da constatação de que as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização, têm vindo a valorizar o desenvolvimento das competências pessoais dos seus profissionais objectivando alinhá-las com a sua estratégia e esperando que se traduzam em agregação de valor tanto para o indivíduo como para elas próprias.

Também a Força Aérea, nas palavras do General Chefe do Estado Maior da Força Aérea, entende que as pessoas são o recurso decisivo para o cumprimento da Missão. Neste contexto, este trabalho de investigação tem como objectivo identificar, analisar e propor um meta-modelo de gestão por competências que integre os vários processos associados à gestão de militares nas áreas de manutenção de aeronaves, no sentido de otimizar o seu desempenho e selecção.

A metodologia seguida na elaboração deste trabalho baseia-se na formulação de hipóteses. Estas são testadas recorrendo à consulta de diversa documentação e bibliografia, pesquisa electrónica, inquéritos por questionário a militares portugueses e de países amigos, e ainda a entrevistas a peritos com experiência e conhecimento da temática objecto deste estudo. Apresentando e debatendo os conceitos de competência, desempenho, afectação eficiente, produtividade e qualidade, este trabalho organiza-se em três capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o conceito de competência e, por entendermos que é a melhor que se pode enquadrar numa organização como a Força Aérea e, em particular, nas áreas de manutenção de aeronaves, o nosso trabalho está apoiado na definição de competência de Le Boterf: conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas, por um lado, pela aprendizagem e formação e, por outro, pelo sistema de avaliação.

No segundo capítulo é apresentada a forma como actualmente é feita a selecção e a gestão da formação e qualificação dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves. Neste capítulo é também analisado o enquadramento, nessas áreas, de um modelo de gestão por competências.

No último capítulo é efectuada a discussão da informação recolhida face às hipóteses formuladas. Como resultado dessa discussão, concluímos que um modelo de gestão por competências integrando, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, selecção de pessoas e identificação de sucessores, é aquele que melhor poderá contribuir para o alinhamento do desempenho dessas pessoas com os objectivos da organização.



## **Abstract**

Organizations, based on the observation that people at all levels are the essence of an organization, have been valuing the development of personal skills of their professionals objectify align them with their strategy and hoping that will result in value aggregation for both the individual and for themselves.

Also the Air Force, in the words of the Chief of Staff, believes that people are the crucial resource for the accomplishment of the mission. In this context, this research paper has the objective to identify, analyze and propose a meta-model of competency management that integrates the various processes associated with military management in the areas of aircraft maintenance in order to optimize their performance and selection.

The methodology followed in the elaboration of this work is based on the formulation of hypotheses. These are tested by using the consultation of various documentation and bibliography, electronic research, surveys in the form of questionnaires both to Portuguese military and from friendly countries, and also by interviews with experts with experience and knowledge of the thematic subject of this study. Containing and debating the concepts of competence, performance, efficient allocation, productivity and quality, this work is organized into three chapters.

The first chapter presents the concept of competence, and by understanding that it is the best that can fit in an organization like the Air Force and, in particular, in the areas of aircraft maintenance, our work is supported in the competence definition of Le Boterf: set of social learning and communication powered by one side by the learning and formation and, in the other side, by the evaluation system, and as a responsible act recognized by others.

In the second chapter is presented the way how actually is done the selection and management of formation and qualification of military personnel performing duties in the maintenance areas. In this chapter, is also analyzed, in those areas, the framework of a model of competency management.

In the last chapter, is done the discussion of the information collected in relation to the hypotheses. As a result of that discussion we conclude that a model of competency management, integrating training and development, performance evaluation, selection of persons and identifying successors, is the one who can best contribute to the alignment of performance of these people with the objectives of the organization.



### **Palavras-chave**

Avaliação; Competência; Desempenho; Formação; Gestão por competências; Qualificação.



## **Lista de abreviaturas**

- AEFA** – Anuário estatístico da Força Aérea
- AMA** – Área de manutenção de aeronaves
- BA5** – Base Aérea nº 5
- BA6** – Base Aérea nº 6
- BA11** – Base Aérea nº 11
- BC** – Banco de competências
- CEMFA** – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
- CITA** – Curso de Instrução Teórica da Aeronave.
- DEP** – Direcção de Engenharia e Programas
- DMA** – Direcção de Mecânica e Aeronáutica
- DMSA** – Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas
- DP** – Direcção de Pessoal
- EMFA** – Estado-Maior da Força Aérea
- EPAF** – *European Participating Air Forces*
- FA** – Força Aérea
- FAI** – Ficha de Avaliação Individual
- GENCEMFA** – General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
- GpC** – Gestão por competências
- H** – Hipótese
- IC** – Inspector de Certificação
- IP** – Inspector de Produção
- IQ** – Inspector da Qualidade
- MGEN** – Major General
- MGM** – Módulo de Gestão da Manutenção
- OE** – Objectivos estratégicos
- OJT** – *On Job Training*
- OM** – Oficial de Manutenção
- PDI** – Plano de desenvolvimento individual
- PGS** – *Portuguese Ground Station*
- PQM** – Procedimento da Qualidade na Manutenção
- QC** – Questão central



**QD** – Questão derivada

**REMAFA** – Regulamento de Manutenção de Aeronaves da Força Aérea

**RFA** – Regulamento da Força Aérea

**SA** – Sistema de Armas

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SIAGFA** – Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea

**SQ** – Secção da Qualidade

**UA** – Unidade Aérea

**UB** – Unidade Base



## Introdução

Num mundo cada vez mais global, as organizações estão permanentemente pressionadas para responderem de forma rápida, proactiva e com qualidade a todas as solicitações que lhes são colocadas.

Face a este cenário, nas últimas três décadas, e com forte impulso nos anos mais recentes, também o processo de gestão de recursos humanos nas organizações tem vindo a sofrer profundas alterações.

Os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, sustentados no paradigma fordista e taylorista, a gestão de pessoas orientada para as tarefas e cargos, estão a dar lugar a sistemas de gestão focalizados no desenvolvimento mútuo de pessoas e organizações.

As organizações, partindo da constatação de que as pessoas que a compõem são o mais importante, têm vindo a valorizar o desenvolvimento das competências pessoais dos seus profissionais objectivando alinhá-las com a sua estratégia e esperando que se traduzam em agregação de valor tanto para o indivíduo como para elas próprias.

Como refere o General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (GENCEMFA)<sup>1</sup>, “o conjunto de pessoas que servem na Força Aérea (FA) são o recurso decisivo para o cumprimento da Missão, pelo que a sua formação e valorização profissional, continuam a constituir pilares fundamentais para o cumprimento da mesma e, conseqüentemente para a imagem e prestígio da Instituição”.

Assim, como diz o Professor Paulo Silva<sup>2</sup>, “torna-se importante e urgente perceber o papel que a gestão das competências tem no desenvolvimento organizacional, na aprendizagem organizacional e pessoal, na gestão do conhecimento, na gestão da qualidade dos processos de gestão e na orientação estratégica da organização”.

Através do Despacho nº 39/2007, o GENCEMFA determinou os objectivos estratégicos (OE) para a FA no biénio 2008/2009, salientando a administração dos “recursos humanos, materiais e financeiros, com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho”<sup>3</sup>.

Com a introdução da Directiva nº 3/08, foi aprovado um conjunto de actividades subsequentes cujo objectivo é o de alinhar os Sistemas de Informação com a estratégia da FA. Uma dessas actividades é a Modelação dos Processos e Actividades da Manutenção e

---

<sup>1</sup> Anuário Estatístico da Força Aérea (AEFA) - 2008.

<sup>2</sup> Tópico da entrevista – Professor do Departamento de Gestão da Universidade de Évora.

<sup>3</sup> Continua como OE para o triénio 2010/2012 (Despacho nº 67/2009 do CEMFA). Apenso 1.



Operação onde se incluem processos como “Gerir Pessoal Qualificado” e “Gerir Qualificação de Pessoal”.

Tendo por base este contexto, o objectivo geral deste trabalho é identificar, analisar e propor um meta-modelo<sup>4</sup> de gestão por competências (GpC) que integre os vários processos associados à gestão de militares nas áreas de manutenção de aeronaves (AMA) da FA, no sentido de otimizar o seu desempenho e selecção nas diferentes posições dessas áreas de manutenção.

A abordagem do tema em estudo será efectuada a partir da problemática traduzida na seguinte questão central (QC): **“Que meta-modelo integrado de gestão por competências poderá otimizar o desempenho e o processo de selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção?”**.

Desta, resultaram as seguintes questões derivadas (QD) às quais o modelo de análise<sup>5</sup> pretende dar resposta:

**QD1.** Como é efectuada actualmente a selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção de aeronaves?

**QD2.** Como se enquadra um modelo de GpC na manutenção de aeronaves?

**QD3.** De que forma poderá a aplicação de um modelo de GpC contribuir para melhorar o desempenho dos militares?

**QD4.** Em que medida poderá a aplicação de um modelo de GpC afectar a produtividade e a qualidade do trabalho nas áreas de manutenção de aeronaves?

Para o tratamento da questão central, e perante estas QD, foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

**H1:** Um modelo integrado de GpC, através de uma definição correcta de perfis funcionais, permite efectuar uma afectação eficiente de recursos humanos nas várias posições da manutenção.

**H2:** O desempenho dos militares é potenciado pela promoção contínua do aperfeiçoamento das suas competências.

**H3:** A aplicação de um modelo de GpC melhora a produtividade e a qualidade do trabalho.

---

<sup>4</sup> Um meta-modelo é um conjunto de elementos, funcionais ou estruturais, que permitem construir uma representação conceptual com o objectivo de integrar numa estrutura comum vários modelos.

<sup>5</sup> Quadro síntese no Anexo A.



Este trabalho foi realizado segundo a metodologia proposta por Quivy e Campenhoudt (2002) com recurso a pesquisa electrónica, documental e bibliográfica, e ainda a questionários e entrevistas.

Neste trabalho são explorados os conceitos<sup>6</sup> de competência, desempenho, afectação eficiente, produtividade e qualidade, sendo estes debatidos e analisados ao longo de três capítulos.

No primeiro, iremos apresentar algumas abordagens ao conceito de competência.

No segundo, procuraremos verificar como é actualmente efectuada a gestão da formação e a selecção de militares para as diferentes posições da manutenção de aeronaves, bem como analisar como nesta se pode enquadrar um modelo de GpC.

No terceiro, pela discussão dos resultados obtidos face às hipóteses formuladas, iremos analisar em que medida a aplicação de um modelo de GpC pode contribuir para potenciar o desempenho dos militares que nela exercem funções e responder à questão central.

Por fim, apresentaremos as conclusões do estudo e a formulação das recomendações julgadas pertinentes.

---

<sup>6</sup> No Anexo B é apresentado o quadro de conceitos.



## 1. Enquadramento teórico

### a. O Conceito de Competência

O conceito de competência começou a desenvolver-se a partir das décadas de 70 e 80 do século XX.

A maior parte das abordagens a este conceito teve como base teórica as pesquisas do americano McClelland. Em 1973, através da publicação do “*paper Testing for Competence rather than Intelligence*”, este autor colocou ênfase no facto de que existem determinados tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações acerca do desempenho das pessoas (Tremblay e Sire, 1999, apud Sousa et al, 2006:140).

Na década de 80, Richard Boyatzis, numa análise aos estudos de McClelland, identificou um conjunto de características e traços que, segundo ele, definem um desempenho superior (Fleury e Fleury, 2001:185).

Estes dois autores marcaram significativamente o que outros autores americanos (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997) escreveram sobre o tema competência. Todos eles, de uma forma ou de outra, entendem competência como a qualificação que a pessoa possui para executar determinado trabalho com um nível de desempenho excelente, acreditando-se, como refere Fleury e Fleury (2001:185), que os melhores desempenhos são intrínsecos à inteligência e personalidade das pessoas.

Embora focalizem a sua análise no indivíduo, a maioria destes autores americanos salienta a importância das competências deverem estar alinhadas com as necessidades estabelecidas pelos cargos, ou com as posições existentes nas organizações. Assim, as referências que balizam o conceito de competência são as tarefas associadas ao cargo. A pessoa possui qualificação para exercer o cargo ou função.

Uma nova abordagem, procurando que o conceito de competência vá mais longe que o conceito de qualificação, surge na década de 90 em autores europeus como Zarifian e Le Bortef.

Para Zarifian (1999, apud Fleury, 2002:55), competência é um entendimento prático de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a complexidade das situações. Neste sentido, exercer uma actividade, não é executar um determinado número de tarefas associadas à descrição do cargo, mas sim o prolongamento das competências individuais usadas para fazer face a situações de trabalho cada vez mais mutáveis e de maior complexidade.



No que respeita a Le Bortef (1995, apud Fleury, 2002:55), a competência tem por base as características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na acção. A sua definição de competência assenta em três vectores: a própria pessoa (biografia, socialização), a sua formação e a sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas, por um lado, pela aprendizagem e formação e, por outro, pelo sistema de avaliação. Ainda de acordo com este autor, competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional (Fleury, 2002:55).

É este o conceito que melhor se pode enquadrar numa organização como a FA e, em particular, nas AMA. O saber agir responsável está relacionado com o grau de envolvimento do indivíduo com a organização e nesta, como salienta Dutra (2001:28), as pessoas são reconhecidas pelos seus actos e realizações e não pela simples descrição dos cargos ou funções que exercem.

## b. Competência versus Qualificação

A qualificação é normalmente definida pelos requisitos associados à tarefa, função, ou cargo, ou pelos conhecimentos que a pessoa possui resultantes da sua formação académica ou profissional. É pelas qualificações, como é apresentado na figura 1, que os militares nas AMA ficam habilitados a desempenhar as suas funções.

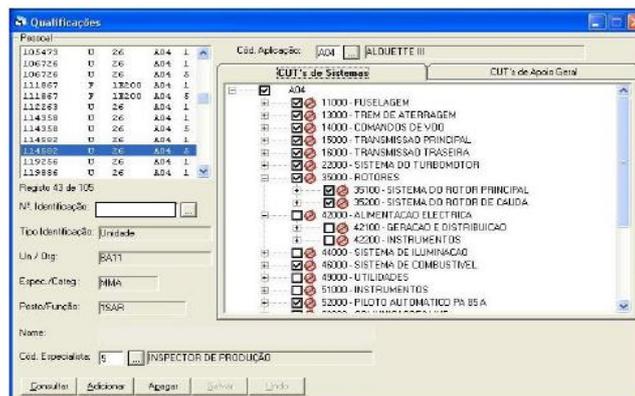


Figura 1 – Listagem de qualificações de um Inspetor de Produção. Fonte: SIAGFA-MGM.

Por outro lado, competência é um conceito que, como diz Zarifian (1999, apud Fleury, 2002:55), é mais abrangente que o de qualificação. Pela competência o indivíduo tem capacidade para assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações de trabalho. É competente porque desempenha a actividade com sucesso. A competência não se limita a um portfólio de conhecimentos teóricos e empíricos que cada indivíduo possui, nem se encontra encapsulada na tarefa (Fleury e Fleury, 2001:187).



Todavia, a competência apenas se torna efectiva, seja no âmbito pessoal, seja no âmbito da organização, se for aplicada. Aqueles que apresentem maior número de cursos e acções de formação podem ser mais qualificados que outros, porém não quer dizer que esse número se traduza em competência, ou em melhor desempenho. Como diz o Professor Paulo Silva<sup>7</sup>, muitas vezes, as qualificações obtidas não são exercidas, logo não são reflectidas no desempenho, ou seja na obtenção dos resultados.

Na figura 2 apresentamos as relações de trabalho associadas à qualificação e à competência.

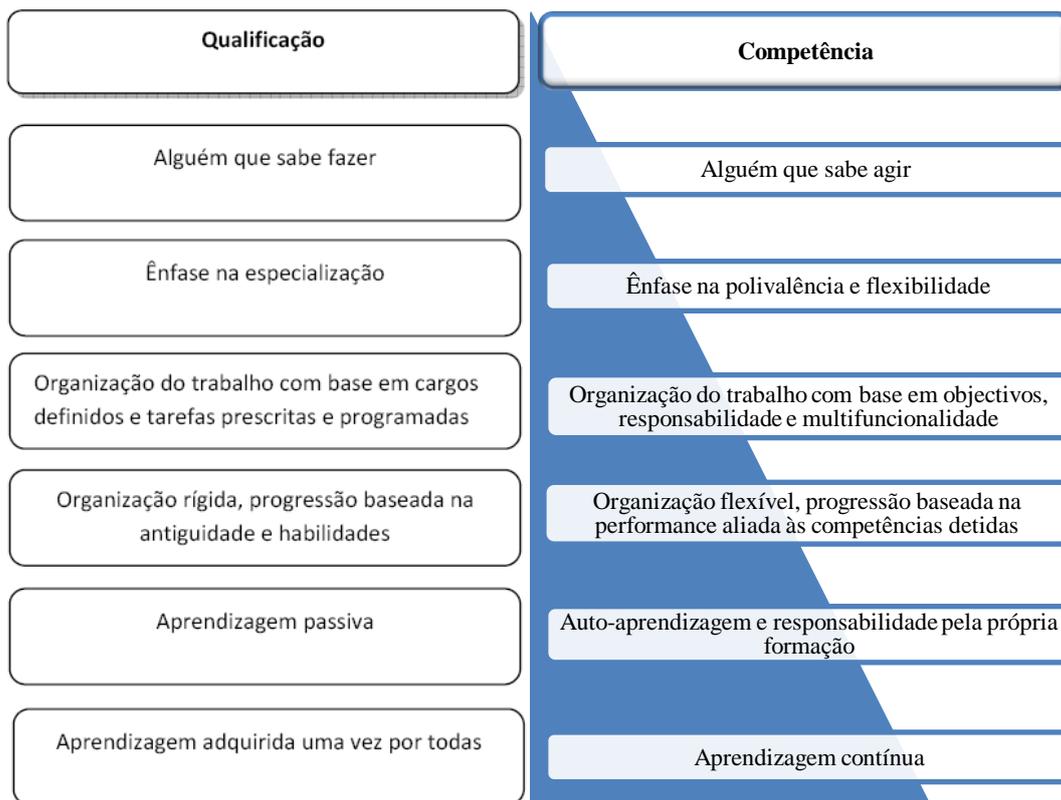


Figura 2. Noções de qualificação e competência. Fonte Luís Carvalho Rodrigues (adaptado).

## 2. A Gestão por Competências na manutenção de aeronaves

### a. Gestão da formação e selecção de pessoas na manutenção de aeronaves

É da Direcção de Pessoal (DP) a responsabilidade da gestão dos militares que servem a FA. No entanto, sendo uma gestão por quadros de especialidade, como diz o Major General (MGEN) Rolo<sup>8</sup> (2009:15), é essencialmente uma gestão por quantitativos.

<sup>7</sup> Tópico da entrevista.

<sup>8</sup> MGEN Sub-CEMFA Manuel Rolo.



Assim, quer oficiais de manutenção (OM), quer mecânicos, são nomeados<sup>9</sup>, não seleccionados, com base na respectiva especialidade, no intuito de satisfazerem as necessidades funcionais da organização.

Com a excepção da nomeação por escolha, que tem em conta, como critério, as qualidades pessoais do militar nomeado para desempenhar determinado cargo ou função, as competências, como salienta o MGEN Rolo<sup>10</sup>, enquanto instrumento de gestão, são ignoradas. Isso, apesar do Regulamento da Organização das Bases Aéreas, Regulamento da Força Aérea (RFA) 305-1(B), por vezes, como evidencia a figura 3, apresentar as atribuições de determinado cargo como competências.

**Dependência.** A Manutenção é chefiada pelo Oficial de Manutenção, o qual depende hierarquicamente do Comandante da Unidade Aérea Operacional.

**Competências:**

- (1) Assegurar o controlo efectivo de todo o pessoal e material necessário à condução e realização das inspecções e aprontamento das aeronaves da Unidade Aérea;
- (2) Assegurar e garantir a correcta documentação de todas as acções de manutenção;
- (3) Assegurar que o pessoal indicado para a execução das tarefas de manutenção se encontra devidamente qualificado e autorizado para o desempenho das acções previstas;
- (4) Garantir o treino e a manutenção da qualificação de todo o pessoal atribuído;
- (5) Assegurar o cumprimento das normas de segurança e dos programas de garantia de qualidade superiormente aprovados;

Figura 3. Atribuições - Oficial de Manutenção: Fonte RFA 305-1(B).

Depois de colocados nas UB, os militares, de acordo com a respectiva especialidade, são distribuídos pelas AMA<sup>11</sup>.

Em 2002, com a entrada em vigor do RFA 401-1(A) e dos Procedimentos da Qualidade na Manutenção (PQM), foram definidos os intervenientes e respectivas responsabilidades na actividade de gestão da função “Qualidade”, nomeadamente no processo de gestão da formação e qualificação dos mecânicos que desempenham funções na manutenção dos Sistemas de Armas (SA) da FA.

<sup>9</sup> Por escolha, oferecimento ou imposição. Ver Apenso 2.

<sup>10</sup> Tópico da entrevista.

<sup>11</sup> Tópico da entrevista - Major João Botas – Chefe da SQ da BA5.



Em 2008, a Direcção de Mecânica Aeronáutica (DMA)<sup>12</sup> procedeu a uma reformulação dos PQM<sup>13</sup>. Assim, segundo o PQM 304, nas Unidades Base (UB), é responsabilidade das Secções da Qualidade (SQ) definir o plano de cursos na manutenção e controlar e manter o registo que permita evidenciar a formação de cada mecânico que desempenha funções como Executante Não-Qualificado, Executante Qualificado, Inspector de Produção (IP), Inspector de Certificação (IC) e Inspector da Qualidade (IQ). Para efectuar este registo foram criadas pastas individuais, actualizadas na BA6 e BA11<sup>14</sup> e ainda incompletas na BA5<sup>15</sup>, mas, segundo a Direcção de Engenharia e Programas (DEP)<sup>16</sup>, não têm contribuído para dar uma resposta eficaz, nomeadamente quanto ao número<sup>17</sup> de militares efectivamente qualificados como executantes, IP e IC nas diferentes posições da manutenção.

Os PQM 301<sup>18</sup> e 302<sup>19</sup> atribuem também às SQ a responsabilidade de manter actualizadas as qualificações daquele pessoal no Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea - Módulo de Gestão de Manutenção<sup>20</sup> (SIAGFA-MGM).

Por outro lado, de acordo com o RFA 305-1(B), a responsabilidade de planear e programar as necessárias acções de formação, bem como o registo das qualificações do pessoal está atribuída ao OM das respectivas Unidades Aéreas (UA).

Nas UA analisadas, foi possível verificar que não existe uniformização quanto aos intervenientes responsáveis pela gestão da formação e qualificação dos militares que aí exercem funções. Assim, na Base Aérea nº 11 (BA11), as UA (Esquadras 103, 552 e 601), embora tenham na sua estrutura um “gabinete da qualidade”, fora da estrutura da manutenção<sup>21</sup>, aproveitaram a figura do Oficial de Uniformização e Avaliação de

---

<sup>12</sup> Actualmente designada Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas (DMSA).

<sup>13</sup> Em vigor pela Circular Técnica nº 004/DMA/05 3ª Edição de 30MAI08. Apenso 3.

<sup>14</sup> Tópico das entrevistas - Capitão Sónia Figueira - Chefe da SQ da Esquadra 751, Capitão Nuno Loureiro - OM da Esquadra 502 e Capitão António Regouga - OM da Esquadra 103.

<sup>15</sup> Tópico da entrevista – Major Botas.

<sup>16</sup> Apenso 4.

<sup>17</sup> Necessário, de acordo com a Directiva do CEMFA N°3/2008, à definição de pessoal a ser considerado por esquadra de manutenção, tendo por base o regime de esforço previsto para cada frota.

<sup>18</sup> Define os requisitos de Qualificação de Executantes na Manutenção.

<sup>19</sup> Define os requisitos de Qualificação de Inspectores na Manutenção.

<sup>20</sup> A Esquadra 751 utiliza a *Portuguese Ground Station* (PGS).

<sup>21</sup> Responde directamente ao Comandante da UA.



Manutenção, prevista no RFA 305-1(B), para fazer a gestão dos cursos e das qualificações<sup>22</sup>.

Na Base Aérea nº 6 (BA6), a Esquadra 751<sup>23</sup> tem na sua estrutura uma SQ que, para além de definir o plano de cursos, controla e mantém o registo do pessoal qualificado da Esquadra. No que respeita à Esquadra 502<sup>24</sup>, as atribuições da SQ estão distribuídas pela Secção de Planeamento e Controlo e pela Secção de Uniformização e Avaliação.

Na Base Aérea nº 5 (BA5), existe uma SQ<sup>25</sup>, que é responsável por coordenar e organizar todos os cursos ou acções de formação e garantir a qualificação e acreditação dos mecânicos, IP, IC e IQ dos SA atribuídos à Unidade Base (UB).

No que respeita à selecção de IP, na BA11, segundo o Capitão Regouga<sup>26</sup>, é efectuada pelo OM, normalmente por proposta do chefe da secção respectiva. Na BA5 e na BA6 (751 e 502), a selecção para qualificação de IP é efectuada por proposta apresentada pelos respectivos OM<sup>27</sup> à SQ. Em todas as UA o factor de selecção assenta, essencialmente, na experiência do militar proposto<sup>28</sup>.

Quanto à selecção de IC, BA5, BA6 (751 e 502) e BA11 têm uma bolsa de IC que usam para nomear os inspectores para as acções de manutenção que exigem certificação. Aqui também a experiência do militar é factor relevante.

Se, no caso da BA6 (751 e 502), o pessoal seleccionado para IQ é aquele que tem mais qualificações e conhecimentos do SA, nas Esquadras da BA11, uma vez que os recém-criados “gabinetes da qualidade” não têm pessoal com qualificações para a função<sup>29</sup>, é também o OM que selecciona os IQ com base na sua experiência e nos seus conhecimentos do SA.

Em relação à SQ da BA5<sup>30</sup>, os elementos que nela exercem funções, embora possuam bons conhecimentos do SA e sejam considerados “competentes”, não passaram a exercer essas funções pelas suas competências, mas porque se voluntariaram para as

---

<sup>22</sup> Tópico da entrevista - Capitão Regouga.

<sup>23</sup> Tópico da entrevista - Capitão Figueira.

<sup>24</sup> Tópico da entrevista - Capitão Loureiro.

<sup>25</sup> Depende do Comandante do Grupo Operacional (RFA 401-1(A) VOL I).

<sup>26</sup> Idem, ibidem.

<sup>27</sup> Através do preenchimento e entrega do modelo PQM 304- Mod 1 (Anexo C).

<sup>28</sup> Tópico das entrevistas - Major Botas, Capitão Figueira, Capitão Regouga e Capitão Loureiro.

<sup>29</sup> Na Esquadra 103, o elemento aí colocado apenas faz controlo das Publicações Técnicas.

<sup>30</sup> Tópico da entrevista - Major Botas.



exercer. Este facto, associado à procura da valorização pessoal, pela auto-formação, por parte de alguns deles, fez com que rapidamente fossem reconhecidos como uma mais-valia para a qualidade na manutenção.

Pudemos assim verificar, para além dos aspectos de não articulação existentes entre os vários documentos reguladores, a existência de dois níveis de gestão: o primeiro, ao nível da DP, assenta na especialidade técnica e procura responder, colocando os militares, OM e mecânicos, às necessidades orgânicas; o segundo, ao nível das UB, apenas apresenta um modelo de gestão orientado para a formação e qualificações necessárias ao desempenho de funções dos mecânicos. Este modelo não é aplicado aos OM. Estes são colocados, de acordo com as respectivas qualificações, nas posições de manutenção deficitárias.

Considerando respondida a QD1, podemos concluir que, em ambos os níveis, não são levadas em conta as competências dos militares, ou seja, embora sejam consideradas a formação e as qualificações, e, por vezes, a experiência profissional de cada indivíduo, não são atendidas as suas características individuais.

#### **b. Enquadramento de um modelo de Gestão por Competências na manutenção de aeronaves**

De acordo com Brandão e Guimarães (2001:181) a implementação de um modelo de GpC deve assentar no planeamento estratégico da organização, através da definição da missão, visão e objectivos.

O Despacho Nº 67/09, traduzindo a visão do GENCEMFA, determina os objectivos estratégicos da FA para o triénio 2010/2012, salientando, uma vez mais, a administração dos “recursos humanos, materiais e financeiros, com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho”.

Procurando dar resposta a esses objectivos e àqueles definidos pela Directiva 01/2010 de 18 de Janeiro, as UA têm como missão<sup>31</sup>, entre outras, garantir a prontidão dos meios aéreos e a qualidade da manutenção aí desenvolvida<sup>32</sup>.

Na FA, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na manutenção dos SA foi estabelecido, segundo o RFA 401-1(A) Volume I, para garantir a realização das acções de manutenção em segurança, por pessoal motivado e tecnicamente proficiente satisfazendo os requisitos de forma eficaz, eficiente e adaptável, tendo como objectivos (...)

---

<sup>31</sup> RFA 305-1(B).

<sup>32</sup> No caso da BA5, esta missão é coordenada pelo Centro de Gestão de Manutenção.



desenvolver as competências necessárias ao desempenho eficaz e responsável das funções atribuídas aos diferentes níveis.

O SGQ tem como referência os requisitos da norma ISO 9001:2008. Esta, salientando no item 6.2.1 que o pessoal que desempenha trabalho (...) deve ter competência com base em escolaridade<sup>33</sup>, formação, saber fazer e experiência apropriados, refere, no item 6.2.2, que a organização deve identificar as competências necessárias, para todas as pessoas que desempenhem funções que afectem directa ou indirectamente a conformidade do produto<sup>34</sup>, proporcionando formação ou empreendendo outras acções para alcançar essas competências.

É através do cruzamento das competências funcionais (competências que uma função precisa) e das competências individuais, que se pode elaborar o plano de desenvolvimento individual (PDI) para que sejam atingidas as competências necessárias ao nível de desempenho esperado pela organização.

O Regulamento de Manutenção de Aeronaves da Força Aérea<sup>35</sup> (REMAFA) (1981:1-32), refere que os militares quando chegados à Unidade devem ser submetidos a avaliação inicial a fim de determinar o treino necessário. Como se pode verificar, este processo não é mais que a determinação das lacunas de competências e a definição do PDI de cada militar. Salienta ainda o REMAFA (1981:1-31) que, para além da motivação e da preparação contínua, deve haver interesse pelo acompanhamento e desenvolvimento dos militares.

A organização, como também é referido no item 6.2.2 da norma ISO 9001:2008, criando meios de monitorizar e gerir as competências, deve avaliar se as mesmas foram atingidas. A monitorização do desenvolvimento das competências individuais permite verificar se o perfil individual está alinhado com as competências necessárias para o cargo que cada indivíduo ocupa, ou seja, permite identificar, comparando resultados obtidos e esperados, se continuam a existir, ou não, lacunas entre as competências que foram alcançadas e aquelas que, de acordo com os objectivos da organização, foram propostas atingir. Na figura 4 é apresentado o processo de desenvolvimento de competências.

---

<sup>33</sup> Segundo o Coronel Daniel Santos (Sub-Director da DEP), na área de manutenção de aeronaves, a formação académica do pessoal é adequada às exigências da função que exercem. 74,8% dos inquiridos possui o 12º ano ou habilitação superior.

<sup>34</sup> Na manutenção de aeronaves, produto pode ser uma aeronave, um motor, uma hélice, um componente, ou uma acção de manutenção.

<sup>35</sup> RFA-401-1.

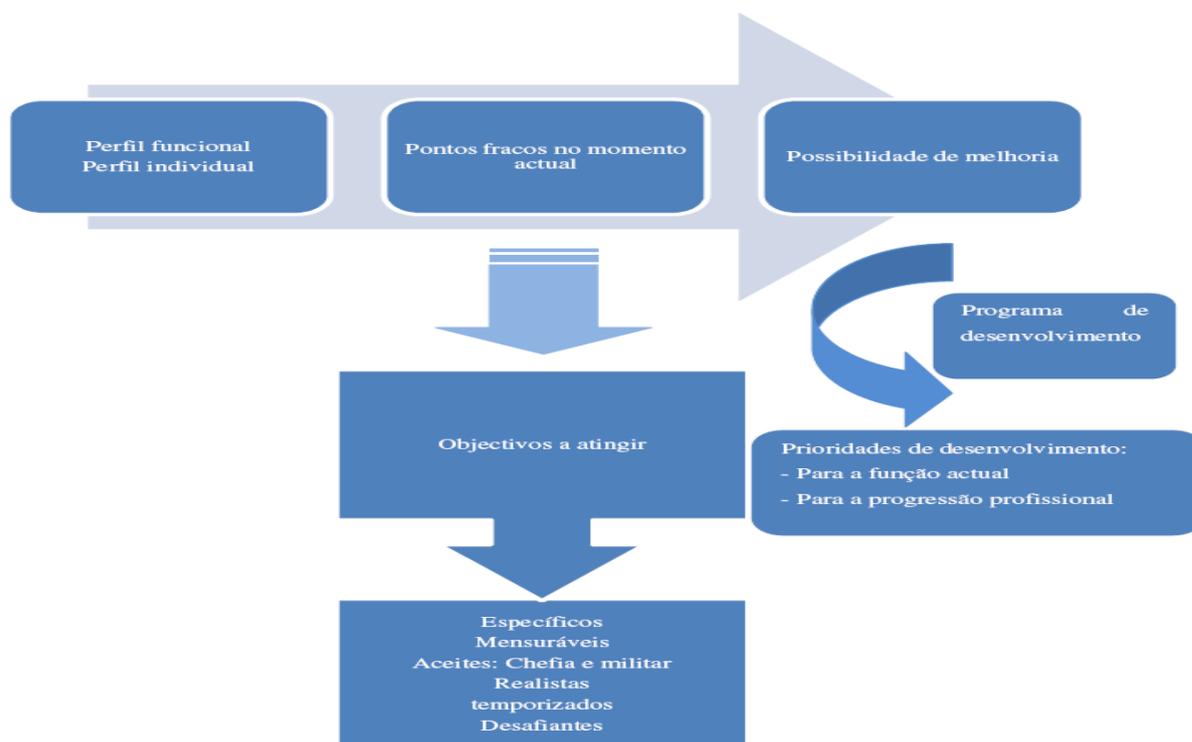


Figura 4. Diagnóstico de competências. Fonte: PM Group Consulting (adaptado).

Uma vez que a competência individual é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, essa identificação é normalmente realizada através de instrumentos de avaliação de desempenho (Brandão e Guimarães, 2001, apud Brandão e Bahry, 2005:189).

Neste âmbito, o REMAFA (1981:2-15) refere que a preparação para o desempenho das respectivas funções é uma imposição do rigor qualitativo que deve existir na execução de todas as acções de manutenção de aeronaves. Assim, é necessário, para garantia da qualidade da manutenção praticada, que o pessoal, quer executantes, quer aquele que exerce funções de supervisão, seja sujeito a avaliação periódica. O objectivo é avaliar a proficiência do pessoal na consecução das suas tarefas de manutenção, grau de preparação para a função e cumprimento das normas técnicas prescritas. Nas UA analisadas, esta avaliação não é efectuada<sup>36</sup>, apenas é feita a certificação das acções de manutenção pelos IP.

Considerando respondida a QD2, podemos concluir que, quer o SGQ, seguindo os requisitos da norma ISO 9001:2008, quer o REMAFA, fazendo referência à determinação das lacunas de competências, à definição do PDI de cada militar, à avaliação periódica, ao acompanhamento e desenvolvimento dos militares, estabelecem o enquadramento para um modelo de GpC.

<sup>36</sup> Tópico das entrevistas - Major Botas, Capitão Figueira, Capitão Loureiro e Capitão Regouga.



### 3. Meta-modelo de Gestão por Competências

Neste capítulo, com base na análise de conteúdo efectuada à bibliografia que se considerou relevante para o trabalho, na recolha de informação efectuada através de entrevistas e no tratamento<sup>37</sup> aos inquéritos por questionário<sup>38</sup>, vamos responder à QC que norteia esta pesquisa: **“Que meta-modelo de gestão por competências poderá otimizar o desempenho e o processo de selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção?”**.

#### a. Os perfis funcionais e a afectação de militares

Como já atrás referimos, o RFA 305-1(B), no que respeita aos OM e mecânicos, apenas apresenta as atribuições dos diversos cargos. Ignorando a competência, no seu todo, podemos dizer que os perfis funcionais desses militares não estão devidamente definidos.

Como salienta Pinto et al. (2009:277), “é necessário que exista uma definição detalhada, clara e actualizada das tarefas executadas em cada posto de trabalho, que se estipulem os respectivos padrões de desempenho, e as capacidades e competências que devem ter os respectivos trabalhadores”.

Na FA, e em particular nas AMA, esta definição pode ser estabelecida em duas fases:

- A primeira corresponde à descrição do conjunto de competências técnicas requeridas para o exercício da função dos OM e mecânicos. Essas competências devem ser definidas pelas Direcções Técnicas responsáveis pela gestão dos SA<sup>39</sup>;

- A segunda, como diz o Professor João Feijoo<sup>40</sup>, “é a fase da afinação das competências (...) que deve de ser conduzida no terreno”. É uma tarefa ao nível das UB que, para cada SA, deve envolver os chefes das SQ e das respectivas AMA. Serão estes, porque conhecem melhor o ambiente de trabalho, a definir o perfil funcional (competências técnicas e comportamentais) de quem e como deve ser feito “isto e aquilo”.

Seguidamente, as SQ, analisando comparativamente, como representa a figura 5, competências individuais e competências funcionais, poderá verificar, ou não, a existência de lacunas entre o nível mínimo recomendado de competência para o cargo/função e o grau

---

<sup>37</sup> Apresentado no Anexo E.

<sup>38</sup> Militares que exercem funções nas frotas F-16, P-3, Alouette III, Alpha-Jet, C-295 e EH-101 (Anexo F).

<sup>39</sup> Tópico das entrevistas - Coronel Rui Gomes (ex-Sub-Director da DEP) e Coronel Daniel Santos.

<sup>40</sup> Tópico da entrevista.



de competência que o futuro ocupante da função possui e assim estabelecer programas de formação e desenvolvimento para reduzir ou eliminar essas lacunas<sup>41</sup>.

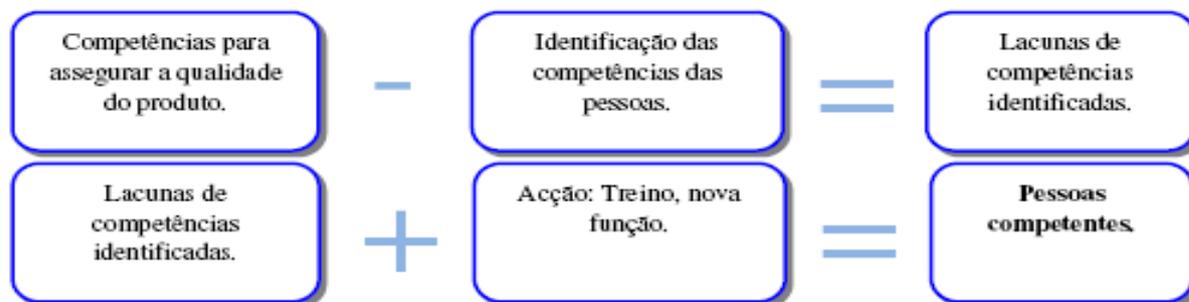


Figura 5. Identificação de competências.

Eliminadas essas lacunas, o conhecimento, como refere o Professor Paulo Silva<sup>42</sup>, das competências dos profissionais que servem a organização permite uma melhor afectação de cada um deles. Em primeiro lugar, por uma adequação dos postos de trabalho e das tarefas atribuídas em função das suas competências e, em segundo lugar, por tornar mais visível o que se pretende de cada um. Essa é também a opinião dos OM da *European Participating Air Forces* (EPAF) e Polónia que responderam ao questionário<sup>43</sup> e que consideram que a motivação e o desempenho aumentam quando as pessoas fazem aquilo que gostam e que corresponde às competências que possuem.

Quando um profissional exerce as suas funções num local adequado às competências que possui pode evoluir, motivar-se e comprometer-se ainda mais com os valores da organização.

No que respeita ao grau de realização na função que desempenham na organização, 71,9% dos inquiridos referem que se sentem realizados. Os restantes 28,1% dizem o contrário ou não se pronunciam.

Aqui, é preciso perceber qual a razão da não satisfação. Pode ser, entre outras, desconhecimento da função, falta de competências para exercer a actividade ou posse de competências para exercer funções mais desafiantes. A não percepção destas situações pode, nuns casos, tornar a mobilidade interna elevada ou, noutros, levar à perda de potenciais talentos, pessoas com competências para exercer outras funções, mas que se acomodam à actual.

---

<sup>41</sup> A formação incluída nesses programas poderá ser de carácter técnico ou comportamental.

<sup>42</sup> Tópico da entrevista.

<sup>43</sup> Quatro OM da EPAF (Bélgica, Dinamarca, Holanda e Holanda) e dois Oficiais de Manutenção da Base Aérea de Krzesiny -Poznan, Polónia (Anexo G).



Apesar da mobilidade interna de pessoal trazer benefícios inequívocos para os próprios, pelo aumento das suas competências<sup>44</sup> e, por consequência, a médio prazo, para as áreas em que exercem funções<sup>45</sup>, verifica-se, nos inquéritos efectuados, que essa mobilidade (em função dos cargos ocupados) é elevada. Nos 79,6% dos inquiridos que responderam permanecer na mesma Unidade há mais de dois anos, 29,5% exerceram três ou mais cargos nos últimos oito anos.

Por outro lado, 39,8% dos inquiridos exercem a mesma função/cargo há oito ou mais anos, o que pode conduzir a acomodação à função, e, nestes casos, de forma a actualizar e a aumentar as competências, é essencial a renovação de conhecimentos<sup>46</sup>. Como sublinha o Professor João Feijoo<sup>47</sup>, o aumento das competências dos indivíduos permitirá efectuar uma afectação mais eficiente de recursos e também, porque poderão fazer mais, eliminar “gorduras”.

O mapeamento de competências, como diz Gramigna (2007), para além de permitir definir os perfis funcionais, possibilita ainda a criação de um banco de competências (BC), uma fonte de dados individuais dos profissionais.

Depois de convenientemente sistematizados, esses dados tornam possível verificar que pessoas têm as suas performances abaixo do exigido e que precisam de formação e também, como diz o MGEN Rolo<sup>48</sup>, prover as funções de forma expedita, identificar potenciais sucessores para exercer essas funções, e mesmo seleccionar um profissional para um projecto que exige competências específicas. A figura 6 exemplifica como, de acordo com a complexidade da função, a gestão por competências pode contribuir para a selecção de militares.

---

<sup>44</sup> E também, como diz Fleury (2001:104), vivenciam novas situações de trabalho e compreendem a contribuição das diferentes posições para a organização.

<sup>45</sup> Tópico da entrevista - Coronel Ismael Alves.

<sup>46</sup> Idem, ibidem.

<sup>47</sup> Tópico da entrevista.

<sup>48</sup> Tópico da entrevista.

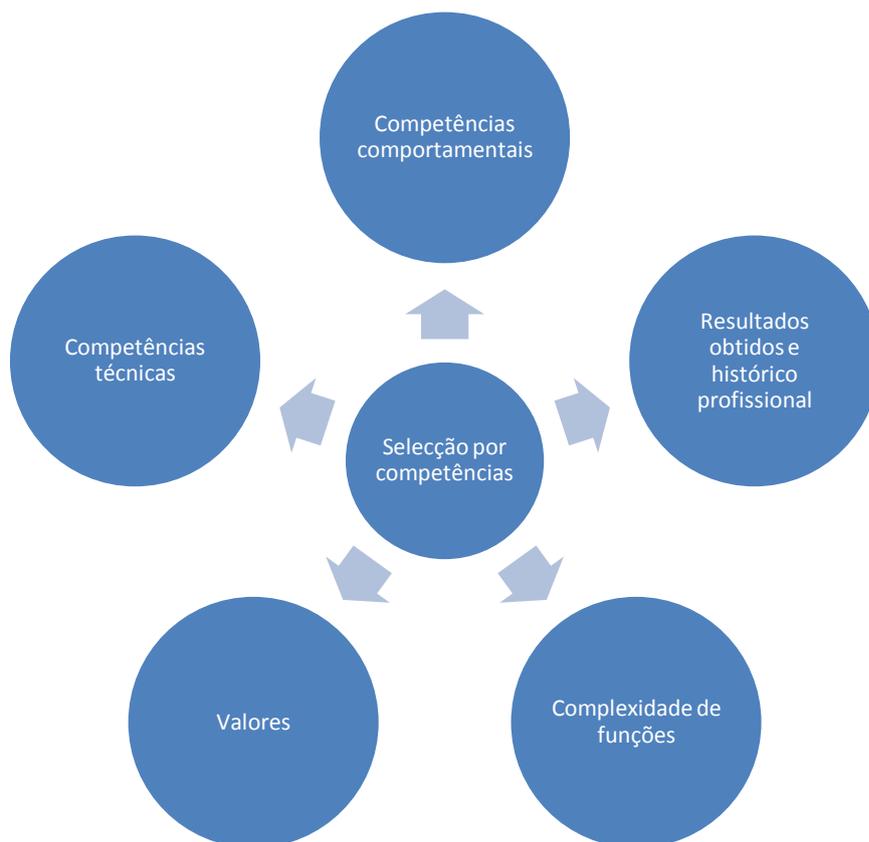


Figura 6. Seleção por competências. Fonte: MarcaRH.

Indo mais longe, o MGEN Rolo<sup>49</sup> refere: no momento em que for necessário adquirir competências para exercer determinada função ou ocupar determinado cargo, as pessoas vão lutar por as adquirir. Isto é, o profissional percebendo que as suas competências são tidas em conta e que a organização se preocupa em aperfeiçoá-las e aproveitá-las, vai sentir-se mais motivado para as adquirir ou melhorar.

Assim, a FA, identificando e definindo as competências técnicas e comportamentais, eliminando, através de programas de formação e desenvolvimento, as lacunas entre competências individuais e funcionais, poderá afectar, de uma forma mais eficiente, os seus profissionais nas várias posições da manutenção, pelo que entendemos validada a **H1**: Um modelo integrado de GpC, através de uma definição correcta de perfis funcionais, permite efectuar uma afectação eficiente de recursos humanos nas várias posições da manutenção.

<sup>49</sup> Tópico da entrevista.



## **b. O aperfeiçoamento contínuo das competências**

O actual processo de formação e qualificação do pessoal, mecânicos e OM, que exerce funções nas AMA centra-se muito na fase inicial das respectivas funções<sup>50</sup>.

Os mecânicos, depois de cumprirem um módulo de formação em contexto de trabalho, *On Job Training* (OJT), relativo ao sector funcional onde são colocados, fazem o Curso de Instrução Teórica da Aeronave (CITA) e o curso de qualificação no(s) componente(s), sistema(s) ou actividade(s) nas quais vão ser qualificados e que, de acordo com o PQM 301, lhes deve facultar todos os conhecimentos teóricos e práticos necessários para desempenhar a actividade em que vão ser qualificados. Quanto aos OM, como requisito para o desempenho da função, fazem o CITA.

A partir daqui, não existe um processo estruturado e contínuo de acompanhamento e monitorização das pessoas. Como diz o MGEN Rolo, deveriam ser adoptadas ferramentas que, formalizadas no desempenho da função, passassem a ser um processo “natural” em todo o processo de desenvolvimento de cada militar. Por exemplo, nas AMA, o *coaching*<sup>51</sup> seria uma ferramenta adequada. Esta, para além do acompanhamento e monitorização do indivíduo, poderia contribuir para a preparação de potenciais sucessores. A exemplo da bolsa existente para os IC, poderia ser criada uma bolsa de “*Coaches*”, gerida pelas SQ, a partir da qual estes seriam seleccionados.

O desenvolvimento e a aquisição de competências, segundo Cunha & Rego (2005, apud Afonso, 2009:88), são processos contínuos (...) e não apenas episódios limitados no tempo.

Apesar de 93,4% dos inquiridos responderem que acredita que tudo o que faz, mesmo obtendo bons resultados, pode ser melhorado, 56% dizem ter frequentado pela última vez, a nível interno, uma acção de formação relacionada com a actividade de manutenção de aeronaves há mais de dois anos (20,9% dos quais há mais de cinco anos). Um exemplo é a utilização do SIAGFA-MGM<sup>52</sup>, no qual apenas 24,1% dos inquiridos se dizem sentir completamente preparados, no âmbito da função que exercem, para responder ao que é solicitado pelo sistema. Obviamente que, pelo menos, os 54% que referem que o

---

<sup>50</sup> Tópico da entrevista. - Coronel Alves.

<sup>51</sup> Processo através do qual o orientador (“*coach*”), dando a orientação necessária para que a mudança se produza, fomenta no orientando (“*coachee*”) o conhecimento de si mesmo e o impulsiona a melhorar o seu desempenho ao longo do tempo.

<sup>52</sup> De acordo com o AEFA-2008, foram qualificados 229 militares e civis neste módulo no decorrer de dez acções de formação no ano de 2008.



grau de preparação é bom, poderiam pela auto-formação<sup>53</sup>, por exemplo através do *e-learning* ou *blended-learning*, atingir um nível mais elevado (82,5% dos inquiridos concordam que a auto-formação contribui para uma melhor formação). No entanto, como a apreciação das capacidades técnicas do indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos, não é efectuada<sup>54</sup>, a tendência é a acomodação.

Como já abordado, a competência é alimentada, por um lado, pela aprendizagem e formação e, por outro, pelo sistema de avaliação. Na FA, no modelo actual de avaliação do mérito, as Fichas de Avaliação Individual (FAI)<sup>55</sup> medindo os atributos pessoais (características do indivíduo) dos militares, podem dar um importante contributo na “alimentação” da competência.

No questionário realizado, 57,3% dos inquiridos concordam que no contexto profissional as avaliações periódicas são importantes para melhorar o desempenho e 91% consideram que a avaliação produzida deve ser analisada com os avaliados. Os oficiais entrevistados reconhecem que essa análise raramente é efectuada<sup>56</sup>.

Igualmente, no que respeita à importância do *feedback* no processo de desenvolvimento das pessoas, de destacar os 80,6% de inquiridos que consideram que entre períodos de avaliação fazer sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados<sup>57</sup>, favorece o aumento do desempenho.

Os chefes das AMA, para além da análise da FAI com os interessados, poderiam aproveitar a figura do “*Coach*” que, tendo como referência o perfil profissional, produzindo relatórios, com uma periodicidade inferior à da FAI, sobre o processo de desenvolvimento dos respectivos “*Coachees*”, forneceriam uma informação importante com vista a um *feedback* mais adequado e preciso aos militares avaliados.

Como refere Afonso (2009:17), “a avaliação do desempenho constitui um dos principais instrumentos de desenvolvimento organizacional, uma vez que permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional”.

---

<sup>53</sup> Um dos Objectivos de Gestão definidos pelo CEMFA na Directiva 01/2010 (Apenso 5) é fomentar a utilização do *e-learning* e *blended-learning* no apoio aos cursos e acções de formação.

<sup>54</sup> Conforme referido na p. 14.

<sup>55</sup> No Apenso 6 são apresentados os Factores e Descritores de Avaliação da FAI.

<sup>56</sup> Apenas é feita a comunicação (anual) da FAI ao interessado.

<sup>57</sup> Os oficiais entrevistados, apesar de reconhecerem a sua importância, afirmam que raramente o fazem.

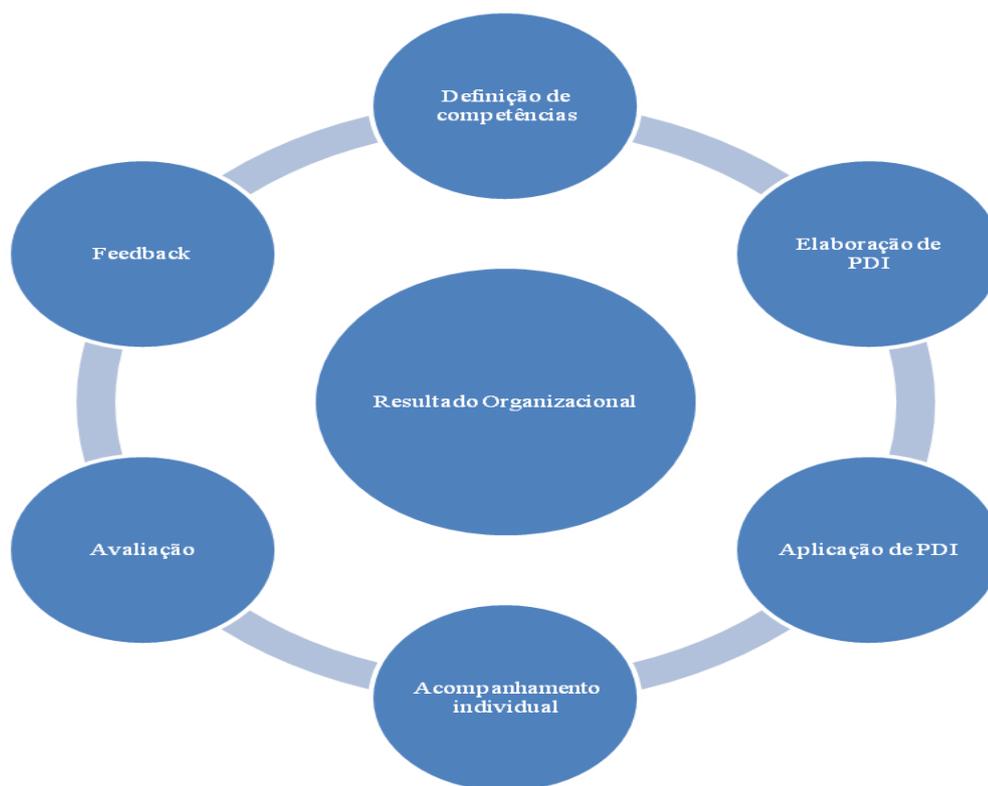


Figura 7. Desenvolvimento de competências.

Percebe-se assim que, em contexto profissional específico, a avaliação, destacando os pontos fortes e fracos de cada profissional, pode e deve ser usada para, através de processos de aprendizagem, contribuir para o contínuo aperfeiçoamento das competências das pessoas e, conseqüentemente, para otimizar o seu desempenho, permitindo-nos assim validar a **H2**: O desempenho dos militares é potenciado pela promoção contínua do aperfeiçoamento das suas competências.

### c. A qualidade e a produtividade

Qualidade e produtividade são conceitos essenciais no sucesso das organizações e por isso estão, directa ou indirectamente, presentes nos objectivos estratégicos das mesmas e intimamente ligados ao desempenho das pessoas que nelas exercem funções.

No parágrafo 201 do RFA-401-1 pode ler-se: “A qualidade de manutenção é da responsabilidade de todo o pessoal envolvido em gestão ou execução de quaisquer trabalhos de manutenção. Este pessoal tem que conjugar esforços para que seja atingida a mais elevada qualidade em manutenção, a par da mais elevada taxa de prontidão<sup>58</sup>”.

---

<sup>58</sup> Nos termos da Directiva 03/2008, a taxa de prontidão é igual a 70% das aeronaves disponíveis. Estas, por sua vez, correspondem a 80% das aeronaves atribuídas a cada frota.



Na manutenção de aeronaves, embora existam outros factores, como por exemplo, o envelhecimento do sistema, o número de avarias por hora de voo pode constituir-se como um indicador interessante para aferir qualidade. Assim, apesar do ano 2008, no que respeita a este indicador, ter evidenciado uma melhoria na generalidade das frotas<sup>59</sup>, no período de 2005 a 2007<sup>60</sup> registou-se uma forte tendência de subida. Também, porque directamente relacionada, a mão-de-obra directa por número de avarias, com a excepção da frota C-130, apresenta nas restantes, no último ano analisado (2008)<sup>61</sup>, um aumento de homem/hora dispendida na resolução de avarias<sup>62</sup>.

Igualmente, uma das formas de aferir produtividade é a taxa de prontidão, ou seja, o produto traduzido no número de aeronaves prontas<sup>63</sup>. Com algumas excepções, caso da frota Alouette III, verificou-se em quase todas as frotas uma diminuição desta taxa no período de 2005 a 2008<sup>64</sup>.

Estes indicadores, como refere o Tenente Coronel Carneiro<sup>65</sup>, e ao qual se associam outros OM, revelam um conhecimento menos profundo e preciso dos SA, o que implica, desde logo, uma menor qualidade do trabalho executado e, depois, tempos de reparação superiores na resolução das avarias, nomeadamente as repetitivas. Pela mesma razão, salienta ainda este oficial, esta situação também tem impacto negativo no que respeita ao número de aeronaves prontas.

Também, e embora seja difícil estabelecer qual a ideal, a baixa razão verificada na generalidade das frotas (taxas médias<sup>66</sup> dos últimos quatro anos<sup>67</sup> entre dois e três) entre o número de horas de Mão-de-obra Qualificada e Mão-de-obra Não-Qualificada pode estar relacionada com esse “conhecimento menos profundo”, ou seja, deficit de formação.

Quando anteriormente nos referimos à norma ISO 9001:2008, verificamos que nesta era reforçada a focalização nas competências das pessoas. São essas competências que determinam a capacidade de fornecer o produto com qualidade e, como verificamos, a

---

<sup>59</sup> AEFA-2008.

<sup>60</sup> AEFA (2005 a 2007).

<sup>61</sup> AEFA-2008.

<sup>62</sup> Ver Anexo H.

<sup>63</sup> AEFA (2005 a 2008).

<sup>64</sup> Ver Anexo I.

<sup>65</sup> Tópico da entrevista.

<sup>66</sup> Ver Anexo J.

<sup>67</sup> AEFA (2005 a 2008).



formação é um dos meios para alcançar essas competências. Essa opinião é partilhada por 69,2% dos inquiridos que entendem que esse é o meio mais importante de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas. Neste ponto, 44,5% dos inquiridos não concorda ou não se pronuncia quando se diz que a organização se preocupa em capacitar as pessoas para que os objectivos sejam alcançados. As chefias, como é referido na norma ISO 9000:2005, no item 0.2 b), “devem criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização”.

O envolvimento é um indicador determinante na produtividade. É uma combinação de confiança e motivação. Confiança é a medida da segurança da pessoa em si mesma – a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que a motivação é gerada pelo interesse e pelo entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem, com qualidade (Ferreira, 2005:19).

Na análise efectuada aos questionários, verificou-se que 70,6% dos inquiridos concordam que os seus valores e os da organização são muito parecidos e que 83,9% dizem ter orgulho em dizer aos outros que trabalha na FA.

Apesar de 60,7% dos inquiridos referirem que estão extremamente satisfeitos por terem escolhido trabalhar na organização e não em outras em que estavam a pensar na época em que nela ingressaram, devem ser destacados os 28% que concordam que seria preciso muito pouca mudança na situação actual para os levar a deixar a organização.

Verifica-se, assim, uma percentagem significativa de militares que não se sente envolvida com a organização. Conforme referido anteriormente, o saber agir responsável está relacionado com o grau de envolvimento do indivíduo com a organização. As pessoas, sabendo que as suas competências são tidas em conta e que a organização se preocupa com o aperfeiçoamento contínuo das suas competências, sentem-se valorizadas e envolvem-se mais com a organização, por seu lado, a organização, levando em conta a capacidade de envolvimento dos militares, terá uma percepção mais objectiva de cada um, ficando em condições de os avaliar e de, adequadamente, orientar o seu desenvolvimento.

As pessoas, em todos os níveis, como refere a norma ISO 9001:2008, são a essência de uma organização. O aperfeiçoamento contínuo das suas competências, porque lhes agrega valor, favorece o envolvimento com a organização, criando condições para que a aplicação dessas competências, melhorando a produtividade e a qualidade do trabalho, seja usada para o benefício da organização, assim consideramos válida a **H3**: A aplicação de um modelo de GpC melhora a produtividade e a qualidade do trabalho.



#### **d. O Meta-modelo**

A Norma ISO 9000:2005, no item 0.2, refere que o sucesso numa organização pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, dando simultaneamente resposta às necessidades de todas as partes interessadas. Assim, validadas as hipóteses, e com o enquadramento dado pelo REMAFA, SGQ e normas ISO que o orientam, estamos preparados para, tendo como referência o nosso conceito de competência, construir uma representação conceptual com o objectivo de integrar numa estrutura comum vários processos de gestão de militares, definindo assim um meta-modelo de gestão por competências aplicado às AMA.

Na formação e desenvolvimento, o primeiro passo, efectuado em dois níveis e em duas fases, é a definição dos perfis funcionais. Na primeira, ao nível das Direcções Técnicas responsáveis por cada SA, devem ser definidas as competências técnicas. Na segunda, ao nível das UB, às SQ, envolvendo os chefes das AMA, para além da definição das competências comportamentais, deve ser cometida a responsabilidade pela afinação das competências técnicas.

Seguidamente, as SQ, efectuando o cruzamento entre competências individuais e o perfil funcional requerido para o exercício da função e verificando a existência, ou não, de lacunas, poderão estabelecer e aplicar o PDI de cada militar de modo a reduzir ou eliminar essas lacunas.

Nas AMA, para além do OJT e dos cursos de qualificação necessários, o *coaching* seria uma ferramenta importante no processo de desenvolvimento, quer de OM, quer de mecânicos. Monitorizando e acompanhando o militar no seu percurso profissional, o *coaching* seria também um facilitador no que respeita à preparação de potenciais sucessores. A exemplo da bolsa de IC, poderia ser criada uma bolsa de “*coaches*”, gerida pelas SQ, a partir da qual estes seriam seleccionados.

O mapeamento de competências, criando uma fonte de dados individuais dos militares, possibilita também a criação de um BC. A partir deste, atendendo a complexidade do cargo ou função, tendo como referência as competências técnicas e comportamentais, integrando valores (i.e. autonomia, auto-desenvolvimento), resultados obtidos e histórico profissional do militar<sup>68</sup>, seria também possível verificar que pessoas apresentam um perfil que permite ser seleccionado para determinado cargo, facilitando essa selecção tanto à DP, como às UB, dependendo do nível a que é efectuada.

---

<sup>68</sup> Actualmente apresentado no SIAGFA – Módulo de Recursos Humanos.



Quanto à avaliação do desempenho, as FAI, medindo as características individuais, podem dar um contributo importante para o desenvolvimento das competências dos militares. No entanto, seria igualmente importante que os chefes das AMA, para além da análise dessas FAI com os interessados, fizessem com eles, entre avaliações, sessões de aconselhamento, orientação e apoio.

Importante, pode também ser o contributo obtido através do *coaching* que, incidindo nas competências funcionais, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observadas na execução da actividade, permite obter uma avaliação com um nível de objectividade significativo.

Os “*coaches*”, produzindo relatórios sobre o desenvolvimento dos respectivos “*coachees*”, elaborados com uma periodicidade inferior à das FAI, para além de permitirem aferir a eficácia da formação no PDI e actualizar o registo do nível de competências desses “*coachees*”, poderiam fornecer informação relevante com vista a um melhor *feedback* e a uma análise mais correcta, com o militar avaliado, quanto às medidas a tomar para aperfeiçoar as competências em falta.

Deste modo, podemos concluir que um meta-modelo de GpC, como representado na figura 8, aplicado à gestão de militares que exercem funções nas AMA, integrando formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, selecção de militares e identificação de sucessores responde à **QC: Que meta-modelo integrado de gestão por competências poderá otimizar o desempenho e a selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção?”**.

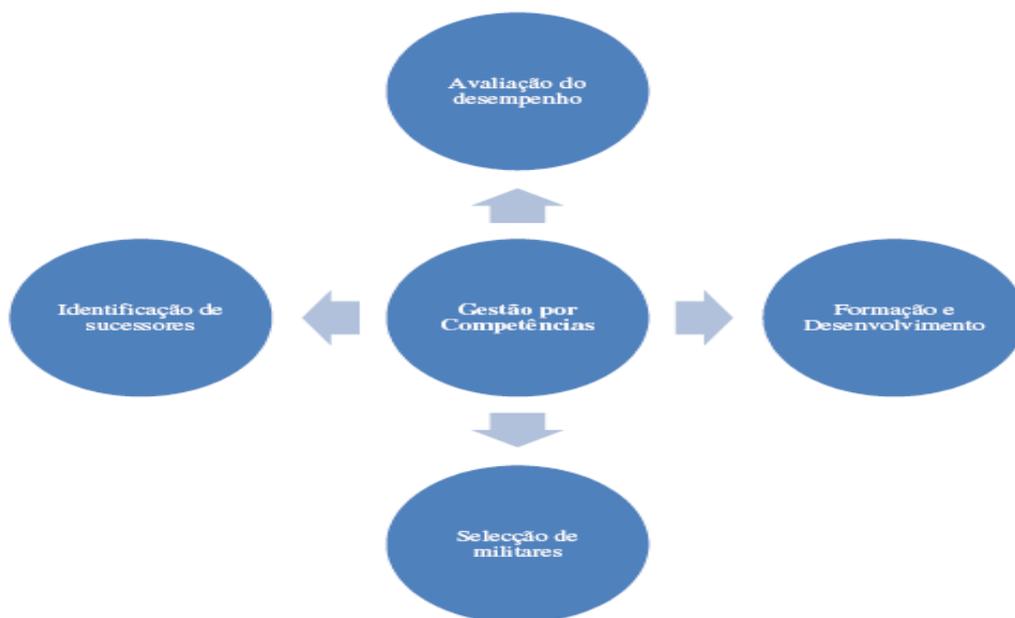


Figura 8. Meta-modelo de GpC nas AMA.



## Conclusões

As organizações, entendendo que as pessoas são o recurso mais importante e decisivo de que dispõem, têm vindo a valorizar o desenvolvimento das competências individuais dos seus profissionais.

Nesta temática, este trabalho pretendeu responder à questão central que o orientou: Que meta-modelo integrado de gestão por competências poderá otimizar o desempenho e o processo de selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção?

Ao longo desta investigação foram recolhidos dados recorrendo à consulta de diversa documentação e bibliografia, pesquisa electrónica, inquéritos por questionário a militares portugueses e de países amigos, e ainda a entrevistas a peritos com experiência e conhecimento da temática objecto deste estudo.

Apresentando e debatendo os conceitos de competência, desempenho, afectação eficiente, produtividade e qualidade, este trabalho foi organizado em três capítulos.

No primeiro capítulo foi apresentado o conceito de competência e, por entendermos que era a melhor que se podia enquadrar numa organização como a Força Aérea e, em particular, nas áreas de manutenção de aeronaves, apoiamos o nosso trabalho na definição de competência de Le Boterf: conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas, por um lado, pela aprendizagem e formação e, por outro, pelo sistema de avaliação. Ainda de acordo com este autor, competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. O saber agir responsável está relacionado com o grau de envolvimento do indivíduo com a organização.

Ainda no primeiro capítulo, foi feita a distinção entre qualificação e competência. A primeira é definida pelos requisitos associados à tarefa, função, ou cargo, ou pelos conhecimentos que a pessoa possui resultantes da sua formação académica ou profissional. A segunda vai mais além. Pela aplicação da competência as pessoas são capazes de mobilizar os seus saberes para um desempenho eficaz.

No segundo capítulo foi apresentada a forma como actualmente é feita a gestão da formação e qualificação dos militares e a sua selecção para as diferentes posições da manutenção de aeronaves. Foi também analisada a forma de aí se poder enquadrar um modelo de Gestão por Competências.

Como resultado da análise documental e das entrevistas efectuadas, foi verificada a existência de dois níveis de gestão de pessoal militar. O primeiro, da responsabilidade da Direcção de Pessoal, é simultaneamente uma gestão por qualificações e por quantitativos. De acordo com a especialidade, a Direcção de Pessoal nomeia, quer oficiais de



manutenção, quer mecânicos, no intuito de satisfazer as necessidades funcionais da organização. As competências, porque não são geridas, são ignoradas. O mesmo acontece ao nível das Unidades Base. Nestas, apesar das Unidades Aéreas analisadas apresentarem um modelo de gestão, ele é apenas orientado para a formação e qualificações necessárias ao desempenho de funções dos mecânicos.

No que respeita ao enquadramento para um modelo de Gestão por Competências nas áreas de manutenção de aeronaves, vimos que, quer o Sistema de Gestão da Qualidade, seguindo os requisitos da norma ISO 9001:2008, quer o Regulamento de Manutenção de Aeronaves da Força Aérea, fazendo referência à determinação das lacunas de competências, à definição do plano de desenvolvimento de cada militar, à avaliação periódica, ao acompanhamento e desenvolvimento dos militares, estabelecem o enquadramento para o modelo referido.

No terceiro capítulo, foram comparados os resultados observados com os esperados a partir das hipóteses formuladas:

Hipótese 1: Um modelo integrado de gestão por competências, através de uma definição correcta de perfis funcionais, permite efectuar uma afectação eficiente de recursos humanos nas várias posições da manutenção.

Hipótese 2: O desempenho dos militares é potenciado pela promoção contínua do aperfeiçoamento das suas competências.

Hipótese 3: A aplicação de um modelo de Gestão por Competências melhora a produtividade e a qualidade do trabalho.

A partir dessa comparação, foi construída uma representação conceptual com o objectivo de integrar numa estrutura comum vários processos de gestão de militares, definindo, assim, um meta-modelo de gestão por competências.

Estando o nosso conceito alicerçado, por um lado, na formação e desenvolvimento, e, por outro, na avaliação do desempenho, vimos que o primeiro passo, efectuado em dois níveis e em duas fases, é a definição dos perfis funcionais. Na primeira fase, ao nível das Direcções Técnicas responsáveis por cada Sistema de Armas, devem ser definidas as competências técnicas. Na segunda, ao nível das Unidades Base, será das Secções da Qualidade, com a participação dos chefes das áreas de manutenção de aeronaves, para além da definição das competências comportamentais, a responsabilidade da afinação das competências técnicas.

O cruzamento entre competências individuais e o perfil funcional requerido para o exercício da função permitirá às Secções da Qualidade, verificando a existência, ou não, de



lacunas, estabelecer e aplicar o Plano de Desenvolvimento Individual a cada militar de modo a reduzir ou eliminar essas lacunas. Desta forma, a organização, conhecendo as competências dos seus profissionais, poderá afectar melhor cada um deles às várias posições da manutenção.

Vimos que a criação de uma fonte de dados individuais dos militares, resultante do mapeamento de competências, possibilita também a criação de um banco de competências. A partir deste, atendendo a complexidade do cargo ou função, tendo como referência as competências técnicas e comportamentais, integrando valores (i.e. autonomia, auto-desenvolvimento), resultados obtidos e histórico profissional do militar, seria também possível verificar que pessoas apresentam um perfil que permite ser seleccionado para determinado cargo, facilitando essa selecção tanto à Direcção de Pessoal, como às Unidades Base, dependendo do nível a que é efectuada.

Verificamos também que o actual processo de formação e qualificação do pessoal que exerce funções na manutenção de aeronaves se centra muito na fase inicial das funções e que não existe um processo de continuamente acompanhar e monitorizar o desenvolvimento dos oficiais de manutenção e dos mecânicos que aí exercem funções. Para além do *On Job Training* e dos cursos de qualificação necessários, esta situação poderia ser colmatada com a utilização de uma ferramenta como o *coaching* que, formalizada no desempenho da função e aplicada em todo o processo de desenvolvimento de cada militar, poderia igualmente contribuir para a preparação e identificação de potenciais sucessores. Neste âmbito, gerida pelas Secções da Qualidade, sugerimos a criação de uma bolsa de “*Coaches*”.

Quanto à avaliação do desempenho, vimos que esta constitui um dos principais instrumentos de desenvolvimento organizacional, uma vez que permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional. Dissemos que as Fichas de Avaliação Individual, medindo as características individuais, podem dar um importante contributo para o desenvolvimento das competências dos militares. No entanto, seria importante que os chefes das áreas de manutenção de aeronaves, para além de deverem analisar com os interessados a avaliação vertida nessas fichas, efectuassem, entre essas e com estes, sessões de aconselhamento, orientação e apoio.

Igualmente, também consideramos importante o contributo que pode ser obtido através do *coaching*. Os “*coaches*”, produzindo relatórios sobre o desenvolvimento dos respectivos “*coachees*”, com uma periodicidade inferior à das Fichas de Avaliação Individual, para além de permitirem medir a eficácia da formação no Plano de



Desenvolvimento Individual e actualizar o registo do nível de competências desses “*coachees*” poderiam fornecer informação relevante com vista a um melhor *feedback*.

Finalmente, face às constatações e considerações que apresentamos ao logo deste trabalho, que entendemos constituir uma mais-valia e que trazem novos contributos para o conhecimento da temática estudada, respondemos também à questão central: Que meta-modelo integrado de gestão por competências poderá otimizar o desempenho e o processo de selecção dos militares para as diferentes posições da manutenção?

Esse meta-modelo, como dissemos, resultado de uma construção conceptual e com aplicação aos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves, deverá integrar numa estrutura comum os processos de gestão de formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, selecção de pessoas e identificação de sucessores. Com a implementação deste meta-modelo a Força Aérea fica preparada, por um lado, para oferecer aos seus homens o desenvolvimento individual que lhes permitirá enfrentar situações mais ou menos complexas, sejam elas profissionais ou pessoais, por outro, otimizando o seu desempenho, para receber tudo o que esses homens aprenderam.

Por fim, apresentamos as seguintes recomendações:

**- À Direcção de Pessoal**

- Que, com vista à utilização noutras áreas da Força Aérea, considere o estudo e uma análise mais aprofundada do modelo de gestão por competências aqui apresentado.

**- Às Direcções Técnicas:**

- Que considerem elaborar um manual que inclua todas as competências técnicas necessárias a cada Sistema de Armas.

**- Às Unidades Base (Secções da Qualidade e chefes das áreas de manutenção de aeronaves):**

- Que considerem iniciar o processo de definição dos perfis funcionais necessários ao exercício das funções em todas as posições das áreas de manutenção de aeronaves, elaborando a *posteriori* um manual.

- Que as SQ considerem a criação de uma bolsa de “*coaches*” com vista ao acompanhamento e monitorização de cada militar no seu percurso profissional.

- Que os chefes das áreas de manutenção de aeronaves considerem estabelecer, como procedimento, a realização de reuniões intercalares, visando o aconselhamento, orientação e apoio aos militares que exercem funções nessas áreas.



*“Num mundo onde as instituições são caracterizadas em função da sua performance, os indivíduos são-no pela sua competência.”*

(Le Boterf, 1994)



## **Bibliografia**

### **Livros**

AFONSO, Paulo (2009). *Liderança. Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

CASCÃO, Ferreira, CUNHA, Namércio (1998). *Gestão de Competências – Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*. Porto: IPAM.

CEITIL, Mario (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.

DUTRA, Joel et al. (2001). *Gestão por Competências – Um modelo avançado para a gestão de pessoas*. 2ª Ed., São Paulo: Editora Gente.

FORNI, Ermano (2009). *100 PERGUNTAS PARA UMA ENTREVISTA*. Lisboa: Editorial Presença.

MACHADO, Isabel (2001). *Relatório de Estágio do Curso de Engenharia Aeronáutica – Indicadores da Qualidade*. Alfragide: FAP.

PINTO, Carlos et al (2009). *FUNDAMENTOS DE GESTÃO*. 2ª Ed., Lisboa: Editorial Presença.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, LucVan (2002). *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*. 2ª Ed., Lisboa: GRADIVA.

ROBBINS, Stephen (2008). *O SEGREDO NA GESTÃO DE PESSOAS, Famalicão*, Centro Atlântico.

ROLO, Manuel (2009). *A qualificação e a gestão de competências nas Forças Armadas - Desempenho e eficiência nas Forças Armadas*. IESM, Lisboa.

SEIXO, José. (2007). *Gestão do Desempenho*. 3ª Ed., Lisboa: LIDEL.

SOUSA, Maria, et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. 5ª Ed., Lisboa: LIDEL.

### **Publicações Militares**

#### **Regulamentos FA**

RFA 305-1(B) (1999). *Regulamento da Organização das Bases Aéreas*. Alfragide:FAP.

RFA 401-1 (1981). *Regulamento de Manutenção de Aeronaves da Força Aérea (REMAFA)*. Alfragide: FAP.

RFA 401-1(A) Volume I (2002). *Sistema de Gestão da Qualidade*. Lisboa: FAP.



### **Procedimentos FA**

- PQM 201 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Execução de Acções de Manutenção, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 202 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Validação das Acções de Manutenção Ed 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 203 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Certificação das Acções de Manutenção, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 204 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Área de Planeamento e Controlo, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 207 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Gestão Metrológica, Ed. 2, DMA, 07 de Maio 2008.
- PQM 301 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Qualificação dos Executantes de Manutenção, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 302 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Qualificação dos Inspectores de Manutenção, Ed. 3, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 303 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Qualificação de APC, Ed. 2, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 304 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Gestão da Qualificação, Formação e Experiência de Manutenção, Ed. 2, DMA, 30 de Maio 2008.
- PQM 306 - Manutenção dos Sistemas de Armas, Curso de Qualificação na Manutenção, Ed. 2, DMA, 30 de Maio 2008.

### **Anuários Estatísticos FA**

- Anuário Estatístico da Força Aérea (2005). Alfragide: FAP.
- Anuário Estatístico da Força Aérea (2006). Alfragide: FAP.
- Anuário Estatístico da Força Aérea (2007). Alfragide: FAP.
- Anuário Estatístico da Força Aérea (2008). Alfragide: FAP.

### **Documentos FA**

- Directiva N°3/CEMFA/08 - Módulos de Pessoal para Operação e Manutenção dos Sistemas de Armas, 24 de Março de 2008.
- Directiva N°2/CEMFA/09 - Plano de execução das acções subsequentes à Directiva N°3/08, 20 de Março de 2009.



- Directiva N°1/CEMFA/10 – Objectivos de Gestão para 2010, 18 de Janeiro de 2010.
- Despacho N.º68/2007/CEMFA - Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea, 18 de Setembro de 2007.
- Despacho N.º67/2009 – Objectivos Estratégicos da Força Aérea – Triénio 2010/2012, 30 de Novembro de 2009.
- Circular Técnica N° 004/DMA/05 Ed. 3, 30 de Maio de 2008.

## **Entrevistas**

- Tópico de entrevista: A Gestão por Competências, com o Professor Paulo Resende da Silva do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, Lisboa, em 30 de Novembro de 2009.
- Tópico de entrevista: A Gestão por Competências, com o Professor João Feijoo da Universidade Autónoma de Lisboa e IESM, Lisboa, em 9 de Dezembro de 2009.
- Tópico de entrevista: A Formação e as Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Coronel TMMA Ismael Alves, Lisboa, em 12 de Dezembro de 2010.
- Tópico de entrevista: A Formação e as Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Major TMAEQ Carlos Silva – Comandante da Esquadra de Armamento e Equipamento na BA5, Leiria, em 19 de Dezembro de 2009.
- Tópico de entrevista: A Formação e as Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Tenente Coronel TMMA Fernando Carneiro, Lisboa, em 22 de Janeiro de 2010.
- Tópico de entrevista: A Gestão da Formação e das Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Capitão TMAEQ António Regouga – Oficial de Manutenção da Esquadra 103 na BA11, Lisboa, em 11 de Janeiro de 2010.
- Tópico de entrevista: A Gestão da Formação e das Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Capitão TMMA Nuno Loureiro – Oficial de Manutenção da Esquadra 502 na BA6, Lisboa, em 25 de Janeiro de 2010.



- Tópico de entrevista: A Gestão da Formação e das Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Major TMMA João Botas – Chefe da Secção da Qualidade da BA5, Leiria, em 9 de Fevereiro de 2010.
  
- Tópico de entrevista: A Gestão por Competências na Força Aérea, com o Sub-CEMFA - Major General Manuel Teixeira Rolo, Lisboa, em 16 de Fevereiro de 2010.
  
- Tópico de entrevista: A Gestão da Formação e das Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Capitão TMMA Sónia Figueira – Chefe da Secção da Qualidade da Esquadra 751 na BA6, Lisboa, em 23 de Fevereiro de 2010.
  
- Tópico de entrevista: Competências - Definição do Perfil Funcional e as Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Coronel ENGAER Rui Gomes – Ex- Sub-Director da DEP, Lisboa, em 23 de Abril de 2010.
  
- Tópico de entrevista: Competências - Definição do Perfil Funcional e as Qualificações na Manutenção de Aeronaves, com o Coronel ENGAER Daniel Santos – Sub-Director da DEP, Lisboa, em 24 de Abril de 2010.

### **Monografias electrónicas**

BRANDÃO, Hugo (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. [em linha] [10 de Outubro de 2009] Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/136/136>.

BRANDÃO, Hugo et al (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. [em linha] [10 de Novembro de 2009] Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004).

BRANDÃO, Hugo, BAHRY, Carla (2005). Gestão de competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. [em linha] [14 de Novembro de 2009] Disponível em: [http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56\\_2.pdf#page=57](http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57).



BRANDÃO, Hugo, GUIMARÃES, Tomás (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho. [em linha] [10 de Outubro de 2009] Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=151&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=41&numero=1&Ano=2001>.

DUQUE, Celeste (2009). Como-desenvolver-competencias-dentro-da-empresa. [em linha] [21 de Novembro de 2009] Disponível na Internet em: <http://www.scribd.com/doc/19644394/Como-desenvolver-competencias-dentro-da-empresa>.

FLEURY, Maria, FLEURY, Afonso (2001). Construindo o conceito de competência [em linha] [21 de Novembro de 2009] Disponível na Internet em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext).

GRAMIGNA, Maria (2007). Mapeamento de competências e formação do banco de talentos. [em linha] [21 de Novembro de 2009] Disponível na Internet em: [http://www.rhevistarh.com.br/Maria\\_Rita\\_1.html](http://www.rhevistarh.com.br/Maria_Rita_1.html).

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia, BOFF, Luiz (2005). Aprendizagem Organizacional e competências. [em linha] [21 de Novembro de 2009] Disponível na Internet em: [http://www.ea.ufrgs.br/pos\\_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf).

SILVA, Paulo (2003). Estudo comparativo de modelos de gestão das competências (Uma visão da Europa) [em linha] [21 de Novembro de 2009] Disponível na Internet em: [http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6\\_cgf/texto5.PDF](http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto5.PDF).

## Normas

NP EN ISO 9000:2000, (2001). Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000:2005, 2ªed (2005). Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.



NP EN ISO 9001:2000, 2ªed (2001). Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001:2008, 3ªed (2008). Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9004:2000, (2001). Sistema de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para melhoria de desempenho. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

ISO CD3/9004:2008, (2008). Managing for Success – A quality management approach. Londres: ISO.



## Anexo A – Quadro Síntese do Modelo de Análise

<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Competências	Funcionais	-Função
	Individuais	-Formação Académica -Acções de formação interna -Envolvimento dos militares
Desempenho	Formação e Desenvolvimento	-Acções de formação externa -Acções de formação interna
	Avaliação	-Avaliações periódicas -Feedback
Produtividade		-Taxa de Prontidão -Tempo de reparação -Envolvimento dos militares -Motivação dos militares -Feedback -Objectivos
Qualidade		-Taxa de avarias -Anomalias repetitivas -Formação
Afectação eficiente	Mobilidade interna	-Nº de funções nos últimos 8 anos -Nº anos na actual função -Motivação dos militares



## Anexo B – Base de Conceitos

- a. **Afectação eficiente de recursos humanos.** Obtenção da maximização da produção final através da optimização da distribuição de recursos humanos pelas várias posições possíveis de uma organização.
- b. **Avaliação do desempenho.** Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos. (Terminologia de Formação Profissional – CIME – Conceitos\_Abril2001).
- c. **Blended learning**, ou *B-learning*, é um derivado do *E-learning*, e refere-se a um sistema de formação onde a maior parte dos conteúdos é transmitido em curso à distância, normalmente pela internet, mas incluindo necessariamente situações presenciais, daí a origem da designação *blended*, algo misto, combinado.
- d. **Capacidade.** Conhecimentos e atitudes que habilitam o indivíduo para a realização de uma tarefa, uma função ou uma actividade específica. (Terminologia de Formação Profissional – CIME – Conceitos\_Abril2001).
- e. **Coaching.** Processo através do qual o orientador (“*coach*”), dando a orientação necessária para que a mudança se produza, fomenta no orientando (“*coachee*”) o conhecimento de si mesmo e o impulsiona a melhorar o seu desempenho ao longo do tempo. Miguel Pina e Cunha - Director de MBA da Universidade Nova de Lisboa (adaptado).
- f. **Cargo.** Lugar fixado na estrutura orgânica, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto, classe e especialidade, de acordo com os níveis de responsabilidade exigíveis. (Major General PILAV Manuel Teixeira Rolo).
- g. **Competência.** Conjunto de conhecimentos, experiências e atitudes que a pessoa tem para exercer um cargo ou função com um determinado grau de desempenho.
- h. **Desempenho.** Comportamento e capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional
- i. **Desenvolvimento.** Capacidade de uma pessoa assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (Dutra, 2001).
- j. **Eficácia.** Medida em que as actividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados. (RFA 401-1(A) VOL I).



- k. **Eficiência.** Maximização da produção final com o consumo mínimo de recursos. (Paulo Nunes Economista, Professor e Consultor de Empresas).
- l. **E-learning.** É um processo que aplica o potencial das tecnologias de informação e comunicação ao desenvolvimento da aprendizagem e da formação.
- m. **Formação.** Reconhecimento do cumprimento de objectivos e requisitos específicos que contribuem para a formação específica de uma área técnica ou especialidade (Força Aérea – Procedimento da Qualidade na Manutenção-304).
- n. **Gestão da Qualidade.** Actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.
- o. **Gestão por competências na manutenção de aeronaves.** Gestão de recursos humanos orientada para promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de cada militar que exerce funções na área de manutenção de aeronaves, visando o alcance dos objectivos da instituição.
- p. **Mapeamento por Competências.** É a extracção criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a eficácia e resultados dos cargos da organização (CHAMAP).
- q. **Meta-modelo (modelo de modelos)** - é um conjunto de elementos, funcionais ou estruturais, que permitem construir uma representação conceptual com o objectivo de integrar numa estrutura comum vários modelos.
- r. **Mobilidade interna.** Processo através do qual os recursos humanos podem mudar para outro serviço dentro da mesma organização, onde, numa óptica de desenvolvimento profissional, possam exercer funções correspondentes ao seu perfil funcional, de uma forma responsável, empenhada e motivada.
- s. **Perfil funcional.** Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma função, cargo, ou de uma profissão.
- t. **Potencial.** Aptidão para se desenvolver – por meio da aquisição de competências – mais rapidamente e conseguindo no futuro um melhor desempenho do que o grupo de pares (Apresentação DSORH- Prof. Paulo Feijoo).
- u. **Procedimento.** - Descrição objectiva e detalhada de como as actividades devem ser executadas (<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>).
- v. **Processo.** - Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou saídas, e, deste modo, acrescentam valor (<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>).



- w. **Produtividade.** Redução do tempo gasto para executar um serviço, sem acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários.
- x. **Produto** - uma aeronave, um motor ou uma hélice (Regulamento EU N° 216/2008).
- y. **Qualidade.** Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. (RFA 401-1(A) VOL I).
- z. **Qualificação.** Processo de conferir ao indivíduo os conhecimentos e experiência necessários ao desempenho de determinada tarefa, culminando em reconhecimento formal (Força Aérea – Procedimento da Qualidade na Manutenção-301).
- aa. **Sistema de Gestão da Qualidade.** Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.



## Anexo C – PQM 304 MOD 1

PROPOSTA DE (RE)QUALIFICAÇÃO NA MANUTENÇÃO			
<small>A preencher pelo Oficial de Manutenção ou Comandante da Esquadra de Material:</small>			
Posto:	NIP:	Nome:	
<b>(Re)Qualificação Requerida:</b>			
Cód. Aplicação: _____		Inspector de Certificação	
		Inspector da Produção	
		Executante	
<b>Componente, Sistema ou Actividade para (Re)Qualificação:</b>			
Solicita-se a Qualificação O Responsável pela Manutenção		<small>A preencher pelo Chefe da Secção da Qualidade:</small> Considera-se Qualificado conforme solicitado O Chefe da Secção da Qualidade	
_____		_____	

PQM 304 MOD 1



## **Anexo D – Entrevistas**

### **Professor Paulo Resende da Silva (30 de Novembro de 2009)**

1. Em que medida considera a Gestão por Competências um instrumento de Gestão de recursos humanos eficaz?
2. Quais as principais etapas de construção de um modelo de gestão por competências?
3. Quais são as principais ferramentas da Gestão por Competências?
4. Qual a maior dificuldade na implementação de um modelo de Gestão por Competências nas organizações?
5. Quais os principais benefícios que podem obter os “colaboradores” da aplicação de um modelo de Gestão por Competências?
6. De que forma a aplicação de um modelo de Gestão por Competências pode potenciar o desempenho desses “colaboradores”?
7. De que forma a Gestão por Competências pode contribuir para uma afectação de recursos humanos mais eficiente?
8. Numa organização, por exemplo, dedicada à manutenção de aeronaves, em que medida a aplicação de um modelo de Gestão por Competências poderá afectar a produtividade e a qualidade de trabalho dessa organização?



**Professor João Feijoo (9 de Dezembro de 2009)**

1. Em que medida considera a Gestão por Competências um instrumento de Gestão de recursos humanos eficaz?
2. Quais as principais etapas de construção de um modelo de gestão de competências?
3. Quais são as principais ferramentas da Gestão por Competências?
4. Qual a maior dificuldade na implementação de um modelo de Gestão por Competências nas organizações?
5. Quais os principais benefícios que podem obter os “colaboradores” da aplicação de um modelo de GpC?
6. De que forma a aplicação de um modelo de GpC pode potenciar o desempenho desses “colaboradores”?
7. Quais as vantagens da implementação de um modelo de GpC para uma organização como a Força Aérea?
8. Numa organização, por exemplo, dedicada à manutenção de aeronaves, em que medida a aplicação de um modelo de Gestão por Competências poderá afectar a produtividade e a qualidade de trabalho dessa organização?



**Major General PILAV Manuel Teixeira Rolo (16 de Fevereiro de 2010)**

1. Quais as principais vantagens resultantes da implementação de um modelo de Gestão por Competências para uma organização como a Força Aérea?
2. Como acha que se poderá enquadrar um modelo Gestão por Competências na área de manutenção de aeronaves?
3. De que forma pode a aplicação de um modelo de Gestão por Competências potenciar o desempenho dos militares que exercem actividade na área de manutenção de aeronaves?
4. De que forma a Gestão por Competências pode contribuir para uma afectação de recursos humanos mais eficiente?
5. Como pode a organização “ajudar” os seus militares a aprender continuamente?



**Coronel TMMA Ismael Alves, Tenente-Coronel TMMA Fernando Carneiro e  
Major TMAEQ Carlos Silva (30 de Novembro de 2009 a 22 de Janeiro de 2010)**

1. No que respeita à gestão de pessoal, como poderia ser melhorada a produtividade e qualidade do trabalho dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?
2. No que respeita à formação, o que é que a organização poderia fazer para desenvolver as competências dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?
3. Que importância atribui à experiência profissional no que respeita aos militares que exercem acções de inspecção/supervisão nas áreas de manutenção de aeronaves?



### **Major TMMA João Botas (9 de Fevereiro de 2010)**

1. De que forma é feita a avaliação da proficiência do pessoal executante e de certificação das acções de manutenção?
2. De que forma é efectuada a avaliação da eficácia e qualidade dos programas de formação e qualificação do pessoal executante e de certificação das acções de manutenção?
3. Genericamente, qual tem sido a principal justificação apresentada pelos respectivos chefes de serviço na proposta de qualificação de Inspectores de Produção ou Certificação?
4. No que respeita à formação, o que é que a organização poderia fazer para desenvolver as competências dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?
5. Em que medida é usada a Pasta Individual de formação, qualificação e experiência profissional na afectação de militares para cargos ou funções na área de manutenção de aeronaves?
6. Do seu ponto de vista, que impacto teria em indicadores de produtividade e qualidade do trabalho, a aplicação de um modelo de gestão de pessoas por competências nas áreas de manutenção de aeronaves?



**Capitão TMAEQ António Regouga, Capitão TMMA Nuno Loureiro e Capitão TMMA Sónia Figueira (11 de Janeiro a 23 de Fevereiro de 2010)**

1. Os PQM definem, entre outros, os intervenientes e as respectivas responsabilidades no processo de gestão da formação, qualificação e experiência profissional dos militares que desempenham funções na Manutenção dos Sistemas de Armas (SA) da Força Aérea Portuguesa. Nas Unidades Base, é da responsabilidade das Secções da Qualidade (SQ) definir o plano de cursos na manutenção e, controlar e manter o registo do pessoal qualificado. Existe esse plano (anual) de cursos?
2. Nos PQM está prevista a existência de uma Pasta Individual, em formato físico ou digital, onde são registadas todas as formações, qualificações e experiências profissionais adquiridas desde o início da actividade do indivíduo - Existe? - É actualizada?
3. No que respeita à qualificação de executantes e de inspectores na manutenção, os PQM 301 e PQM 302 respectivamente, referem que cabe às SQ, por solicitação das Esquadras ou por análise própria, identificar e coordenar as acções de formação necessárias à qualificação dos referidos executantes ou inspectores, atribuindo-lhes ainda a responsabilidade de adicionar, remover ou actualizar as qualificações dos Inspectores no SIAGFA-MGM (Módulo de Gestão de Manutenção) – Como é efectuado na sua Unidade?
4. Como é feita a selecção para qualificação de inspectores na manutenção?
5. Como é escolhido o pessoal para a SQ ?
6. De que forma é feita a avaliação da proficiência do pessoal executante e de certificação das acções de manutenção?



7. Que importância atribui à experiência profissional no que respeita aos militares que exercem acções de inspecção/supervisão nas áreas de manutenção de aeronaves?

8. No que respeita à gestão de pessoal, como poderia ser melhorada a produtividade e qualidade do trabalho dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?

9. No que respeita à formação, o que é que a organização poderia fazer para desenvolver as competências dos militares que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?



**Coronel ENGAER Rui Gomes, Coronel ENGAER Daniel Santos (23 e 24 Abril de 2010)**

1. Como classifica o actual nível de formação e qualificação dos profissionais (oficiais e mecânicos) que exercem funções nas áreas de manutenção de aeronaves?
2. - De que forma poderia ser melhorado?
3. Quem na FA deveria definir o perfil funcional desses profissionais?



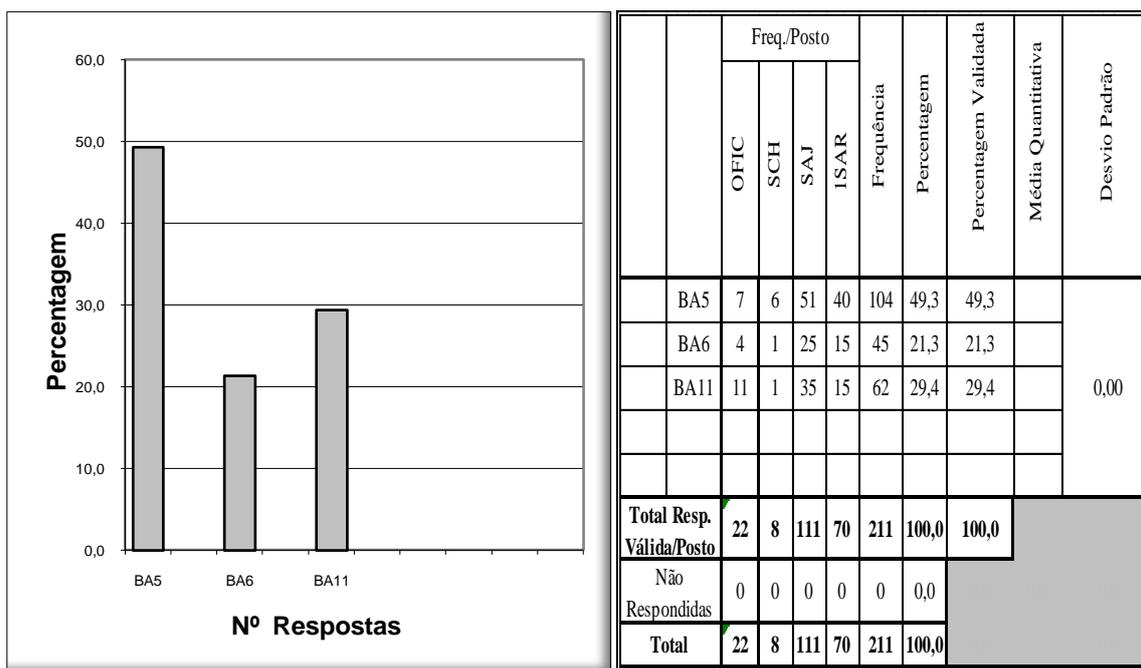
## Anexo E – Tratamento do questionário FAP

### Caracterização da amostra

Dos 211 inquiridos respondidos por OM, IQ, IC e IP das frotas F-16, P-3, Alouette III, Alpha-Jet, C-295 e EH-101, 49,3% correspondem a militares da BA5, 21,3% da BA6 e 29,4% da BA11. A amostra tratada caracteriza-se ainda pelos seguintes dados:

- 74,4% dos inquiridos tem mais de 40 anos de idade.
- 74,8% dos inquiridos possui o 12º ano ou habilitação literária superior.
- 76,8% dos inquiridos tem 20 ou mais anos de serviço efectivo.
- 10,4% dos inquiridos são oficiais.
- 56,4% dos inquiridos está colocado na mesma Unidade há mais de oito anos.
- 68,7% das respostas corresponde à função de IP, 12,2% à de IC e 6,5% à de IQ.
  - 14,1% dos inquiridos acumulam funções: 9,5% (IP/IC), 2,3% (IQ/IC/IP), 1,9% (IP/IQ) e 0,4% (IC/IQ).

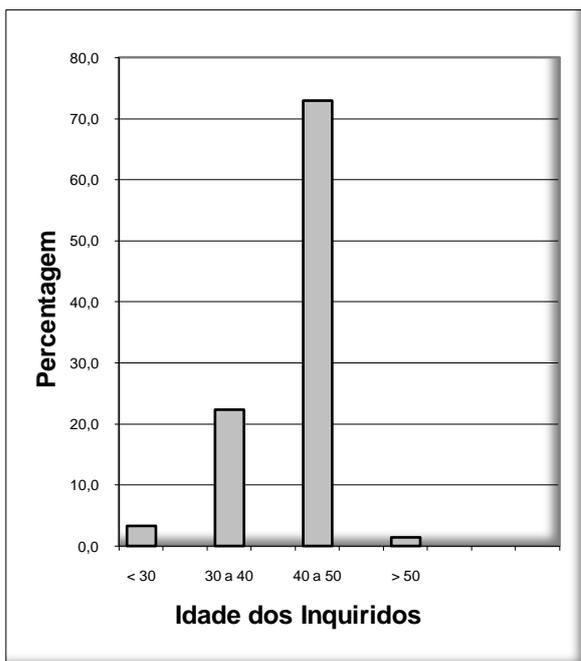
### 1. Unidade



	Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
BA5	7	6	51	40	104	49,3	49,3	0,00	
BA6	4	1	25	15	45	21,3	21,3		
BA11	11	1	35	15	62	29,4	29,4		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas	0	0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

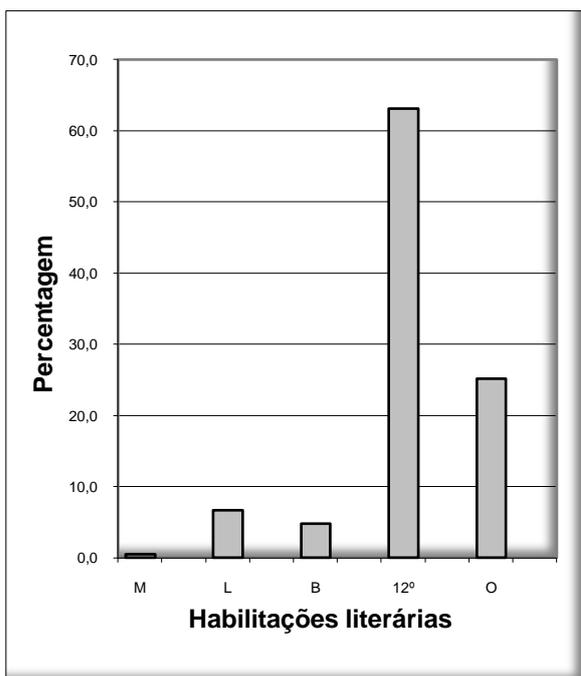


#### 4. Idade



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
< 30	7	0			7	3,3	3,3	0,00	
30 a 40	8	0	2	37	47	22,3	22,3		
40 a 50	7	6	108	33	154	73,0	73,0		
> 50		2	1		3	1,4	1,4		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

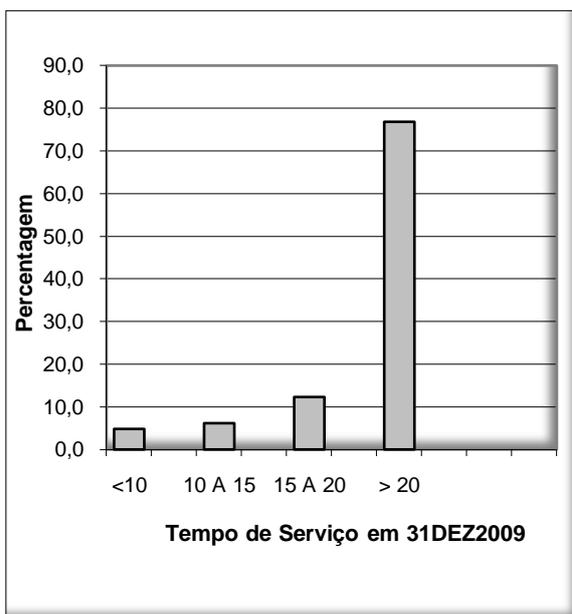
#### 5. Habilitações Literárias



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
M	1				1	0,5	0,5	0,78	
L	12	0	1	1	14	6,6	6,6		
B	7	0	1	2	10	4,7	4,7		
12º	2	5	69	57	133	63,0	63,0		
O		3	40	10	53	25,1	25,1		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

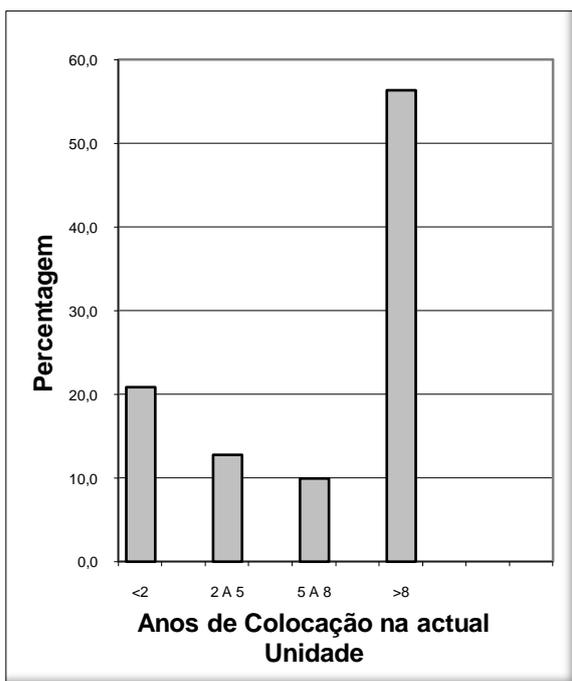


### 6. Anos de serviço efectivo em 31DEZ2009



	Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
<10	10	0			10	4,7	4,7
10 A 15	4	0		9	13	6,2	6,2
15 A 20	0	0	3	23	26	12,3	12,3
> 20	8	8	108	38	162	76,8	76,8
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	0	0	0	0	0	0,0	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

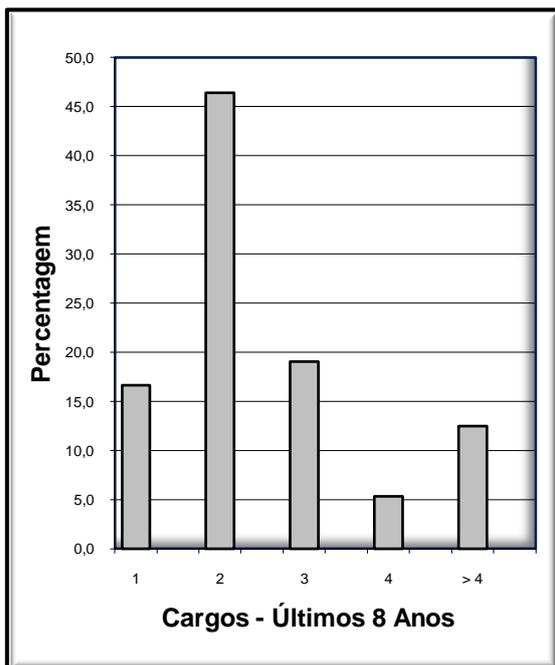
### 7. Há quantos anos está colocado nesta Unidade?



	Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
<2	7	0	33	4	44	20,9	20,9	1,24	
2 A 5	10	0	7	10	27	12,8	12,8		
5 A 8	3	0	1	17	21	10,0	3,0		
>8	2	8	70	39	119	56,4	56,4		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas	0	0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

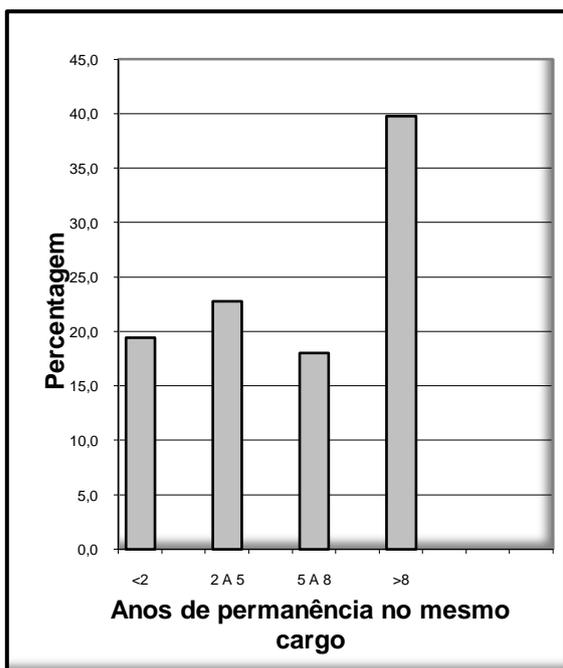


8. Se respondeu há mais que 2 (dois), indique quantos cargos/funções exerceu nos últimos oito anos?



	Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
1	2	1	17	8	28	13,3	16,7	1,20	
2	3	3	44	28	78	37,0	46,4		
3	2	0	13	17	32	15,2	19,0		
4	1	0	1	7	9	4,3	5,4		
>4	3	0	13	5	21	10,0	12,5		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>88</b>	<b>65</b>	<b>168</b>	<b>79,6</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas	11	4	23	5	43	20,4			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

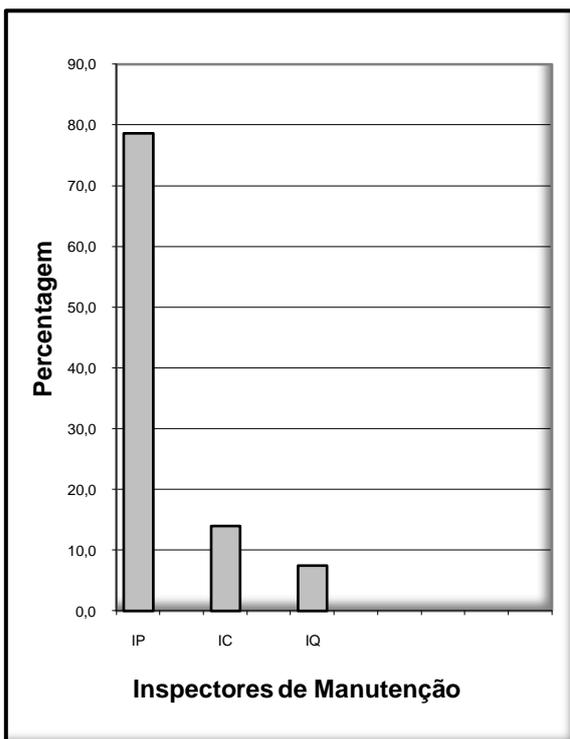
9. Há quantos anos está no mesmo cargo/função?



	Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
<2	13	2	19	7	41	19,4	19,4	1,17	
2 A 5	7	1	23	17	48	22,7	22,7		
5 A 8	2	2	22	14	38	18,0	18,0		
>8	2	3	47	32	84	39,8	39,8		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			



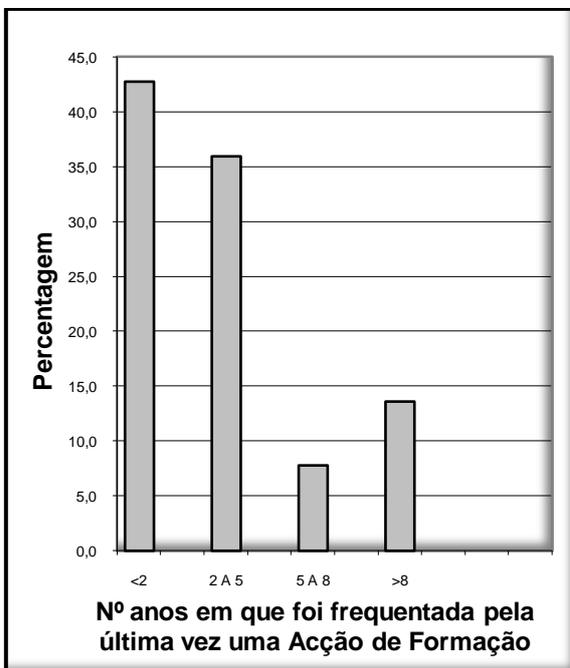
10. Se exerce alguma das funções abaixo, assinale.



		Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	IP	2	99	68	169	68,7	78,6		0,00	
	IC	1	26	3	30	12,2	14,0			
	IQ	3	9	4	16	6,5	7,4			
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>134</b>	<b>75</b>	<b>215</b>	<b>87,4</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas	22	2	7	0	31	12,6			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>141</b>	<b>75</b>	<b>246</b>	<b>100,0</b>			

Legenda: IP-Inspector Produção; IC-Inspector Certificação; IQ-Inspector Qualidade

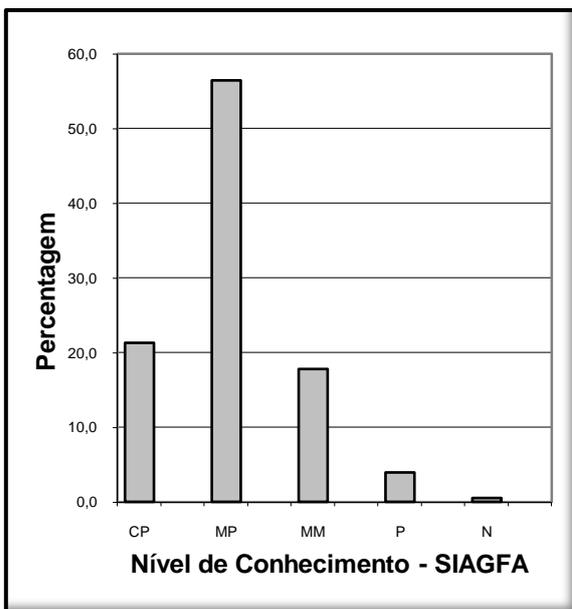
11. A nível interno, há quanto anos frequentou pela última vez uma acção de formação relacionada com a actividade de manutenção de aeronaves?



		Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	<2	10	3	44	31	88	41,7	42,7	1,02	
	2 A 5	6	3	41	24	74	35,1	35,9		
	5 A 8	1	0	8	7	16	7,6	7,8		
	>8	3	2	16	7	28	13,3	13,6		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>109</b>	<b>69</b>	<b>206</b>	<b>97,6</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas	2	0	2	1	5	2,4			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			



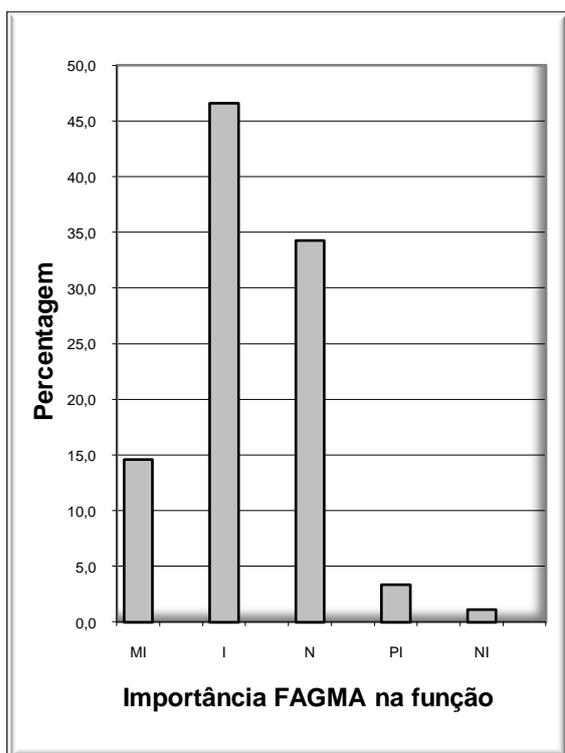
12. No que respeita ao SIAGFA – Módulo de Manutenção – sente-se preparado, no âmbito da função que exerce, para responder ao que lhe é solicitado pelo sistema?



		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CP	4	0	25	14	43	20,4	21,3		0,77
	MP	12	4	57	41	114	54,0	56,4	3,9	
	MM	2	1	22	11	36	17,1	17,8		
	P	4	0	1	3	8	3,8	4,0		
	N		1			1	0,5	0,5		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>105</b>	<b>69</b>	<b>202</b>	<b>95,7</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas		2	6	1	9	4,3			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

Legenda: CP-Completamente; MP-Maior Parte;MM-Mais ou Menos; P-Pouco; N-Nada

13. Que grau de importância daria, como ferramenta(s) de apoio à função que exerce, à frequência de determinados Cursos FAGMA?

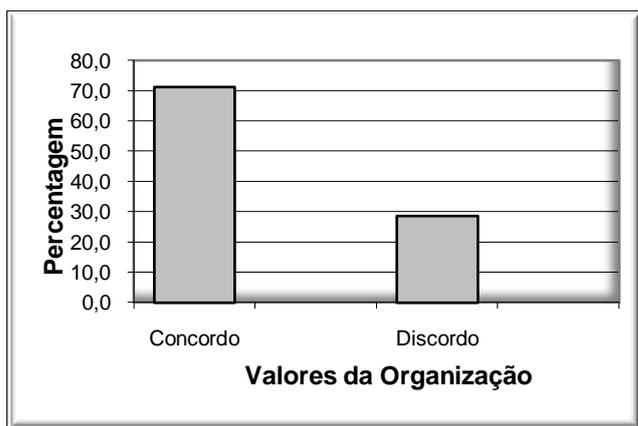


		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	MI	4	2	15	5	26	12,3	14,6		0,80
	I	7	4	40	32	83	39,3	46,6	3,7	
	N	5	2	31	23	61	28,9	34,3		
	PI			4	2	6	2,8	3,4		
	NI			1	1	2	0,9	1,1		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>91</b>	<b>63</b>	<b>178</b>	<b>84,4</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas	6	0	20	7	33	15,6			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

Legenda: MI-Muito Importante; I-Importante; N-Neutro; PI-Pouco Importante; NI-Nada Importante.

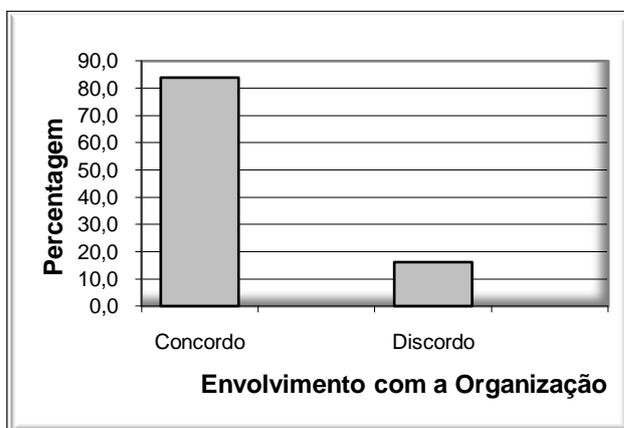


14A. Os meus valores e o desta organização são muito parecidos.



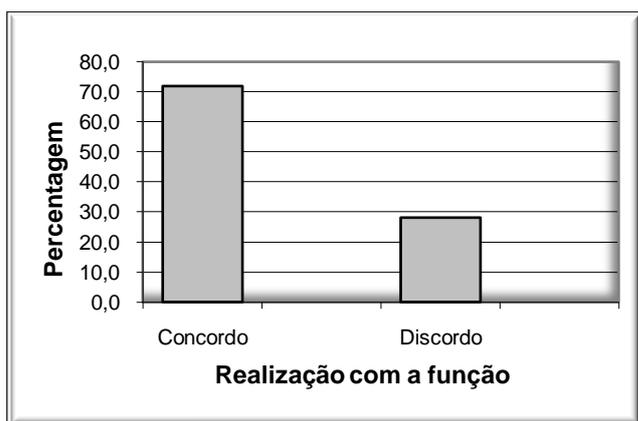
	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
Concordo	21	5	70	53	149	70,6	71,3
Discordo	0	3	40	17	60	28,4	28,7
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>110</b>	<b>70</b>	<b>209</b>	<b>99,1</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	1	0	1	0	2	0,9	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

14B. Tenho orgulho em dizer aos outros que trabalho para esta organização.



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
Concordo	22	8	84	63	177	83,9	83,9
Discordo			27	7	34	16,1	16,1
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	0	0	0	0	0	0,0	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

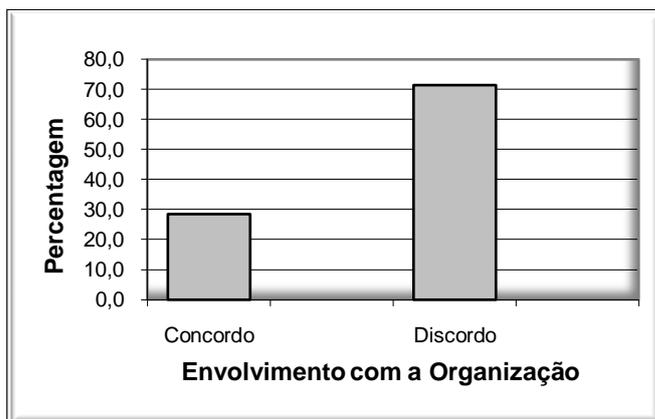
14C. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
Concordo	16	6	75	54	151	71,6	71,9
Discordo	5	2	36	16	59	28,0	28,1
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>210</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	1	0	0	0	1	0,5	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

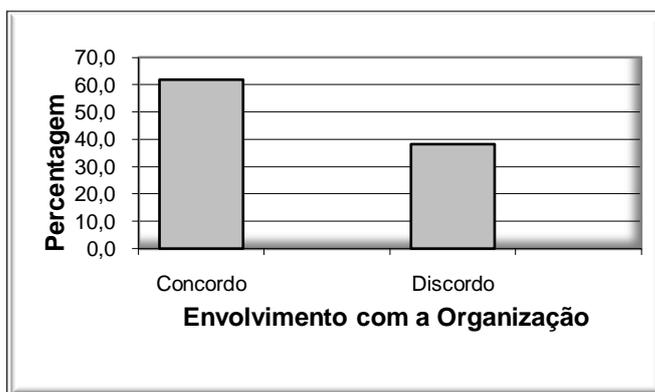


14D. Seria preciso muito pouca mudança na minha situação actual para me levar a deixar esta organização.



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
Concordo	5	1	36	17	59	28,0	28,5
Discordo	16	7	73	52	148	70,1	71,5
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>109</b>	<b>69</b>	<b>207</b>	<b>98,1</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	1	0	2	1	4	1,9	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

14E. Estou extremamente satisfeito por ter escolhido trabalhar nesta organização e não em outras em que estava pensando na época em que entrei.



	Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	OFIC	SCH	SAJ	ISAR			
Concordo	15	5	62	46	128	60,7	61,8
Discordo	6	3	46	24	79	37,4	38,2
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>108</b>	<b>70</b>	<b>207</b>	<b>98,1</b>	<b>100,0</b>
Não Respondidas	1	0	3	0	4	1,9	
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	

15A. Acredito que a prática de auto-formação me permite ter uma melhor formação.

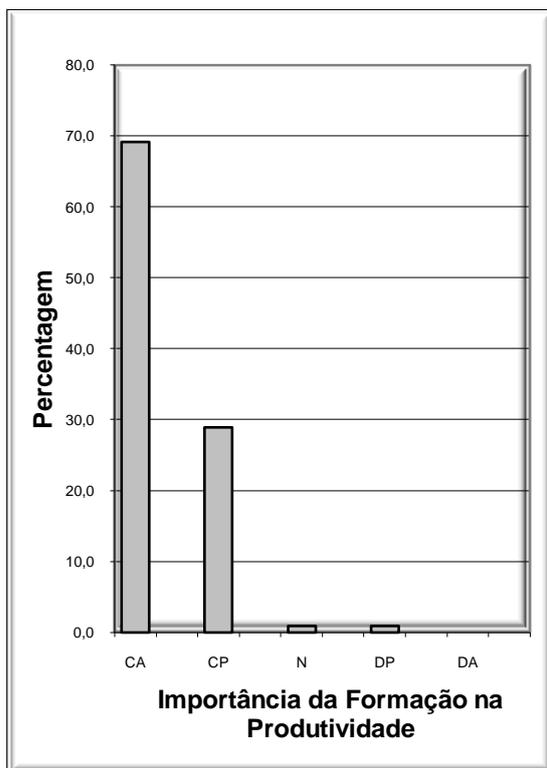


		Freq./Posto				Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	6	2	30	16	54	25,6	25,6	0,97	
	CP	10	5	55	50	120	56,9	56,9		
	N	3	0	7	1	11	5,2	5,2		
	DP	2	0	16	2	20	9,5	9,5		
	DA	1	1	3	1	6	2,8	2,8		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.



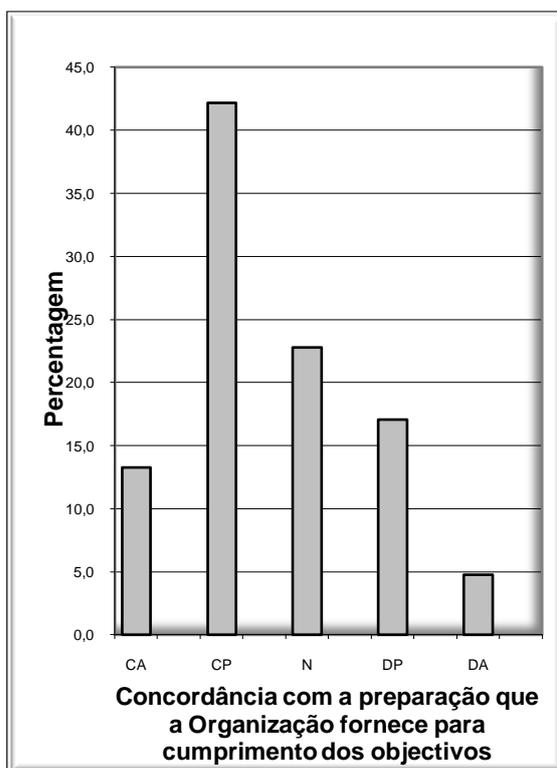
15B. A formação é o meio mais importante de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas.



		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	12	7	78	49	146	69,2	69,2	4,7	0,55
	CP	10	1	30	20	61	28,9	28,9		
	N			1	1	2	0,9	0,9		
	DP			2		2	0,9	0,9		
	DA					0	0,0	0,0		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas			0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.

15C. A organização concentra-se em capacitar as pessoas para que os objectivos sejam alcançados.

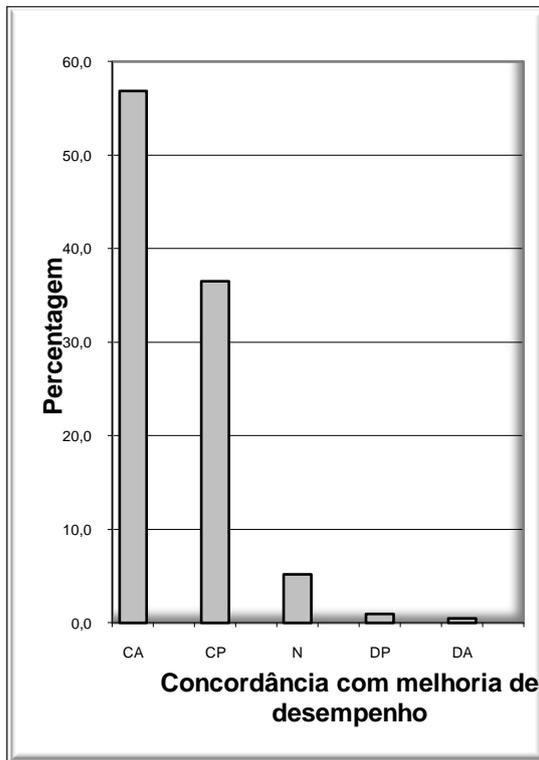


		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	2	1	15	10	28	13,3	13,3		1,07
	CP	7	6	52	24	89	42,2	42,2		
	N	4	0	23	21	48	22,7	22,7	3,4	
	DP	9	1	17	9	36	17,1	17,1		
	DA			4	6	10	4,7	4,7		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas			0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.



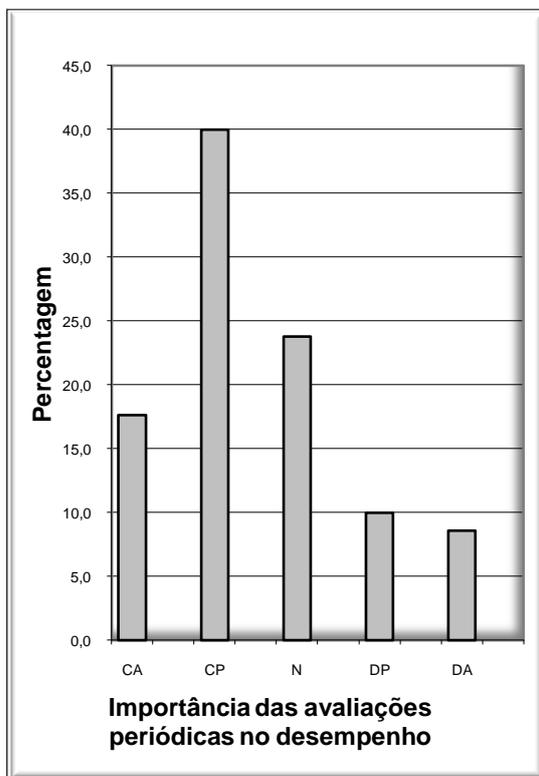
15D. Acredito que tudo que faço, mesmo tendo bons resultados, pode ser melhorado.



		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	19	7	58	36	120	56,9	56,9	0,69	
	CP	3	1	45	28	77	36,5	36,5		
	N			8	3	11	5,2	5,2		
	DP				2	2	0,9	0,9		
	DA				1	1	0,5	0,5		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.

15E. Considero que as avaliações periódicas são importantes para melhorar o meu desempenho.

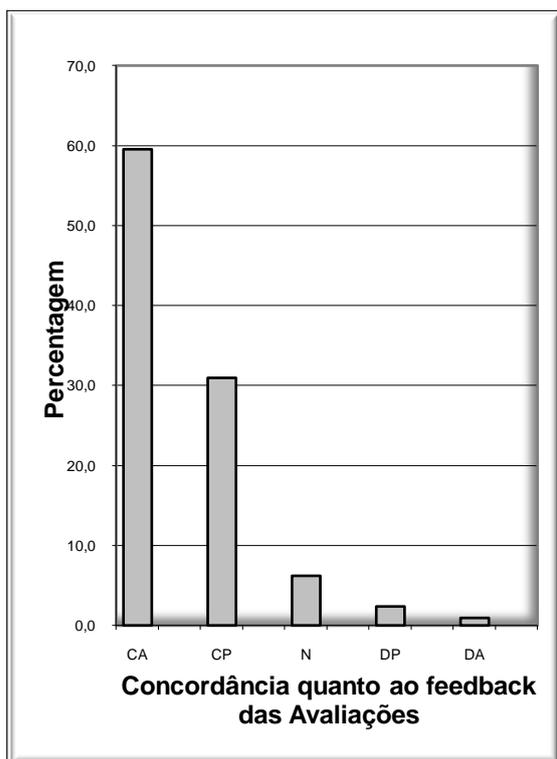


		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	5	2	15	15	37	17,5	17,6	1,16	
	CP	11	4	44	25	84	39,8	40,0		
	N	4	1	26	19	50	23,7	23,8		
	DP	1	1	16	2	20	9,5	9,5		
	DA	1		10	8	19	9,0	9,0		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>69</b>	<b>210</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas		0	0	1	1	0,5			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.



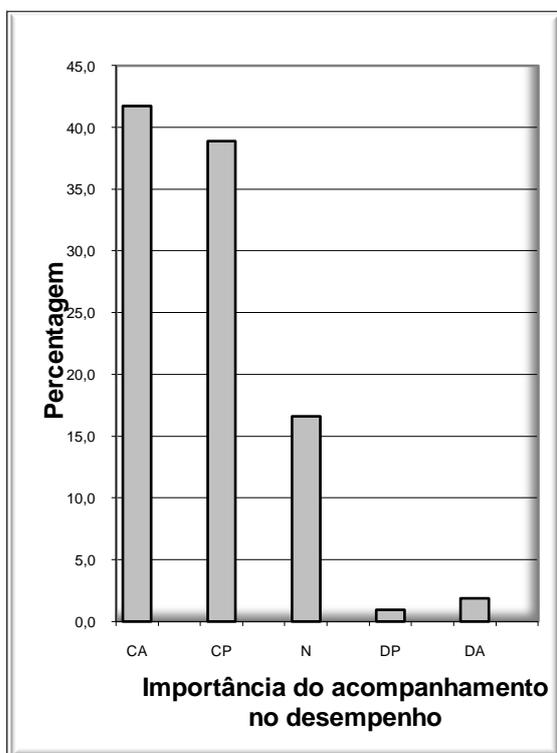
15F. A avaliação produzida deve ser analisada com os avaliados.



		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	12	5	67	41	125	59,2	59,5		0,80
	CP	10	1	32	22	65	30,8	31,0	4,5	
	N		1	7	5	13	6,2	6,2		
	DP		1	3	1	5	2,4	2,4		
	DA			2		2	0,9	1,0		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>69</b>	<b>210</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas			0	0	1	1	0,5			
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.

15G. Entre períodos de avaliação fazer sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, favorece o aumento do desempenho.

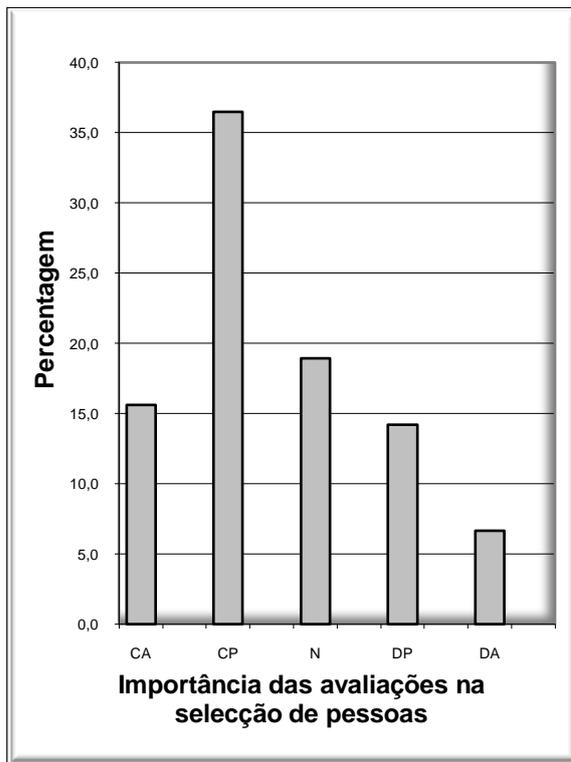


		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	SAJ	ISAR					
	CA	11	4	45	28	88	41,7	41,7		0,87
	CP	8	1	45	28	82	38,9	38,9	4,2	
	N	3	3	17	12	35	16,6	16,6		
	DP			2		2	0,9	0,9		
	DA			2	2	4	1,9	1,9		
<b>Total Resp. Válida/Posto</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Não Respondidas			0	0	0	0	0,0			
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.



15H. A Avaliação Individual tem impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções.



		Freq./Posto				Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		OFIC	SCH	S.AJ	ISAR					
	CA	3	4	15	11	33	15,6	15,6		1,29
	CP	7	2	44	24	77	36,5	36,5		
	N	4	0	19	17	40	19,0	19,0	3,2	
	DP	2	0	16	12	30	14,2	14,2		
	DA	6	2	17	6	31	14,7	14,7		
	<b>Total Resp. Válida/Posto</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
	Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>111</b>	<b>70</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>			

**Legenda:** CA-Concordo em Absoluto; CP-Concordo em Parte; N-Neutro; DP-Discordo em Parte; DA-Discordo em Absoluto.



## Anexo F – Questionário FAP

### QUESTIONÁRIO

Este instrumento metodológico enquadra-se no Trabalho de Investigação Individual “**Definição de um meta-modelo de integração dos elementos associados às posições da manutenção**”, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea.

Através deste questionário pretende-se recolher dados que, tratados estatisticamente, contribuam para validar a investigação que tem por finalidade identificar um modelo de gestão por competências (GpC) que poderá ser aplicado nas áreas de manutenção de aeronaves da Força Aérea.

Os dados recolhidos serão apenas usados com o propósito de validar a investigação.

Por favor, responda com sinceridade (não há respostas correctas ou incorrectas).

Sempre que possível preencha com um

Obrigado pela colaboração.

#### 1. Unidade

#### 2. Posto

#### 3. Situação profissional

QP	RC

#### 4. Idade

Menos de 30	De 30 a 40	De 40 a 50	Mais de 50

#### 5. Habilitações literárias

Mestrado	Licenciatura	Bacharelato	12º Ano	Outra

#### 6. Anos de serviço efectivo em 31DEZ2009

Menos de 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Mais de 20

#### 7. Há quanto anos está colocado nesta Unidade?

Menos de 2	De 2 a 5	De 5 a 8	Mais de 8



**8. Se respondeu há mais que 2 (dois), indique quantos cargos/funções exerceu nos últimos oito anos?**

1	2	3	4	Mais de 4

**9. Há quantos anos tempo está no mesmo cargo/função?**

Menos de 2	De 2 a 5	De 5 a 8	Mais de 8

**10. Se exerce alguma das funções abaixo, assinale.**

Inspector de Produção	Inspector de Qualidade	Certificador de manutenção

**11. A nível interno, há quantos anos frequentou pela última vez uma acção de formação relacionada com a actividade de manutenção de aeronaves?**

Menos de 2	De 2 a 5	De 5 a 8	Mais de 8

**12. No que respeita ao SIAGFA – Módulo de Manutenção – sente-se preparado, no âmbito da função que exerce, para responder ao que lhe é solicitado pelo sistema?**

Completamente	A maior parte	Mais ou menos	Pouco	Nada

**13. Que grau de importância daria, como ferramenta(s) de apoio à função que exerce, à frequência de determinados Cursos FAGMA?**

Muito	Importante	Neutro	Pouco	Nada



**14. Por favor, relativamente às afirmações seguintes, indique a sua opinião (marque apenas um X em cada linha).**

		CONCORDO	DISCORDO
<b>A</b>	Os meus valores e o desta organização são muito parecidos.		
<b>B</b>	Tenho orgulho em dizer aos outros que trabalho para esta organização.		
<b>C</b>	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização		
<b>D</b>	Seria preciso muito pouca mudança na minha situação actual para me levar a deixar esta organização.		
<b>E</b>	Estou extremamente satisfeito por ter escolhido trabalhar nesta organização e não em outras em que estava pensando na época em que entrei.		

**15. Por favor, relativamente às afirmações seguintes, indique a sua opinião (marque apenas um X em cada linha).**

		ONCORDO EM ABSOLUTO	ONCORDO EM PARTE	EM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO EM ABSOLUTO
<b>A</b>	Acredito que a prática de auto-formação me permite ter uma melhor formação.					
<b>B</b>	A formação é o meio mais importante de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas.					
<b>C</b>	A organização concentra-se em capacitar as pessoas para que os objectivos sejam alcançados.					
<b>D</b>	Acredito que tudo que faço, mesmo tendo bons resultados, pode ser melhorado.					
<b>E</b>	Considero que as avaliações periódicas são importantes para melhorar o meu desempenho.					
<b>F</b>	A avaliação produzida deve ser analisada com os avaliados.					
<b>G</b>	Entre períodos de avaliação fazer sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, favorece o aumento do desempenho.					
<b>H</b>	A Avaliação Individual tem impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções.					



## Anexo G – Questionário EPAF e Polónia

I'm Capt. Manuel Soares, Portuguese Air Force Technical Officer, working in F16 MLU Program Modification, and presently attending a Staff Course at the Joint Command and Staff College, performing investigation studies on **"Implementation of a competency-based human resources management model in the Portuguese Air Force aircraft maintenance "**.

The competency-based model helps to determine the optimum combination of skills and behaviors required for each position in an organization.

A competency describes the skills and behavior needed to effectively perform in a role. A competency could be knowledge, attitudes, skills, values, or behaviors which can be acquired through talent, experience, or training. Examples can be taken from any way of life, including work, voluntary work, sports and social activities, family life, education...

Because your experience in the Air Force, I would like to kindly ask you to answer this survey.

<b>ORGANIZATION</b>	
<b>UNIT</b>	
<b>NAME</b>	
<b>RANK</b>	

### 1. My organization has a competency based human resources management model

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

### 2. Training is considered a means of developing skills in people so that they become more productive.

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree



**3. The Organization is concerned with providing conditions suitable refresher courses.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**4. The organization focuses on empowering people so that the objectives are achieved.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**5. My organization seeks to empower people worrying not only with their professional growth, but also personal growth.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**6. The continuous improvement of skills of people contributes to achieving the objectives of the organization**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**7. People are placed in the various aircraft maintenance key positions in accordance with their skills to achieve the objectives set by the organization.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**8. People are placed in the various positions of aircraft maintenance in accordance with the needs of the organization.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree



Relatively to selection of people for aircraft maintenance positions such as “Aircraft Quality Control”, “Quality Assurance Inspector”, Aircraft Maintenance Supervisor”, etc..

**9. For these functions of supervision, how is the selection?**

**The oldest and most experienced**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**The most experienced and better communicator.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**The one who has the best skills (knowledge, skills, attitudes).**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**10. The implementation of a human resources management model based in competencies can enhance the performance of people.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

**11. A competency based human resources management helps to improve quality of work and productivity.**

Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree

- **Important remark:** This questionnaire is for academic purposes only and no further use will be given except to allow the validation of the study.



## Anexo H – Anuário Estatístico - Avarias

### Nº DE AVARIAS/HV

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	0,54	0,14	0,62	ND	ND	0,30	0,11	0,56	0,46	0,09	0,37	0,52	ND
2006	1,06	0,94	0,93	1,94	ND	0,70	0,85	0,61	0,40	0,13	0,51	0,40	0,92
2007	1,07	1,43	0,66	9,50	ND	1,14	0,20	0,74	0,42	0,33	ND	0,42	1,28
2008	0,42	0,68	0,46	1,10	2,18	0,61	0,82	0,40	0,31	0,22	0,55	0,29	0,67

### MÃO-DE-OBRA DIRECTA/HORA DE VOO (HOMEM/HV)

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	8,6	11,8	20,7	ND	ND	14,9		8,8	5,6	7,6	17,5	ND	ND
2006	24	20,6	43,5	111,4	ND	27,7	19,4	10,3	10,3	1,7	9,1	16,6	5,1
2007	24,27	31,21	29,70	544,0	ND	33,93	6,63	13,11	11,91	4,78	ND	9,51	ND
2008	22,55	20,24	21,43	60,22	112,85	33,43	26,25	23,41	11,98	4,74	134,47	20,31	5,52

### Nº DE AVARIAS

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	1022	371	1050	ND	ND	754	551	1480	1566	147	666	319	ND
2006	1482	1013	654	98	ND	2367	1095	1445	1632	263	876	452	1803
2007	1969	2046	786	53	127	2380	604	1906	2034	571	ND	179	2331
2008	864	1348	251	72	95	1239	1330	1102	1216	296	385	300	1183

### MÃO-DE OBRA-DIRECTA/Nº AVARIAS

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	15,6	18,3	32,9	ND	ND	48,7	82,4	11,9	18,6	ND	21,8		
2006	27,7	21,8	46,9	57,4	ND	39,88	22,7	16,9	25,5	12,7	ND	39,2	5,5
2007	7,82	8,76	8,76	5,85	5,53	8,50	8,16	6,14	5,84	3,31	ND	6,13	ND
2008	10,70	7,87	7,52	7,05	8,17	10,59	10,23	9,04	6,48	5,05	3,68	8,21	8,2

ND – Não disponível.



## Anexo I – Anuário Estatístico - Aeronaves Prontas

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 IL5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	7,2	2,7	1,3	ND	ND	10,1	1,2	5,2	5,8	3,8	4,5	1,8	ND
2006	7,5	2,6	1,4	0,5	ND	10,2	1,8	5,84	7,1	3,9	2,3	1,7	4,7
2007	6,39	3,25	1,16	0,1	0	8,09	3,26	4,48	8,95	3,01	ND	1,56	ND
2008	5,53	2,45	1,01	0,54	0,44	6,31	4,77	6,09	7,91	4,53	2,27	2,21	4,14

**ND** – Não disponível.



**Anexo J – Anuário Estatístico - Mão-de-Obra-Directa Qualificada/Não Qualificada**

**MÃO-DE OBRA-DIRECTA QUALIFICADA (HORAS)**

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	23252	4939	18410	ND	ND	40343	6590	14488	22085	ND	10252	9831	ND
2006	37651	27900	24394	6427	ND	79301	21498	9063	10429	ND	10542	8779	9880
2007	30574	29152	13304	1710	4937	39294	5875	18611	22063	4150	ND	10107	ND
2008	26622	33577	8748	4018	5773	42372	40303	37000	27859	4625	5037	10334	6836

**MÃO-DE OBRA-DIRECTA NÃO QUALIFICADA (HORAS)**

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	12097	4660	12370	ND	ND	13238	3730	9820	9168	ND	8040	4763	ND
2006	14366	14929	8969	2926	ND	ND	ND	9063	10429	ND	938	4237	ND
2007	11420	15993	8191	1084	2879	20312	1534	6282	14115	923	ND	4779	ND
2008	8595	15478	5089	2306	2992	18378	13763	14013	17100	2113	655	5642	1858

**RAZÃO MÃO-DE OBRA-DIRECTA QUALIFICADA/MÃO-DE OBRA-DIRECTA NÃO QUALIFICADA**

	A-JET	C-130	P3-P	P3-C	P3 II.5	F-16	F-16 MLU	AL III	EPSI	CHIP	SA330	F50	EH-101
2005	1,9	1,1	1,5	ND	ND	3	1,8	1,5	2,4	ND	1,3	2,1	ND
2006	2,6	1,9	2,7	2,2	ND	ND	ND	1	1	ND	11,2	2,1	ND
2007	2,7	1,8	1,6	1,6	1,7	1,9	3,8	3	1,6	4,5	ND	2,1	ND
2008	3,1	2,2	1,7	1,7	1,9	2,3	2,9	2,6	1,6	2,2	7,7	1,8	3,7
MÉDIA	2,6	1,8	1,9	1,8	1,8	2,4	2,8	2,0	1,7	3,4	6,7	2,0	3,8

ND – Não disponível.



## Apenso 1 – Despacho nº 67/2009 – Objectivos Estratégicos FA – 2010/2012



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

### DESPACHO N.º 67/2009

Assunto: **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DA FORÇA AÉREA – TRIÉNIO 2010 / 2012**

A Força Aérea tem por Missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas e da defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda, cumprir missões no âmbito dos compromissos internacionais, outras missões de interesse público que, especificamente, lhe forem atribuídas e as Missões Específicas que decorrem do Conceito Estratégico Militar. A Missão é a razão de ser da Força Aérea.

As actividades concorrentes para o cumprimento da Missão da Força Aérea exigem uma evolução contínua, através do desenvolvimento das capacidades e modo de operar, da formação do pessoal, da integração de novas tecnologias e da articulação de competências.

Assim, tendo como referência que a Força Aérea visa a eficiência e a excelência no desempenho das actividades concorrentes para o cumprimento das Missões atribuídas.

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do art.º 17.º da Lei n.º 1-A/2009, de 7 de Julho (LOBOFA), determino que os Objectivos Estratégicos (OE) da Força Aérea para o Triénio 2010/2012 são:

- a. **OE 1** – Administrar os recursos humanos, materiais e financeiros com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho.
- b. **OE 2** – Operar com eficácia, a fim de cumprir a Missão preceituada na Lei Orgânica da Força Aérea e nas Missões Específicas, decorrentes do Conceito Estratégico Militar.
- c. **OE 3** – Executar as actividades conducentes à concretização/aquisição das capacidades aprovadas em sede da Lei de Programação Militar e Lei de Programação de Infra-



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

de Infra-Estruturas Militares, a fim de minimizar as vulnerabilidades do Sistema de Forças Nacional e elevar os níveis de desempenho.

Alfragide, 30 de Novembro de 2009

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo  
General



## Apenso 2 – Despacho 68/2007 - Regulamento das colocações dos militares da FA

### DESPACHO N.º68/2007

Assunto: **REGULAMENTO DAS COLOCAÇÕES DOS MILITARES DA FORÇA AÉREA**

Considerando a experiência colhida no decurso do período de vigência do Despacho do CEMFA n.º 01/99/A, de 12 de Janeiro, publicado no Diário da República, II Série, n.º 27, de 2 Fevereiro de 1999, sob o n.º 1730/99 (2.ª série), bem como a necessidade de ajustar a utilização racional dos recursos humanos na Força Aérea, em particular em situações em que existem necessidades específicas de pessoal qualificado e ou especializado.

Nos termos da alínea a) do n.º 4 do artigo 8.º da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto (LOBOFA), determino o seguinte:

1. Os artigos 7.º, 8.º, 11.º e 12.º do Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea (RCMFA), aprovado pelo Despacho do CEMFA n.º 01/99/A, de 12 de Janeiro, publicado no Diário da República, II Série, n.º 27, de 2 Fevereiro de 1999, sob o n.º 1730/99 (2.ª série), passam a ter a seguinte redacção:

“Artigo 7.º

(...)

1. (...)
  - a) (...)
  - b) (...)
  - c. Aguardem mudança de situação nos doze meses seguintes, considerando-se para este efeito, no caso do pessoal em regime de contrato, o limite máximo de seis anos de



## **REGULAMENTO DAS COLOCAÇÕES DOS MILITARES DA FORÇA AÉREA (RCMFA)**

### **I PRINCÍPIOS GERAIS**

#### **Artigo 1.º**

##### **Objecto e âmbito**

1. O presente Regulamento define as normas de colocação dos militares da Força Aérea em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos Militares.
2. O presente Regulamento aplica-se aos militares dos quadros permanentes, aos militares em regime de contrato e aos militares em regime de voluntariado.

#### **Artigo 2.º**

##### **Colocação**

1. A colocação dos militares em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos Militares é efectuada por nomeação, nos termos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas, adiante abreviadamente designado por EMFAR, e tem como princípio fundamental, a ser observado em todas as situações, a satisfação das necessidades do serviço.
2. A nomeação referida no número anterior reveste as seguintes modalidades:
  - a) Nomeação por escolha;
  - b) Nomeação por oferecimento;
  - c) Nomeação por imposição.



### Artigo 3.º

#### Nomeação por escolha

1. A nomeação por escolha deverá ter em conta os seguintes critérios de verificação cumulativa:
  - a) Exigências do cargo ou das funções a desempenhar;
  - b) Adequação das qualificações técnicas e das qualidades pessoais do militar às exigências do cargo ou das funções a desempenhar.
2. A nomeação por escolha opera-se independentemente de qualquer ordenação ou escala.

### Artigo 4.º

#### Nomeação por oferecimento

1. A nomeação por oferecimento resulta da aplicação cumulativa dos seguintes critérios:
  - a) Exigências do cargo ou função;
  - b) Satisfação dos requisitos técnicos e profissionais necessários;
  - c.) Antiguidade no posto.
2. A nomeação por oferecimento opera-se de acordo com a lista de ordenação elaborada para o efeito, nos termos do presente Regulamento.

### Artigo 5.º

#### Nomeação por imposição



Anexo A ao Despacho  
do CEMFA n.º 68/2007  
18SET

1. A nomeação por imposição obedece aos seguintes critérios cumulativos:
  - a) Satisfação dos requisitos técnicos e profissionais necessários para o exercício de determinada função própria do posto ou cargo;
  - b) Maior tempo de permanência na colocação.
2. Na sequência da aplicação dos critérios definidos no n.º 1, os militares são ainda ordenados tendo em conta:
  - a) A maior antiguidade no posto, nos casos em que:
    - i) Tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação e tenham residência habitual nessa mesma área;
    - ii) Tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação e não tenham nesta a residência habitual;
    - iii) Tenham residência habitual na área de colocação.
  - b) A menor antiguidade no posto, nos casos em que:
    - i) Não tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação;
    - ii) Não tenham residência habitual na área de colocação.
3. A nomeação por imposição opera-se de acordo com escala elaborada para o efeito, nos termos do presente Regulamento.



## II REGRAS PROCEDIMENTAIS

### Artigo 10.º

#### Procedimento na nomeação por oferecimento

1. O procedimento da nomeação por oferecimento inicia-se com um convite aos militares para o exercício de determinado cargo ou função.
2. O convite, publicitado em ordem de serviço, deve conter obrigatoriamente:
  - a) A identificação clara do cargo ou função a desempenhar;
  - b) A identificação clara dos requisitos técnicos e profissionais necessários ao desempenho do cargo ou função;
  - c) O prazo para apresentação da declaração de oferecimento pelo militar, não inferior a dez dias úteis contados a partir da data da publicitação do convite em ordem de serviço.
3. Após a recepção das declarações de oferecimento, a Direcção de Pessoal deve proceder à elaboração de uma lista de ordenação, com base nos critérios definidos no n.º 1 do artigo 4.º do presente Regulamento, por ordem decrescente da respectiva verificação.
4. A nomeação efectua-se por despacho do General CEMFA, sob proposta devidamente fundamentada da Direcção de Pessoal.



### Artigo 11.º

#### Procedimento na nomeação por imposição

1. O procedimento da nomeação por imposição inicia-se com a necessidade do preenchimento pela Direcção de Pessoal de vagas ou lugares existentes em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos Militares.
2. Para efeitos do disposto no número anterior, a Direcção de Pessoal considera as declarações de preferência entradas nos serviços até 31 de Março de cada ano, onde o militar indica a área e a Unidade, Estabelecimento ou Órgão Militar de colocação da sua preferência, inscrito nessa área, de acordo com o estipulado no artigo 9.º e Anexo A.
3. Após a recepção das declarações de preferência e com base nas vagas e lugares existentes para efeitos de colocação, a Direcção de Pessoal deve proceder à elaboração de uma escala, com base nos critérios definidos nos n.ºs 1 e 2 do artigo 5.º do presente Regulamento, por ordem decrescente da respectiva verificação.
4. A declaração de preferência prevista no presente Regulamento é válida para todos os efeitos legais, nomeadamente para efeitos do suplemento de residência (Anexo B).

### Artigo 12.º

#### Cursos de formação

1. A colocação dos finalistas dos cursos de oficiais ou de sargentos do quadro permanente obedece aos seguintes critérios:
  - a) Qualificações militares e técnico-profissionais;
  - b) Classificação final do curso;
  - c) Circunstâncias especiais que aconselhem a colocação;



## Apenso 3 – Circular Técnica Nº 004/DMA/05 Ed. 3



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO LOGÍSTICO E ADMINISTRATIVO  
DIRECÇÃO DE MECÂNICA E AERONÁUTICA

### CIRCULAR TÉCNICA

Nº: 004/DMA/05  
Edição: 3  
Proc.: 210/07  
Data: 30MAI08

**ASSUNTO: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA MANUTENÇÃO  
DOS SISTEMAS DE ARMAS.**

#### 1. INTRODUÇÃO

- a. O RFA 401-1(A) Volume I de JUN02 definiu a política, os objectivos, a estrutura organizacional, os processos e os procedimentos da qualidade na Manutenção dos Sistemas de Armas.
- b. A Circular Técnica Nº 004/DMA/05 Edição 1 de 23NOV05 colocou em vigor e estabeleceu a metodologia de implementação da anterior lista de Procedimentos da Qualidade na Manutenção (PQMs) em vigor.
- c. A Circular Técnica Nº 004/DMA/05 Edição 2 apresentou os PQMs em vigor e a metodologia para a sua implementação, assim como os PQMs que se mantinham para orientação.
- d. O desenvolvimento, simplificação e actualização das práticas de Manutenção, Registo e Qualificação dos intervenientes nas Acções de Manutenção requereu a revisão dos PQMs e desta Circular Técnica.
- e. Este documento consiste na Edição 3 da Circular Técnica Nº 004/DMA/05 e pretende apresentar as novas edições dos PQMs em vigor, assim como apresentar novas edições e colocar em vigor PQMs que anteriormente se encontravam apenas para orientação ou aprovados mas não em vigor.

#### 2. FINALIDADE

- a. Colocar em vigor os PQMs revistos, identificados por novo número de edição.
- b. Colocar em vigor os PQMs 205, 304, 306 e 403.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO LOGÍSTICO E ADMINISTRATIVO  
DIRECÇÃO DE MECÂNICA E AERONÁUTICA

### 3. LISTA DOS PQMS EM VIGOR

A lista seguinte identifica os PQM em vigor e as respectivas edições:

Identificação	Edição	Designação
PQM 201	3	“Execução das Acções de Manutenção”
PQM 202	3	“Validação das Acções de Manutenção”
PQM 203	3	“Certificação das Acções de Manutenção”
PQM 204	3	“Área de Planeamento e Controlo”
PQM 205	2	“Gestão de Publicações Técnicas”
PQM 207	2	“Processo de Gestão Metrológica”
PQM 301	3	“Qualificação de Executantes na Manutenção”
PQM 302	3	“Qualificação de Inspectores na Manutenção”
PQM 303	2	“Qualificação de APC (Área de Planeamento e Controlo)”
PQM 304	2	“Gestão da Formação, Qualificação e Experiência Profissional na Manutenção”
PQM 306	2	“Cursos de Qualificação na Manutenção”
PQM 403	2	“Procedimentos Internos da Qualidade na Manutenção”

### 4. LISTA DOS PQMS QUE SE MANTÊM PARA ORIENTAÇÃO

Estes PQMs estão em processo de revisão, podendo ser utilizados como documentos orientadores para o desenvolvimento das respectivas áreas:

Identificação	Edição	Designação
PQM 001	1	“Avaliação e Qualificação de Fornecedores”
PQM 002	1	“Recepção de Material no DGMFA e Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas”
PQM 003	1	“Identificação e Rastreabilidade do Material”
PQM 011	1	“Gestão de Configuração”
PQM 012	1	“Certificação de Aeronavegabilidade”



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO LOGÍSTICO E ADMINISTRATIVO  
DIRECÇÃO DE MECÂNICA E AERONÁUTICA**

**5. ACESSO E UTILIZAÇÃO**

- a. Os PQMs, os respectivos modelos e a presente Circular Técnica estão disponíveis na intranet no portal “FAP”, podendo ser acedidos através da ligação “Publicações e Circulares” → “Sistema de Gestão da Qualidade” → “Procedimentos da Qualidade na Manutenção (PQMs)”.
- b. É permitida a utilização de impressões ou cópias não-controladas destes PQMs: contudo, a actualização destes documentos deve ser verificada periodicamente mediante a consulta do portal “FAP”, verificando o Número de Edição.

**6. ENTRADA EM VIGOR**

- a. Esta Circular Técnica entra imediatamente em vigor.

O DIRECTOR

(Assinatura no Original)

Manuel de Matos Gravilha Chambel  
MGEN/ENGAER



### Apenso 4 – DEP – Levantamento de qualificações

21 OUT 2009 16:05

HP LASERJET 3200

P. 1

 <b>MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL</b> <b>FORÇA AÉREA</b> <b>COMANDO DA LOGÍSTICA</b>	<b>BASE AÉREA Nº 5</b> <b>COMANDO</b> <b>ENTRADA Nº 1643</b> <b>DATA 21/10/09</b>	PAG/PAGE 1 DE/OF 1 PAG'S/PAGES PRIORIDADE/PRIORITY <b>NORMAL</b> REFERÊNCIA/OUR REF FAX Nº 33 986 216509 Pº DEP 99/09
	AV. LETE DE VASCONCELOS - ALFRAGIDE 2700 AMADORA - PORTUGAL ☎ 351-1-472 35 00 - TELEX 12110 SEAFAP - TELEFAX 351-21-4723850	ASSINATURA/SIGNATURE
<b>DE/FROM: DIRECÇÃO DE ENGENHARIA E PROGRAMAS</b>		- FORÇA AÉREA/ALFRAGIDE
<b>PARA/TO: BASE AÉREA Nº1</b> <b>BASE AÉREA Nº4</b> <b>BASE AÉREA Nº5</b> <b>BASE AÉREA Nº6</b> <b>BASE AÉREA Nº11</b>	 <i>am</i> <i>20</i>	<b>SINTRA</b> <b>LAGES</b> <b>MONTE-REAL</b> <b>MONTIJO</b> <b>BEJA</b>
PAÍS/COUNTRY: PORTUGAL À ATENÇÃO/ATTN: CONHECIMENTO/COPY TO:	PAÍS/COUNTRY: PORTUGAL	
<b>ASSUNTO/SUBJECT: LEVANTAMENTO DE QUALIFICAÇÕES POR ÁREA DE TRABALHO</b> REF.: a. CT nº004/DMA/05 1ª Edição de 30MAI08 b. PQMs 301, 302		

- Os Procedimentos da Qualidade na Manutenção (PQMs), em vigor pela Circular em ref.º a), definem entre outros, os requisitos para a qualificação dos Executantes e Inspectores a desempenhar funções na manutenção dos sistemas de armas.
- Nas Unidade Base, as Secções da Qualidade são responsáveis por controlar e manter um registo do pessoal qualificado, que permita evidenciar a formação de cada elemento que desempenha funções como Executante Não Qualificado, Executante Qualificado, Inspector Produção e Inspector de Certificação..
- No seguimento dos acompanhamentos feitos por esta Direcção a várias esquadras da Força Aérea, verificou-se a dificuldade em conseguir que as várias áreas de manutenção dêem resposta aos requisitos de Qualificação definidos nos PQMs em ref.º b).
- No sentido de se analisar esta situação e tomar acções concretas para correcção da mesma, solicita-se às várias Secções da Qualidade que seja feito um levantamento das Qualificações do pessoal existente em cada esquadra, por cada área de trabalho.
- Para tal, é enviado em anexo um documento que deve ser preenchido por cada Secção da Qualidade e enviado para esta Direcção, até ao dia 30 de Novembro de 2009. (Caso necessário poderá ser solicitada a versão digital deste documento através do seguinte contacto: RATFA: 500024 Groupwise: jimonteiro).

<b>Base Aérea N.º 5</b> <b>Secção da Qualidade</b> <b>FORMAÇÃO &amp; QUALIFICAÇÃO</b> Entrada: <i>[Handwritten]</i> Assunto: <i>[Handwritten]</i> Data: <i>28 OUT 2009</i>
---

Em Anexo:  
Checklist para levantamento das Qualificações por Área de Manutenção

DIRECTOR

*[Handwritten Signature]*  
**JOSÉ COELHO ALBUQUERQUE**  
 Base Aérea N.º 5  
 TIGEN/ENGEL  
 Secção da Qualidade

Ent. <i>607</i>	Dt. <i>26/10/09</i>
Fg. <i>07</i>	Pº



## Apenso 5 – Directiva nº 01/10 – Objectivos de Gestão para 2010



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA Nº 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 1

EXEMPLAR N.º 10

### DIRECTIVA N.º 01 / 10

Assunto: **OBJECTIVOS DE GESTÃO PARA 2010**

#### 1. INTRODUÇÃO

Nos termos do Sistema Integrado de Gestão (SIG), foram publicadas as Directivas 02/08 e 01/09, relativas aos Objectivos de Gestão para 2008 e 2009, as quais se inserem no processo de Planeamento da Força Aérea.

O Despacho n.º 67/09, define os Objectivos Estratégicos da Força Aérea para o Triénio 2010/2012.

No âmbito dos documentos matriciais desta área e tendo como finalidade a definição de uma metodologia de Planeamento adequada, foi publicado o Despacho n.º 52/2008, o qual estabelece o Ciclo Anual de Planeamento e Orçamento (CAPO).

Considerando o Plano Anual de Actividades para 2010 e as definições em termos de atribuição dos recursos financeiros pelos diferentes órgãos da estrutura, para o ano de 2010, são agora estabelecidos, os objectivos de gestão que devem orientar a utilização dos recursos disponíveis.

#### 2. FINALIDADE

Definir os objectivos de gestão que devem orientar a utilização dos recursos disponíveis a nível global da Força Aérea.



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHÉFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA Nº 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 2

EXEMPLAR N.º 10

### 3. OBJECTIVOS PRIORITÁRIOS

A Força Aérea, no ano de 2010, tem de otimizar os recursos disponíveis no aumento da prontidão operacional e na manutenção do bem-estar dos seus Recursos Humanos, assegurando a disponibilidade dos meios aéreos e o apoio directo às operações para cumprimento da Missão e, em simultâneo, o bem-estar dos Militares e Civis que os operam, preparam, aprontam e apoiam, de forma directa ou indirecta. Estabelecem-se, ainda, objectivos para as Relações com o Exterior e os da Inspeção, Controlo e Prevenção de Acidentes.

#### a. Missão e Operação

- (1) Assegurar o cumprimento eficaz das missões operacionais da Força Aérea, com especial relevo para as missões de alerta diário;
- (2) Assegurar a eficácia da participação prevista nas operações nacionais e internacionais, garantindo, cumulativamente, prontidão residual que permita responder a solicitações operacionais não previstas;
- (3) Assegurar o policiamento aéreo eficaz durante os eventos de elevada visibilidade que terão lugar em Portugal, nomeadamente: a visita de S. S. o Papa e a Cimeira da NATO;
- (4) Atingir os níveis de capacidade operacional planeados, nas unidades dotadas de meios aéreos novos ou modernizados;
- (5) Melhorar a capacidade C2 aérea nacional na área das comunicações e rede informática operacional segura;
- (6) Prosseguir com as actividades preconizadas no Plano Director de Sistemas de Informação da Força Aérea, especialmente as relacionadas com a utilização de novas tecnologias e disponibilização da informação relevante em tempo útil;





FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA Nº 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 3

EXEMPLAR N.º 10

#### **b. Prontidão Operacional das Frotas e Apoio Directo às Operações**

- (1) Manter o nível de desempenho e de controlo conseguido no programa MLU/F-16, tendo em vista a modernização de 6 aeronaves;
- (2) Prosseguir o nível de recuperação dos motores F100 do F-16, com a finalidade de repor as quantidades necessárias, face aos consumos de potencial e as necessidades para as aeronaves prontas do programa MLU e, incluir projecto específico na “Medida 21 – Capacidade de Defesa Aérea e Operações Aéreas Anti-superfície em ambiente Marítimo e Terrestre”, em sede de revisão da Lei de Programação Militar;
- (3) Prosseguir e controlar o programa de apoio logístico ao “*Targeting Pod*”;
- (4) Assegurar a sustentação do PUMA, em termos temporais, de acordo com a orientação definida;
- (5) Prosseguir, internamente, com a estrutura instalada para operacionalizar a sustentação do EH 101, face a entrada em vigor do contrato de manutenção de longo prazo (FISS);
- (6) Prosseguir e controlar o programa de recepção das aeronaves C-295M, face ao deslizamento dos prazos de entrega, estabelecendo a cada momento, os ajustamentos necessários no plano de transição do C212 para o C-295M;
- (7) Prosseguir e controlar o programa de modernização dos P3C, tendo em vista a conclusão da modernização de duas aeronaves em 2010, bem como a indução de outras duas no mesmo período;
- (8) Aumentar a prontidão das frotas de instrução de pilotagem: Alpha Jet, ALIII, Épsilon) e, incluir projecto para a substituição dos meios de instrução de pilotagem elementar, básica, avançada e especializada, em sede de revisão da Lei de Programação Militar, nos termos do Despacho n.º 75/08;
- (9) Definir as necessidades financeiras relativas à execução do programa de modernização da aeronave C-130H, face aos requisitos aprovados;



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHÉFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA N.º 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 4

EXEMPLAR N.º 40

- (10) Continuar a implementar as necessidades identificadas na área do apoio directo às Operações, incluindo as ajudas de aeródromo das Unidades Base;
- (11) Melhorar a eficiência nos processos de aquisição;
- (12) Melhorar os mecanismos de coordenação e controlo com a OGMA – Industria Aeronáutica Nacional, S.A., visando a correcção dos problemas identificados.

#### **c. Pessoal**

- (1) Ajustar os Quadros Especiais em função do DL 261/09 (Quadro de Efectivos);
- (2) Melhorar a previsibilidade das transferências e colocações;
- (3) Contribuir, activamente, para a regulamentação e implementação do Regime de Contrato Especial;
- (4) Implementar as medidas relativas à Reestruturação do Serviço de Saúde da Força Aérea;
- (5) Potenciar as novas valências edificadas no Hospital da Força Aérea.

#### **d. Instrução e Formação**

- (1) Melhorar os procedimentos nos concursos de admissão aos Cursos ministrados na Academia da Força Aérea (AFA), incluindo os Estágios Técnico Militares, por forma a delimitar o número de candidatos e otimizar a utilização dos recursos humanos e materiais das entidades e órgãos da Força aérea que integram e participam nos processos;
- (2) Garantir que os princípios consagrados no Decreto-Lei n.º 37/08 são aplicados aos cursos ministrados na AFA, de modo a assegurar que, no ano lectivo de 2009/2010, estes estejam organizados de acordo com o referido regime jurídico;
- (3) Submeter à Agência de Avaliação e acreditação do Ensino Superior, durante o ano de 2010, para efeitos de acreditação preliminar, os cursos ministrados na AFA;



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA Nº 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 5

EXEMPLAR N.º 10

- (4) Promover a articulação e relações de cooperação com universidades e outras instituições do Ensino superior, a nível nacional e internacional, designadamente através de convénios;
- (5) Promover a aprovação dos Estatutos e Regulamento da AFA;
- (6) Garantir a adequação da estrutura do corpo docente da AFA, de acordo com as normas consagradas no Decreto-Lei n.º 37/2008;
- (7) Prosseguir e estimular o processo de melhoria contínua da Formação Militar Básica, intensificando o processo de aculturação e o desenvolvimento de competências militares, através da cuidada selecção de instrutores militares e formação de um núcleo permanente solidificado;
- (8) Prosseguir com o estudo preliminar da instalação do Centro de Formação Militar e Técnico da Força Aérea em OVAR e acompanhar o desenvolvimento desta realocização, garantindo que a actual instalação na OTA cumpre os requisitos mínimos de operação e exploração;
- (9) Fomentar a utilização do “*e-learning*” e “*blended-learning*”, no apoio aos cursos e acções de formação, visando a eficácia e a diminuição dos tempos de formação;
- (10) Desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e a sua certificação;
- (11) Rever o modelo de formação de pilotos, tendo em vista a padronização de ciclos, para cada uma das vertentes (caça, multi-motores e helicópteros);
- (12) Identificar alternativas que satisfaçam as nossas necessidades em instrução de pilotagem, incluindo a instrução de pilotagem avançada;
- (13) Rever o modelo de formação de navegadores, em função dos quantitativos necessários, tendo em vista a padronização de ciclos;
- (14) Prosseguir com os programas de investigação e desenvolvimento aprovados e propostos ao MDN, conjuntamente com parceiros civis, de forma a garantir o posicionamento estratégico da Força Aérea naquele domínio.



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

DIRECTIVA N° 01/10  
Data: 18JAN10  
Pág. 8

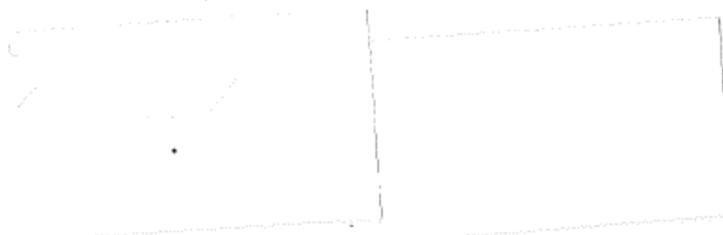
EXEMPLAR N.º 10

**5. ENTRADA EM VIGOR**

A presente Directiva entra em vigor ao ser recebida e cancela a Directiva 01/09, de 13 de Janeiro de 2009.

Alfragide, 18 de Janeiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA



Luís Evangelista Esteves de Araújo

General

**Apenso 6 – FAI – Factores e Descritores de Avaliação****ÁREA MILITAR**

13	DISCIPLINA – Cumprimento das leis e regulamentos militares e ordens relativos ao serviço.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Mesmo sendo advertido constantemente, infringe as normas estabelecidas e/ou ordens superiores.									
Falha, por vezes, no cumprimento das normas estabelecidas e/ou ordens superiores.		Cumprir as normas estabelecidas, bem como as decisões superiores.			Cumprir sem margem para reparos as normas estabelecidas e/ou as decisões superiores.		Aceita plenamente e cumpre com zelo as normas estabelecidas e/ou decisões superiores, servindo de exemplo aos demais.		

14	APRESENTAÇÃO PESSOAL – Cuidado na sua apresentação pessoal, postura e uso de uniforme.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
A apresentação pessoal é descuidada, comprometendo os padrões definidos.									
A apresentação pessoal compromete, por vezes, os padrões definidos.		A apresentação pessoal não compromete os padrões definidos.			Mostra-se cuidadoso na apresentação pessoal, mantendo-se com rigor dentro dos padrões definidos.		Revela extremo cuidado com os detalhes da apresentação pessoal, servindo de exemplo aos demais.		

15	CAPACIDADE DE COMANDO E CHEFIA – Capacidade para motivar e orientar os subordinados para a execução das tarefas ou missões.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Não consegue motivar nem orientar os subordinados para o alcance das metas propostas.									
Devido a uma nem sempre adequada motivação e orientação dos subordinados, falha, por vezes, no alcance das metas propostas.		Consegue, em regra, motivar e orientar os subordinados para o alcance das metas propostas.			A forma como motiva e orienta os subordinados é sempre adequada ao alcance das metas propostas.		Incentiva e orienta de modo hábil e harmonioso os subordinados, atingindo plenamente as metas propostas. Chefe exemplar.		

16	INICIATIVA – Capacidade para actuar, quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Incapaz de antecipar quaisquer acções. Necessita de ordens e/ou instruções detalhadas, em qualquer situação.									
Hesita na tomada de medidas antecipadas, necessitando com frequência de ordens e/ou instruções detalhadas em qualquer situação.		É capaz de encetar acções adequadas, em situações rotineiras, necessitando por vezes, de orientações gerais, quando surgem novas situações.			É capaz de antecipar as acções adequadas, não necessitando de ordens e/ou orientações.		Destaca-se por antecipar as acções adequadas, mesmo em situações complexas.		

17	ADAPTABILIDADE – Capacidade de ajustar o seu desempenho perante novas situações.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
É incapaz de se ajustar de maneira adequada a novas situações de trabalho, mesmo recebendo orientação.									
O seu desempenho ressent-se perante alterações inesperadas na rotina do seu trabalho. Demora a adaptar-se à nova situação.		Em face de modificações na rotina do seu trabalho, reage de modo adequado, superando as dificuldades iniciais.			Mantém um bom nível de desempenho perante modificações na rotina de trabalho.		Reage prontamente a modificações significativas na rotina do trabalho, mantendo elevado o seu nível de desempenho.		

18	ESPÍRITO DE MISSÃO – Esforço, tenacidade e espírito de sacrifício evidenciados no cumprimento da missão.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Coloca habitualmente os seus interesses pessoais à frente dos assuntos relativos ao serviço. Fraca disposição para o serviço.									
Revela fraco ânimo e pouca determinação, mesmo em situações de rotina, com tendência para desanimar perante as primeiras dificuldades.		Usualmente disponível e persistente, não se deixa vencer facilmente pelas dificuldades ou questões de interesse pessoal, para a consecução dos objectivos.			Disponível e perseverante, esforça-se sempre por vencer os obstáculos que se oponham à realização dos objectivos propostos, mesmo com os riscos inerentes.		Revela elevada determinação, coragem e entrega no cumprimento das missões que lhe são atribuídas, quaisquer que sejam os riscos e as exigências.		



**ÁREA DO DESEMPENHO**

19 QUALIDADE DO TRABALHO – Avaliação do trabalho realizado face aos objectivos.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
A qualidade dos trabalhos realizados não permite atingir os objectivos propostos.		Falhas em tarefas de rotina, que supera mediana orientação.		Os seus trabalhos de rotina são adequados, embora necessite, por vezes, de orientação.		Os seus trabalhos, mesmo fora da rotina, são adequados, não necessitando de orientação.		Os seus trabalhos destacam-se pela elevada qualidade e precisão que apresentam.	

20 CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS – Nível dos conhecimentos aplicados no exercício da função.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Revela conhecimentos profissionais fracos ou inadequados, comprometendo demasiadas vezes a qualidade do trabalho realizado.		Os seus conhecimentos são limitados à realização de tarefas simples.		Aplica adequadamente os conhecimentos teóricos e práticos no desempenho das suas funções.		Aplica muito bem os conhecimentos teóricos e práticos no desempenho das suas funções.		Os seus conhecimentos teóricos transcendem os necessários à função. Tem capacidade para os aplicar em funções mais complexas que a sua.	

21 RELAÇÕES HUMANAS E COOPERAÇÃO – Atitude no relacionamento com superiores, pares e inferiores.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Relaciona-se inadequadamente com os outros. Não coopera ou provoca atritos constantes no ambiente de trabalho.		Tem dificuldades em relacionar-se, no ambiente de trabalho.		Mantém um bom relacionamento com os outros, não provocando atritos no ambiente de trabalho.		Relaciona-se e coopera de forma harmoniosa e espontânea com os outros, contribuindo para um bom ambiente de trabalho.		Destaca-se pela extrema facilidade com que se relaciona e coopera com os outros, promovendo e desenvolvendo um excelente ambiente de trabalho.	

22 UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS – Modo como emprega os recursos materiais e humanos, visando optimizá-los em face das necessidades da função.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Subutiliza ou utiliza mal os recursos de que dispõe, comprometendo a obtenção dos resultados pretendidos.		Utiliza de forma nem sempre satisfatória os recursos disponíveis.		Emprega de forma adequada os recursos disponíveis.		Emprega de forma racional os recursos à sua disposição.		Destaca-se pela forma superior como optimiza os recursos disponíveis, suplantando, inclusivamente, a insuficiência de meios.	

23 CAPACIDADE DE PLANEAMENTO – Aptidão para identificar problemas, antecipar situações, projectar soluções e estabelecer procedimentos para a consecução de objectivos pré-estabelecidos.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Mostra-se incapaz de planejar com eficiência.		Apresenta dificuldades de planeamento, com prejuízo na consecução dos objectivos.		Sistematiza procedimentos que satisfazem as necessidades rotineiras.		Estabelece planeamentos necessários para a execução de tarefas, mesmo complexas, garantindo a consecução dos objectivos.		Destaca-se pela capacidade de identificar problemas, antecipar situações, ordenar metas e estabelecer procedimentos para a consecução dos objectivos.	

24 CAPACIDADE DE JULGAMENTO – Aptidão para apreender, analisar e concluir sobre situações ou factos.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Os pareceres emitidos são, por norma, inadequados, devido à análise incorrecta dos factores subjacentes, mesmo em situações simples.		Pareceres só ocasionalmente adequados, devido à análise incompleta dos factores subjacentes.		Revela um julgamento adequado, resultante da análise correcta dos factores intervenientes		Revela um julgamento eficiente resultante da análise correcta, mesmo em situações complexas.		Tira com segurança e rapidez as conclusões acertadas, mesmo em situações muito complexas.	



25	<b>CAPACIDADE DE DECISÃO</b> – Aptidão para escolher e assumir uma posição perante várias e circunstâncias diversas.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM	
Por norma é incapaz de tomar decisões, mesmo em situações simples e rotineiras.		Hesita na tomada de decisões, mesmo em situações simples e rotineiras.		Toma decisões adequadas, na maioria das situações.		Toma decisões adequadas, mesmo em situações que envolvam alguma complexidade.		Evidencia-se pela forma judiciosa como decide, perante situações de muita complexidade e elevado grau de risco.		

26	<b>EXPRESSÃO ORAL</b> -		Capacidade para comunicar ideias, verbalmente e por escrito, em termos de clareza, concisão, simplicidade e eficiência.							
27	<b>EXPRESSÃO ESCRITA</b> -									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM	
Comunica com dificuldade, comprometendo a compreensão do que quer transmitir.		Expõe as suas ideias de forma apenas satisfatória.		Expõe as suas ideias com clareza.		Expõe as suas ideias com clareza, fluência e eficácia.		Muito hábil no modo fluente, claro e eficiente como comunica. Persuasivo.		

#### ÁREA DOS ATRIBUTOS PESSOAIS

28	<b>CULTURA GERAL</b>	Mostra-se minimamente informado quanto a outros campos do conhecimento, para além do profissional.	SIM	NÃO
29	<b>AUTODOMÍNIO</b>	Revele aptidão para manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com o eficiente desempenho da função.	SIM	NÃO
30	<b>AUTOCONFIANÇA</b>	Revela-se seguro de si e conhecedor dos limites que pode atingir.	SIM	NÃO