



**ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

## **Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização**

**Miguel de Oliveira Robalo Quintas**

*Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138103-C*

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

### **Júri**

Presidente: Major-General José Mata/ Força Aérea  
Orientador: Professor Doutor José Tribolet/ Instituto Superior Técnico  
Coorientador: Tenente-Coronel Ana Telha/ Força Aérea  
Vogal: Coronel Luís Graça/ Força Aérea

**Sintra, junho de 2016**





**ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

## **Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização**

**Miguel de Oliveira Robalo Quintas**

*Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138103-C*

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

### **Júri**

Presidente: Major-General José Mata/ Força Aérea  
Orientador: Professor Doutor José Tribolet/ Instituto Superior Técnico  
Coorientador: Tenente-Coronel Ana Telha/ Força Aérea  
Vogal: Coronel Luís Graça/ Força Aérea

ISBN:

**Sintra, junho de 2016**

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

## **Agradecimentos**

*À Força Aérea,*

Pela oportunidade que tive de contribuir de forma positiva para a Organização, concedida através da realização da presente dissertação.

*À Academia da Força Aérea,*

Porque me forneceu as ferramentas necessárias para cumprir o meu sonho. Por contribuir decisivamente para a minha formação militar e pessoal, e por todos os bons e maus exemplos com que contactei no meu percurso.

*Ao Rodrigues, Lampreia e Dias,*

Pela entajada e apoio ao longo desta jornada de quase dois anos de Engenharia Organizacional e

*Ao Marques,*

Que, por força das circunstâncias, também trilhou parte desse caminho ao nosso lado.

*À Sra. Tenente-Coronel Ana Telha,*

Pelo apoio e disponibilidade constantes, fundamentais para a realização desta dissertação com sucesso, e por todos os conhecimentos transmitidos ao longo destes dois anos de contínua aprendizagem.

*Ao Sr. Coronel Carlos Páscoa,*

Pelo exemplo de dedicação enquanto militar, pelos conselhos que me permitiram melhorar substancialmente este trabalho, pela exigência e incessante preocupação demonstrada ao longo do mesmo.

*Ao Sr. Professor Doutor José Tribolet,*

Pela honra que foi para mim poder contar com a sua experiência, sabedoria e conselhos que em muito valorizaram o trabalho.

*Aos meus pais e avós,*

Pela educação que me deram e pela vossa constante abnegação, disponibilidade e paciência, e porque acredito sinceramente que sou um reflexo do vosso sucesso. Tudo aquilo que sou hoje, devo-o a vocês.

*Ao meu irmão,*

Pela ajuda que me deste na realização deste trabalho. Por todos os momentos vividos em conjunto. O facto de seres um exemplo de perseverança, sacrifício e sucesso obriga-me a procurar ser melhor todos os dias. És o meu ídolo.

*Aos meus amigos,*

Os Velhos, que são os de sempre. Por aceitarem as minhas ausências e acreditarem em mim. Convosco tudo fica mais fácil.

*Aos Mustangs,*

Porque vocês compreendem melhor que ninguém aquilo que se tem passado nestes últimos cinco anos. Por me aturarem e contribuírem para melhorar como pessoa e militar. É para mim uma honra ser um Mustang.

## Resumo

O ser humano é, desde sempre, caracterizado por um elevado sentido de competitividade perante o meio que o rodeia. O gregarismo é igualmente sua característica intrínseca. Por essas razões, desde os primórdios da sua existência, procura juntar-se aos seus semelhantes que partilhem uma mesma visão sobre um determinado conjunto de objetivos que almejam, em grupo, atingir, formando dessa forma Organizações. Para que esses objetivos sejam cumpridos com a maior eficiência possível, as Organizações desenvolvem continuamente mecanismos e ferramentas que lhes permitam seleccionar os indivíduos mais capazes de entre os que pretendem contribuir para a sua missão.

As competências e a gestão de competências são amplamente aceites na comunidade científica como sendo ferramentas fundamentais para a gestão de recursos humanos nas Organizações inseridas na sociedade do novo século, pelo facto de conseguirem garantir a alocação dos elementos mais capazes para cada uma das posições organizacionais existentes. Apesar das vantagens associadas àquelas ferramentas, a Força Aérea (FA) ainda não as utiliza de uma forma transversal, não estando sequer o conceito de competência definido de forma inequívoca e estandardizada nos manuais da Organização.

Recorrendo aos princípios e mecanismos de Engenharia Organizacional (EO) e aos conhecimentos na área das competências existentes na literatura, este trabalho procura colmatar essa lacuna, através do desenvolvimento de um conceito transversal de competência para a FA, que se desdobra numa proposta de definição de competência transversal para a Organização, uma roda de competências transversais e a elaboração de um perfil de competências. Desta forma, pretende-se com a presente investigação dar um contributo para a introdução em definitivo do conceito de competência na Organização, aumentando-se dessa forma a *Organizational Self-Awareness* e a qualidade do produto gerado.

**Palavras-chave:** Engenharia Organizacional, *Organizational Self-Awareness*, Competência, Gestão de Competências, Posições Organizacionais, Produto.



## **Abstract**

Human beings have always been characterized by a high sense of competitiveness in relation to the environment that surround them. Gregariousness is also one of his intrinsic characteristics. For those reasons, since the beginning of their existence, they look to join their fellowmen who share the same vision on a particular set of goals that they aim to reach together, forming that way Organizations. For these goals to be met with the greatest efficiency possible, Organizations continually develop mechanisms and tools in order to select the most capable individuals among those who wish to contribute to its mission.

Competencies and competency management are widely accepted in the scientific community as being fundamental tools for human resource management in Organizations inserted into the new century society, due to the fact that they can guarantee the allocation of the ablest elements for each of the existing organizational positions. Despite the advantages associated with those tools, the Portuguese Air Force still does not use them in a transversal manner. In fact, there is not even an unequivocal and standardized competency concept defined in the Organization's Manuals.

Using the principles and mechanisms of Organizational Engineering along with the existing competency knowledge, this work seeks to fill that gap by developing a transversal competency concept for the Air Force, that folds out in a transversal competency concept proposal, a transversal competency wheel and the elaboration of a competency profile. Thus, this research looks to contribute to the definitive introduction of the competency concept in the Organization, thereby increasing its Organizational Self-Awareness and the generated product's quality.

**Key Words:** Organizational Engineering, Organizational Self-Awareness, Competency, Competency Management, Organizational Positions, Product.



# Índice

1	Introdução .....	1
1.1	Motivação e Problemática .....	1
1.2	Objetivo.....	3
1.3	Âmbito.....	3
1.4	Metodologia .....	3
1.5	Questões e Hipóteses .....	5
1.5.1	Questão de Partida .....	5
1.5.2	Questões Derivadas .....	6
1.6	Panorâmica.....	6
2	Revisão da Literatura .....	9
2.1	Engenharia Organizacional .....	9
2.2	Organizational Self-Awareness .....	10
2.3	Arquitetura Empresarial.....	11
2.4	Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	12
2.5	Agilidade, Flexibilidade, Adaptabilidade .....	15
2.5.1	Agilidade.....	15
2.5.2	Flexibilidade.....	16
2.5.3	Adaptabilidade .....	17
2.6	Estrutura Organizacional.....	17
2.7	Conceito de Competência .....	20
2.8	Tipologias de Competências .....	23
2.9	Competências Transversais.....	25
2.10	Gestão de e por Competências.....	26
2.11	Modelos de Competências .....	28
2.12	Leadership Architect Library.....	30
2.13	Microsoft Education Competencies .....	30
2.14	Perfis de Competências SHL .....	32
2.15	Revisão da Literatura da Força Aérea Portuguesa.....	33
2.15.1	Missão da Força Aérea .....	33
2.15.2	Visão da Força Aérea .....	34
2.15.3	Organização da Força Aérea .....	35

2.15.4 Ontology Construction: Portuguese Air Force Headquarters Domain.....	37
2.15.5 Perfis Profissionais dos Militares da Força Aérea .....	39
3 Desenvolvimento do Modelo .....	41
3.1 Contributo da Revisão da Literatura.....	41
3.2 Contributo da Revisão da Literatura da FA .....	44
3.3 Entrevistas .....	44
3.3.1 Análise Qualitativa das Entrevistas .....	45
3.4 O Modelo .....	50
3.4.1 Modelo de Competências .....	50
3.4.2 Definição de Competência Transversal para a Força Aérea .....	52
3.4.3 Roda de Competências Transversais para a Força Aérea .....	53
3.4.3.1 Excelência Individual .....	55
3.4.3.2 Skills Estratégicas.....	56
3.4.3.3 Skills Militares .....	57
3.4.3.4 Coragem.....	58
3.4.3.5 Resultados.....	59
3.4.3.6 Skills Operacionais .....	59
3.4.4 Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Transversais.....	61
3.4.4.1 Excelência Individual .....	61
3.4.4.2 <i>Skills</i> Estratégicas.....	63
3.4.4.3 <i>Skills</i> Militares .....	65
3.4.4.4 Coragem.....	67
3.4.4.5 Resultados.....	68
3.4.4.6 <i>Skills</i> Operacionais .....	69
3.4.5 Perfil de Competências Transversais para a Força Aérea .....	72
3.4.6 Transição entre Competências e Níveis de Proficiência .....	74
3.5 Validação .....	75
3.6 Implementação .....	79
4 Conclusão e Recomendações.....	81
4.1 Conclusão .....	81
4.2 Recomendações .....	87
5 Referências Bibliográficas .....	88
Anexo A – Entrevistas .....	A1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo do Método de Investigação (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998)...	5
Figura 2 – Arquitetura Empresarial como instrumento de gestão (LANKHORST, 2005).....	12
Figura 3 – Modelo SECI (NONAKA, 1995).....	14
Figura 4 - Organizações flexíveis versus inflexíveis (ALBERTS; HAYES, 2003). ....	17
Figura 5 – Modelo de Estrutura de Thompson (THOMPSON, 2003).....	18
Figura 6 – Estrutura de uma Organização (MINTZBERG, 2003).....	20
Figura 7 – Cinco Componentes da Competência (CEITIL, 2010).....	23
Figura 8 – <i>Education Competency Wheel</i> (MICROSOFT, 2006).....	31
Figura 9 – Ciclo de Vida do Colaborador (SHL, 2004).....	33
Figura 10 - Estrutura da Força Aérea (EMFA, 2014). ....	37
Figura 11 – Características da organização Força Aérea Portuguesa (MONTEIRO, 2014).....	38
Figura 12 – Modelo de Competências para a Força Aérea (fonte: autor). ....	51
Figura 13 – Ciclo de Vida do Colaborador e Efeito das Competências (fonte: autor, adaptado de SHL, 2004) .....	53
Figura 14 – Roda de Competências Transversais para a Força Aérea (fonte: autor) .....	54
Figura 15 – Múltiplas Transições Possíveis entre Níveis de Proficiência e Competências Transversais (fonte: autor).....	74
Figura 16 – Conceito Transversal de Competência (fonte: autor).....	75
Figura 17 - Descrição do Cargo de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação: 1ª Parte – Qualificações (RFA 303-2 (A), 2011).....	76
Figura 18 - Futuras Características da Organização Força Aérea (fonte: autor).....	80



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões e Hipóteses (fonte: autor) .....	6
Tabela 2 – Tipologias de Competências (ANDRÉ, 2013). .....	24
Tabela 3 – Tipologias de Competências Transversais (ANDRÉ, 2013). .....	26
Tabela 4 – Competências Associadas à Excelência Individual (fonte: autor). .....	55
Tabela 5 – Competências Associadas às <i>Skills</i> Estratégicas (fonte: autor). .....	56
Tabela 6 – Competências Associadas às <i>Skills</i> Militares (fonte: autor) .....	57
Tabela 7 – Competências Associadas à Coragem Individual (fonte: autor). .....	58
Tabela 8 – Competências Associadas à Obtenção de Resultados (fonte: autor).....	59
Tabela 9 – Competências Associadas às <i>Skills</i> Operacionais (fonte: autor).....	59
Tabela 10 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas à Excelência Individual (fonte: autor).....	61
Tabela 11 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às <i>Skills</i> Estratégicas (fonte: autor). .....	63
Tabela 12 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às <i>Skills</i> Militares (fonte: autor) .....	65
Tabela 13 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas à Coragem (fonte: autor). .....	67
Tabela 14 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas aos Resultados (fonte: autor) .....	68
Tabela 15 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às <i>Skills</i> Operacionais (fonte: autor).....	69
Tabela 16 – Exemplo de um Perfil de Competências Resumido (fonte: autor) .....	73
Tabela 17 – Perfil de Competências Transversais para a Posição Organizacional de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação (fonte: autor) .....	77
Tabela 18 – Atividades realizadas pelo autor segundo a metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt (1998) .....	81
Tabela 19 – Validação das Hipóteses e Resposta à Questão de Partida (fonte: autor).....	86



## Lista de Acrónimos

AAN	Autoridade Aeronáutica Nacional
AE	Arquitetura Empresarial
AFA	Academia da Força Aérea
CA	Comando Aéreo
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DIVREC	Divisão de Recursos
DJFA	Departamento Jurídico da Força Aérea
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EO	Engenharia Organizacional
FA	Força Aérea
FAI	Ficha de Avaliação Individual
GC	Gestão de Competências
GCEMFA	Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
GF	Gestão de Funções
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MCPESFA	Manual do Comando de Pessoal da Força Aérea
OC	Órgãos de Conselho
ONC	Órgãos de Natureza Cultural
OSA	<i>Organizational Self-Awareness</i>
RFA	Regulamento da Força Aérea
SBSA	Serviço de Busca e Salvamento Aéreo
VCEMFA	Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

## **Glossário**

Adaptabilidade	Capacidade de alterar a força organizacional e os seus processos de trabalho quando necessário e consoante a situação ou o ambiente assim o exija (ALBERTS; HAYES, 2003).
Agilidade	Capacidade de agir rapidamente e de forma inteligente de maneira a melhorar a possibilidade de sucesso, respondendo aos desafios e dificuldades (ALBERTS; HAYES, 2003).
Arquitetura Empresarial	Conjunto coerente de princípios, métodos e modelos que são usados no desenho e realização da estrutura organizacional de uma empresa, processos de negócio, sistemas de informação e infraestrutura (LANKHORST, 2005).
Competência Individual	Capacidades, valores, comportamentos, habilidades e qualificações de um indivíduo, inerentes ao próprio ou obtidos através de formação, por experiência pessoal ou por experiência profissional, e que tenha utilidade para a organização (RIBEIRO, 2015).
Competência Organizacional	Serviço que a organização consegue fornecer de forma a responder a um estímulo, de acordo com a estratégia de negócio (COELHO, 2005).
Competência Transversal	Comportamento observável associado a todo e qualquer indivíduo pertencente à Organização, intrínseca ou desenvolvida nos diversos contextos

organizacionais e com utilidade para a Força Aérea.

Conhecimento Organizacional	Habilidade de uma empresa, como um todo, criar conhecimento, disseminando-o pela organização e firmando-o nos seus produtos, serviços e sistemas (NONAKA, 1995).
Engenharia Organizacional	Corpo de conhecimentos, princípios e práticas relacionados com a análise, desenho, implementação e operação de uma empresa (LILES; PRESLEY, 1996).
Flexibilidade	Capacidade de alcançar sucesso de diferentes maneiras (ALBERTS; HAYES, 2003).
Nível de Proficiência	Grau de mestria evidenciado pelo detentor de uma determinada competência.
Ontologia	Conjunto de termos e definições relevantes para a modelação do negócio da Organização, podendo servir de base para o processo de tomada de decisão
Perfil de Competências	Matriz individual que parametriza as competências transversais de cada elemento da Organização e que tem em vista a orientação dos recursos humanos para as diversas Posições Organizacionais.
<i>Stakeholder</i>	Indivíduo, equipa ou organização com interesse ou preocupações relativas a um sistema ( <i>IEEE Computer Society 2000</i> ).

# 1 Introdução

## 1.1 Motivação e Problemática

*“Knowledge has to be improved, challenged, and increased constantly, or it vanishes.”*

*Peter Drucker*

Refletindo sobre a citação do aclamado acadêmico norte-americano, é possível concluir que o conhecimento não pode ser tido como um dado adquirido por parte daqueles que o possuem. É necessário que exista uma constante preocupação com a sua atualização sob pena de se tornar obsoleto, quer seja a nível individual ou organizacional. Tal como referem Coutinho e Lisbôa (2011), a sociedade do novo século, caracterizada pela valorização da informação, do conhecimento e da aprendizagem, impõe o desafio do desenvolvimento de competências nos indivíduos que lhes permitam singrar num mundo global e altamente competitivo.

É conhecido que o ambiente organizacional é caracterizado cada vez mais por alterações tecnológicas, sociais, culturais e económicas decorrentes da sociedade altamente globalizada em que as empresas estão inseridas. Aquele ambiente caminha no sentido de uma crescente complexidade, dinamismo e incerteza (CEITIL, 2010). Por essa razão, é fundamental que as organizações sejam capazes de dar resposta aos novos desafios que lhes são impostos, cumprindo as suas metas e objetivos eficazmente.

O conceito de competência surge no sentido de as empresas darem resposta à necessidade de produtividade e qualidade, mantendo as respetivas identidades e atenuando os efeitos negativos do novo paradigma organizacional acima descrito. Aliado àquele conceito surgem os modelos de competências, com o objetivo de auxiliar as empresas a identificar conhecimento, *skills* e características individuais que lhes permitam manterem-se competitivas e na vanguarda das respetivas áreas de negócio (NOE, 2005).

Para garantir os padrões de excelência que lhe estão associados, a Força Aérea (FA) precisa de continuamente desenvolver mecanismos que lhe permitam fazer face à mudança. Para isso, tal como refere Franco (2014), *“torna-se imperativo (...)”*

*o aperfeiçoamento dos seus processos, a utilização eficaz e eficiente dos seus recursos e, principalmente, a geração de valor para os seus clientes”, otimizando-se assim a manutenção de competitividade no cumprimento da missão atribuída.*

No meio castrense o conceito de competência é por diversas abordado, sem estar, no entanto, convenientemente definido e estabilizado. À luz do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), *“a cada militar deve ser atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho”*. Apesar do que se encontra disposto naquele documento, a Força Aérea pauta a gestão dos seus recursos humanos maioritariamente pela gestão de funções. A gestão de competências na Organização encontra-se num estágio embrionário, sendo aplicada unicamente em casos muito particulares.

Face aos factos acima expostos, surge o problema que leva à realização da presente dissertação: **O conceito transversal de competência não se encontra definido para a Força Aérea.**

O problema pode ser decomposto nos seguintes tópicos:

- O conceito de competência não se encontra definido de forma clara e inequívoca na Organização;
- Por se tratar de uma Organização militar, a FA não possui uma estrutura que facilite a integração do conceito de competência na sua cultura organizacional.

Associada ao problema identificado surge a seguinte questão:

- Qual é a pertinência da definição do conceito transversal de competência para a Força Aérea?

As competências são consideradas um fator crítico de sucesso nas Organizações atuais perante o paradigma vigente. Quando aplicadas no contexto empresarial, desempenham um papel fundamental desde os processos de seleção de candidatos até à rotação de efetivos. São utilizadas pelas organizações para garantir uma maior eficácia na alocação de recursos humanos. A definição e implementação do conceito transversal de competência na FA permitirá uma otimização daqueles recursos, melhorando dessa forma a qualidade do produto apresentado, o que se traduz num aumento de competitividade.

## 1.2 Objetivo

Com a elaboração desta dissertação pretende-se estudar o conceito transversal de competência como elemento estruturante da Organização Força Aérea, sua definição e aplicação nos diversos ambientes organizacionais que a caracterizam.

## 1.3 Âmbito

O âmbito deste trabalho é a Força Aérea, aplicando-se transversalmente a todos os seus níveis organizacionais. Serão utilizados os conceitos e princípios da área de Engenharia Organizacional e outros conceitos essenciais para a elaboração de um conceito transversal de competência adequado à organização.

## 1.4 Metodologia

A metodologia pela qual este trabalho se rege é a proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998), presente no Manual de Investigação em Ciências Sociais. Esta metodologia destina-se às ciências sociais, procura respeitar os princípios fundamentais associados ao processo científico e seguir a definição apresentada por Gaston Bachelard: *“O facto científico é conquistado (sobre os preconceitos), construído (pela razão) e verificado (nos factos)”*. Partindo da premissa de Bachelard, Quivy e Campenhoudt dividem o processo científico em três atos distintos: Ruptura, Construção e Verificação. Por sua vez, cada um destes atos encontra-se repartido em diferentes etapas.

A fase da Ruptura consiste em *“romper com os preconceitos e as falsas evidências”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998), para que o investigador se afaste de ideias previamente concebidas acerca do tema a explorar. Na fase de Construção pretende-se a elaboração de um *“sistema conceptual organizado”* que permita *“erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação”* de forma a atingir uma *“experimentação válida”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998). Por fim, a Verificação compreende o *“teste pelos factos”* uma vez que *“uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998).

Pelo facto dos três atos não serem independentes e se constituírem mutuamente, estão subdivididos em sete etapas (ver Figura 1):

- Etapa 1 – A pergunta de partida: Trata-se de um fio condutor que visa impulsionar e orientar a investigação do autor, estruturando-a de forma coerente. Deve ser clara, exequível e pertinente.
- Etapa 2 – A exploração: abrange as leituras, entrevistas exploratórias e outros métodos de exploração complementares e visa a obtenção de informação de qualidade por forma a conceber uma problemática de investigação.
- Etapa 3 – A problemática: Consiste na *“abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998)
- Etapa 4 – A construção do modelo de análise: constitui-se como uma ponte entre a problemática definida na terceira etapa e o trabalho sobre um campo de análise restrito e específico. Elaboram-se um modelo com base nos dados observados, definem-se conceitos e formulam-se hipóteses que respondam às questões feitas pelo investigador.
- Etapa 5 – A observação: *“Engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise (...) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis”,* sendo por isso *“uma etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses (...) e o exame dos dados utilizados para as testar”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998).
- Etapa 6 – A análise das informações: nesta etapa é feita a verificação empírica da investigação, isto é, faz-se o confronto entre as informações obtidas e as hipóteses previamente formuladas.
- Etapa 7 – As conclusões: compreende uma retrospectiva de todo o trabalho desenvolvido, destacando os contributos para o conhecimento que dele advêm e considerações de ordem prática, como por exemplo sugestões para investigações futuras.

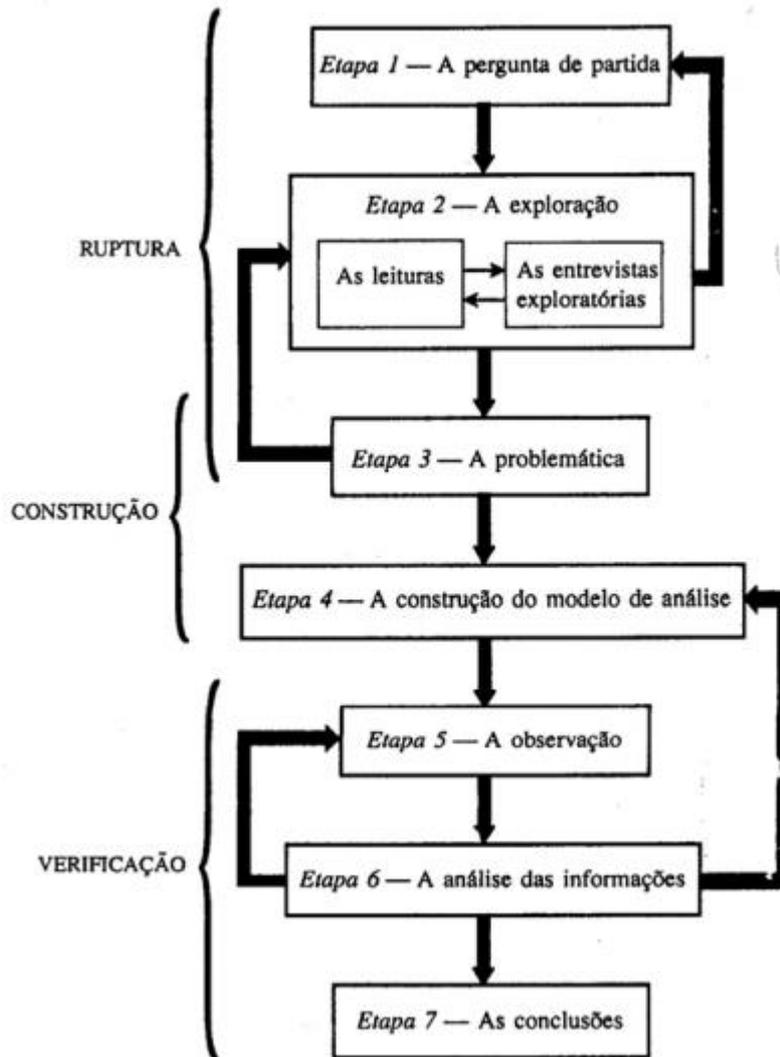


Figura 1 – Modelo do Método de Investigação (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998).

## 1.5 Questões e Hipóteses

### 1.5.1 Questão de Partida

De forma a servir de linha orientadora ao longo de toda a dissertação identificou-se a seguinte questão de partida:

**Q0** – De que forma se deverá definir o conceito transversal de competência como elemento estruturante da Organização Força Aérea?

## 1.5.2 Questões Derivadas

Por forma a facilitar o tratamento da temática foram desenvolvidas as seguintes questões derivadas e respetivas hipóteses, resultantes da decomposição da pergunta de partida:

**Q1** – De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?

**H1** – Atualmente não se faz gestão de competências na organização. É dada primazia à análise de funções e faz-se gestão de qualificações.

**Q2** – Em que medida será relevante para a Força Aérea a definição de um conceito transversal de competências?

**H2** – Este conceito fomenta a existência de um quadro de referência que oriente a nomeação para as várias posições organizacionais, facilitando a gestão de recursos humanos e determinando os militares mais aptos para cada função.

**Q3** – Até que ponto a introdução de um conceito transversal de competências implica uma revisão dos manuais da Organização?

**H3** – Torna-se necessária a revisão dos manuais da Organização, pelo facto de não existir uniformização e alinhamento entre todas os contextos organizacionais quanto à definição do conceito.

Tabela 1 – Questões e Hipóteses (fonte: autor).

	Q1	Q2	Q3
H1	X		
H2		X	
H3			X

## 1.6 Panorâmica

Este trabalho encontra-se estruturado de forma a facilitar ao leitor o acompanhamento da temática abordada, seguindo uma sequência lógica ao longo do seu desenvolvimento.

O primeiro capítulo, 'Introdução', procura introduzir a temática, pretendendo igualmente motivar e contextualizar o leitor relativamente ao problema em causa, apresentando o objetivo, âmbito e metodologia da investigação e as questões e hipóteses formuladas pelo autor.

O segundo capítulo, 'Revisão da Literatura', fornece o enquadramento teórico necessário à investigação. Esse enquadramento assenta numa revisão bibliográfica adequada e estabelece a ponte entre os conceitos de Engenharia Organizacional, os conhecimentos mais diretamente relacionados com o conceito de competência e as especificidades da Organização FA.

O terceiro capítulo, 'Desenvolvimento do Modelo', apresenta a solução proposta pelo autor para a resolução do problema inicialmente identificado, procurando dar resposta às questões iniciais e validar as hipóteses formuladas. É referido igualmente o contributo dos conceitos teóricos aprofundados no capítulo antecedente.

No quarto capítulo, 'Conclusão e Recomendações', é feita uma análise do trabalho desenvolvido, são apresentadas as conclusões decorrentes da investigação e recomendações para trabalhos futuros.



## 2 Revisão da Literatura

Este capítulo inclui a literatura considerada relevante para o desenvolvimento desta dissertação. Apresenta uma contextualização do trabalho desenvolvido através do enquadramento teórico, procurando abordar conceitos subjacentes ao tema que se pretende explorar, para que melhor se compreenda a solução apresentada para o problema levantado.

### 2.1 Engenharia Organizacional

A Engenharia Organizacional surge na última década do século XX, sendo definida como “*o corpo de conhecimentos, princípios e práticas relacionados com a análise, desenho, implementação e operação de uma empresa*” (LILES; PRESLEY, 1996) e pretende responder à questão de como desenhar e melhorar todos os elementos associados a uma empresa, através do uso de métodos e ferramentas de engenharia e análise, para atingir com mais eficácia os seus objetivos (MACEDO et al, 2005).

No contexto global atual, as organizações são confrontadas com uma complexidade crescente que decorre da constante mudança, crescimento acelerado e competitividade sem precedentes (ERIKSSON; PENKER, 2000).

A Engenharia Organizacional surge como forma de alinhar processos de negócio com os objetivos estratégicos da Organização, através de vários métodos e técnicas, acrescentando valor através de conhecimento. Constitui-se como um instrumento fundamental para a gestão da mudança e melhoria das capacidades de gestão em tempo real (VICENTE, 2007).

As organizações são entidades complexas que incluem conceitos e entidades tão variados como pessoas, cadeias de valor, processos de negócio, sistemas de informação ou tecnologia. A Engenharia Organizacional procura melhorar o alinhamento entre estas e outras noções de forma a alcançar quatro objetivos distintos. O primeiro será obter uma melhor compreensão da empresa, aquilo que esta faz, qual a sua identidade e quais os objetivos e metas que pretende atingir. Em segundo lugar, procura-se garantir mais flexibilidade no *design* organizacional, isto é, tornar a estrutura organizacional menos vulnerável ao ambiente externo cada vez

mais instável. A engenharia organizacional procura ainda providenciar uma fundação sólida para reorganizar o negócio desenvolvido e, por último, suportar o desenvolvimento dos sistemas de informação, que se encontram em constante atualização (VICENTE, 2007).

## 2.2 Organizational Self-Awareness

Os seres humanos são indivíduos com consciência de si próprios. Por natureza, estes sabem quem são, o que fazem e como fazem (ZACARIAS, et. Al, 2007). Apesar de ser inato para os seres humanos, nas organizações este conceito tem de ser construído e mantido através de constantes interações entre os seus membros (VICENTE, 2007).

As organizações são constituídas por servidores de silício, os computadores, e de carbono, seres humanos. Contudo, apenas os seres humanos são capazes de mudar ativamente a organização, nomeadamente o estado dos recursos empresariais, e por isso o conhecimento das pessoas é o principal foco deste conceito. Só os servidores de carbono podem ser responsabilizados por qualquer mudança que ocorra na organização uma vez que qualquer recurso utilizado por esta terá obrigatoriamente que ter um agente ativo como fonte elementar de mudança (TRIBOLET, 2012).

A *Organizational Self Awareness* (OSA) é caracterizada em duas dimensões: individual e organizacional. A dimensão individual consiste na capacidade de os membros individualmente responderem a perguntas como: “Quem sou eu nesta organização?” “Que valor acrescento?” ou “O que faz esta organização?”. Por seu lado, a dimensão organizacional refere-se à combinação dos servidores de silício e carbono com os diversos recursos e procedimentos que permitem à organização dar resposta às questões: “Quem são os meus colaboradores?” “Como é que eles desempenham as suas funções?” “Como é que eles acrescentam valor?” ou “O que estão eles a fazer neste preciso momento?”. (ZACARIAS, et. Al, 2007). Uma organização considera-se *self-aware* quando estas duas dimensões se encontram alinhadas (VICENTE, 2007).

O desafio das organizações atuais passa por desenvolver capacidades de contínua perceção, aprendizagem e ajustamento face aos novos ambientes altamente dinâmicos (ZACARIAS, et. Al, 2007 citando MAGALHÃES, 2004). Os modelos

empresariais são ferramentas de comunicação essenciais no suporte e melhoria da OSA. O principal objetivo desses modelos é providenciar novos *view points* sobre a organização, produzindo princípios de gestão e teorias baseadas nesses novos pontos de vista.

## 2.3 Arquitetura Empresarial

Tal como refere Guedes (2013) citando o Grupo Gartner (GARTNER INC., 2012), a Arquitetura Empresarial (AE) traduz-se no *“processo de traduzir a visão de negócio e da estratégia dentro da mudança efetiva da Organização através da criação, comunicação e melhoramento dos princípios chave e modelos que descrevem o estado futuro de uma organização e que proporcionam a sua evolução”*.

Segundo Lankhorst (2005), a AE consiste num *“conjunto coerente de princípios, métodos e modelos que são usados no desenho e realização da estrutura organizacional de uma empresa, processos de negócio, sistemas de informação e infraestrutura”*.

A AE providencia frameworks conceptuais que permitem descrever a Organização segundo várias perspetivas, vistas ou pontos de vista (MAGALHÃES et. Al, 2007) e tem por objetivo dar a compreender a forma como as organizações complexas estão estruturadas, como funcionam e que tecnologia suporta essas funções, auxiliando assim o processo de tomada de decisão. O aumento crescente do uso e a própria complexidade das tecnologias de informação têm sido os principais motivos que levaram as empresas a adotar e a desenvolver as suas arquiteturas empresariais. A AE nunca é adotada sem haver inicialmente uma ou mais questões de partida, cuja resposta traga benefício suficiente para a empresa face aos custos que estão associados à sua implementação (BAILEY, 2006).

O objetivo da Arquitetura Empresarial é modelar as relações que se estabelecem entre a atividade de negócio desenvolvida e a tecnologia utilizada de forma a expor as dependências entre estas. A informação utilizada para modelar a AE pode ser normalmente obtida dos vários departamentos da organização, apesar da qualidade da mesma poder variar bastante consoante a fonte utilizada (BAILEY, 2006).

Os modelos empresariais são descritos em linguagem natural e utilizam um grande nível de abstração, estando limitados à utilização humana e sujeitos a várias interpretações. Estes modelos são comumente designados como arquiteturas

empresariais e são usados principalmente como ferramentas de comunicação (SHEKKERMAN, 2004). O seu objetivo é facilitar o design e implementação de aplicações de negócio (ZACARIAS et. al, 2007). O conceito de AE encontra-se ilustrado na Figura 2.

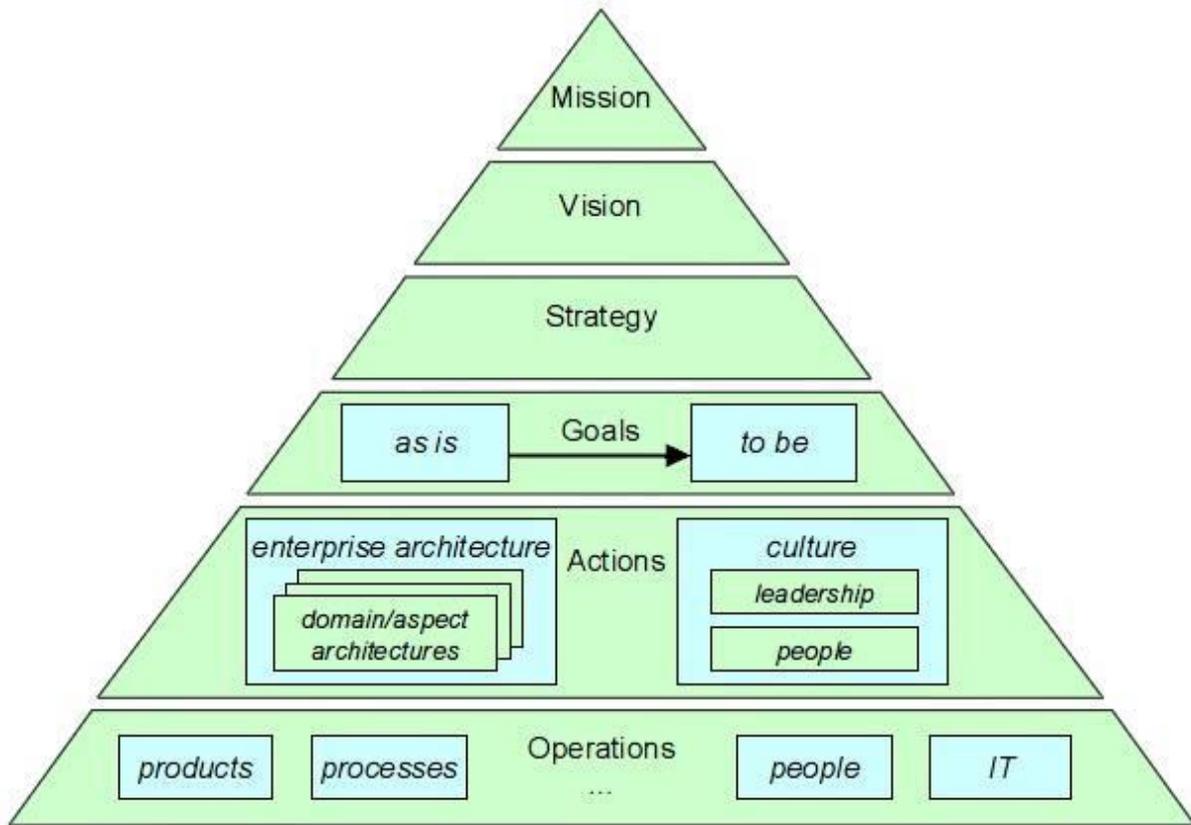


Figura 2 – Arquitetura Empresarial como instrumento de gestão (LANKHORST, 2005).

## 2.4 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

De acordo com Magalhães (2005), na definição moderna de conhecimento organizacional, os conceitos de organização e conhecimento organizacional confundem-se e sobrepõem-se entre si. A criação de conhecimento baseia-se na relação entre pessoas a vários níveis (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional) e depende da existência de contextos facilitadores.

Por outro lado, as organizações não conseguem desaprender ou esquecer o conhecimento previamente aprendido e os seus indivíduos não se podem esquecer de quem são (BOUDREAU, 1996 citando HEDBERG, 1981 e KLEIN, 1989). Por essa razão, conhecimento previamente aprendido serve sempre como contexto no

qual o novo conhecimento é interpretado ou percebido. Para que haja uma mudança radical no seio organizacional, o novo conhecimento tem de ser integrado no conhecimento previamente adquirido. Os novos processos de negócio podem ser incorporados como modificações sensíveis nas práticas existentes, mas não podem pura e simplesmente substituir o passado (CASTELA, 2011). Por definição, as memórias perduram e são sustentadas por processos institucionais e culturais que transcendem as fronteiras de qualquer esforço de reengenharia. O conceito de aprendizagem organizacional leva a que se estabeleça um balanço entre a exploração de conhecimento novo e existente (CASTELA, 2011 citando BOUDREAU, 1996). Segundo Nonaka (1995) citado por Castela (2011), o conhecimento organizacional define-se como *“a habilidade de uma companhia como um todo criar conhecimento, disseminando-o pela organização e firmando-o nos seus produtos, serviços e sistemas”*. A teoria da criação organizacional de Nonaka defende que a criação de conhecimento é um processo contínuo de socialização, externalização, combinação e internalização (Modelo SECI), tal como se encontra exemplificado na figura 3.

- Socialização, através da partilha de conhecimento tácito entre indivíduos;
- Externalização de conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da criação de novos conceitos;
- Combinação, desenvolvimento dos novos conceitos para posterior incorporação na organização;
- Incorporação do conhecimento através da aprendizagem, gerando novo conhecimento tácito.

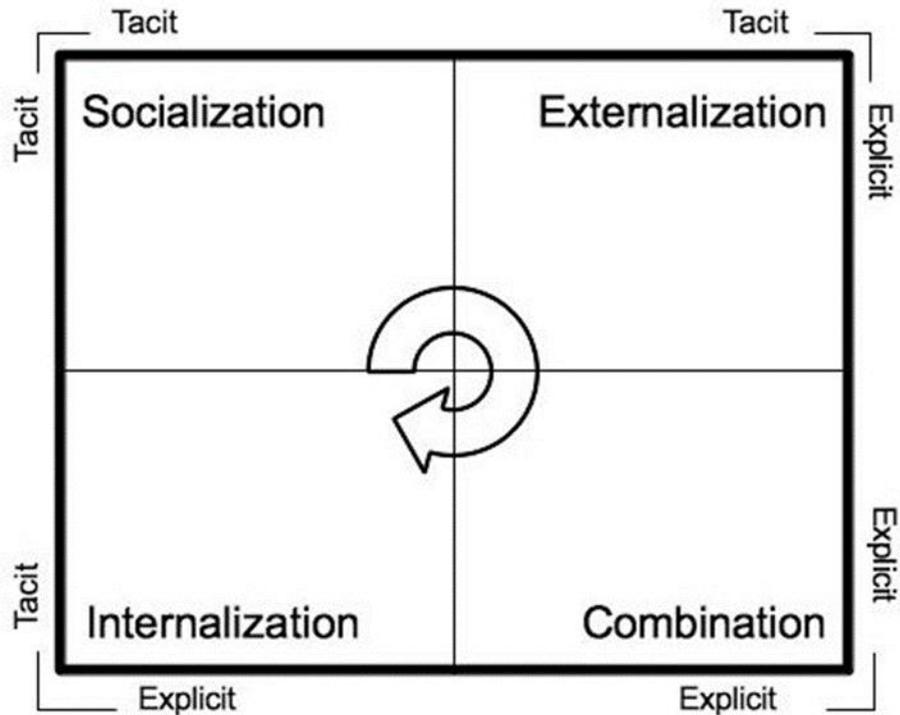


Figura 3 – Modelo SECI (NONAKA, 1995).

Nonaka (1995) apresenta ainda cinco condições que facilitam a partilha de conhecimento:

- **Intenção:** A visão expressa nos objetivos de longo prazo, indicadores-chave e expectativas de *performance*;
- **Flutuação e caos criativo:** A criação de conhecimento aumenta em situações de crise, uma vez que os indivíduos e as organizações tendem a ser mais criativos quando existe um estímulo externo que os força a repensar o mundo que os rodeia;
- **Autonomia:** A criação de conhecimento requer liberdade para atuar, decidir e influenciar a organização;
- **Redundância:** Consiste na sobreposição propositada de informação de forma a promover o diálogo e a partilha de conhecimento entre os membros da organização;
- **Exigência de variedade, considerando a diversidade como um facilitador da criação de conhecimento:** A diversidade interna deve corresponder à variedade e complexidade do ambiente que rodeia a organização.

## 2.5 Agilidade, Flexibilidade, Adaptabilidade

Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, agilidade é a qualidade do que é ágil, isto é, a qualidade do que se move com facilidade ou de forma eficiente. Flexibilidade consiste na qualidade daquilo que é flexível, ou seja, é a qualidade do que tem aptidão para diferentes atividades. Adaptabilidade trata-se da propriedade ou qualidade do que é adaptável, isto é, a capacidade de ajustar ou acomodar uma coisa a outra.

Como é possível verificar, semanticamente estes três conceitos possuem significados bem distintos. Contudo, no contexto organizacional, eles são indissociáveis e uma Arquitetura Empresarial sólida vai potencializar o seu máximo desenvolvimento, não deixando por sua vez de salvaguardar os aspetos fulcrais do negócio (LANKHORST, 2005).

### 2.5.1 Agilidade

A agilidade tem vindo a ser cada vez mais reconhecido como a característica mais crítica no caminho para as organizações alcançarem sucesso. Alberts e Hayes (2003) definem a agilidade organizacional como sendo a capacidade de agir rapidamente e de forma inteligente de maneira a melhorar a possibilidade de sucesso, respondendo aos desafios e dificuldades.

A agilidade combina de forma sinérgica seis atributos, que se constituem como as dimensões-chave deste conceito, sendo eles:

- Robustez: A capacidade de manter a eficácia perante uma vasta gama de tarefas, situações e condições;
- Resiliência: A capacidade de se ajustar ou recuperar perante qualquer perturbação no ambiente organizacional;
- Capacidade de resposta: A capacidade de reagir à mudança no ambiente organizacional no *timing* certo;
- Flexibilidade: A capacidade de utilizar diferentes caminhos para alcançar o sucesso com relativa facilidade;
- Inovação: A capacidade de realizar novas tarefas e de melhorar as já existentes;

- Adaptabilidade: A capacidade de mudar processos de trabalho e alterar a organização.

### **2.5.2 Flexibilidade**

Flexibilidade é definida por Alberts e Hayes (2003) como a capacidade de alcançar sucesso de diferentes maneiras. Este conceito diferencia o gestor comum do gestor extraordinário, uma vez que este último é capaz de liderar organizações com sucesso em momentos de incerteza e mudança, pelo facto de possuir o engenho de conceptualizar mais possibilidades táticas ou linhas de ação do que o primeiro. Segundo aqueles autores, uma organização flexível: (1) é capaz de gerar, considerar e empreender uma variedade de métodos para cumprir as missões atribuídas; (2) torna difícil para os adversários encontrar linhas de ação efetivas, mantendo o ímpeto na sua ação; (3) é capaz de reconhecer mais rapidamente as alterações que ocorrem no ambiente organizacional e que lhe podem conferir novas oportunidades ou ameaças; (4) detém a capacidade de prever vários futuros possíveis e não apenas várias alternativas de ação, o que diminui a probabilidade ser apanhada de surpresa.

A figura 4 ilustra convenientemente a diferença entre uma organização inflexível e flexível, sendo facilmente perceptível o carácter rígido e de pouca ou nenhuma adaptabilidade associado à primeira e a maior capacidade de sobrevivência e adaptabilidade em tempos de incerteza e mudança associada à segunda.

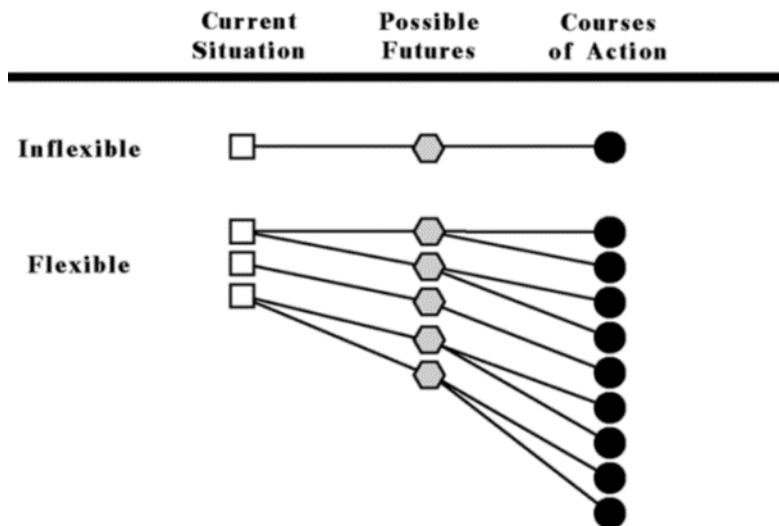


Figura 4 - Organizações flexíveis versus inflexíveis (ALBERTS; HAYES, 2003).

### 2.5.3 Adaptabilidade

Adaptabilidade traduz-se na “*capacidade de alterar a força organizacional e os seus processos de trabalho quando necessário e consoante a situação ou o ambiente assim o exija*” (ALBERTS; HAYES, 2003). A adaptabilidade, ao contrário dos conceitos de agilidade e flexibilidade, está direcionada para o interior da organização, não deixando, no entanto, os três conceitos de estar relacionados. Esta capacidade permite que uma organização se torne mais eficaz e eficiente ao lidar com as mais diversas situações, sendo mais responsiva, flexível e inovadora perante os desafios do século XXI. Para Alberts e Hayes (2003), as organizações adaptáveis alteram a forma como a informação é distribuída e envolvem diferentes participantes em sessões colaborativas ou de planeamento baseadas em mudanças no ambiente operacional; criam novas maneiras de lidar com parceiros de coligação, de outras agências e não-governamentais; condensam as estruturas organizacionais; e desenvolvem e adaptam processos de trabalho mais eficientes baseados na experiência adquirida ao longo do tempo.

## 2.6 Estrutura Organizacional

Qualquer organização possui uma estrutura, mais ou menos bem definida, que orienta as suas ações segundo diferentes níveis hierárquicos associados aos

objetivos dos diferentes níveis organizacionais. Os modelos propostos por Thompson (2003) e Mintzberg (2003) ilustram a forma como esses níveis organizacionais se estruturam e interagem entre si. No modelo proposto por Thompson (2003), apresentado na figura 5, a estrutura organizacional é dividida em três níveis distintos: Institucional, direcional e operacional. No vértice situa-se o nível institucional, no qual são tomadas as decisões de alto nível que têm impacto a longo prazo. No corpo da pirâmide encontra-se o nível direcional, onde se tomam decisões de nível intermédio que têm impacto a médio prazo. Na base está o nível operacional, onde se tomam decisões diretamente relacionadas com a execução das atividades de negócio. No meio militar a nomenclatura Institucional-Direcional-Operacional é substituída pela nomenclatura Estratégico-Operacional-Tático, uma vez que estes termos são os mais utilizados na organização (FERNANDES, 2011); (Páscoa et al, 2016).



Figura 5 – Modelo de Estrutura de Thompson (THOMPSON, 2003).

Mintzberg (2003) propõe um modelo segundo o qual as organizações são divididas e classificadas em seis partes distintas: Núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, pessoal de apoio e ideologia. O referido modelo representa a estrutura organizacional numa perspetiva de interação entre os órgãos internos, e não segundo os níveis hierárquicos existentes. Explica-se seguidamente cada um dos seis conceitos que fazem parte do modelo:

**Núcleo operacional:** Envolve os membros da organização que executam o trabalho básico diretamente relacionado com a produção e prestação de serviços. Esses membros asseguram os *inputs* para a produção, transformam-nos em *outputs*, acrescentando valor e por fim, procedem à sua distribuição;

**Cúpula estratégica:** É da sua responsabilidade assegurar que a organização cumpra a sua missão de forma eficaz e também que atende às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (*stakeholders*, órgãos governamentais, entre outros);

**Linha intermediária:** Inclui os gestores intermediários, que fazem a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Estes são responsáveis por várias tarefas no fluxo de supervisão acima e abaixo deles: Recolhem *feedback* sobre o desempenho da sua unidade, transferindo alguma dessa informação para os gestores acima; intervêm no fluxo de decisões, transmitindo superiormente os problemas da unidade, as propostas de mudança e as decisões que requerem autorização dos níveis acima; formulam a estratégia para a sua unidade, devendo estar alinhada com a estratégia da organização. Pelo facto de existir uma interdependência entre unidades, os gestores intermediários devem estabelecer contactos entre si de forma a promover um fluxo horizontal de informação. À medida que se desce na cadeia hierárquica da empresa as tarefas vão-se tornando mais detalhadas e elaboradas, menos abstratas e mais orientadas para a operação;

**Tecnoestrutura:** O objetivo desta componente é a redução da necessidade de supervisão direta de forma a melhorar a eficácia das tarefas, tornando por consequência a organização mais apta a enfrentar as mudanças ambientais. É por isso responsável pela definição dos processos de trabalho, das especificações do produto e da formalização do comportamento;

**Pessoal de apoio:** Tem a responsabilidade de dar apoio à organização fora da corrente de produção do seu produto principal, prestando suporte às operações da organização. Esta área funciona independentemente do núcleo operacional principal, sendo muitas vezes auto-suficiente;

**Ideologia:** Valores e tradições que caracterizam a organização. É da sua responsabilidade a elaboração e disseminação de ideologias e doutrinas da organização. Segundo Monteiro (2014) citando Mintzberg (2003), a ideologia é a parte viva de qualquer organização, sendo vista como um regime de crenças sobre a própria organização e não as crenças da sociedade que a envolve.

A figura 6 ilustra os conceitos previamente abordados, definidos por Mintzberg como as seis componentes básicas do funcionamento de uma organização. No vértice superior encontra-se a cúpula estratégica, que se liga ao núcleo operacional através da linha intermediária. A tecnoestrutura e o pessoal de apoio surgem lateralmente como duas estruturas que apoiam a cadeia operacional da organização e, por fim, a ideologia engloba as restantes cinco componentes, influenciando toda a organização.

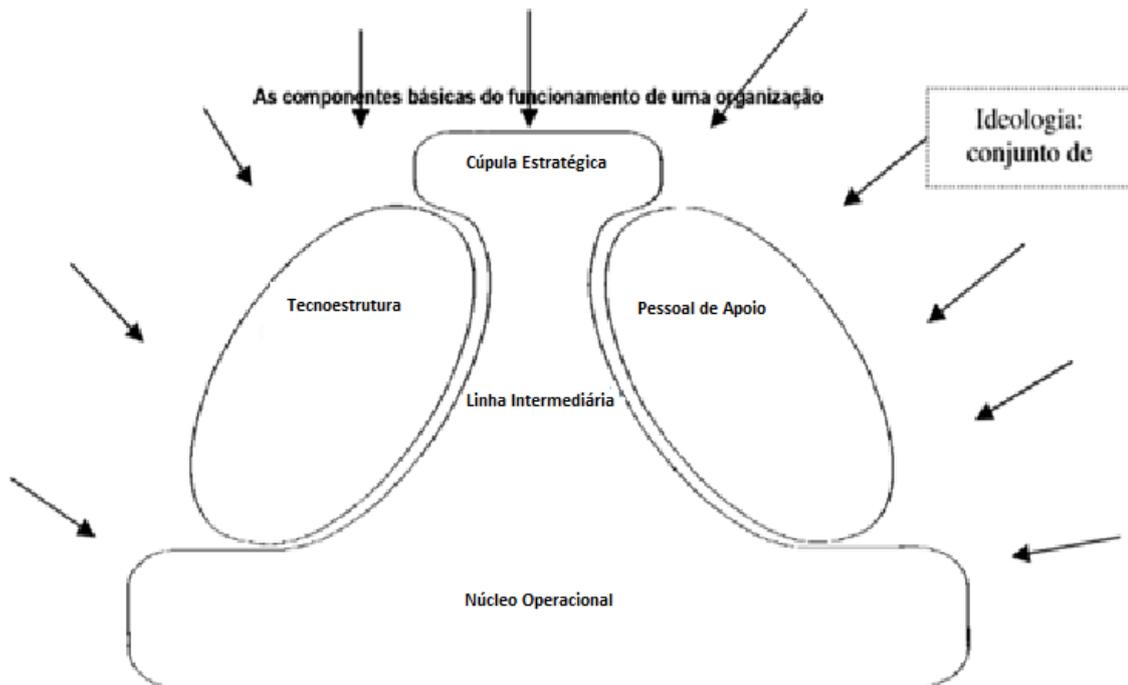


Figura 6 – Estrutura de uma Organização (MINTZBERG, 2003).

## 2.7 Conceito de Competência

Atualmente, o conceito de competência tem vindo a ser alvo de grande escrutínio por parte das organizações, assumindo um papel central ao nível das práticas de gestão e relacionando-se com as transformações e competitividade que caracterizam o ambiente empresarial (CASCÃO, 2014). No entanto, aquele conceito é utilizado, pelo menos, desde a Idade Média. Tal como refere Isambert-Jamati (1997) citada por Brandão e Guimarães (2001), naquele tempo histórico a expressão competência dizia respeito à faculdade de um indivíduo ou uma instituição tecer um julgamento ou refletia a sua capacidade sobre determinado assunto ou tema.

As competências no contexto organizacional são utilizadas primeiramente na época taylorista, quando se advogava a necessidade de as empresas terem trabalhadores eficientes. O princípio taylorista valorizava e enfatizava o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades técnicas relacionados com as funções desenvolvidas numa organização (CEITIL, 2010). É no final dos anos 60 e princípio dos anos 70 que se inicia o movimento de competências nos Estados Unidos da América. A partir dessa altura começa-se a abandonar a teoria dos traços de personalidade como preditor do sucesso na realização de determinada tarefa. Foi David McClelland o principal impulsionador deste movimento, defendendo a existência de uma maior correlação entre competências e o sucesso no trabalho do que os traços de personalidade, como raça, sexo ou estrato social (CASCÃO, 2014). Num artigo publicado em 1972, McClelland concluiu que o que distinguia os melhores profissionais daqueles que *“eram apenas suficientemente bons para conservar o emprego”* eram as competências.

Existem inúmeras definições do conceito de competências e estas diferem de autor para autor. Tal como anteriormente referido, deve-se principalmente a McClelland o início da exploração desta temática. A primeira definição do conceito é igualmente atribuída a este autor. Na sua ótica, *“competência é uma característica pessoal relacionada com uma atuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação”*. A definição de Richard Boyatzis (1982) surge como evolução da abordagem inicial de McClelland. No entendimento daquele autor as competências são tidas como *“as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o desempenho efetivo ou superior no posto”*. Lyle e Signe Spencer (1993) apresentam o seu contributo relativamente a esta problemática, com uma definição que segue a linha de pensamento que tem vindo a ser apresentada: *“Uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação”*. No âmbito da FA, Ribeiro (2015) propõe uma definição para competência de um indivíduo pelo facto de não existir uma definição consensual do conceito na organização: *“Competência consiste em capacidades, valores, comportamentos, habilidades e qualificações de um indivíduo, inerentes ao próprio ou obtidos através de formação, por experiência pessoal ou por experiência profissional, e que tenha utilidade para a organização”*.

Ceitel (2010) identifica cinco componentes específicos, que considera fundamentais para que um indivíduo possa desenvolver os comportamentos associados às competências. Estas componentes são:

- Saber: Compreende todo o conjunto de conhecimentos que permite ao titular de uma função realizar os comportamentos associados às competências;
- Saber-Fazer: Relaciona-se com a capacidade da pessoa pôr em prática os conhecimentos teóricos que possui sobre determinado assunto, de forma a resolver problemas que surjam no contexto laboral e executando as tarefas com eficácia e eficiência;
- Saber-Estar: Engloba o conjunto de comportamentos que estão alinhados com os padrões da organização em que o indivíduo se encontra inserido. Integra as atitudes e interesses do titular da função;
- Querer-Fazer: Relaciona-se com os aspetos motivadores associados ao desempenho de funções, ou seja, reflete a vontade do titular da função realizar os comportamentos que compõem as competências;
- Poder-Fazer: Traduz-se na disponibilidade do sujeito realizar as diversas tarefas, bem como na existência na organização dos meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

A figura 7 pretende demonstrar como cada uma das cinco componentes acima descritas está subjacente a cada comportamento associado a uma determinada competência.

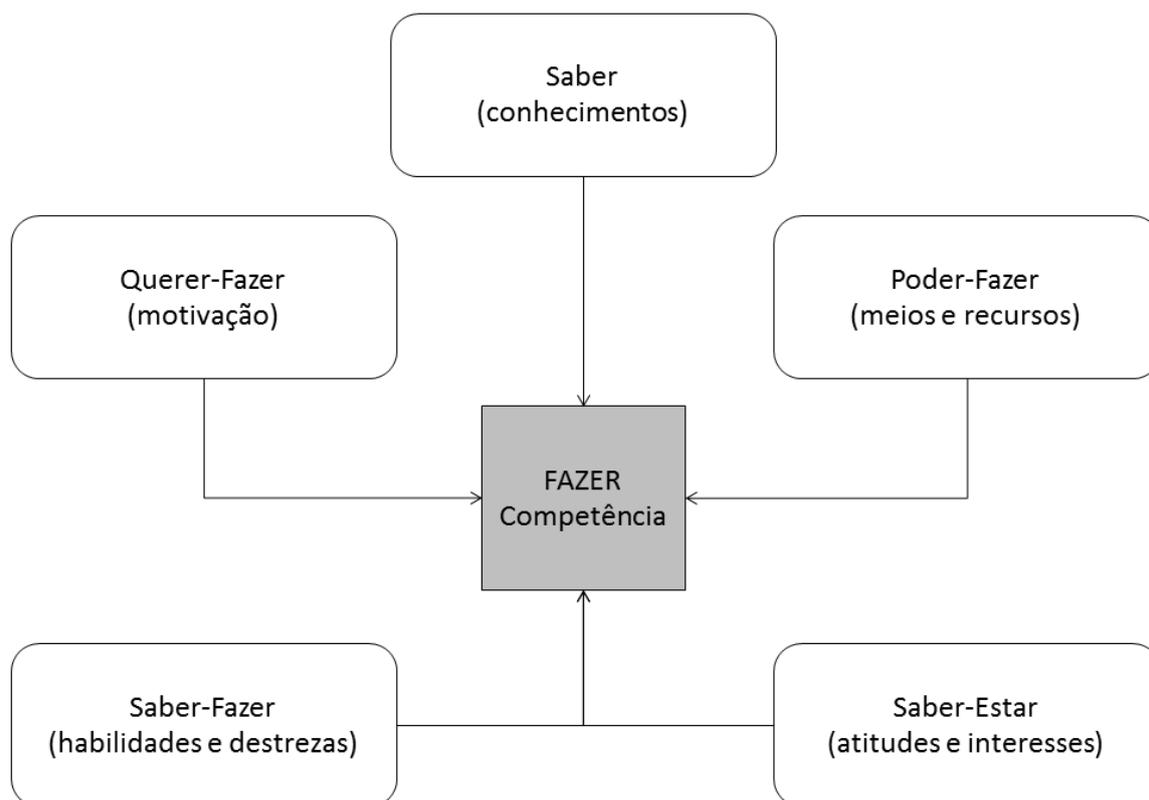


Figura 7 – Cinco Componentes da Competência (CEITIL, 2010).

## 2.8 Tipologias de Competências

Segundo André (2013), a grande diversidade de tipologias do conceito de competências reflete a grande complexidade que lhe está associada. As diferentes tipologias procuram diferenciar as diferentes naturezas que o conceito pode assumir no contexto organizacional.

Fleury e Fleury (2002), citados por André (2013), afirmam que as diferentes tipologias de competências surgem no âmbito da perspectiva que vê as organizações como um portfólio de recursos de diversas naturezas, pelo que, segundo esta perspectiva, os recursos e as competências disponíveis na organização desempenham um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva.

Na tabela 4 são apresentadas por ordem cronológica diferentes exemplos de tipologias de competências, que ilustram a grande diversidade de ideias associada ao conceito e a sua evolução ao longo do tempo.

Tabela 2 – Tipologias de Competências (ANDRÉ, 2013).

Boyatzis (1982)	<p><b>Competências críticas:</b> Características inerentes a desempenhos superiores.</p> <p><b>Competências básicas:</b> Características inerentes a desempenhos médios.</p>
Pralhad e Hamel (1990)	<p><b>Competências essenciais:</b> Oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.</p>
Spencer & Spencer (1993)	<p><b>Competências básicas:</b> Características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz.</p> <p><b>Competências distintivas:</b> Distinguem alguém com um desempenho superior aos demais.</p>
Decima (2001)	<p><b>Competências individuais:</b> Resultantes da combinação de saberes construídos.</p> <p><b>Competência coletiva:</b> Conjunto organizado de competências individuais.</p> <p><b>Competência organizacional:</b> Reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de GRH.</p>
Fleury & Fleury (2001)	<p><b>Competências de negócio:</b> Relativas à compreensão do negócio.</p> <p><b>Competências técnico-profissionais:</b> Relativas a operações, ocupações ou atividades.</p> <p><b>Competências sociais:</b> Necessárias na interação entre indivíduos.</p>
Zarifian (2003)	<p><b>Competências sobre os processos:</b> Relativas aos processos do trabalho.</p> <p><b>Competências técnicas:</b> Conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado.</p> <p><b>Competências sobre a organização:</b> Saber organizar os fluxos de trabalho.</p> <p><b>Competências de serviço:</b> Relativas às competências com impacto no consumidor final.</p> <p><b>Competências sociais:</b> Atitudes que sustentem os</p>

comportamentos das pessoas.

Ceitel (2010) **Competências específicas:** Associadas a uma determinada função, profissão, emprego.

**Competências transversais:** Não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Camara, Guerra & Rodrigues (2010) **Competências de liderança e de gestão**  
**Competências técnico-profissionais:** Dependem do tipo de função e área de atividade.

**Competências comportamentais:** Atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente com os valores e cultura da empresa.

**Competências core/genéricas:** Ligadas à missão, princípios operativos e valores da empresa.

Maior (2005), **Competências soft:** Competências sociais e comportamentais.

Almeida & Rebelo (2011) **Competências hard:** Competências teóricas e práticas.

(Abordagem anglo-saxónica)

**Savoir:** Competências teóricas.

**Savoir-faire:** Competências práticas.

**Savoir-être:** Competências sociais e comportamentais  
(Abordagem francesa)

---

## 2.9 Competências Transversais

Para Zwell (2000), citado por Cascão (2014), as competências transversais são consideradas como sendo a chave para a melhoria organizacional e a criação de uma cultura de competência.

Segundo Ceitel (2010), as competências transversais distinguem-se das competências específicas pelo facto de serem transversais e transferíveis. As competências específicas ou técnicas são hierarquizadas e estão associadas a uma profissão ou posição organizacional. Por sua vez, as competências transversais não estão escravizadas a um determinado contexto, constituindo-se como adaptáveis e transferíveis entre os vários domínios organizacionais.

Também relativamente a este conceito é possível encontrar diferentes tipologias e designações, algumas das quais se encontram presentes na tabela 3.

Tabela 3 – Tipologias de Competências Transversais (ANDRÉ, 2013).

Stewart e Knowles (1999)	<p><b>Key skills:</b> Competências gerais necessárias em diferentes empregos;</p> <p><b>Vocational skills:</b> Necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações;</p> <p><b>Competências específicas do emprego:</b> Limitadas a um emprego específico.</p>
Dacko (2006)	<p><b>Competências transferíveis:</b> Podem ser aplicadas em diversos contextos profissionais;</p> <p><b>Competências de empregabilidade:</b> Necessárias para conseguir manter um emprego;</p> <p><b>Competências chave:</b> Competências relevantes para o futuro profissional, relacionadas com a carreira e sua evolução.</p>
Tuning	<p><b>Competências instrumentais:</b> Habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas;</p> <p><b>Competências interpessoais:</b> Habilidades individuais tais como as sociais (exemplo: interação social e cooperação);</p> <p><b>Competências sistémicas:</b> Competências e habilidades que combinam a compreensão, sensibilidade e conhecimento e que requerem a aquisição prévia de competências instrumentais e pessoais.</p>

## 2.10 Gestão de e por Competências

Com o advento do conceito de competências, surge uma nova forma de gestão de recursos humanos. A gestão de competências está diretamente relacionada com a queda do muro de Berlim e as conseqüentes alterações a nível da economia mundial. Esta passou a reger-se pelas regras da economia de mercado, caracterizada por um modelo económico único a nível mundial que condicionou o desenvolvimento socioeconómico no sentido da globalização.

Perante este panorama, as organizações tiveram de se adaptar à nova realidade vigente, caracterizada por constantes alterações e uma competitividade sem paralelo. Assim emerge a gestão de competências, focalizada nos ativos intangíveis, ao contrário dos modelos mais tradicionais e comuns que se concentravam nos ativos tangíveis. Com isto, começa-se a dar primazia aos recursos humanos e começa-se a reconhecer as pessoas como o principal ativo numa organização, uma vez que só aquelas são capazes de criar, inovar e inventar novos produtos e serviços, ou seja, neste novo paradigma, as pessoas passam a acrescentar tanto ou mais valor que as máquinas nos diversos serviços desempenhados no seio organizacional (CEITIL, 2010).

A gestão por competências tornou-se um elemento crucial na operação efetiva de uma organização, devido à crescente necessidade de esta ser suficientemente ágil a reorientar os seus processos de negócio de forma a dar resposta à volatilidade do mercado (DRAGANIDIS, et. Al, 2006).

Segundo Cascão (2014), a implementação de um sistema de gestão por competências segue um conjunto de passos que são transversais a praticamente todas as organizações. Esses passos são:

- Definição dos objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar a longo prazo;
- Escolha de uma população-alvo, onde se irá implementar primeiramente o sistema. Por norma, escolhem-se áreas funcionais ou níveis hierárquicos considerados estratégicos. Posteriormente, outros grupos poderão ser englobados no sistema;
- Identificação das competências da população-alvo, através de entrevistas, reuniões com especialistas ou questionários. Esta fase é fundamental, uma vez que uma correta identificação das competências tornará a empresa mais competitiva no seu meio ambiente;
- Conceção e desenvolvimento de instrumentos que permitam a operacionalização dos sistemas de gestão por competências, tais como a auto e hetero avaliação de competências.

Estes sistemas podem ser transversais a toda a organização ou estar circunscritos a um conjunto restrito de colaboradores e práticas de recursos humanos (CASCÃO, 2014).

A implementação da gestão de competências pode trazer inúmeros benefícios para a organização, designadamente:

- *“Suavização das transições de elementos em fase de reforma para os seus substitutos, pela preparação antecipada da sucessão, com base nos requisitos de competências necessários para cada posição;*
- *Motivação e compensação dos colaboradores, dando-lhes as ferramentas para modelarem os seus objetivos de carreira e alinhá-los com as necessidades das organizações;*
- *Ir de encontro aos objetivos de desempenho e apoiar os objetivos de carreira através do fornecimento de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que estejam diretamente ligados às necessidades de melhoria de competências;*
- *Capitalização do talento já existente na organização, antes da partida para o recrutamento, utilizando perfis de competências atualizados dos colaboradores existentes;*
- *Melhoria geral da estabilidade da empresa, através do prolongamento do período de contratação dos colaboradores;*
- *Gestão por competências” (SINFIC, 2007)*

De acordo com Ribeiro (2015), é fundamental a existência de um alinhamento entre a gestão de competências e os objetivos da organização de forma a perceber se os titulares das funções e posições organizacionais possuem as competências necessárias ao seu desempenho.

## **2.11 Modelos de Competências**

De acordo com Caetano, Pombinho e Tribolet (2007), a gestão por competências tem vindo a ser um objeto de interesse crescente para as organizações, na medida em que a sua importância estratégica é cada vez mais reconhecida. Esta gestão procura alavancar a vantagem competitiva das organizações através da integração explícita das pessoas na estratégia de negócio e nos processos da organização. Por essas razões, têm vindo a ser desenvolvidos inúmeros modelos de competências que visam alinhar os objetivos da organização e as capacidades dos seus elementos.

Segundo aqueles autores, a gestão baseada nas competências estabelece uma ligação entre os objetivos organizacionais e pessoais dos seus membros. Para além disso, facilita a análise e standardização dos processos internos e externos à organização, tornando os mecanismos de recrutamento e sistemas compensatórios mais justos e transparentes. No entanto, a informação relacionada com as competências é propensa a tornar-se obsoleta devido às mudanças organizacionais, podendo-se tornar bastante dispendioso mantê-la atualizada. Os sistemas de suporte à gestão de competências desempenham um importante papel nas mais diversas atividades organizacionais, tais como a descoberta de especialistas, recrutamento e gestão de projetos. Por norma, estas atividades envolvem julgamento humano para classificar as *skills* dos trabalhadores, avaliar as competências e manter os perfis atualizados. É no sentido de facilitar a gestão das competências e minimizar a subjetividade da avaliação humana que surgem os modelos de competências.

Coelho (2005), citado por Malta e Sousa (2011), propõe um conjunto de orientações para o desenvolvimento de um modelo de competências organizacionais. No entender daquele autor:

- Departamentos ou elementos organizacionais muito específicos não devem ser considerados durante o desenvolvimento do modelo;
- As fronteiras das competências organizacionais devem estar associadas a pontos de controlo definidos para a organização e aos estados dos objectos de negócio;
- Cada competência organizacional deve corresponder a um centro de custos da organização;
- As competências organizacionais devem ser nomeadas através de um verbo e um nome que as identifiquem inequivocamente.

Para que se consiga acrescentar valor de acordo com os objetivos de negócio, os macroprocessos devem organizar os recursos de forma a garantir que as competências organizacionais dão resposta às mais diversas situações (MALTA; SOUSA, 2011).

## 2.12 Leadership Architect Library

A *Leadership Architect Library* é um conceito desenvolvido por Michael M. Lombardo e Robert W. Eichinger. Tem como objetivo servir de guia para *coaching* e desenvolvimento individual, destina-se essencialmente a indivíduos isolados, gestores ou executivos e tem aplicação em todos os níveis organizacionais. Este modelo procura providenciar um conjunto de características individuais consideradas pelos autores como críticas para o sucesso.

Eichinger e Lombardo identificam um conjunto de 67 competências e 19 *career stallers*. Estes últimos consideram-se como sendo características pessoais que colocam em risco a carreira do indivíduo que as manifeste (LOMBARDO & EICHINGER, 2009).

## 2.13 Microsoft Education Competencies

As *Education Competencies* da Microsoft foram um dos principais contributos para o modelo desenvolvido pelo autor. Esta ferramenta é aplicada naquela empresa desde 2006 e trata-se de uma adaptação destinada à educação do modelo desenvolvido por Lombardo e Eichinger exposto anteriormente.

O modelo em questão, à semelhança da *Leadership Architect Library*, compreende atributos, comportamentos, áreas de conhecimento, *skills* e habilidades necessários para atingir sucesso profissional. Cada competência inserida no modelo é constituída por uma definição, quatro níveis de proficiência, atividades e recursos que ajudam o seu desenvolvimento e exemplos de perguntas para avaliar o nível em que cada indivíduo se encontra.

As competências estão agrupadas em seis diferentes qualidades, ou fatores de sucesso, que são:

- Excelência Individual – Capacidade de alcançar resultados através de trabalho em grupo sob diferentes circunstâncias;
- *Skills* Organizacionais – Faculdade de utilizar os vários tipos de comunicação perante os vários cenários organizacionais;
- Coragem – Aptidão para se expressar de forma direta, honesta e respeitosa em situações difíceis;
- Resultados – Ênfase na ação orientada para os resultados;

- *Skills* Estratégicos – Conjunto de *skills* utilizados para cumprir objetivos de longo-prazo;
- *Skills* Operacionais – Conjunto de *skills* utilizados em relações interpessoais e no cumprimento de tarefas diárias (MICROSOFT, 2006).

Os fatores de sucesso acima apresentados associam-se a um conjunto de 37 competências para formar a *Education Competency Wheel*, compondo uma roda interior e exterior, respetivamente. A figura 8 ilustra o modelo em questão.



Figura 8 – *Education Competency Wheel* (MICROSOFT, 2006).

## 2.14 Perfis de Competências SHL

A SHL é uma empresa internacional dedicada à gestão de recursos humanos e especialista na avaliação de talento. Entre outras atividades, a SHL desenvolve perfis de competências adaptados às necessidades das organizações, alinhando os comportamentos das pessoas com a estratégia de negócio e tendo como base a Estrutura Universal de Competências (EUC). Esta ferramenta resulta de *“cinco anos de investigação para identificar os comportamentos que conduzem ao sucesso em praticamente todas as funções de qualquer organização”* (SHL, 2012) e é utilizada na FA para seleção de candidatos por parte do Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA).

A EUC é um instrumento que procura identificar e analisar as competências críticas de qualquer organização em qualquer parte do mundo, podendo ser utilizada não só no recrutamento como nas diferentes fases de desenvolvimento dos colaboradores. Este modelo encontra-se vertido num conjunto de 44 cartões que facilita a análise dos comportamentos mais preponderantes nas diferentes funções por parte dos gestores e chefias diretas. Esse conjunto inclui:

- *“8 cartões com fatores que correspondem a áreas abrangentes de competências e formam o nível de topo da hierarquia;*
- *20 cartões de dimensões que representam um desdobramento mais detalhado e incluem comportamentos que descrevem cada uma das competências;*
- *16 cartões de escolha para ajudar a estruturar a análise das competências críticas para o desempenho e das necessidades de formação/desenvolvimento;*
- *Um guia muito completo sobre como utilizar os cartões”* (SHL, 2012)

Os cartões de análise do perfil de competências da SHL beneficiam as organizações que os utilizam da seguinte forma:

- Traduzem as estratégias gerais da organização em comportamentos específicos dos colaboradores;
- Clarificam as expectativas acerca do desempenho dos colaboradores numa organização/departamento, focando exatamente o que se espera que alcancem e como se deverão comportar para tal;

- Identificam as relações existentes entre a estratégia organizacional e os conhecimentos, aptidões e competências necessárias na força laboral (SHL, 2004).

Esta empresa desenvolveu ainda o Ciclo de Vida do Colaborador, que permite analisar a *performance* do indivíduo ao longo de toda a sua carreira na Organização, desde o momento em que é recrutado até se dar a sua rotação. Este ciclo encontra-se ilustrado na figura 9.



Figura 9 – Ciclo de Vida do Colaborador (SHL, 2004).

## 2.15 Revisão da Literatura da Força Aérea Portuguesa

### 2.15.1 Missão da Força Aérea

A missão da FA encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei 187/2014 de 29 de Dezembro, no Capítulo I, artigo 2º, Missão.

Segundo este documento:

*“1 — A Força Aérea tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo*

*fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.*

*2 — Incumbe ainda à Força Aérea, nos termos da Constituição e da lei:*

*a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;*

*b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;*

*c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;*

*d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;*

*e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;*

*f) Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);*

*g) Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN).*

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

*4 — A Força Aérea executa atividades no domínio da cultura.”*

## **2.15.2 Visão da Força Aérea**

A visão da FA decorre do conceito de missão acima explicitado e encontra-se descrita na Diretiva 04/2013 emanada pelo General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) José António de Magalhães Araújo Pinheiro:

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

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

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

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

*Uma Força Aérea a que nos orgulhamos de pertencer, e que tem, como único desígnio, o Serviço da Pátria.” (DIRECTIVA 04/2013)*

### **2.15.3 Organização da Força Aérea**

A LOFA estabelece a estrutura orgânica da Força Aérea em conformidade com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).

Segundo aquele documento, a FA é comandada pelo CEMFA, sendo apoiado direta e pessoalmente pelo Gabinete do CEMFA (GCEMFA). O Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (VCEMFA) é o 2º comandante da Força Aérea, a quem compete, entre outras atribuições, substituir o CEMFA nas suas ausências ou impedimentos. O Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) constitui o órgão de estudo, conceção e planeamento das atividades da FA, para apoio à decisão do CEMFA. Segue-se o Departamento Jurídico da Força Aérea (DJFA), que tem por missão conduzir os assuntos de natureza jurídica, no âmbito das atribuições e competências da FA. A Academia da Força Aérea (AFA) é o estabelecimento de ensino superior público universitário militar da FA e têm como missão formar os oficiais do quadro permanente. A Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA) tem por missão assegurar a administração dos recursos financeiros postos à disposição da FA, de acordo com os planos e diretivas aprovadas pelo CEMFA. Os Órgãos de Conselho

(OC) destinam-se a apoiar as decisões do CEMFA em assuntos especiais e importantes na preparação, disciplina e administração da FA. A Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA) tem por missão apoiar o CEMFA no exercício da função de controlo e avaliação, e na prevenção e investigação de acidentes. Os Órgãos de Natureza Cultural (ONC) destinam-se a assegurar as atividades de apoio geral da Força Aérea no domínio cultural. O Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA) tem por missão assegurar a administração dos recursos humanos, de acordo com os planos e diretivas aprovados pelo CEMFA. Compete ao Comando da Logística da Força Aérea (CLAFSA) administrar os recursos materiais, de comunicações e sistemas de informação e infraestruturas da FA, de acordo com os planos e diretivas aprovados pelo CEMFA. Por último, o Comando Aéreo (CA) tem por missão apoiar o exercício do comando por parte do CEMFA, tendo em vista a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do sistema de forças, o cumprimento das missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que seja atribuídas à FA, mantendo o CEMFA permanentemente informado das forças e meios empenhados e do desenvolvimento e resultados das respetivas operações, o planeamento e o comando e controlo da atividade aérea, a administração e direção das unidades e órgãos da componente fixa, colocados na sua direta dependência e o planeamento, a direção e o controlo da segurança militar das unidades e órgãos da Força Aérea. Na figura 10 é possível verificar a estrutura vertical e hierarquizada que constitui a organização.

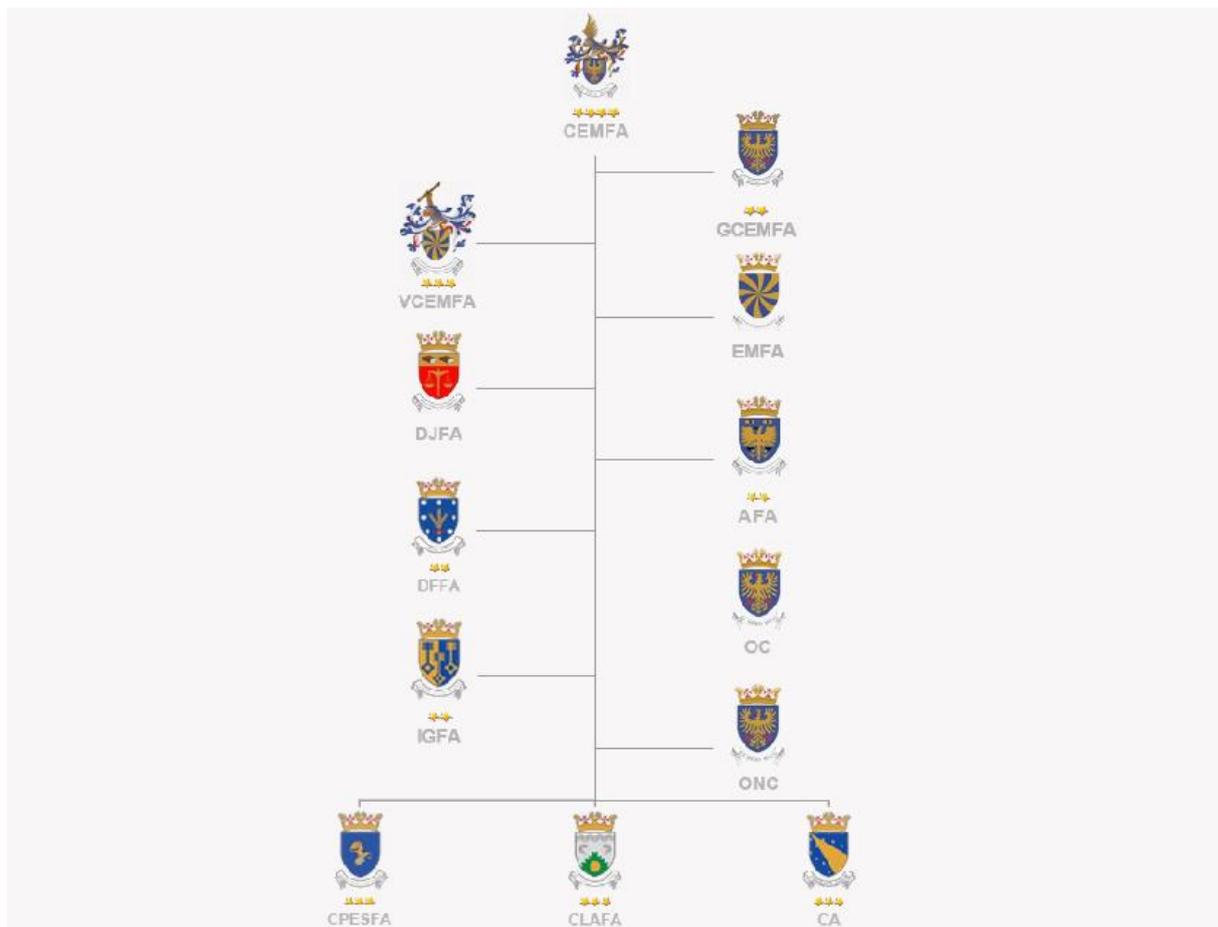


Figura 10 - Estrutura da Força Aérea (EMFA, 2014).

#### 2.15.4 Ontology Construction: Portuguese Air Force Headquarters Domain

A ontologia de uma empresa consiste num conjunto de termos e definições relevantes para modelação do negócio da organização, podendo servir de base para o processo de tomada de decisão (PÁSCOA et al, 2011).

Páscoa et al (2011) apresentam uma ontologia para o EMFA com o objetivo de facilitar o acesso a todo o conhecimento tático e organizacional da Força Aérea. Os autores procuraram separar as Posições Organizacionais dos indivíduos que as ocupam, de forma a representar as vistas da organização e providenciar uma resposta para a questão da substituição de competências.

Segundo o documento, a organização divide-se em duas áreas distintas: Entidades Organizacionais e Posições Organizacionais. As primeiras dizem respeito a órgãos de alto nível e as últimas estão relacionadas com entidades mais específicas.

Monteiro (2014) sugere um organograma que representa as características da organização Força Aérea Portuguesa. A figura 11 apresenta o referido esquema.

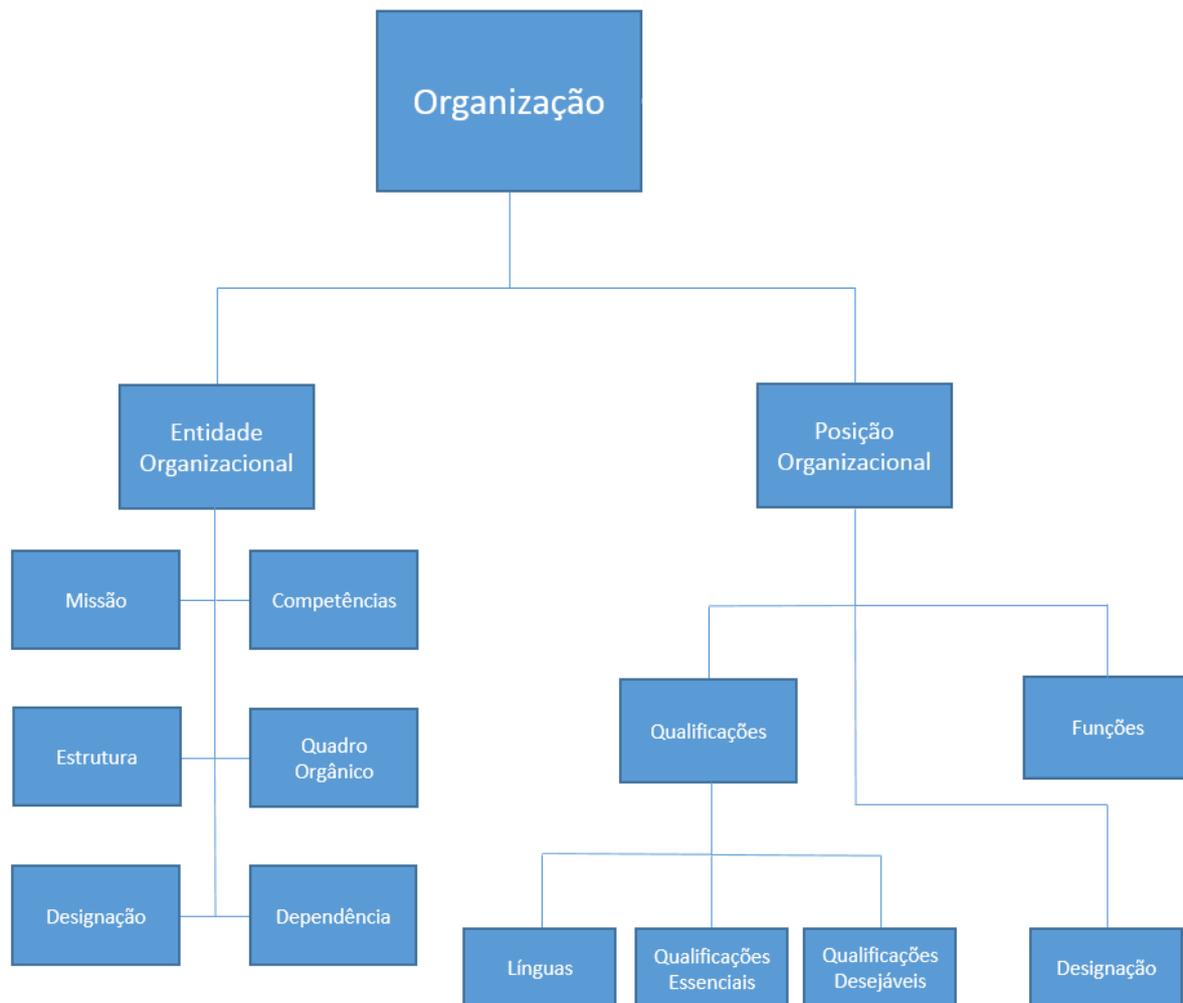


Figura 11 – Características da organização Força Aérea Portuguesa (MONTEIRO, 2014).

A Entidade Organizacional tem os seguintes atributos:

- **Designação** – Nome da Entidade Organizacional;
- **Missão** – Refere a missão da Entidade Organizacional;
- **Competências** – Conjunto de responsabilidades da Entidade Organizacional dentro da organização;
- **Estrutura** – Composição da Entidade Organizacional;
- **Quadro Orgânico** – Identificação do total de pessoal militar e civil, pertencente à Entidade Organizacional;

- **Dependência** – Dependência hierárquica;
- **Posição Organizacional** – Entidades com um conjunto de atributos que preenchem uma certa posição da organização.

Relativamente à Posição Organizacional, os atributos que a identificam são os seguintes:

- **Qualificações** – Dividem-se em **Línguas**, que são as línguas em que a pessoa deve ser proficiente; **Qualificações Essenciais**, que evidenciam as qualificações que são exigidas para cumprirem com a Posição Organizacional; **Qualificações Desejáveis**, que demonstram as qualificações que são desejáveis de ter para cumprirem com a Posição Organizacional;
- **Funções** – Referem todas as responsabilidades que são atribuídas para cumprir com a Posição Organizacional;
- **Designação** – Representa a descrição da Posição Organizacional.

### 2.15.5 Perfis Profissionais dos Militares da Força Aérea

Os perfis profissionais dos militares da FA encontram-se descritos no Manual do Comando de Pessoal da Força Aérea (MCPESFA) 101-1 de Maio de 2013. Este documento visa *“estabelecer os perfis profissionais das especialidades da Força Aérea, do Quadro Permanente e do Regime de Voluntariado, para as classes de oficiais, sargentos e praças”* e determina que aqueles perfis *“são o conjunto de características e competências necessárias ao desempenho das funções associadas a cada uma das especialidades”* (MCPESFA 101-1, 2013).

O MCPESFA 101-1 começa por apresentar todas as especialidades das classes de oficiais, sargentos e praças, identificando posteriormente as qualificações associadas, uma descrição geral das funções desempenhadas, as diversas atividades que cada uma das especialidades pode executar e um conjunto de competências, que se subdividem em saberes, saberes-fazer e saberes-ser.



### **3 Desenvolvimento do Modelo**

No primeiro capítulo foi introduzida a motivação do autor e a problemática associada à elaboração desta dissertação, constituindo-se como uma contextualização global do assunto a tratar. Foram ainda apresentadas as questões levantadas e a metodologia adotada ao longo do trabalho. O segundo capítulo pretendeu dar ao leitor um conhecimento alargado sobre os conceitos essenciais à compreensão da temática a abordar.

No presente capítulo será demonstrado o contributo da revisão da literatura, seguindo-se uma análise qualitativa das entrevistas, que permitiram compreender o estado atual da organização relativamente ao tema a tratar. Posteriormente é apresentado o modelo desenvolvido, que pretende dar resposta ao problema inicialmente levantado, seguindo-se a sua validação.

#### **3.1 Contributo da Revisão da Literatura**

A revisão da literatura estabelece uma boa ponte entre os objetivos inicialmente identificados e o modelo desenvolvido que se pretende implementar. Tal como referido no capítulo anterior, a EO visa o melhoramento e aperfeiçoamento de todos os elementos associados a uma organização através de métodos e ferramentas de engenharia e análise com vista à obtenção de maior eficácia na prossecução dos seus objetivos. Por essa razão, torna-se clara a necessidade de qualquer organização moderna, de que a Força Aérea é exemplo, ter presente este conceito, integrando-o na sua doutrina, pois só dessa forma se poderá dar resposta ao ambiente organizacional anteriormente caracterizado.

Intimamente relacionado com o conceito de EO está a OSA. Tal como refere Guedes (2013), a EO dota a organização de uma consciência coletiva e individual, que lhe permite compreender qual o seu sentido. Quando o conceito de *organizational self-awareness* se encontra plenamente desenvolvido, as organizações são capazes de implementar mecanismos de contínua perceção do seu estado atual, fazendo ajustes e desenvolvendo novas aprendizagens de forma a garantir a sua máxima competitividade.

De nada serve a uma organização ter os conceitos de EO implementados e uma elevada *self-awareness* se não existir uma representação que reflita a estrutura organizacional. Esse é exatamente o propósito da Arquitetura Empresarial: providenciar *frameworks* conceptuais que permitam descrever a organização segundo várias perspectivas, vistas ou pontos de vista. A AE permite compreender o estado atual da organização e projetar o estado futuro que se pretende alcançar. Esta última característica de uma Arquitetura Empresarial tem particular importância para a temática abordada, uma vez que se se considerarem as competências, sua gestão e implementação de uma arquitetura própria como elementos do estado futuro da organização, conseqüentemente deverão estar representados na AE.

Através de uma Arquitetura Empresarial sólida potencia-se ao máximo desenvolvimento da agilidade, flexibilidade e adaptabilidade organizacionais. A agilidade trata-se da capacidade de agir rápida e inteligentemente de forma a responder aos desafios e dificuldades, melhorando as probabilidades de sucesso, flexibilidade consiste na capacidade de utilizar diferentes maneiras de alcançar sucesso e adaptabilidade traduz-se na habilidade de alterar a dinâmica organizacional consoante a situação ou o ambiente o exija. Estes conceitos revelam-se como sendo fulcrais na integração de novos conceitos, como o conceito de competências, na cultura de uma organização.

O conhecimento e a aprendizagem organizacional assumem também substancial relevância para a temática abordada, uma vez que se pretende a implementação de um conceito que não se encontra desenvolvido na organização Força Aérea, o conceito transversal de competência. É fundamental que o novo conhecimento seja integrado no conhecimento previamente adquirido, dado que uma organização não pode abandonar as práticas instituídas pelo facto da memória institucional perdurar, transcendendo qualquer esforço de reengenharia.

A estrutura organizacional e a sua correta e eficaz representação são aspetos essenciais numa organização como a FA, caracterizada pela sua elevada complexidade e hierarquização. Aquela estrutura orienta as ações da organização segundo diferentes níveis hierárquicos, sendo que na Força Aérea se utiliza a nomenclatura Estratégico-Operacional-Tático característica do meio militar.

O conceito de competência trata-se do elemento fulcral desta dissertação e foi, por essa razão, o tema mais amplamente investigado durante a revisão da literatura. Desde logo foi possível verificar inúmeras abordagens ao conceito. Optou-se por

apresentar de forma mais aprofundada a corrente de pensamento inicialmente desenvolvida por McClelland e posteriormente aprofundada por Boyatzis, Lyle e Signe Spencer e outros autores não mencionados, pelo facto de ser a mais amplamente aceite e aplicada nos atuais sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências (CEITIL, 2010). Apresentou-se igualmente o contributo dado por Ribeiro (2015) no sentido de aplicar o conceito de competência à realidade da organização Força Aérea. A exploração do conceito de competências constitui-se como o ponto de partida para o desenvolvimento do modelo proposto. Foram ainda elencadas diversas tipologias de competências com o objetivo de dar a conhecer ao leitor a enorme complexidade associada ao conceito, procurando-se igualmente diferenciar as várias naturezas que o conceito pode assumir no contexto organizacional. As tipologias foram apresentadas de forma cronológica para ser mais perceptível a evolução verificada ao longo do tempo.

A análise de tipologias de competências transversais revelou-se fulcral no desenvolvimento do modelo proposto pelo autor. Tal como sucedeu com as tipologias de competências, foram apresentados vários contributos dados por diferentes autores. Estas competências poder-se-ão constituir como uma mais-valia no futuro da Força Aérea, uma vez que se tratam de competências-chave para a criação de uma cultura de competência no seio organizacional, providenciando uma melhoria transversal a todos os níveis e hierárquicos.

As competências assumem-se como um instrumento de gestão de recursos humanos fundamental face ao novo panorama empresarial vigente. Daí surge a importância de se abordar a gestão de e por competências. No capítulo anterior foi apresentado um conjunto de passos a seguir no sentido da implementação de um sistema de gestão deste tipo e os vários benefícios associados à sua utilização.

Os modelos de competências surgem na sequência da identificação da gestão de e por competências como elemento essencial das organizações atuais. Tal como referido anteriormente, os modelos de competências têm o objetivo de facilitar a gestão de competências e minimizar a subjetividade da avaliação humana. Foi ainda incluído um conjunto de orientações que serviram de base para o conceito transversal de competências desenvolvido pelo autor.

## **3.2 Contributo da Revisão da Literatura da FA**

A revisão da literatura da Força Aérea permitiu ao autor tomar conhecimento do estado atual da organização relativamente à temática das competências. De igual forma serviu para dar ao leitor um breve enquadramento relativamente à visão da FA e sua operacionalização através da correspondente missão.

Revelou-se igualmente conveniente fazer uma abordagem à organização da FA, pelo facto de ser imperativo realizar um alinhamento entre os diferentes órgãos da Força Aérea, uma vez que se tem em vista a implementação de um conceito de competência transversal a toda a organização.

A ontologia desenvolvida para o EMFA procura facilitar o acesso ao conhecimento tático e organizacional existente na organização através da representação das vistas da organização. Considerou-se pertinente a sua inclusão no capítulo anterior pelo facto de procurar providenciar uma resposta para a questão da substituição de competências através da divisão da organização em Entidades e Posições Organizacionais, correspondendo as primeiras a órgãos de alto nível e as segundas a entidades mais específicas. Esta ontologia fornece informação importante relativamente ao estado atual da FA no que diz respeito às competências e qualificações das Entidades e Posições Organizacionais, respetivamente.

Os Perfis Profissionais dos Militares da FA vertidos no MCPESFA 101-1 forneceram ao autor, tal como a ontologia do EMFA, conhecimento relativo ao conjunto de características e competências necessárias ao desempenho das funções de cada especialidade e serviram como ponto de partida para a identificação de competências transversais para posterior integração no modelo desenvolvido.

## **3.3 Entrevistas**

Complementarmente à revisão da literatura foram realizadas seis entrevistas tendo em vista um alargamento do conhecimento relativo à temática das competências na organização. Por essa razão, foram entrevistadas entidades que têm maior contacto com aquele conceito devido às posições organizacionais que ocupam. No parágrafo seguinte é apresentada a análise qualitativa das entrevistas, sendo que as mesmas se encontram transcritas na íntegra no anexo A.

### **3.3.1 Análise Qualitativa das Entrevistas**

O guião utilizado nas entrevistas não foi sempre o mesmo, em virtude das especificidades decorrentes das respetivas posições organizacionais dos entrevistados. As perguntas colocadas serviram unicamente como ponto de partida para a exploração do tema, não sendo por isso limitadoras às entidades entrevistadas. Algumas questões figuraram no guião de várias entrevistas.

**Q1** – Até que ponto estão os conceitos associados à Engenharia Organizacional introduzidos na cultura da Força Aérea Portuguesa?

**R1** – Duas das entidades a quem foi colocada esta questão afirmam que existe uma preocupação, principalmente a nível de Estado-Maior, de introduzir os conceitos na cultura da organização, uma vez que os mesmos já estão identificados. Pontualmente existem situações a nível operacional em que os conceitos são aplicados, sem que exista reflexo no comportamento organizacional. Outra entidade revela não ter dados que lhe permitisse responder à pergunta.

**Q2** – A que nível/níveis está definido o conceito de competência na Força Aérea Portuguesa?

**R2** – Uma das entidades refere que o conceito de competência se encontra definido a um nível organizacional o mais elevado possível. Outra entidade afirma que o conceito não se encontra definido a nível estratégico, havendo por sua vez documentação dispersa, sem estar centrada num único nível. Uma terceira entidade considera que no nível organizacional em que se encontra o conceito não está convenientemente definido.

**Q3** – De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?

**R3** – Todas as entidades consideram que a gestão de competências não é feita de uma forma sistemática e transversal. Contudo, reconhecem que em alguns casos pontuais esse tipo de gestão é feito. Segundo uma das entidades, é dada primazia à gestão das formações. Uma das entidades afirma ainda que para se conseguir implementar uma gestão de competências é necessário reformular o modelo da organização.

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

**R4** – Todas as entidades concordam que um conceito transversal de competência facilita a gestão e ajuda a determinar os mais aptos para as diferentes posições organizacionais, tendo o produto gerado para a organização maior qualidade.

**Q5** – Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na Força Aérea?

**R5** – Todas as entidades afirmam ser importante a implementação de uma arquitetura de competências. Uma dessas entidades considera que essa arquitetura pode funcionar como elemento clarificador das competências necessárias para o cumprimento das diferentes missões. Outra entidade defende que com uma gestão de competências e subsequente arquitetura é mais fácil valorizar o conhecimento das pessoas numa organização de cariz altamente tecnológico como a FA.

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

**R6** – Nesta questão houve duas respostas substancialmente distintas. Uma das entidades refere que competência é a capacidade de mobilizar a aprendizagem formal e qualificação é a avaliação/validação formal de um conjunto de competências obtidas, pelo que a qualificação sintetiza as competências. Por outro lado, outra entidade afirma que a distinção entre os dois conceitos foi feita exclusivamente em estudos na organização, não se encontrando tipificados os mesmos em manuais.

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

**R7** – Todas as entidades concordam que as competências desempenham um papel limitado na atribuição de cargos na organização, uma vez que só têm prevalência sobre as restantes condicionantes em situações muito específicas.

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

**R8** – Ambas as entidades questionadas admitem que é praticável e adequado dar-se maior preponderância às competências. Apesar disso, uma das entidades reconhece que existem outras limitações que impedem que isso aconteça e a outra

entidade afirma que para se dar primazia às competências é necessário proceder à alteração do “edifício” de especialidades.

**Q9** – Quais as diferenças existentes na admissão entre a AFA e o Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), ao nível das competências?

**R9** – Existe uma base comum na admissão de oficiais para o regime de contrato e o quadro permanente, o chamado perfil psicológico transversal ao ser oficial. No entanto, existem diferenças no processo de admissão uma vez que a seleção de candidatos se destina a tipos de carreira militar distintas. No caso da AFA é dado particular ênfase ao potencial global de aprendizagem. Por outro lado, na admissão para o CFO tem de haver, à partida, algumas competências mais desenvolvidas, ao nível comportamental pelo facto do período de formação ser bastante mais curto. Na Academia é dada, à partida e até certo ponto, uma maior margem para que essas competências se desenvolvam ao longo do curso.

**Q10** – De que forma é que as competências são desenvolvidas e avaliadas na Força Aérea? Como é feita a sua manutenção?

**R10** – As competências são desenvolvidas através dos diversos processos formativos existentes na organização. Inicialmente é dada a cada militar formação na área de base e posteriormente são ministrados vários cursos mediante as necessidades da organização. Uma das entidades refere que a maior parte das formações se destinam ao desenvolvimento das competências técnicas e não das competências-base e que ao longo da carreira a formação se destina à manutenção de qualificações, desenvolvimento da carreira, qualificação ou aperfeiçoamento. Outra entidade afirma que a manutenção de competências é assegurada através do desempenho funcional ou pelo refrescamento das formações de base.

**Q11** – Existe documentação que indique em que fase da carreira uma pessoa deve adquirir as competências transversais?

**R11** – As duas entidades a quem foi colocada a Q11 divergiram nas respostas. Uma das entidades afirma que está previsto e tipificado em que momento um militar deve ter um determinado conjunto de competências. Por outro lado, a outra entidade refere que o desenvolvimento das competências transversais não está contemplado nos regulamentos internos, uma vez que estes se focam mais nas competências técnicas.

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

**R12** – Uma das entidades afirma que existe um registo de competências que decorrem da formação e experiência certificadas, existindo ainda outra via ligada à conduta, ao saber-estar e saber-fazer que se encontra presente nas Fichas de Avaliação Individual (FAI). Outra entidade refere que as competências estão identificadas num referencial, não havendo no entanto suficiente trabalho de campo para validar o mesmo.

**Q13** – Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?

**R13** – As entidades entrevistadas concordam que existe uma representação desse perfil nos manuais internos da organização.

**Q14** – Considera que a Força Aérea motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?

**R14** – Duas das entidades consideram que a organização não se foca muito nesse sentido, dando mais preponderância às qualificações e ao produto desejado. Outra entidade afirma que a organização valoriza os indivíduos que procuram obter competências exteriormente, discordando das restantes entidades. No entanto, todos concordam que a iniciativa tem de partir do próprio militar no sentido de se autodesenvolver.

**Q15** – Qual o papel que esta divisão desempenha na área das competências?

**R15** – Em relação à Q15 houve novamente divergência nas respostas. Uma das entidades refere que na sua repartição não é feito trabalho na área das competências, apesar de ser desejável que isso acontecesse. Outra entidade refere que a sua divisão desempenha um papel incontornável no diagnóstico das competências core das diferentes áreas do saber necessárias para a organização.

**Q16** – Até que ponto existe alinhamento entre todas as divisões que trabalham com o conceito de competências?

**R16** – Existe uma coordenação absoluta entre as várias divisões, sendo esse alinhamento mais evidente entre a Divisão de Operações e de Recursos, uma vez que existe maior relação nos diferentes processos.

**Q17** – Quais são as competências consideradas como transversais pela Organização?

**R17** – As entidades entrevistadas revelam desconhecimento relativamente à existência de um perfil transversal de competências. No entanto, afirmam que existem perfis de competências específicos desenvolvidos para determinadas áreas da Organização.

**Q18** – De que forma são acauteladas as competências transversais nos testes psicotécnicos? Quais os mecanismos utilizados?

**R18** – São realizadas entrevistas com elementos das várias especialidades, tendo por base o modelo da SHL e as diretrizes da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Posteriormente, são definidos um conjunto de requisitos/valências necessários para uma dada população de candidatos, a partir dos vários perfis aprovados. Esses requisitos/valências, em conjunto com as correspondentes baterias de testes são finalmente sujeitos a aprovação por parte do Conselho de Psicologia.

**Q19** – Como é feita a monitorização dessas competências ao longo dos processos de seleção (ESV, PAM)?

**R19** – Ao longo do processo de seleção o objetivo principal é o de retroalimentar a seleção, através de questionários, sessões de grupo diárias, condução de entrevistas aos desistentes e, muito pontualmente, acompanhamentos individuais.

**Q20** – Para além da seleção de candidatos, que outros papéis têm as competências transversais noutras fases da carreira de um militar?

**R20** – As entidades afirmam desconhecer da existência de um modelo articulado e integrado das competências transversais que um militar deva possuir e/ou desenvolver.

As entrevistas realizadas constituíram-se, a par da revisão da literatura da Força Aérea, como uma importante ferramenta de aprendizagem relativamente ao estado atual da Organização no que à temática das competências diz respeito. Após uma análise das mesmas, foi possível ao autor retirar algumas conclusões.

Apesar de alguns conceitos de EO (*organizational self-awareness*, arquitetura empresarial, engenharia organizacional) estarem identificados a um nível estratégico na Organização, não se verifica uma mudança do comportamento organizacional no

sentido de interiorizar esses mesmos conceitos. A introdução de um conceito transversal de competência na FA pressupõe que os seus membros tenham presentes as noções de EO, para que a sua implementação seja bem-sucedida.

O conceito transversal de competência não se encontra definido para a Força Aérea. Existem conceitos definidos pontualmente em manuais organizacionais. Não existe, porém, um documento único que uniformize, estabilize e defina convenientemente o conceito transversal de competência para a Organização.

Decorrente do facto do conceito de competência não estar estabilizado, não existe uma separação inequívoca entre os conceitos de qualificação e competência nos manuais da FA.

Existem áreas da Organização que utilizam as competências como ferramentas de trabalho. Exemplo disso é o CPSIFA, onde na fase de seleção de candidatos para ingresso na FA é utilizado um perfil de competências próprio que tem aplicação única e exclusivamente naquela Unidade.

A identificação das competências individuais é garantida essencialmente por duas vias: as avaliações decorrentes de cada formação que o indivíduo vai recebendo ao longo da carreira e as FAI, que traduzem a avaliação dos diferentes chefes de cada militar ao longo do seu percurso na Força Aérea.

Devido ao cariz militar da Organização, nem sempre é possível fazer uma gestão de e por competências, uma vez que a sua estrutura é altamente hierarquizada e especializada. Para conseguir implementar o conceito e a gestão de competências de uma forma transversal, possivelmente teria de se proceder a uma alteração da estrutura de especialidades, através da unificação dos atuais quadros de especialidade em grupos de especialidades mais abrangentes.

## **3.4 O Modelo**

### **3.4.1 Modelo de Competências**

De acordo com Páscoa et al (2011), uma ontologia consiste numa especificação explícita de um conceito. Com base nesse conceito, o autor propõe um modelo de competências para a Organização, de forma a explicitar o conceito transversal de competência proposto ao longo desta investigação, através da representação dos

diferentes elementos que compõem este conceito e das relações que se estabelecem entre eles. A figura 12 ilustra o Modelo de Competências para a FA proposta pelo autor.

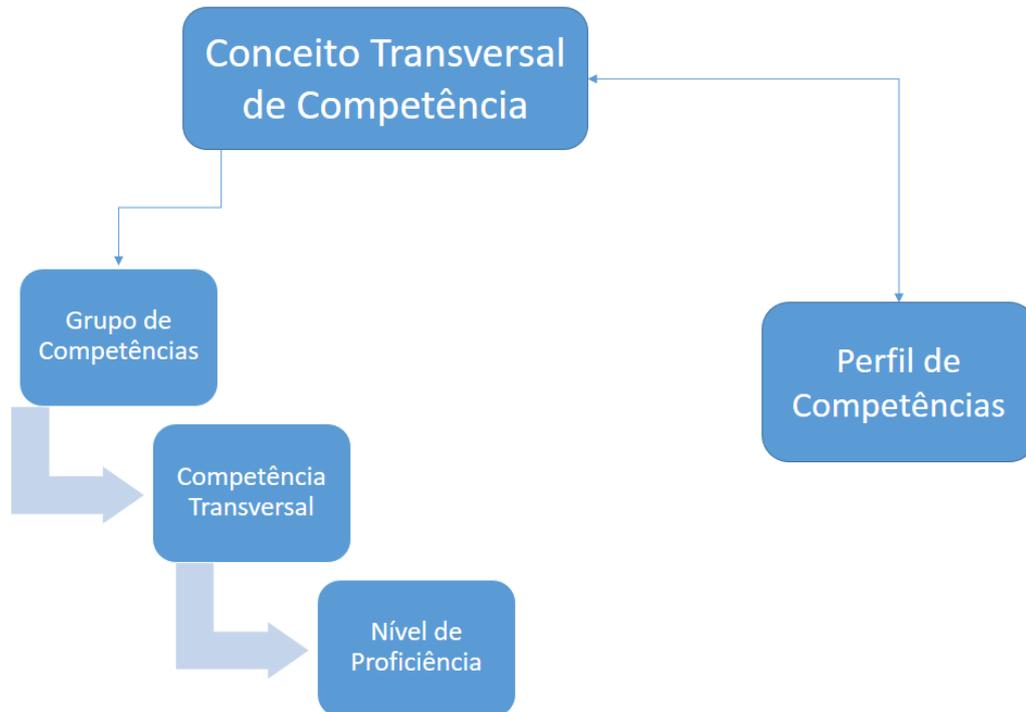


Figura 12 – Modelo de Competências para a Força Aérea (fonte: autor).

O modelo de competências tem os seguintes atributos:

- Grupo de Competências: Fator crítico de sucesso definido pelas competências que abrange;
- Competência Transversal: Comportamento observável associado a todo e qualquer indivíduo pertencente à Organização, intrínseca ou desenvolvida nos diversos contextos organizacionais e com utilidade para a Força Aérea;
- Nível de Proficiência: Grau de mestria evidenciado pelo detentor de uma determinada competência;
- Perfil de Competências: Matriz individual que parametriza as competências transversais de cada elemento da Organização e que tem em vista a orientação dos recursos humanos para as diversas Posições Organizacionais.

Na ótica do autor, a introdução do conceito transversal de competência implica a criação de uma nova aplicação informática na Organização, uma vez que se considera que a sua implementação implicará um aumento de complexidade na

caracterização das Posições Organizacionais. O autor propõe que essa aplicação contenha, por um lado, toda a informação associada às competências transversais de todo e cada indivíduo pertencente à FA e, por outro lado, os perfis de competências necessários para ocupar as diferentes Posições Organizacionais, para que seja possível fazer convenientemente a gestão de e por competências. Assim, garante-se a alocação dos recursos humanos mais competentes para cada cargo de forma automatizada, o que contribui para o cumprimento mais eficiente da missão da Organização.

### **3.4.2 Definição de Competência Transversal para a Força Aérea**

O problema inicial identificado prende-se com o facto de não existir um conceito transversal de competência para a FA. Por essa razão, a presente dissertação procura dar resposta a essa lacuna existente na Organização.

De forma a cumprir esse desiderato, o autor propõe uma definição de competência transversal que sirva de linha orientadora para a elaboração do modelo. Assim, e no seguimento do contributo de Ribeiro (2015) para o conceito de competência, a proposta de definição de competência transversal para a FA é a seguinte:

**Competência transversal consiste num comportamento observável associado a todo e qualquer indivíduo pertencente à Organização, intrínseco ou desenvolvido nos diversos contextos organizacionais e com utilidade para a Força Aérea.**

Na opinião do autor, e com base nas entrevistas realizadas, as competências transversais assumem um papel preponderante tanto no processo de seleção de candidatos para ingresso na Organização como no momento em que se dá a rotação de pessoal nas diversas posições organizacionais. Dessa forma, garante-se que se escolhe o indivíduo mais competente em cada situação. Para além disso, as competências transversais têm ainda um efeito indireto nas restantes fases da vida de um colaborador da FA, na medida em que o valor acrescentado para a Organização será tanto maior quanto mais competentes forem os membros que dela fazem parte.

A figura 13 procura demonstrar esquematicamente a opinião do autor apresentada no parágrafo anterior.

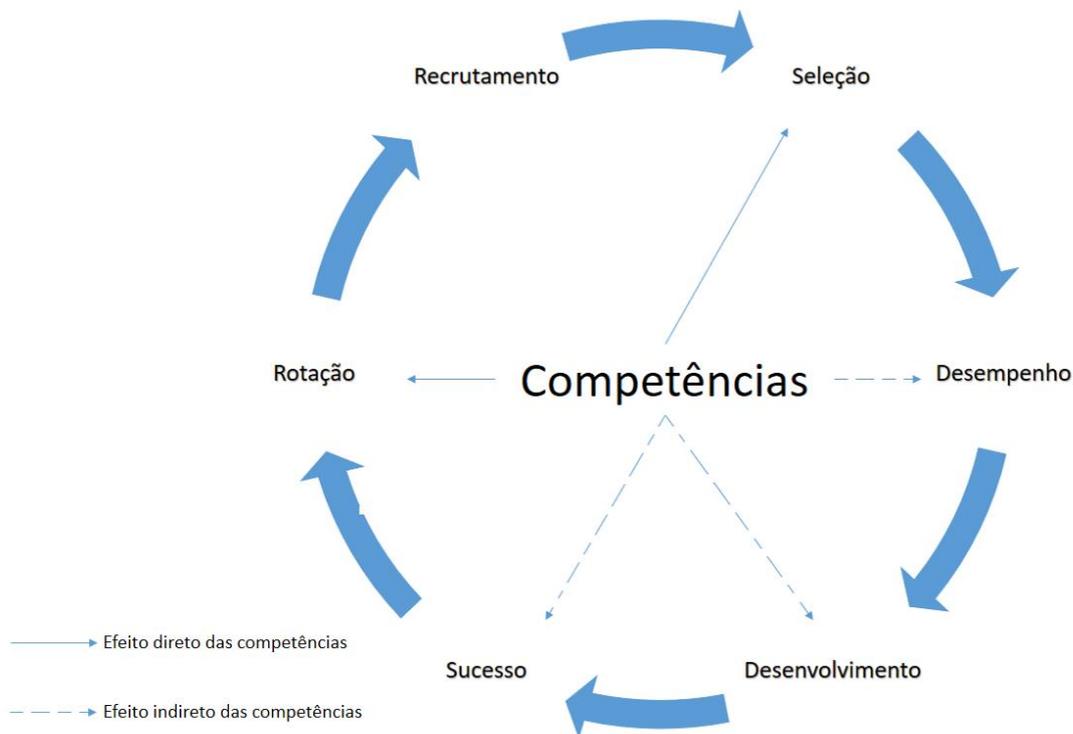


Figura 13 – Ciclo de Vida do Colaborador e Efeito das Competências (fonte: autor, adaptado de SHL, 2004).

### 3.4.3 Roda de Competências Transversais para a Força Aérea

A partir da definição de competência transversal apresentada, procurou-se desenvolver a Roda de Competências Transversais para a Força Aérea. Para isso, foram analisados vários modelos e conceitos de competência, maioritariamente com aplicação em organizações civis. Optou-se por utilizar a *Education Competency Wheel* (2006) da organização norte-americana Microsoft, que tem por base a *Leadership Architect Library*, e o modelo de competências para a avaliação do talento da empresa britânica SHL, fazendo os ajustes e adaptações necessários de acordo com a cultura organizacional da FA expressa nos manuais da organização e com o EMFAR.

O modelo proposto traduz-se numa roda constituída por 45 competências, agrupadas em seis diferentes grupos: Excelência Individual, *Skills* Militares, *Skills* Operacionais, *Skills* Estratégicas, Resultados e Coragem. As várias competências representam diferentes atributos, comportamentos, áreas de conhecimento e habilidades que se consideram transversais ao perfil de um militar da Força Aérea.

Apresenta-se a Roda de Competências na figura 14.



Figura 14 – Roda de Competências Transversais para a Força Aérea (fonte: autor).

Nos pontos que se seguem é feita uma descrição pormenorizada de cada um dos seis grupos e das 45 competências que compõem a Roda de Competências.

### 3.4.3.1 Excelência Individual

Nesta porção do modelo desenvolvido encontram-se as competências mais intrinsecamente ligadas ao indivíduo. Por essa razão, têm de ser avaliadas no momento em que se dá a entrada da pessoa na organização, sob pena de nunca virem a ser desenvolvidas no seu interior. A excelência individual traduz-se na capacidade de alcançar resultados através do trabalho com os outros de forma eficiente sob várias circunstâncias. As competências que contribuem para a excelência individual do titular encontram-se vertidas na tabela 4.

Tabela 4 – Competências Associadas à Excelência Individual (fonte: autor).

Competências	Descrição das Competências
<b>C1 – Perseverança e Resiliência</b>	Persegue os objetivos com energia, entusiasmo e necessidade de os alcançar. Raramente desiste antes de cumprir aquilo a que se propôs, mesmo perante obstáculos e retrocessos.
<b>C2 – Compostura</b>	Demonstra maturidade, não se deixando afetar por pressões externas ou internas quando confrontado com situações difíceis. É capaz de lidar positivamente com o <i>stress</i> , sendo também considerado uma boa influência na resolução de crises.
<b>C3 – Skills Interpessoais</b>	Relaciona-se bem com todos os tipos de pessoas dentro e fora da organização, seja qual for a posição organizacional que ocupem. Estabelece relações construtivas e eficazes com terceiros e utiliza diplomacia e tato para neutralizar situações desconfortáveis com facilidade.
<b>C4 – Gestão da Diversidade</b>	Gere todas as pessoas equitativamente, independentemente da sua raça, cultura, idade ou sexo. Apoia um tratamento justo e igualdade de oportunidades para todos.
<b>C5 – Gestão dos Relacionamentos</b>	É capaz de estabelecer pontos de acordo entre as diferentes partes dos conflitos e resolver problemas para o bem de todos. Representa os seus interesses sem deixar de ser justo para com os outros grupos. É tido como cooperante e visto como um bom trabalhador em equipa, ganhando com facilidade a confiança e apoio dos seus pares.
<b>C6 – Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal</b>	Capta rapidamente a necessidade de mudar comportamentos pessoais e interpessoais consoante as necessidades e alterações da organização. Procura <i>feedback</i> de outros no sentido de melhorar o seu desempenho organizacional.
<b>C7 – Capacidade de Ouvir</b>	É um ouvinte atento e ativo. Demonstra disponibilidade para ouvir as pessoas e consegue apresentar as opiniões ouvidas a terceiros, mesmo quando não concorda com estas.
<b>C8 – Motivar os</b>	Cria um clima que leva as pessoas a querer desempenhar a sua função da melhor

<b>Outros</b>	maneira que conseguem. Valoriza os <i>inputs</i> dados por cada indivíduo, fazendo com que cada um sinta que o trabalho que desenvolve é importante para organização.
<b>C9 – Integridade e Confiança</b>	É tido como um indivíduo direto e verdadeiro. Admite os erros cometidos, não se desvirtua nem deturpa atos que pratica de forma a obter qualquer tipo de ganho pessoal.
<b>C10 – Negociação</b>	Exerce um forte impacto pessoal nos outros. Utiliza a capacidade de persuasão e negocia de forma hábil em situações difíceis, com grupos de trabalho internos ou externos, resolvendo eventuais diferenças que possam existir. Consegue ser direto e convincente, bem como diplomático
<b>C11 - Autoconhecimento</b>	Conhece os seus pontos fortes e fracos e os limites inerentes à sua Posição Organizacional. Procura obter <i>feedback</i> e aprende com os erros cometidos. Aberto a crítica, não é defensivo e é recetivo ao diálogo sobre falhas no desempenho da sua função

### 3.4.3.2 Skills Estratégicas

As competências abrangidas pelas *skills* estratégicas são utilizadas para alcançar objetivos focalizados e de longo prazo. São desenvolvidas na organização, especialmente em Posições Organizacionais em que já existe uma visão mais abrangente da organização. As competências que refletem a capacidade estratégica do indivíduo encontram-se representadas na tabela 5.

Tabela 5 – Competências Associadas às *Skills* Estratégicas (fonte: autor).

<b>Competências</b>	<b>Descrição das Competências</b>
<b>C12 – Criatividade</b>	Apresenta muitas ideias inovadoras e únicas. Estabelece facilmente ligações entre conceitos que até então não estavam relacionados. Tende a ser visto como original e uma mais-valia em situações de <i>brainstorming</i> .
<b>C13 - Aprendizagem on the Fly</b>	Aprende rapidamente quando confrontado com novos problemas. Demonstra versatilidade no processo de aprendizagem. Mostra compreender rapidamente nova informação. Apresenta abertura face ao processo de mudança, aprecia o desafio de tarefas que não lhe são familiares e experimenta diferentes alternativas para chegar à solução pretendida
<b>C14 - Agilidade Estratégica e Inovação</b>	Consegue antecipar consequências futuras e tendências de forma precisa. Tem uma perspetiva e conhecimento alargados relativamente ao estado da organização e orienta-se para o futuro da mesma. Cria estratégias e planos competitivos e bem-sucedidos
<b>C15 - Capacidade de Comando</b>	Dá orientações claras e estabelece padrões de comportamento adequados. Gosta de assumir a posição de líder. Toma posições impopulares se necessário. Encara a adversidade diretamente e é energizado por desafios difíceis
<b>C16 - Capacidade</b>	Adapta-se às alterações que ocorrem no meio. Aceita ideias novas e iniciativas que

<b>de Lidar com Ambiguidades</b>	implicam a mudança. Mantém-se produtivo em ambiente de grande pressão. Mantém o controlo em situações de risco e incerteza e consegue decidir sem ter acesso a toda a informação.
<b>C17 – Capacidade Intelectual</b>	Lida com conceitos complexos com relativa facilidade. Comumente descrito como ágil, capaz ou perspicaz.
<b>C18 – Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas</b>	Toma boas decisões baseadas numa combinação de análise, conhecimento, experiência e julgamento. Grande parte das suas soluções e sugestões estão corretas quando posteriormente analisadas. É procurado pelos pares para conselhos e soluções.
<b>C19 – Capacidade de Delegação</b>	Delega com facilidade tarefas e decisões de rotina e importantes de forma adequada e justa. Motiva e dá responsabilidade a outros. Tende a confiar nas pessoas e partilha autoridade.

### 3.4.3.3 Skills Militares

As *skills* militares englobam um conjunto de competências que estão mais intimamente relacionadas com o meio militar, sendo que em alguns casos não têm paralelo com outras organizações. Devido às suas características específicas, são desenvolvidas no interior da organização, particularmente durante os momentos de instrução do titular. As *skills* militares englobam as competências descritas na tabela 6.

Tabela 6 – Competências Associadas às *Skills* Militares (fonte: autor).

<b>Competências</b>	<b>Descrição das Competências</b>
<b>C20 – À Vontade Perante Superiores Hierárquicos</b>	Apresenta-se perante militares de posto superior sem nervosismo ou tensão excessivos. Percebe a forma como os seus superiores pensam e trabalham e sabe a melhor forma de se dirigir a estes de forma a garantir a passagem da mensagem
<b>C21 – Cumprir Instruções e Procedimentos</b>	Segue as instruções que recebe das chefias sem contestar a sua autoridade. Cumpre com procedimentos e políticas organizacionais. Respeita o planeamento do trabalho. Cumpre as obrigações legais e as regras de segurança exigidas pela função. Mostra adesão à organização.
<b>C22 – Adesão a Princípios e Valores</b>	Defende os valores e a ética inerentes à condição militar. Promove a responsabilidade organizacional e individual relativamente à comunidade e ao meio ambiente.
<b>C23 – Agilidade Organizacional</b>	Conhece a organização e sabe como esta funciona. Sabe utilizar os meios formais e informais para garantir que a missão é cumprida. Percebe a origem e a razão associadas às políticas, práticas e procedimentos da organização e compreende a sua cultura

<b>C24 – Capacidade de Comunicação</b>	Expressa-se de forma clara e fluente. Eficaz na apresentação de temas de forma formal e informal. Capaz de estruturar a informação de modo a ir ao encontro das necessidades e do entendimento dos recetores das mensagens. No domínio da escrita, consegue comunicar de forma clara e sucinta de várias formas e segundo vários estilos. Consegue fazer passar a mensagem com o efeito pretendido
<b>C25 – Espírito de Missão</b>	Aceita e procura alcançar objetivos exigentes com entusiasmo. É trabalhador, excedendo o horário normal de trabalho sempre que necessário. Está disponível à mínima solicitação, em todas as circunstâncias. Aproveita as oportunidades de formação e desenvolvimento que lhe são oferecidas. Procura progredir para funções de responsabilidade acrescida
<b>C26 – Skills de Combate</b>	Proficiente no conjunto de tarefas operacionais elementares, como o manuseamento de arma, <i>individual common core skills</i> , entre outros.
<b>C27 – Preparação Física</b>	Possui aptidão físico-motora necessária à sobrevivência em situações reais de combate.

### 3.4.3.4 Coragem

Este grupo é constituído por competências desenvolvidas no interior da organização, mas também abarca características intrínsecas ao titular, como coragem ou honestidade. A coragem no contexto organizacional reflete a capacidade de um indivíduo se expressar direta, honesta e respeitosamente, sobretudo em situações difíceis. As competências associadas a este grupo encontram-se desenvolvidas na tabela 7.

Tabela 7 – Competências Associadas à Coragem Individual (fonte: autor).

<b>Competências</b>	<b>Descrição das Competências</b>
<b>C28 – Coragem Administrativa</b>	Não se retrai quanto àquilo que tem de ser dito e quando é necessário tomar uma ação corretiva. Providencia <i>feedback</i> direto, completo, positivo e corretivo aos seus pares.
<b>C29 – Avaliação do Talento</b>	Demonstra capacidade de identificar os pontos fortes e limitações dos elementos internos e externos à organização. Consegue projetar as áreas em que esses elementos se integrarão com maior facilidade.
<b>C30 – Gestão do Conflito</b>	Utiliza os conflitos como oportunidades de cooperação e estabelecimento de pontos de acordo.

### 3.4.3.5 Resultados

Neste grupo de competências é dada especial ênfase às ações orientadas para os objetivos. Composto por apenas duas competências, este grupo é desenvolvido ao longo de toda a carreira militar, sobretudo no decorrer da vida operacional do indivíduo. Na tabela 8, encontram-se explanadas as competências que se relacionam com a obtenção de resultados:

Tabela 8 – Competências Associadas à Obtenção de Resultados (fonte: autor).

Competências	Descrição das Competências
<b>C31 – Orientação para a Ação</b>	Gosta de trabalhar e despende muita energia nas tarefas que considera mais desafiantes. Não receia atuar sem um plano definido e, por essa razão, aproveita mais oportunidades que os outros.
<b>C32 – Foco na Realização dos Objetivos</b>	Executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada. Atinge constantemente os objetivos estabelecidos para os projetos. Encoraja-se a si mesmo e aos outros no cumprimento dos objetivos. Pode-se contar com o titular desta competência para não só cumprir como exceder os objetivos a que se propõe com sucesso.

### 3.4.3.6 Skills Operacionais

As *skills* operacionais abrangem as competências utilizadas para a gestão diária de tarefas e relacionamentos. Ao contrário do grupo anterior, encontram mais facilmente paralelo em organizações civis. São desenvolvidas no seio da organização, principalmente durante a permanência nas diferentes posições organizacionais. As *skills* operacionais desdobram-se nas seguintes competências elencadas na tabela 9.

Tabela 9 – Competências Associadas às *Skills* Operacionais (fonte: autor).

Competências	Descrição das Competências
<b>C33 – Foco no Cliente</b>	Dedica-se a satisfazer as expectativas e requisitos de clientes internos e externos. Utiliza a informação dos clientes para melhorar os produtos e serviços disponibilizados. Estabelece e mantém boas relações com os clientes, ganhando a sua confiança e respeito.
<b>C34 – Gestão de Visão e Propósito</b>	Consegue transmitir de uma forma clara o propósito da Organização. É otimista e motiva terceiros para os objetivos estabelecidos.

<b>C35 – Construção de Equipas Eficazes</b>	Desenvolve uma moral forte e um espírito positivo nas equipas que constrói. Partilha os sucessos e vitórias da equipa, reconhecendo e recompensando os contributos dos outros. Incute o sentido de responsabilidade em cada membro. Promove o diálogo e cria um sentido de pertença à equipa.
<b>C36 – Capacidade de Planeamento</b>	Estabelece objetivos e metas tendo em conta a duração e dificuldade das tarefas e projetos. Gere o tempo com eficácia. Organiza os recursos necessários para a realização de tarefas. Divide o trabalho em passos simples, antecipa e ajusta-se perante problemas e obstáculos. Avalia objetiva e imparcialmente os resultados obtidos.
<b>C37 – Estabelecimento de Prioridades</b>	Despende o seu tempo e o dos outros naquilo que é importante. Concentra a sua atenção nos assuntos críticos em primeiro lugar. Compreende rapidamente aquilo que ajuda e dificulta a consecução dos objetivos.
<b>C38 – Desenvolvimento dos Outros</b>	Providencia tarefas desafiantes. Preocupa-se com a melhoria continuada dos outros. Identifica potencial e toma uma parte ativa no seu desenvolvimento.
<b>C39 – Gestão e Avaliação do Trabalho</b>	Atribui responsabilidade para as tarefas e decisões. Estabelece objetivos e medidas de forma clara. Monitoriza o processo, o progresso, os resultados e estabelece mecanismos de <i>feedback</i> eficientes.
<b>C40 - Organização</b>	Demonstra capacidade de combinar recursos (humanos, materiais, financeiros, de apoio) para garantir o cumprimento da missão. Consegue orquestrar várias atividades em simultâneo para cumprir objetivos. Utiliza recursos de forma eficaz e eficiente.
<b>C41 – Tomada de Decisão</b>	Toma decisões em tempo oportuno, nem sempre com toda a informação desejável. Capaz de o fazer de forma rápida e sob pressão.
<b>C42 – Capacidade de Chefia</b>	Estabelece objetivos de longo prazo. Distribui a carga de trabalho de forma apropriada. Dispõe o trabalho de uma forma organizada e bem planeada, mantendo um permanente diálogo com os outros relativamente ao trabalho e aos resultados.
<b>C43 – Gestão do Tempo</b>	Utiliza o tempo de forma eficaz e eficiente, valorizando-o. Concentra os seus esforços nas atividades de maior importância e conclui o trabalho mais rapidamente que os outros. Por essas razões, é capaz de tratar de um conjunto mais alargado de atividades.
<b>C44 – Aprendizagem Técnica</b>	Assimila rapidamente matéria de cariz técnico. Demonstra facilidade na aprendizagem de novas capacidades e conhecimento. Alarga o conhecimento técnico e especializado importante para a função, através do desenvolvimento profissional contínuo.
<b>C45 – Skills Funcionais/Técnicas</b>	Tem o conhecimento técnico e funcional para realizar o seu trabalho com elevada taxa de sucesso.

### 3.4.4 Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Transversais

Depois de elencadas as 45 competências consideradas transversais na Roda de Competências e ser dada uma breve explicação de cada uma delas, passa-se agora à descrição pormenorizada das mesmas segundo níveis distintos.

O autor diferencia, à partida e de forma genérica, os níveis de proficiência da seguinte maneira: nível 0 – não possui, nível 1 – básico, nível 2 – intermédio, nível 3 – avançado e nível 4 – *expert*. De seguida, é feita a descrição de cada um dos níveis para cada uma das competências transversais identificadas na Roda de Competências. Cada uma das competências possui um descritor, de C<sub>1</sub> a C<sub>45</sub>, de forma a facilitar a sua identificação no Perfil de Competências apresentado posteriormente.

Por imperativo organizacional, nem todos os indivíduos poderão atingir a máxima proficiência em algumas das competências, tal como será facilmente perceptível pelas descrições que são feitas.

#### 3.4.4.1 Excelência Individual

Tabela 10 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas à Excelência Individual (fonte: autor).

Competências	Descrição dos Níveis de Proficiência
<b>C1 - Perseverança e Resiliência</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Mantém-se focado nos objetivos pessoais e organizacionais face aos obstáculos que surjam no decorrer da sua realização; N2 – Para além de N1, lida positivamente com a rejeição e tentativas falhadas, não deixando que estas alterem a sua perceção dos objetivos a atingir; N3 – Para além de N2, não receia abraçar um projeto ou missão, mesmo sabendo de antemão as dificuldades que poderá encontrar; N4 – Para além de N3, utiliza as dificuldades como um fator extra de motivação. O resultado final não é afetado pelas dificuldades que vão surgindo na sua consecução.
<b>C2 - Compostura</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Consegue lidar com situações de <i>stress</i> , mantendo a calma e o discernimento; N2 – Para além de N1, não se deixa afetar por situações inesperadas. Não demonstra frustração quando encontra resistência ou contrariedades; N3 – Para além de N2, é tido como um elemento agregador perante situações difíceis; N4 – Para além de N3, é uma influência positiva e construtiva em situações de crise.

<b>C3 - Skills Interpessoais</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Desenvolve relações construtivas com elementos do seu departamento/divisão, etc. Tolera as idiosincrasias dos outros grupos de trabalho;</p> <p>N2 – Utiliza diplomacia e tato social para resolver facilmente situações de tensão. Constrói relações eficazes tanto no seu departamento/divisão como fora dele;</p> <p>N3 – Constrói relações eficazes dentro e fora da Organização. Respeitado como diplomata e pela maneira como trata os outros;</p> <p>N4 – Constrói com facilidade relações eficazes, de longa duração e mutuamente benéficas com outros indivíduos e grupos. Capaz de intuitivamente resolver situações de volatilidade interpessoal.</p>
<b>C4 - Gestão da Diversidade</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Capaz de trabalhar eficazmente com diferentes tipos de pessoas. Reconhece o valor da existência de diversidade na Organização;</p> <p>N2 – Para além de N1, procura ativamente integrar diferentes perspetivas e pensamentos, de forma a desenvolver planos de trabalho e soluções mais robustos;</p> <p>N3 – Para além de N2, potencia a criação de um clima de inclusão, onde todo o tipo de ideias é partilhado livremente com vista ao desenvolvimento de planos e soluções que melhor se adequem às circunstâncias;</p> <p>N4 – Para além de N3, alimenta um clima organizacional de inclusão que integre as melhores ideias, independentemente das suas origens.</p>
<b>C5 - Gestão dos Relacionamentos</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Tem um bom relacionamento com os seus pares e com as figuras de autoridade;</p> <p>N2 – Para além de N1, é cooperante e tido como um elemento ativo da equipa;</p> <p>N3 – Para além de N2, encoraja o trabalho colaborativo e facilmente conquista a confiança dos outros;</p> <p>N4 – Para além de N3, apresenta uma distintiva aptidão para a diplomacia e procura promover bons relacionamentos entre vários setores da Organização.</p>
<b>C6 - Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Participa em atividades que promovam o seu desenvolvimento;</p> <p>N2 – Trabalha continuamente no sentido de se desenvolver;</p> <p>N3 – Para além de N2, envolve-se prontamente em atividades que desafiem e aumentem as suas capacidades;</p> <p>N4 – Para além de N3, utiliza <i>feedback</i> para melhorar as suas fraquezas e limitações. É visto com um exemplo por aqueles que procuram a excelência pessoal.</p>
<b>C7 - Capacidade de Ouvir</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Ouve os outros e tem as opiniões dos outros em conta;</p> <p>N2 – Para além de N1, toma em consideração a opinião dos outros, mesmo não estando de acordo;</p> <p>N3 – Para além de N2, evita interromper ou corrigir o seu interlocutor, permitindo-lhe expressar convenientemente o seu ponto de vista;</p> <p>N4 – Para além de N3, é capaz de reiterar as opiniões dos outros, mesmo não estando de acordo com as mesmas.</p>
<b>C8 - Motivar os Outros</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Mantém um ambiente de trabalho em que as pessoas querem dar o seu melhor;</p>

	<p>N2 – Para além de N1, avalia os pontos fortes de cada pessoa e utiliza-os para benefício da Organização;</p> <p>N3 – Para além de N2, atribui responsabilidade aos outros, estimulando-os dessa forma a superarem-se. Incentiva a participação ativa nos objetivos da Organização;</p> <p>N4 – Para além de N3, é um elemento inspirador e motivador para com quem lida. Reconhece os pontos fortes e fracos e objetivos profissionais dos outros e inspira-os a serem bem-sucedidos.</p>
<b>C9 - Integridade e Confiança</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – É tido como confiável. Compreende e valoriza a confiança como elemento organizacional;</p> <p>N2 – É amplamente confiável e visto como um indivíduo direto e verdadeiro;</p> <p>N3 – É conhecido por se manter fiel aos princípios organizacionais e espera dos outros o mesmo tipo de comportamento;</p> <p>N4 – Mantém-se fiel aos seus valores e princípios organizacionais, independentemente de pressões internas e externas.</p>
<b>C10 - Negociação</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Medeia soluções equitativas na sua área de trabalho;</p> <p>N2 – Negoceia de forma habilidosa perante situações difíceis. Resolve as diferenças existentes entre as diferentes partes de forma diplomática;</p> <p>N3 – Para além de N2, pensa soluções criativas que satisfaçam todas as partes. Conhecido por ser um mediador justo e imparcial;</p> <p>N4 – Para além de N3, promove o compromisso entre as partes envolvidas e desenvolve soluções que valorizem ao máximo todas as partes.</p>
<b>C11 - Autoconhecimento</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Conhece os seus pontos fortes e fracos e procura formas de melhorar o seu desempenho;</p> <p>N2 – Para além de N1, conhece os limites associados à posição organizacional que ocupa;</p> <p>N3 – Para além de N2, demonstra-se recetivo a crítica, não é defensivo e procura oportunidades de aumentar o seu conhecimento organizacional;</p> <p>N4 – Para além de N3, procura ativamente <i>feedback</i> de terceiros sobre o seu desempenho;</p>

### 3.4.4.2 Skills Estratégicas

Tabela 11 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às Skills Estratégicas (fonte: autor).

Competências	Descrição dos Níveis de Proficiência
<b>C12 - Criatividade</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Concebe novas ideias relacionadas com o seu trabalho. Utiliza soluções antigas para resolver os problemas, mas, se necessário, procura novos métodos de resolução;</p> <p>N2 – Para além de N1, procura novos métodos de resolução mais efetivos,</p>

	estabelecendo relações com ideias antigas com as quais até então não tinham relação; N3 – Desenvolve ideias inovadoras e novos métodos de trabalho. Pensa de maneira heterodoxa e relaciona ideias díspares; N4 – Desenvolve e emprega ideias inovadoras e novos métodos de trabalho para si e para os outros, resolvendo dessa forma diversos tipos de problemas que surjam na Organização. Lidera sessões de <i>brainstorming</i> que levam a descoberta de novas soluções e maneiras de executar tarefas.
<b>C13</b> <b>Aprendizagem on the Fly</b>	- N0 – Não possui a competência; N1 – Aprende rapidamente no contexto de uma determinada atividade, quando é fornecida orientação; N2 – Aprende rápida e independentemente no contexto de uma determinada atividade. Procura oportunidades de alargar e aprofundar o seu conhecimento; N3 – Para além de N2, gosta de aprender em situações desafiantes e integra novas capacidades e informação aprendidas de forma a melhorar a sua <i>performance</i> ; N4 – Para além de N3, integra conhecimento aprendido por conta própria para melhorar a <i>performance</i> da Organização.
<b>C14 - Agilidade Estratégica e Inovação</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Reconhece quando é necessária a mudança para cumprir os objetivos organizacionais; N2 – Reconhece oportunidades estratégicas para implementar a mudança; N3 – Para além de N2, antecipa tendências futuras de forma precisa e reconhece ideias criativas dos outros expondo-as a quem se encontra em posição de as implementar; N4 – Para além de N3, prepara-se antecipadamente para tirar o máximo proveito da volatilidade do ambiente organizacional. Tem uma perspetiva global e abrangente desse ambiente e é amplamente respeitado como consultor perante situações desafiantes de mudança.
<b>C15 - Capacidade de Comando</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – É assertivo, não receia encarar a adversidade nem tomar decisões impopulares se necessário. Tem em consideração os problemas e motivações dos seus subordinados; N2 – Para além de N1, encoraja o debate e é alguém a quem os outros recorrem em situações de crise; N3 – Para além de N2, sente-se estimulado pelos desafios e assume os problemas e motivações dos seus subordinados como sendo seus; N4 – Para além de N3, aprecia a posição de comandante. É visto pelos seus subordinados como um exemplo.
<b>C16 - Capacidade de Lidar com Ambiguidades</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Encara a mudança de forma positiva. Sugere planos de ação, mesmo sendo impossível conhecer todo o cenário; N2 – Para além de N1, controla confortavelmente risco e incerteza; N3 – Para além de N2, antecipa o impacto da mudança e planeia de forma a minimizá-lo; N4 – Para além de N3, utiliza a sua capacidade para compensar o facto de não se

	conhecer todo o cenário. É consistentemente bem-sucedido em situações que envolvam risco e incerteza.
<b>C17 – Capacidade Intelectual</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Aprende novas capacidades com a orientação e treino adequados. Consegue adaptar conceitos previamente aprendidos a novas situações;</p> <p>N2 – Para além de N1, lida confortavelmente com conceitos complexos e consegue transmiti-los eficazmente a terceiros;</p> <p>N3 – Para além de N2, estabelece padrões e ligações que permitam relacionar conceitos complexos. Julga convenientemente que informação é relevante e utilizável em cada situação;</p> <p>N4 – Para além de N3, compreende e assimila ideias complexas e integra-as de forma apropriada no local de trabalho. Comunica com facilidade informação e conceitos simples e complexos a terceiros.</p>
<b>C18 - Qualidade de Decisão e Resolução de Problemas</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Usa uma combinação de análise lógica e experiência para tomar decisões e resolver problemas. Envolve os outros no processo de tomada de decisão;</p> <p>N2 – Para além de N1, inquire várias fontes para recolher informação pertinente que facilite a resolução de problemas;</p> <p>N3 – Para além de N2, demonstra a habilidade de resolver problemas difíceis e criar soluções eficazes. É respeitado pelos outros e estes procuram-no para apoio e orientação;</p> <p>N4 – Para além de N3, é respeitado dentro e fora da Organização. Desenvolve soluções e toma decisões que têm um impacto organizacional positivo, de longo prazo e que influenciam eventos futuros.</p>
<b>C19 - Capacidade de Delegação</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Delega tarefas rotineiras com facilidade e atribui a autoridade necessária para o processo de tomada de decisão. Define claramente prazos e metas a cumprir pelos subordinados. Mantém-se constantemente a par dos desenvolvimentos;</p> <p>N2 – Para além de N1, delega confortavelmente tarefas de responsabilidade acrescida;</p> <p>N3 – Para além de N2, confia na capacidade de execução de tarefas e tomada de decisão dos subordinados. Mantém-se pontualmente a par dos desenvolvimentos;</p> <p>N4 – Para além de N3, confia plenamente nas capacidades dos subordinados e atribui-lhes total liberdade para tomarem decisões.</p>

### 3.4.4.3 Skills Militares

Tabela 12 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às Skills Militares (fonte: autor).

Competências	Descrição dos Níveis de Proficiência
<b>C20 - À Vontade Perante Superiores</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Consegue apresentar-se a figuras de autoridade com o mínimo de tensão e nervosismo;</p>

<b>Hierárquicos</b>	<p>N2 – Lida confortavelmente com figuras de autoridade. Apresenta-se sem tensão nem nervosismo e compreende a sua maneira de pensar e agir;</p> <p>N3 – Lida confortável e confiantemente com figuras de autoridade. Capaz de adaptar o seu discurso e postura, de forma a garantir a passagem eficaz da informação;</p> <p>N4 – Interage confortável e confiantemente com figuras de autoridade dentro e fora da Organização. Conquista a confiança das chefias através da sua postura e comportamento.</p>
<b>C21 - Cumprir Instruções e Procedimentos</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Cumpre as instruções que recebe das chefias sem contestar a sua autoridade. Respeita o planeamento do trabalho;</p> <p>N2 – Para além de N1, cumpre com procedimentos e políticas organizacionais, obrigações legais e regras de segurança exigidas pela função;</p> <p>N3 – Para além de N2, esforça-se por cumprir além do que lhe é exigido, de forma a garantir o cumprimento da missão incumbida;</p> <p>N4 – Para além de N3, mostra adesão à organização.</p>
<b>C22 - Adesão a Princípios e Valores</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Identifica-se com os princípios e práticas organizacionais. Age de acordo com os mesmos;</p> <p>N2 – Para além de N1, mantém-se fiel a esses princípios, independentemente das circunstâncias</p> <p>N3 – Para além de N2, premeia aqueles que cumprem com os princípios e práticas organizacionais e pune os que não agem em conformidade;</p> <p>N4 – Para além de N3, é visto pelos outros como um militar exemplar devido à sua conduta ética e moral. É tão exigente consigo mesmo como para com os outros.</p>
<b>C23 - Agilidade Organizacional</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Compreende a lógica associada às políticas, práticas e procedimentos organizacionais. É conhecedor da cultura organizacional. Utiliza os meios formais para garantir o cumprimento de tarefas;</p> <p>N2 – Para além de N1, compreende a cultura organizacional e utiliza meios formais e informais para garantir o cumprimento de tarefas;</p> <p>N3 – Para além de N2, compreende a origem das políticas, práticas e procedimentos organizacionais. Através dos meios informais, constrói relações eficazes dentro e fora da Organização;</p> <p>N4 – Para além de N3, estuda outras culturas organizacionais para alargar a perspetiva que tem da sua Organização. Envolve-se no processo evolutivo das políticas, práticas e procedimentos organizacionais</p>
<b>C24 - Capacidade de Comunicação</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Consegue fazer apresentações para pequenos grupos. É capaz de comunicar de forma clara através da escrita;</p> <p>N2 – Para além de N1, expressa-se sobre temas simples e complexos eficazmente dentro e fora da Organização;</p> <p>N3 – Para além de N2, faz apresentações formais e informais apelativas, sendo capaz de adaptar o seu estilo consoante a audiência em questão. Consegue redigir textos claros, concisos e eloquentes para diferentes tipos de audiências;</p>

	N4 – Para além de N3, é conhecido por ser um orador extraordinário, capaz de lidar habilmente com questões e imprevistos que surjam no decorrer das apresentações.
<b>C25 - Espírito de Missão</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – É trabalhador, excedendo o horário normal de serviço sempre que necessário. Aproveita as oportunidades de formação e desenvolvimento que lhe são oferecidas; N2 – Para além de N1, está disponível à mínima solicitação, em todas as circunstâncias; N3 – Para além de N2, aceita e procura alcançar objetivos exigentes com entusiasmo; N4 – Para além de N3, procura progredir para funções de responsabilidade acrescida. Galvaniza os outros no sentido de estes se excederem no cumprimento da missão.
<b>C26 - Skills de Combate</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Possui aproveitamento nos cursos operacionais obrigatórios que realiza ao longo da sua carreira militar. Está à vontade com o manuseio de armas; N2 – Para além de N1, procura desenvolver as suas capacidades operacionais para além do que lhe é exigido; N3 – Para além de N2, tem uma proficiência acima da média
<b>C27 - Preparação Física</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Possui aproveitamento nos testes de avaliação da condição física; N2 – Para além de N1, praticamente regularmente exercício físico; N3 – Para além de N2, participa em iniciativas de carácter desportivo realizadas dentro e fora da Organização; N4 – Para além de N3, incute nos outros o gosto pela atividade física.

### 3.4.4.4 Coragem

Tabela 13 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas à Coragem (fonte: autor).

<b>Competências</b>	<b>Descrição dos Níveis de Proficiência</b>
<b>C28 - Coragem Administrativa</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Providencia <i>feedback</i> corretivo aos outros de forma direta. Se necessário, toma ações negativas; N2 – Para além de N1, assume problemas que tenha com qualquer pessoa em qualquer situação de forma direta. Confortável com o facto de tomar ações negativas; N3 – Para além de N2, demonstra abertura para com os outros e é direto sem ser intimidante; N4 – Para além de N3, aplica <i>feedback</i> corretivo de uma maneira que leva os outros a assumirem responsabilidade e redirecionarem por iniciativa própria.
<b>C29 - Avaliação do Talento</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Consegue enunciar os pontos fortes e as limitações da maior parte das pessoas que lhe são chegadas na Organização; N2 – Consegue identificar talentos e avalia ativamente o que os outros são capazes de fazer em diferentes situações;

	<p>N3 – Para além de N2, procura reunir talentos de um conjunto vasto e alargado de pessoas;</p> <p>N4 – Para além de N3, recruta ativamente talento para as diversas posições organizacionais. Tem em conta a cultura da Organização quando avalia talento;</p>
<b>C30 - Gestão do Conflito</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Identifica situações que exigem especial atenção e intervém como mediador. É objetivo e promove o diálogo e cooperação;</p> <p>N2 – Media com sucesso conflitos existentes entre indivíduos ou grupos. Encontra pontos de acordo entre as diferentes partes, conseguindo cooperação com relativa facilidade;</p> <p>N3 – Entende os conflitos como oportunidades de melhoria. É imparcial em situações que envolvam conflito de interesses pessoais;</p> <p>N4 – Resolve com mestria situações voláteis. É respeitado como mediador de conflitos e tido como um líder sensato. Toma medidas para identificar e neutralizar conflitos antes que estes aconteçam.</p>

### 3.4.4.5 Resultados

Tabela 14 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas aos Resultados (fonte: autor).

<b>Competências</b>	<b>Descrição dos Níveis de Proficiência</b>
<b>C31 - Orientação para a Ação</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – É trabalhador e aprecia desafios. O seu principal objetivo e motivação é o sucesso;</p> <p>N2 – Para além de N1, persegue energicamente tarefas que entende como sendo desafiantes. Aproveita as oportunidades que lhe são concedidas quando o sucesso é alcançável;</p> <p>N3 – Para além de N2, desenvolve o seu trabalho enérgica e decididamente, enquanto explora outras oportunidades para contribuir;</p> <p>N4 – Para além de N3, possui uma ética de trabalho positiva e contagiante, que inspira os outros a excederem-se nas suas tarefas. É um exemplo de produtividade.</p>
<b>C32 - Foco na Realização dos Objetivos</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Persegue os objetivos energicamente. Por norma cumpre as metas que define previamente;</p> <p>N2 – Persegue os objetivos energicamente e com sentido de urgência. Não desiste antes de cumprir aquilo a que se propôs, mesmo perante obstáculos e falhas. Cumpre metas consistentemente;</p> <p>N3 – Para além de N2, ajuda os outros a definirem metas, planos e métodos para alcançar os seus objetivos. Alcança aquilo a que se propõe fazer e espera que os outros também o façam;</p> <p>N4 – Para além de N3, estabelece metas para si próprio e para a Organização. Antecipa obstáculos e prepara planos de contingência para garantir o cumprimento das tarefas.</p>

### 3.4.4.6 Skills Operacionais

Tabela 15 – Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Associadas às Skills Operacionais (fonte: autor).

Competências	Descrição dos Níveis de Proficiência
<b>C33 - Foco no Cliente</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Procura satisfazer as expectativas e requisitos de <i>stakeholders</i> internos e externos;</p> <p>N2 – Para além de N1, constrói e mantém relações eficazes com os <i>stakeholders</i> e conquista a sua confiança e respeito;</p> <p>N3 – Para além de N2, interage regularmente com os <i>stakeholders</i> de forma a obter <i>feedback</i> e descobrir novas formas de melhorar o serviço prestado;</p> <p>N4 – Para além de N3, investiga e analisa indicadores externos que indiquem as necessidades futuras dos <i>stakeholders</i>.</p>
<b>C34 - Gestão de Visão e Propósito</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Comunica a visão da Organização com aqueles que fazem parte da sua esfera de influência. É capaz de inspirar e motivar outros elementos do seu grupo ou área de trabalho;</p> <p>N2 – Para além de N1, encoraja os outros a partilhar a visão e o propósito da Organização. Inspira e motiva outros elementos do seu grupo ou área de trabalho constantemente;</p> <p>N3 – Para além de N2, cria um sentido de propósito cativante e inspirador e comunica-o de forma clara a toda a Organização. Inspira e motiva Unidades inteiras ou mesmo toda a Organização;</p> <p>N4 – Para além de N3, é tipo pelos seus pares como um visionário. Antecipa tendências futuras e adapta os objetivos da Organização. Une os outros elementos em torno de um objetivo comum.</p>
<b>C35 - Construção de Equipas Eficazes</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Consegue organizar elementos em equipas. Reconhece os sucessos da equipa. Promove a continuidade e coesão da equipa;</p> <p>N2 – Combina harmoniosamente elementos em equipas. Partilha as vitórias e sucessos da equipa. Promove e constrói a continuidade e coesão da equipa;</p> <p>N3 – Constrói equipas coesas orientadas para a missão, valorizando o espírito de equipa. Partilha as vitórias e sucessos da equipa e faz com que cada membro se sinta valorizado;</p> <p>N4 – Para além de N3, desenvolve e gere várias equipas produtivas em simultâneo. Difunde os sucessos da equipa, dando crédito a todo o grupo. Através das suas equipas, projeta um espírito de equipa que inspira e motiva departamentos e até mesmo toda a Organização.</p>
<b>C36 - Capacidade de Planeamento</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Avalia a duração e dificuldade de tarefas e projetos. Define objetivos e metas claros e realistas. Estabelece prioridades para si e para os outros;</p>

		<p>N2 – Determina com precisão a duração e dificuldade de tarefas e projetos. Define objetivos e metas claros, realistas e limitados no tempo. Define prioridades e prazos para o cumprimento de tarefas e projetos. Delimita o trabalho em processos simples;</p> <p>N3 – Planeia e organiza tarefas e projetos para si e para a Organização. Define objetivos e metas claros, realistas, limitados no tempo e mensuráveis. Desenvolve planos de contingência para precaver obstáculos e atrasos;</p> <p>N4 – Desenvolve estratégias para a Organização e coordena os esforços para a sua implementação. Antecipa o impacto do ambiente organizacional nos projetos e planeia formas de ultrapassar os imprevistos.</p>
<b>C37</b>	-	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Resolve em primeiro lugar as tarefas críticas. Estabelece objetivos e planeia o tempo necessário para os cumprir;</p> <p>N2 – Concentra-se nas tarefas críticas e deixa de parte as tarefas triviais. Utiliza o seu tempo e dos outros naquilo que é importante;</p> <p>N3 – Organiza grupos para realizar tarefas complexas e orienta-os no sentido de procederem eficientemente. Antecipa obstáculos e prepara alternativas criativas;</p> <p>N4 – Elabora planos para cumprir tarefas complexas e desafiantes para grupos ou toda a Organização. Antecipa obstáculos, tendências e desvios e prepara alternativas, tendo em conta as especificidades da Organização.</p>
<b>C38</b>	-	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Atribui tarefas com o objetivo de desenvolver os outros. Tem em consideração objetivos de carreira dos seus subordinados;</p> <p>N2 – Atribui tarefas desafiantes. Está ciente dos objetivos de longo prazo dos seus subordinados e discute regularmente o desenvolvimento das suas carreiras;</p> <p>N3 – Procura novas maneiras de desafiar os outros a implementar ideias criativas. Explora oportunidades de carreira para os seus subordinados tendo em conta os seus objetivos. Incentiva-os a aceitar projetos desafiantes;</p> <p>N4 – Para além de N3, considera-se responsável pelos avanços na carreira dos outros. Identifica potencial e toma uma parte ativa no seu desenvolvimento. Cria um ambiente de <i>feedback</i> positivo, encorajando os outros a excederem-se com vista a alcançarem os seus objetivos.</p>
<b>C39 - Gestão e Avaliação do Trabalho</b>		<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Atribui responsabilidade por tarefas. Define medidas. Observa o processo, progresso e os resultados. Oferece <i>feedback</i>;</p> <p>N2 – Atribui de forma clara responsabilidade por tarefas e decisões. Define medidas claras e quantificáveis. Monitoriza o processo, progresso e os resultados. Interage regularmente com os outros, dando e recebendo <i>feedback</i>;</p> <p>N3 – Para além de N2, comunica com clareza expectativas, eliminando ambiguidade. Define medidas quantitativas e qualitativas que estão diretamente relacionadas com metas e objetivos;</p> <p>N4 – Para além de N3, comunica com clareza expectativas e aspirações a grupos e Organizações. Ajusta como necessário as medidas quantitativas e qualitativas necessárias para garantir <i>feedback</i> apropriado relativamente a metas e objetivos prioritários.</p>

<b>C40 - Organização</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Direciona e canaliza pessoas e outros recursos para o cumprimento dos objetivos. Trabalha melhor quando gere uma tarefa de cada vez;</p> <p>N2 – Para além de N1, orquestra várias atividades para garantir o cumprimento dos objetivos. Organiza a informação de forma consistente e útil;</p> <p>N3 – Lista recursos necessários para garantir o cumprimento dos objetivos. Lida em simultâneo com vários projetos eficientemente, delegando tarefas para garantir máxima eficiência. Mantém registos precisos num sistema organizado, acessíveis a todos;</p> <p>N4 – Para além de N3, recruta grupos e recursos para alcançar objetivos grandiosos. Resolve múltiplos projetos complexos, comunicando expectativas e construindo medidas de prestação de contas.</p>
<b>C41 - Tomada de Decisão</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Toma decisões em tempo oportuno. Consegue tomar decisões rapidamente, quando assim lhe é exigido;</p> <p>N2 – Toma decisões em tempo oportuno, mesmo quando nem toda a informação está disponível. Toma decisões rapidamente, sempre que necessário;</p> <p>N3 – Toma boas decisões rapidamente sob pressão, tendo ou não toda a informação desejável;</p> <p>N4 – Assume o controlo de várias situações e problemas complexos e toma excelentes decisões em tempo oportuno. Pensa estrategicamente e de forma clara sob pressão.</p>
<b>C42 - Capacidade de Chefia</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Dá instruções e estabelece metas e objetivos. Distribui o trabalho e está disponível para dialogar acerca dos planos de trabalho;</p> <p>N2 – Dá orientações claras. Estabelece convenientemente metas e objetivos. Distribui o trabalho de forma justa e empenha-se em diálogos acerca dos planos de trabalho;</p> <p>N3 – Para além de N2, atribui responsabilidade de forma a obter o máximo de cada pessoa. Estabelece bons planos de trabalho e distribui o trabalho de forma apropriada. Encoraja ativamente o diálogo;</p> <p>N4 – Comunica de forma extremamente hábil, dando instruções a grupos e Organizações. Desenvolve um plano de trabalho eficiente e ajusta-o como necessário durante a sua implementação. Aplica o conhecimento adquirido através de planos de trabalho anteriores de forma a desenvolver futuros planos de trabalho mais eficientes.</p>
<b>C43 - Gestão do Tempo</b>	<p>N0 – Não possui a competência;</p> <p>N1 – Planeia a utilização do seu tempo. Concentra os seus esforços nos aspetos prioritários. Completa uma tarefa antes de começar outra. Cumpre as atividades normais associadas à sua posição organizacional;</p> <p>N2 – Utiliza o seu tempo de forma eficaz e eficiente. Consegue desempenhar várias tarefas em simultâneo. Vai para além das obrigações que a sua posição organizacional exige;</p> <p>N3 – Para além de N2, valoriza o seu tempo e reserva especialmente tempo para os aspetos prioritários. Gosta de desempenhar várias tarefas em simultâneo;</p>

	N4 – É um especialista na utilização eficiente de tempo e energia, tanto seus como dos outros. Planeia cuidadosamente o seu horário, discriminando tarefas urgentes relativamente às meramente importantes. Desempenha facilmente várias tarefas em simultâneo, enquanto planeia tarefas futuras.
<b>C44 - Aprendizagem Técnica</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Aprende novas <i>skills</i> técnicas quando necessário. Participa em cursos técnicos e seminários. Incorpora novos conhecimentos no seu trabalho; N2 – Para além de N1, aprende rapidamente novas <i>skills</i> técnicas e conhecimento. Incorpora de forma eficiente novo conhecimento técnico no seu trabalho; N3 – Para além de N2, gosta de aprender e aplicar novas <i>skills</i> técnicas e conhecimento. Procura oportunidades para aplicar o novo conhecimento; N4 – Para além de N3, aplica de forma hábil novo conhecimento em prol da inovação e melhorias no desempenho de tarefas. Procura continuamente oportunidades para aplicar inovação técnica a fim de resolver problemas organizacionais.
<b>C45 - Skills Funcionais/Técnicas</b>	N0 – Não possui a competência; N1 – Possui os requisitos funcionais e técnicos necessários para desempenhar o seu trabalho. Tem a capacidade e conhecimento para partilhar essas <i>skills</i> com os outros; N2 – Utiliza o conhecimento funcional e técnico para desempenhar o seu trabalho da melhor maneira possível. Providencia oportunidades aos outros para aprenderem <i>skills</i> e conceitos técnicos; N3 – Para além de N2, demonstra interesse em melhorar as suas <i>skills</i> e aprender novas. Partilha constantemente <i>expertise</i> com os outros, ensinando <i>skills</i> e explicando conceitos; N4 – Para além de N3, aplica conhecimento funcional e técnico avançado para inovar e resolver problemas complexos. Demonstra um nível de desempenho exemplar no seu trabalho. É procurado por outros para partilhar <i>expertise</i> e conhecimento relativamente a problemas técnicos complexos.

### 3.4.5 Perfil de Competências Transversais para a Força Aérea

Para além do Conceito de Competência Transversal e da Roda de Competências Transversais para a FA, o autor propõe ainda a criação de um Perfil de Competências Transversais para a Organização.

Este perfil tem por objetivo parametrizar a carreira do militar ao nível das competências transversais e estabelecer os requisitos necessários para ocupar as várias Posições Organizacionais da FA.

O autor considera o Perfil de Competências como sendo uma boa ferramenta para facilitar a rotação de indivíduos nas várias Posições Organizacionais, garantindo que se escolhe a pessoa mais competente para o cargo em questão.

O Perfil de Competências consubstancia-se num esquema que apresenta, por um lado, os níveis de proficiência, de N<sub>0</sub> até N<sub>4</sub>, e por outro, as competências transversais, de C<sub>1</sub> até C<sub>45</sub>, tal como se encontra ilustrado na Tabela 16.

Tabela 16 – Exemplo de um Perfil de Competências Resumido (fonte: autor).

		Níveis de Proficiência				
		N <sub>0</sub>	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
Competências Transversais	C <sub>1</sub>			X		
	C <sub>2</sub>		X			
	C <sub>3</sub>					X
	C <sub>4</sub>				X	
	C <sub>5</sub>	X				
	...					
	C <sub>44</sub>				X	
	C <sub>45</sub>			X		
		$\sum_{n=1}^{45} C_n N_0$	$\sum_{n=1}^{45} C_m N_1$	$\sum_{n=1}^{45} C_x N_2$	$\sum_{n=1}^{45} C_y N_3$	$\sum_{n=1}^{45} C_z N_4$

Dessa forma, o Perfil de Competências Transversais para um elemento da FA traduzir-se-á na seguinte expressão:

$$Perfil = \sum_{n=1}^{45} C_n N_0 + C_m N_1 + C_x N_2 + C_y N_3 + C_z N_4$$

Analisando a expressão anterior, o autor considera que os militares que se encontram em formação ou numa fase inicial de carreira tenderão a possuir um perfil essencialmente voltado para as parcelas C<sub>n</sub>N<sub>0</sub> e C<sub>m</sub>N<sub>1</sub>, ao passo que o perfil de indivíduos que se encontram no topo de carreira, com posições de chefia atribuídas, tenderá para as parcelas C<sub>x</sub>N<sub>2</sub>, C<sub>y</sub>N<sub>3</sub> e C<sub>z</sub>N<sub>4</sub> com maior frequência.

### 3.4.6 Transição entre Competências e Níveis de Proficiência

Depois de elencadas as competências e feito o seu enquadramento nos diferentes níveis de proficiência especificados, o autor sugere uma representação que sirva de base para futuros trabalhos relativos a esta temática.

Esta proposta tem como principal objetivo especificar a forma como se podem desenvolver ou aprimorar as competências transversais de um indivíduo na Organização

Na figura 15 é apresentada a forma como se podem fazer as transições entre os cinco níveis de proficiência e cada uma das competências transversais na Organização. O autor sugere uma esquematização através de uma tabela que indique, por um lado, as competências transversais identificadas na Roda de Competências e, por outro, os diferentes níveis de proficiência que o indivíduo pode atingir.

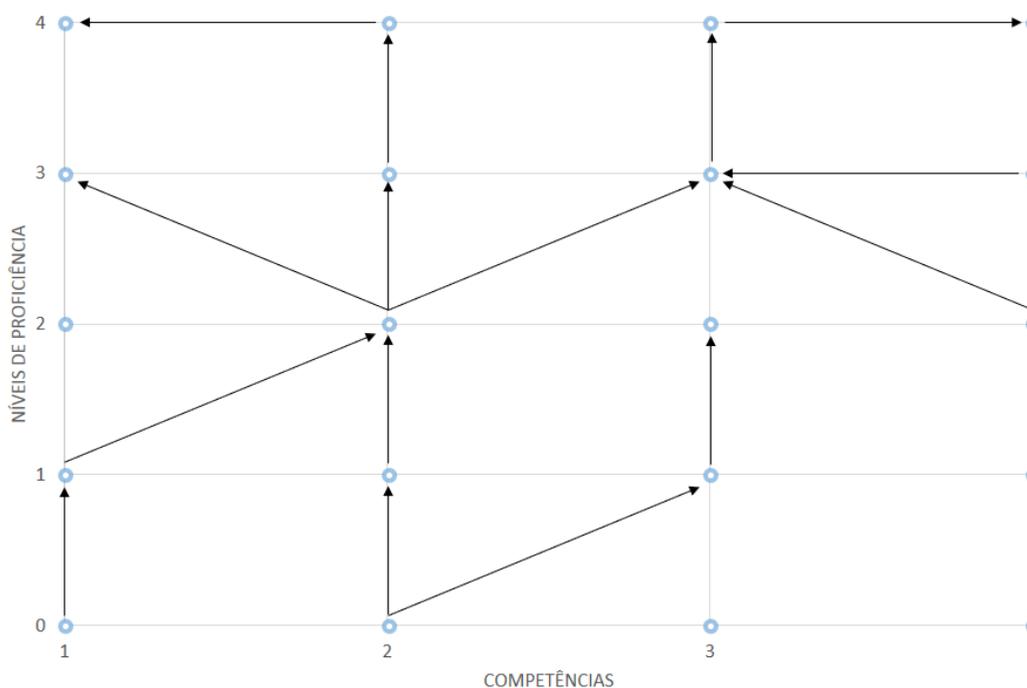


Figura 15 – Múltiplas Transições Possíveis entre Níveis de Proficiência e Competências Transversais (fonte: autor).

Como se pode observar na figura 15, num dos eixos do gráfico encontram-se os quatro níveis de proficiência previamente identificados e no outro eixo estão

representadas quatro competências genéricas. É ainda possível identificar um conjunto de setas que sugerem as diferentes formas de se fazer a transição entre os níveis de proficiência e as várias competências, de forma a garantir que um indivíduo possui o perfil necessário para ocupar determinado cargo na Organização. As referidas setas representam os mecanismos organizacionais de aquisição de competências (diferentes cursos, ações de formação, estágios, etc.).

### 3.5 Validação

Este ponto da investigação procura avaliar a validade do modelo desenvolvido ao longo do presente capítulo. Para isso, o autor aplicou o modelo a uma posição organizacional concreta, de forma a verificar as implicações associadas à introdução do conceito transversal de competência na FA, em detrimento do conceito de qualificações. A figura 16 explicita o conceito a implementar.

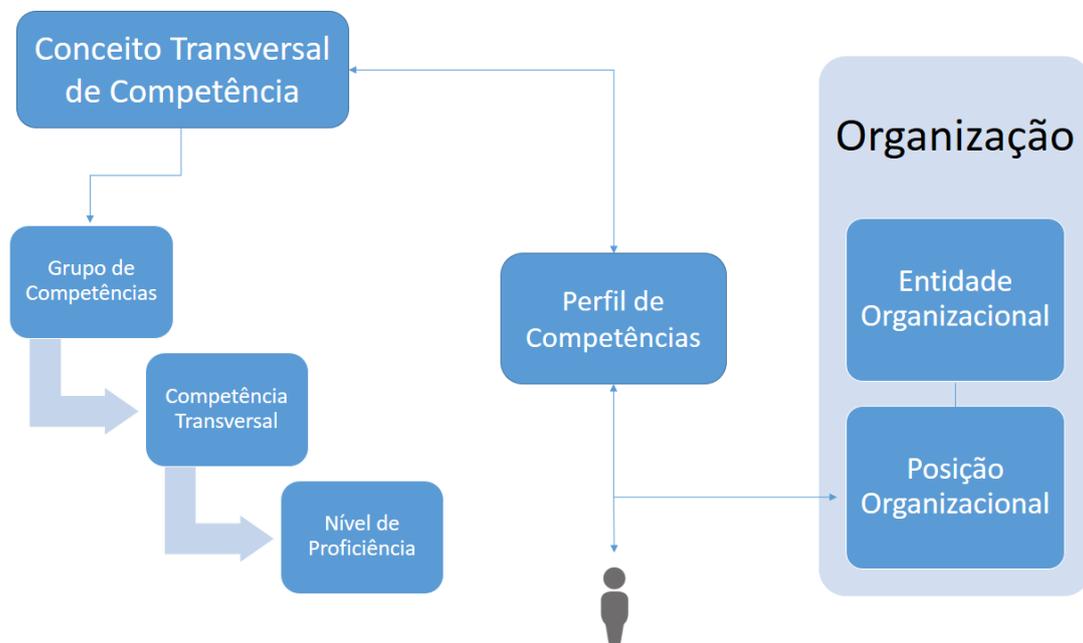


Figura 16 – Conceito Transversal de Competência (fonte: autor).

Verifica-se que o Modelo de Competências anteriormente apresentada surge na figura 16 associada a uma Posição Organizacional e a um indivíduo. Dessa forma, pretende-se que a cada um desses elementos possua um perfil de competências, possibilitando-se assim a implementação da gestão de e por competências.

Para a validação, foi escolhida a Posição Organizacional de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação. Em primeiro lugar, foi analisado o RFA 303-2 (A), que contém a descrição do cargo de acordo com o panorama organizacional vigente.

Na figura 17 é apresentada a primeira parte da descrição do cargo, que engloba as qualificações necessárias para assumir aquela posição organizacional, e que o modelo desenvolvido procura substituir.

<b>Descrição de Cargo</b>	<b>Sub-Unidade: Repartição de Sistemas de Informação</b>	
	<b>Cargo: Chefe da Repartição de Sistemas de Informação</b>	
	Número / Código	SIGAP II
	do Cargo	Ordem de Batalha: Normal:
Posto: TCOR	Observações:	
Especialidade: ENGEL/ENGINF/TINF/TODCI		
<b>1ª PARTE – QUALIFICAÇÕES</b>		
A. LINGUAS (SLP/PLS)		
1. Inglês: 3333		
B. QUALIFICAÇÕES ESSENCIAIS		
1. Profissionais		
a. Cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade.		
2. Habilitação de Segurança		
a. Nacional: SECRETO		
b. OTAN: NATO SECRET		
c. UE: SECRET UE		
C. QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS		
1. Curso de Estado-Maior Conjunto;		
2. Cursos ou experiência nas áreas de sistemas comando e controlo, sistemas de informação e sensores;		
3. Licenciatura em sistemas de telecomunicações.		

Figura 17 - Descrição do Cargo de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação: 1ª Parte – Qualificações (RFA 303-2 (A), 2011).

Posteriormente, foi dissecado o cargo em questão à luz do conceito transversal de competência desenvolvido ao longo desta dissertação. Foram analisadas as 45 competências elencadas na Roda de Competências e instanciadas segundo os níveis de proficiência anteriormente descritos. Finalmente, foi obtido o perfil de competências para aquele cargo, apresentado na tabela 17.

Tabela 17 – Perfil de Competências Transversais para a Posição Organizacional de Chefe da Repartição de Sistemas de Informação (fonte: autor).

		Níveis de Proficiência				
		N <sub>0</sub>	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
Competências Transversais	C <sub>1</sub>		X			
	C <sub>2</sub>			X		
	C <sub>3</sub>			X		
	C <sub>4</sub>			X		
	C <sub>5</sub>				X	
	C <sub>6</sub>				X	
	C <sub>7</sub>				X	
	C <sub>8</sub>				X	
	C <sub>9</sub>					X
	C <sub>10</sub>				X	
	C <sub>11</sub>				X	
	C <sub>12</sub>			X		
	C <sub>13</sub>			X		
	C <sub>14</sub>					X
	C <sub>15</sub>				X	
	C <sub>16</sub>				X	
	C <sub>17</sub>				X	
	C <sub>18</sub>			X		
	C <sub>19</sub>				X	
	C <sub>20</sub>					X
	C <sub>21</sub>				X	
	C <sub>22</sub>				X	
	C <sub>23</sub>				X	
	C <sub>24</sub>				X	
	C <sub>25</sub>			X		
	C <sub>26</sub>		X			
	C <sub>27</sub>		X			
	C <sub>28</sub>		X			
	C <sub>29</sub>		X			
	C <sub>30</sub>		X			
	C <sub>31</sub>			X		
	C <sub>32</sub>			X		
	C <sub>33</sub>				X	
	C <sub>34</sub>		X			
	C <sub>35</sub>		X			
	C <sub>36</sub>					X

	C <sub>37</sub>			X		
	C <sub>38</sub>				X	
	C <sub>39</sub>			X		
	C <sub>40</sub>				X	
	C <sub>41</sub>				X	
	C <sub>42</sub>			X		
	C <sub>43</sub>				X	
	C <sub>44</sub>				X	
	C <sub>45</sub>			X		
		$\sum_{n=1}^{45} C_0 N_0$	$\sum_{n=1}^{45} C_8 N_1$	$\sum_{n=1}^{45} C_{13} N_2$	$\sum_{n=1}^{45} C_{20} N_3$	$\sum_{n=1}^{45} C_4 N_4$

Assim, o perfil de competências transversais para o Chefe da Repartição de Sistemas de Informação da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação pode ser sucintamente descrito da seguinte forma:

$$Perfil = \sum_{n=1}^{45} C_0 N_0 + C_{VIII} N_1 + C_{XIII} N_2 + C_{XX} N_3 + C_{IV} N_4$$

Analisando a expressão obtida, verifica-se a predominância de competências de nível dois, três e quatro, tal como tinha sido inferido anteriormente.

Ao comparar a figura 17 com a tabela 17, foi possível ao autor retirar as seguintes conclusões.

A validação efetuada confirma que, com a utilização do perfil de competências, se verifica um acréscimo de complexidade na caracterização das posições organizacionais, face ao estado atual da Organização, regido pelas qualificações. Por essa razão, reforça-se a importância da criação de uma aplicação informática, para garantir a implementação bem-sucedida do conceito explorado ao longo desta dissertação.

Por outro lado, é facilmente perceptível o grau de exigência superior que é requerido para ocupar a posição organizacional quando se utiliza o conceito de competência ao invés das qualificações. Dessa forma, garante-se mais eficazmente a alocação dos recursos humanos mais capazes para cada posição organizacional da FA.

Apesar disso, a introdução do conceito de competência na Organização não resolve, por si só, os problemas associados à elevada hierarquização e especialização. Em alguns casos, de nada servirá ser o indivíduo mais competente para ocupar

determinado cargo, uma vez que este poderá ter como requisito um determinado posto e/ou especialidade.

Este ponto da investigação permitiu ainda ao autor confirmar que as competências transversais não são suficientes para substituir as qualificações na gestão de recursos humanos na FA. Confrontando a figura 17 com a tabela 17, verifica-se, por exemplo, que não existe nenhuma competência transversal que englobe convenientemente o nível de inglês requerido para ocupar a posição organizacional em estudo. Assim, urge a necessidade de se realizar uma investigação que explore as competências técnicas, para que seja possível realizar gestão de e por competências na Organização.

### **3.6 Implementação**

No capítulo 2 foi apresentada a Ontologia do EMFA proposta por Páscoa et al (2011) e a representação das características da Organização elaborada por Monteiro (2014). Verifica-se nessa representação do *as-is* organizacional, ilustrado na figura 10, que um dos atributos associados à Posição Organizacional é o conceito de qualificações, podendo este dividir-se em Línguas, Qualificações Essenciais e Qualificações Desejáveis.

Com o presente trabalho, pretende-se substituir o conceito de qualificações pelo conceito de competência como atributo das Posições Organizacionais da Força Aérea. O autor propõe que este último conceito se desdobre em dois tipos de competências: transversais e técnicas. As primeiras foram largamente exploradas ao longo desta dissertação, tendo-se procurado abordar a temática de forma a que faça sentido a sua implementação na Organização. As segundas estão associadas ao desempenho específico das diferentes posições organizacionais, não sendo, por essa razão, transversais. Estas não fazem parte do âmbito do trabalho e, como tal, não foram abordadas. Sugere-se por isso a sua exploração em investigações futuras.

A introdução do conceito transversal de competência proposto pressupõe um aumento de complexidade ao nível da seleção de candidatos, gestão de colocações e carreiras. Por essa razão, o autor sugere a criação de uma aplicação informática que elenque todas as competências transversais e as associe a cada elemento e a cada Posição Organizacional da FA, especificando o nível de proficiência atribuído

em cada caso. Essa aplicação, apesar do investimento inicial que acarreta, diminui a quantidade de recursos humanos necessários para analisar os perfis individuais dos militares no momento em que concorrem a uma posição organizacional. Dessa forma contribui-se para a otimização de recursos na Organização.

Na figura 18 é ilustrado o estado futuro da Organização, decorrente da introdução do conceito de competência na sua cultura.



Figura 18 - Futuras Características da Organização Força Aérea (fonte: autor).

O autor sugere ainda a implementação do modelo de Arquitetura de Competências como Elemento Limitador do Erro e Potenciador da Eficácia dos Processos de Negócio, desenvolvido por Rodrigues (2016) paralelamente a esta dissertação, e que contribui para o aumento do OSA associado a esta temática.

## 4 Conclusão e Recomendações

No presente capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações associadas ao conceito investigado. Será feito um resumo do trabalho desenvolvido, bem como a validação das hipóteses apresentadas e ainda se dará resposta à questão de partida para esta dissertação.

### 4.1 Conclusão

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), as conclusões de um trabalho de investigação compreendem uma retrospectiva de toda a investigação, destacando os contributos para o conhecimento que dela advêm e considerações de ordem prática. Deste modo, o autor procede à revisão do trabalho desenvolvido, apresentando as conclusões e algumas recomendações. A tabela 18 apresenta a metodologia utilizada.

Tabela 18 – Atividades realizadas pelo autor segundo a metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt (1998).

Fase	Etapa	Atividades realizadas
Rutura	Pergunta de Partida	Nesta primeira etapa, o autor procurou familiarizar-se com o tema. Nesse sentido, surge a pergunta de partida, que serviu de linha orientadora, procurando igualmente garantir ao longo da investigação a clareza, exequibilidade e pertinência da mesma.
	Exploração	O autor deu início à exploração do tema, através da análise de documentação interna da FA e geral, subordinada ao conceito de competência, bem como através da realização de entrevistas a militares que lidam diretamente com as áreas de qualificações e competências no seio da Organização. Esta etapa permitiu ao autor adquirir o conhecimento necessário para abordar as etapas seguintes.
	Problemática	Esta etapa estabeleceu a ponte entre as fases de rutura e construção e fez a ligação entre a pergunta de partida, o âmbito e o objetivo do trabalho. A problemática identificada pelo autor consiste na inexistência de um conceito transversal de competência para a FA.
Construção	Construção do Modelo de Análise	Com base no conhecimento adquirido com recurso à revisão da literatura, o autor construiu o Modelo de Análise, que consiste no desenvolvimento do conceito transversal de competência para posterior implementação na Organização.
Verificação	Observação	Nesta etapa foi testado o conceito transversal de competência proposto, através de um caso de estudo, onde o autor analisou as competências transversais e atribuiu níveis de proficiência necessários para o desempenho de uma Posição Organizacional específica, elaborando um perfil de competências transversais para essa mesma Posição.
	Análise das Informações	Esta etapa consistiu na verificação das hipóteses e na validação do trabalho desenvolvido, através da bibliografia consultada e das entrevistas realizadas.
	Conclusões	O autor realizou uma retrospectiva de todo o trabalho desenvolvido, procedeu à exposição das conclusões obtidas e enumerou algumas recomendações a serem exploradas em investigações futuras.

De forma a fazer uma boa análise desta dissertação, o autor recorda alguns dos pontos essenciais abordados no primeiro capítulo: Objetivo e âmbito do trabalho, questão de partida, questões derivadas e respetivas hipóteses formuladas.

**Objetivo:** Com a elaboração desta dissertação pretende-se estudar o conceito transversal de competência como elemento estruturante da Organização Força Aérea, sua definição e aplicação nos diversos ambientes organizacionais que a caracterizam.

**Âmbito:** O âmbito deste trabalho é a Força Aérea, aplicando-se transversalmente a todos os seus níveis organizacionais. Serão utilizados os conceitos e princípios da área de Engenharia Organizacional e outros conceitos essenciais para a elaboração de um conceito transversal de competência adequado à organização.

**Questão de Partida:** De que forma se deverá definir o conceito transversal de competência como elemento estruturante da Organização Força Aérea?

Da questão de partida surgiram as seguintes questões derivadas:

- Q1: De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?
- Q2: Em que medida será relevante para a Força Aérea a definição de um conceito transversal de competências?
- Q3: Até que ponto a introdução de um conceito transversal de competências implica uma revisão dos manuais da Organização?

Com base nestas questões derivadas foram formuladas as seguintes hipóteses, respetivamente:

- H1: Atualmente não se faz gestão de competências na organização. É dada primazia à análise de funções e faz-se gestão de qualificações.
- H2: Este conceito fomenta a existência de um quadro de referência que oriente a nomeação para as várias posições organizacionais, facilitando a gestão de recursos humanos e determinando os militares mais aptos para cada função.
- H3: Torna-se necessária a revisão dos manuais da Organização pelo facto de não existir uniformização e alinhamento entre todos os contextos organizacionais quanto à definição do conceito.

Face ao problema identificado, no segundo capítulo foram analisados alguns conceitos que permitiram ao autor obter um conhecimento mais aprofundado acerca do tema a explorar. Destacam-se os seguintes:

- Engenharia Organizacional: Corpo de conhecimentos, princípios e práticas relacionados com a análise, desenho, implementação e operação de uma empresa;
- *Organizational Self-Awareness*: Caracterizada em duas dimensões: individual e organizacional. A dimensão individual reflete o conhecimento que o indivíduo tem da sua função e dos demais elementos da Organização. A dimensão organizacional refere-se à simbiose entre recursos humanos e restantes recursos, tendo a Organização conhecimento do trabalho desenvolvido por cada sistema;
- Arquitetura Empresarial: Conjunto coerente de princípios, métodos e modelos que são usados no desenho e realização da estrutura organizacional de uma empresa, processos de negócio, sistemas de informação e infraestrutura;
- Conhecimento Organizacional: Habilidade de uma empresa, como um todo, criar conhecimento, disseminando-o pela organização e firmando-o nos seus produtos, serviços e sistemas;
- Agilidade: Capacidade de agir rapidamente e de forma inteligente, de maneira a melhorar a possibilidade de sucesso, respondendo aos desafios e dificuldades;
- Flexibilidade: Capacidade de alcançar sucesso de diferentes maneiras;
- Adaptabilidade: Capacidade de alterar a força organizacional e os seus processos de trabalho quando necessário e consoante a situação ou o ambiente assim o exija;
- Competência: Capacidades, valores, comportamentos, habilidades e qualificações de um indivíduo, inerentes ao próprio ou obtidos através de formação, por experiência pessoal ou por experiência profissional, e que tenha utilidade para a organização;
- Competências Transversais: São consideradas como sendo a chave para a melhoria organizacional e a criação de uma cultura de competência. Distinguem-se das competências específicas por serem transversais e transferíveis;
- Gestão de e por Competências: Sistema que permite otimizar a admissão e a rotação de elementos nas várias posições organizacionais e capitalizar o

talento existente na Organização, através da criação de perfis de competências;

- Modelos de Competências: Surgem no sentido de facilitar a gestão das competências e minimizar a subjetividade da avaliação humana. Visam alinhar os objetivos da Organização e as capacidades dos seus elementos, facilitando dessa forma a análise e standardização dos seus processos internos e externos;
- Ontologia da Força Aérea: Conjunto de termos e definições relevantes para a modelação do negócio da Organização, podendo servir de base para o processo de tomada de decisão. Tem como objetivo facilitar o acesso a todo o conhecimento tático e organizacional da FA.

No capítulo 3 procedeu-se ao desenvolvimento do Modelo de Análise, com o qual se pretendeu apresentar uma solução para o problema anteriormente identificado, tendo por base os conhecimentos adquiridos no capítulo 2.

Seguidamente são apresentados os passos seguidos para a construção do referido Modelo:

- Análise qualitativa das entrevistas: Nesta fase, o autor toma conhecimento do *as-is* da Organização relativamente à temática das competências. Foi ainda possível efetuar uma ligação entre os pressupostos estabelecidos no capítulo 1, os conhecimentos teóricos adquiridos no capítulo 2 e a realidade organizacional verificada através das entrevistas;
- Desenvolvimento do Modelo: O autor propõe um Modelo que visa a implementação do conceito transversal de competência na FA, substituindo dessa forma o conceito de qualificação e a gestão de funções;
- Modelo de Competências: Primeiramente, o autor propõe um modelo, que apresenta cada um dos elementos que compõe o conceito transversal de competência proposto para a FA e explicita as relações que se estabelecem entre eles. São ainda apresentadas neste ponto as alterações que se consideram necessárias na Organização para garantir que aquele conceito é convenientemente implementado;
- Definição de Competência Transversal: O autor sugere uma definição de competência transversal para a Organização, que sirva de linha orientadora para a construção do modelo;

- Roda de Competências Transversais: Seguidamente, é proposta uma Roda de Competências Transversais, composta por seis grupos de competências e 45 competências que todos os elementos da FA devem manifestar com maior ou menor proficiência, consoante a Posição Organizacional que ocupem;
- Descrição dos Níveis de Proficiência das Competências Transversais: Neste ponto é feita a descrição pormenorizada dos níveis de proficiência associados a cada uma das 45 competências transversais;
- Perfil de Competências Transversais: Com base nas competências transversais identificadas na Roda de Competências e na descrição dos respetivos níveis de proficiência, o autor elabora uma matriz que se traduz num Perfil de Competências Transversais. Este perfil acompanha o militar durante toda a sua carreira na Organização e define os requisitos necessários para ocupar as diversas Posições Organizacionais existentes;
- Transição entre Competências e Níveis de Proficiência: O autor sugere diferentes formas de se fazer a transição entre competências transversais e os níveis de proficiência;
- Validação: De forma a validar o modelo desenvolvido, o autor elabora um Perfil de Competências Transversais para uma Posição Organizacional concreta e analisa as alterações associadas a uma eventual transição do conceito de qualificações para o conceito de competência;
- Implementação: Por fim, o autor sugere de que forma o modelo desenvolvido poderá vir a ser implementado na Organização.

Finalizada esta breve revisão da investigação levada a cabo, apresenta-se na tabela 19 a forma como esta dissertação dá resposta à questão de partida e subsequentes questões derivadas, considerando ou não válidas as hipóteses formuladas.

Tabela 19 – Validação das Hipóteses e Resposta à Questão de Partida (fonte: autor).

Problema	Pergunta de Partida	Questões Derivadas	Hipóteses	Validação das Hipóteses	Resposta à Pergunta de Partida
O conceito transversal de competência não se encontra definido para a Força Aérea.	De que forma se deverá definir o conceito transversal de competência como elemento estruturante da Organização Força Aérea?	Q1. De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?	H1. Atualmente não se faz gestão de competências na Organização. É dada primazia à análise de funções e faz-se gestão de qualificações.	<p>O facto de a Força Aérea, devido ao seu cariz militar, estar estruturada de forma altamente hierarquizada e especializada não facilita a integração do conceito e consequente gestão de competências. Uma eventual forma de facilitar a integração do conceito e sua gestão na Organização passará pela alteração da estrutura de especialidades vigente, unificando-se os atuais quadros de especialidade em grupos de especialidades mais abrangentes.</p> <p>A H1 é validada, uma vez que, face ao panorama organizacional atual, não é possível fazer gestão de competências de uma forma transversal.</p>	<p>O conceito de competência apresenta uma complexidade assinalável. Por essa razão, torna-se imperativo abordá-lo tendo em conta a realidade e necessidades organizacionais. Assim, o autor propõe um conjunto de conceitos que lhe estão subjacentes que considera essenciais para garantir a sua implementação harmoniosa e bem-sucedida.</p> <p>Desde logo, devido à grande abrangência de conteúdos que o conceito transversal de competência abarca, surgiu a necessidade de desenvolver um Modelo de Competências, que explicita os diferentes componentes do conceito e as relações que se estabelecem entre eles.</p> <p>O conceito transversal de competência exige, primeiramente, uma definição inequívoca de competência transversal para a Organização, de forma a orientar o autor na escolha das competências que se consideram transversais.</p> <p>Por si só, a definição teórica de competência transversal não é suficiente para garantir o conceito como elemento estruturante da Organização. Assim, é necessário, com base naquela definição, elencar um conjunto de competências que se pretende que qualquer elemento da FA possua, bem como discriminar por níveis de proficiência cada uma delas, de forma a dar profundidade ao conceito.</p> <p>Com base no conjunto de competências transversais e nos níveis de proficiência, elaborou-se uma matriz, denominada Perfil de Competências Transversais, que cruza as 45 competências transversais com os níveis de proficiência associados. Essa matriz tem em vista a orientação dos recursos humanos para as diversas Posições Organizacionais.</p> <p>Apesar do trabalho desenvolvido, o autor acredita que para se garantir que o conceito é convenientemente implementado na FA será necessário proceder a alterações consideráveis, tal como é referido em Q1, H1, Q3 e H3.</p>
		Q2. Em que medida será relevante para a Força Aérea a definição de um conceito transversal de competências?	H2. Este conceito fomenta a existência de um quadro de referência que oriente a nomeação para as várias Posições Organizacionais, facilitando a gestão de recursos humanos e determinando os militares mais aptos para cada função.	As competências são tidas na comunidade científica como um fator crítico de sucesso na gestão de recursos humanos para as Organizações do século XXI e, por essa razão, é desejável que esse conceito assuma uma maior relevância na FA. Tal como se verificou no caso de estudo apresentado no capítulo 3, o perfil de competências transversais assume-se como quadro de referência para a nomeação de elementos para a Posição Organizacional estudada e revelou-se mais exigente do que as qualificações no estabelecimento dos requisitos necessários para aquele cargo, o que contribui para garantir a nomeação dos militares mais aptos, validando-se dessa forma a H2.	
		Q3. Até que ponto a introdução de um conceito transversal de competências implica uma revisão dos manuais da organização?	H3. Torna-se necessária a revisão dos manuais da Organização, pelo facto de não existir uniformização e alinhamento entre todos os contextos organizacionais quanto à definição do conceito.	A introdução do conceito transversal de competência aumenta a complexidade associada à gestão de recursos humanos na Organização. Por essa razão, é fundamental que exista um alinhamento entre todas as componentes da Estrutura Organizacional, de forma a que seja possível aplicar em pleno o conceito estudado. Para além da revisão dos manuais da Organização, o autor considera necessária a criação de uma aplicação informática, que lide com o aumento de complexidade na caracterização das Posições Organizacionais e possibilite a implementação da gestão de e por competências. Deste modo, considera-se validada a H3.	

## 4.2 Recomendações

Concluído o trabalho de investigação, considera-se relevante apresentar algumas recomendações para eventuais investigações futuras, que derivam de conclusões obtidas e sugestões dadas pelas diversas entidades intervenientes nesta dissertação:

- Desenvolver a Arquitetura de Competências proposta por Rodrigues (2016) para a Organização, que possibilita a aplicação do conceito transversal de competência investigado;
- Aprofundar o conhecimento relativo às competências técnicas inerentes às Posições Organizacionais da Força Aérea;
- Difundir este trabalho de modo a aumentar o *Organizational Self-Awareness* relativamente à temática das competências;
- Aplicar o modelo desenvolvido a diferentes Posições Organizacionais e realidades da Força Aérea;
- Criar uma aplicação informática, para fazer a gestão das competências na Organização.

## 5 Referências Bibliográficas

ALBERTS, David; HAYES, Richard – **Power to the Edge – Command and Control in the Information Age**. CCRP Publication Series, 2003.

ANDRÉ, Ana Rita Dias – **As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais**. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2013. Dissertação de Mestrado.

AVEIRO, David Sardinha Andrade de – **Modelação Funcional em Engenharia Organizacional: O Caso da Função Informática**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2003. Dissertação de Mestrado.

BAILEY, Ian – A Simple Guide to Enterprise Architecture. [Em linha]. 2006. [Consult. 18 Nov. 2015]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.modelfutures.com/file\\_download/4/SimpleGuideToEA.pdf](http://www.modelfutures.com/file_download/4/SimpleGuideToEA.pdf)>.

BOUDREAU, Marie-Claude; ROBEY, Daniel – Coping with Contradictions in Business Process Re-Engineering. Information Technology & People [Em linha]. Vol. 9, nº 4 (1996), p. 40-57. [Consult. 23 Nov. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6730/01c5ee3b12da1e0e235a6a2a902b88cd9aa5.pdf>>. ISSN: 0959-3845.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino – Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas [Em linha]. Vol. 4, nº 1 (2001), p. 8-15 [Consult. 8 Dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>.

CAETANO, Artur; POMBINHO, João; TRIBOLET, José – Representing organizational competencies. In SAC '07 - **2007 ACM symposium on Applied computing**. New York, NY: ACM, 2007. ISBN 1-59593-480-4. p. 1257-1262.

CASCÃO, Ferreira – **Gestão de competências, do conhecimento e do talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas.** 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014. ISBN 978-972-618-755-4.

CASCÃO, Ferreira – **Gestão por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações.** Porto: Edições IPAM, 2005. ISBN 972-8641-14-1.

CASTELA, Nuno – **As-Is Representation in Enterprise Engineering: Processes and Tools for its Dynamic Updating.** Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2011. Tese de Doutoramento.

CEITIL, Mário – **Gestão e Desenvolvimento de Competências.** 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-409-6.

COELHO, Jorge S. - Arquitetura da Empresa Centrada nos Processos: o Factor Determinante para o Alinhamento Estratégico dos SI. In AMARAL, L. [et al.] - **Sistemas de Informação Organizacionais.** 1ª ed. Edições Sílabo, 2005. ISBN 972-618-386-3. p. 141-197.

COUTINHO, Clara; LISBÔA, Eliana – Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para Educação no Século XXI. Revista de Educação [Em linha]. Vol. XVIII, nº 1 (2011), p. 5-22. [Consult. 22 Mar. 2016]. Disponível em WWW:

<URL:[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/14854/1/Revista Educa%C3%A7%C3%A3o\\_VolXVIII,n%C2%BA1\\_5-22.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/14854/1/Revista_Educa%C3%A7%C3%A3o_VolXVIII,n%C2%BA1_5-22.pdf)>.

DRAGANIDIS, Fotis [et al] – An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths [Em linha]. 2006. [Consult. 8 Dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/an-ontology-based-tool-for-competency-management-and-learning-paths.pdf>>.

EMFA, Força Aérea – Estrutura da Força Aérea. [Em linha]. 2014 [Consult. 06 jan. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.emfa.pt/www/unidades>>.

ERIKSSON, Hans-Erik; PENKER, Magnus – **Business Modeling with UML: Business Patterns at Work**. 1st Edition. Wiley, 2000. ISBN 047-129-551-5.

FERNANDES, Benjamin – **Desenvolvimento de Objetivos de Gestão a dois níveis para a Força Aérea**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2011. Dissertação de Mestrado.

FRANCO, João – **O Produto da Força Aérea**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2014. Dissertação de Mestrado.

GUEDES, Pedro – **Construção de um Cockpit Organizacional para a Força Aérea**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2013. Dissertação de Mestrado.

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

LILES; Donald; PRESLEY, Adrien - **Enterprise Modeling within an Enterprise Engineering Framework**; dezembro 1996.

LOBOFA: LEI ORGÂNICA N.º 1-A/2009; D.R. 1 Série. 129 (2009-07-07).

LOFA: DECRETO-LEI N.º 187/2014. D.R. 1 Série. 250 (2014-12-29).

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. – **FYI For Your Improvement: A Guide for Development and Coaching**. 5th Edition. Korn/Ferry International, 2009. ISBN 193-357-817-3.

MACEDO, Patrícia; ZACARIAS, Marielba; TRIBOLET, José - **Técnicas e Métodos de Investigação em Engenharia Organizacional: Projeto de Investigação em Modelação de Processos de Produção**. 6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Outubro 2005.

MAGALHÃES, Rodrigo – **Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional**. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005. ISBN 972-618-390-1.

MAGALHÃES, Rodrigo et. Al – Making Sense of Enterprise Architectures as Tools of Organizational Self-Awareness (OSA) [Em linha]. 2007. [Consult. 13 Nov. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://algos.inesc-id.pt/~jpa/lnscl/poisson/varwwwhtml/portal/ficheiros/publicacoes/3982.pdf>>.

MALTA, Pedro; SOUSA, Rui – The Organizational Competences Model: A Contribution for Business-IT Alignment. [Em linha]. 2011. [Consult. 10 Dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15624/1/Pedro%20Malta%20%26%20Rui%20Dinis%20IBIMA%202011%20Organizational%20Competences%20Model.pdf>>.

MCPEFA 101-1: Força Aérea, **Perfis Profissionais dos Militares da Força Aérea**; Maio 2013.

MICROSOFT – Education Competencies for Teachers and School Leaders. [Em linha]. 2006. [Consult. 20 nov. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<https://www.microsoft.com/en-us/education/training-and-events/education-competencies/default.aspx?tabselect=1>>.

MINTZBERG, Henry – **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MONTEIRO, Miguel – **As Funções numa Unidade Aérea**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2014. Dissertação de Mestrado.

NOE, Raymond A. – **Employee Training and Development: International Edition**. Third Edition. McGraw-Hill, 2005. ISBN 007-287550-X.

PÁSCOA, Carlos; TELHA, Ana; GORGULHO, José - **Apontamentos das aulas de EO I**. Academia da Força Aérea; 2014.

PÁSCOA, Carlos; PINTO, Sofia; TRIBOLET, José – **Ontology construction: Portuguese Air Force Headquarters Domain**. Academia da Força Aérea,

Universidade Técnica de Lisboa, Center for Organizational Design & Engineering, 2011. Working Paper.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van - **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Gradiva, 1998.

RIBEIRO, Néson – **Representação do Conceito de Qualificações nos Processos de Negócio**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2015. Dissertação de Mestrado.

RODRIGUES, Alexandre – **A Arquitetura de Competências como Elemento Limitador do Erro e Potenciador da Eficácia dos Processos de Negócio**. Sintra: Academia da Força Aérea, 2016. Dissertação de Mestrado. Em desenvolvimento.

SHL People Performance – **Guia do Utilizador dos Cartões de Análise do Perfil de Competências**. 2004.

SHL Portugal – Estrutura Universal de Competências (UCF) [Em linha]. 2012. [Consult. 04 mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.shl.pt/solucoes/testes?cmd=catShow&rfnbr=143>>.

SINFIC – Gestão de Competências: o Fundamento Para a Gestão de Talentos [Em linha]. 2007. [Consult. 03 jan. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24891>>.

THOMPSON, James – **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory** (With a new preface by Mayer N.Zald and a new introduction by W. Richard Scott ed.), New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2003.

TRIBOLET, José – **Enterprise Architecture and Enterprise Self-Awareness**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2012.

TRIBOLET, José – **The Elementary Physics of Enterprises**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2012.

VICENTE, David – **Towards Organizational Self-Awareness: A Methodological Approach to Capture and Represent Individual and Inter-Personal Work Practices**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2007. Dissertação de Mestrado.

ZACARIAS, M. [et al] – Towards Organizational Self-Awareness: An Initial Architecture and Ontology. In RITTGEN, Peter – **Handbook of Ontologies for Business Interaction**. 1ª ed. Information Science Reference, 2007. ISBN 1599046601.

## **Entrevistas**

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

Maia, João (03/12/2015), Reserva

Martins, Nuno (10/12/2015), Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal

Valente, José, Técnico-Superior Psicólogo do Centro de Psicologia da Força Aérea e Fachada, Cristina (18/01/2016), Psicóloga-Chefe do Centro de Psicologia da Força Aérea

## Anexo A – Entrevistas

<p><b>Entrevistado:</b> Major/TABST Paulo Picado  <b>Posição Organizacional:</b> Adjunto para a Formação da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos  <b>Data da Entrevista:</b> 26NOV2015</p>	
<p><b>P1-</b> Até que ponto estão os conceitos associados à Engenharia Organizacional introduzidos na cultura da Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>Não tenho elementos para responder, cabalmente, a essa questão.</p>
<p><b>P2-</b> A que nível/níveis está definido o conceito de competência na Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>Ao nível mais elevado possível. Concretamente, na Divisão de Recursos (DIVREC), procura-se identificar a melhor forma de em cada momento adequar a formação ministrada às necessidades da Instituição, contudo, não é possível assegurar, em pleno, a concretização deste desiderato em todos os momentos e contextos. No presente momento está em curso um estudo de otimização das necessidades de formação e das competências em função do âmbito funcional de cada especialidade, e das afinidades existentes entre as mesmas...</p>
<p><b>P3-</b> De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?</p>	<p>Tenho a percepção de que se gerem mais as formações que as competências. Não são poucas as vezes em que o critério para a substituição de um dado militar numa dada função é o da especialidade do militar que cessa funções. Esta visão pode ser redutora na exata medida em que para muitos cargos, a partir de um certo momento na carreira o que mais releva para o desempenho de funções, não é, necessariamente, a competência inerente à especialidade. Não estou certo que seja sempre possível levar em conta o percurso na FA para a nomeação dos cargos nesses casos. Esta questão coloca-se quando estamos a um nível mais elevado na organização.</p>
<p><b>P4-</b> Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?</p>	<p>É bastante relevante por tudo o que vimos até agora. Se conseguirmos, no limite, associar a todos os cargos da organização, a pessoa mais competente para o seu desempenho, o produto que é gerado para a organização, por essas mesmas pessoas, com certeza que é superior.</p>
<p><b>P5-</b> Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na Força Aérea?</p>	<p>Sim, a criação de uma arquitetura de competências pode funcionar como elemento clarificador dos grupos de competências que são necessários para o cumprimento das nossas missões e, decorrentemente, permitir uma avaliação crítica ao “edifício” de especialidades da FAP.</p>
<p><b>P6-</b> Qual a distinção que a organização faz entre os conceitos de competência e qualificações?</p>	<p>Competência é a capacidade de mobilizar a aprendizagem formal. Qualificação é a avaliação/validação formal de um conjunto de competências obtidas. A qualificação sintetiza as competências.</p>
<p><b>P7-</b> Qual o papel que as competências desempenham na atribuição de cargos na organização?</p>	<p>Não é líquido que as competências desempenhem sempre um papel relevante na atribuição de cargos. Nem sempre acontece. Por vezes, o que prevalece é a escolha de um militar da mesma especialidade do que o antecede. Não obstante, em certas situações específicas, como sucede com as funções de docência na AFA, a nomeação é suportada nas competências do militar em causa (militar, académica ou pedagógica). Em suma, não há uma regra incontornável, existem cargos suportados com base na formação, outros cargos suportados com base na formação e nas competências e outros apenas suportados nas competências.</p>
<p><b>P1-</b> É praticável, tendo em conta o reduzido efetivo da nossa organização, dar-se uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos na FAP?</p>	<p>É certamente desejável e julgo ser praticável. É mais fácil gerir as especialidades em aglomerados de competências do que como especialidades dispersas. Seria desejável a existência de um modelo em que qualquer pessoa de um determinado aglomerado de competências tivesse capacidade para desempenhar uma determinada função, particularmente no que concerne a funções de gestão e controlo. A implementação deste modelo implicaria a alteração do, já referido, “edifício” de especialidades. A organização tem de cumprir com os normativos em vigor, procurando dar uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos. Compete-nos a nós, DIVREC, estudar e propor essas alterações.</p>
<p><b>P2-</b> Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados na Academia da Força Aérea?</p>	<p>Não sei até que ponto as diversas componentes consideradas na admissão terão a ponderação adequada, pelo facto de, no meu entendimento, haver um primado das competências académicas e detrimento de outras, nomeadamente as militares. No entanto, não tenho dúvidas que a avaliação de competências desempenha um papel preponderante na admissão à AFA (testes físicos, psicotécnicos, Estágio de Seleção de Voo, etc.). Na minha opinião, a avaliação de competências é convenientemente acautelada na admissão à AFA.</p>

<p><b>P3-</b> Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea?</p>	<p>Penso que no caso da admissão ao CFMTFA, esta componente de avaliação de competências está presente, mas em menor expressão se compararmos com o que ocorre na admissão à AFA. O vínculo futuro para com a organização não será tão efetivo, pelo que os processos não são, nem têm que ser, iguais.</p>
<p><b>P4-</b> De que forma é que as competências são desenvolvidas na Força Aérea?</p>	<p>O percurso formativo de todos os militares implica uma formação inicial obtida através de um curso específico na área de base, posteriormente ao longo da carreira são ministrados vários cursos mediante as necessidades da organização. Paralelamente, a FA poderá potenciar as formações e competências adquiridas por alguns militares que, a título pessoal, concluem cursos nas mais diversas áreas. Existem ainda especialidades tecnicamente mais densas, cuja natureza implica a necessidade de frequência de cursos de especialização e/ou refrescamento ao longo da carreira. A natureza da formação poderá ser estritamente técnica, militar (no caso dos oficiais o Curso Básico de Comando, o Curso de Promoção a Oficial Superior e o Curso de Promoção a Oficial General), e ainda a formação a nível pessoal.</p>
<p><b>P5-</b> Que mecanismos de manutenção de competências existem na Força Aérea?</p>	<p>A manutenção de competências é assegurada através do desempenho funcional propriamente dito, ou pelo refrescamento das formações de base.</p>
<p><b>P6-</b> Existe documentação que indique em que fase da carreira é que uma pessoa deve adquirir certas competências?</p>	<p>Sim, existe. Está previsto e tipificado em que momento um militar deve ter um determinado leque de competências, havendo áreas mais regulamentadas que outras. Por exemplo, as áreas da manutenção e das operações são mais estruturadas no que respeita às competências e formações necessárias ao desempenho das diferentes funções.</p>
<p><b>P7-</b> De que forma é feita a identificação das competências de uma pessoa na Força Aérea?</p>	<p>Formalmente é feita. Há um registo das competências averbadas pela Força Aérea a um determinado indivíduo, que decorrem da formação e experiência que lhe é certificada. Existe uma outra via ligada à conduta, ao saber-estar, ao saber-fazer, que se encontra vertida FAI, que traduzem a avaliação dos diferentes chefes de cada militar ao longo do seu percurso na organização.</p>
<p><b>P8-</b> Em que medida considera importante a existência de documentação que clarifique as competências necessárias na Força Aérea?</p>	<p>O conhecimento expresso é fundamental, pelo que a documentação relacionada com as competências nucleares, em cada especialidade, para a organização constitui um importante referencial para a gestão dos recursos humanos.</p>
<p><b>P9-</b> Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?</p>	<p>Considero que existe uma sistematização dos perfis correspondentes a cada uma das especialidades da Força Aérea, neste particular destaco a publicação do MCPESFA 101-1 "Perfis Profissionais dos Militares da Força Aérea", relativo ao universo de especialidades técnicas.</p>
<p><b>P10-</b> De que forma são avaliadas as competências de uma pessoa na Força Aérea?</p>	<p>A avaliação de competências pode ser sustentada através da frequência de cursos ou do desempenho de funções. Existem ainda instrumentos de sinalização de competências como sejam as FAI, os louvores e as punições.</p>
<p><b>P11-</b> Considera que a Força Aérea motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?</p>	<p>Sim, a título de exemplo, é motivador que as pessoas percebam que as competências obtidas exteriormente sejam valorizadas na organização, e isso, com frequência, acontece.</p>
<p><b>P12-</b> De que forma esta divisão está relacionada com o conceito de competências na organização?</p>	<p>Nesta divisão somos conselheiros do General CEMFA, entre outras matérias, em relação à formação e às carreiras. A DIVREC é um <i>stakeholder</i> incontornável no que respeita ao diagnóstico das competências necessárias para a organização, bem como ao estudo das transformações necessárias que possam permitir uma gestão do fator humano menos condicionada pela matriz de especialidades atualmente existente, mas sim focada nas competências <i>core</i> das diferentes áreas do Saber.</p>
<p><b>P13-</b> Até que ponto existe alinhamento entre todas as divisões que trabalham com o conceito de competências?</p>	<p>Existe uma coordenação absoluta entre as várias divisões. Esse alinhamento é particularmente evidente entre a Divisão de Operações e a DIVREC esse alinhamento é muito evidente, pelo facto de existir maior relação entre nos diferentes processos.</p>

<p><b>Entrevistado:</b> Tenente-Coronel/TMMEL João Maia  <b>Posição Organizacional:</b> Reserva  <b>Data da Entrevista:</b> 03DEZ2015</p>	
<p><b>P1-</b> Até que ponto estão os conceitos associados à Engenharia Organizacional introduzidos na cultura da Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>O que eu sei é que têm sido desenvolvidos trabalhos sobre isso. Eu acho que há coisas que já foram feitas e ao nível das operações já foram implementadas algumas coisas, mas temo que não exista reflexo a nível comportamental organizacional. É muito a nível de Estado-Maior e académico, mas no dia-a-dia não tenho informação de grandes reflexos.</p>
<p><b>P2-</b> A que nível/níveis está definido o conceito de competência na Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>A nível estratégico julgo que não está definido. Encontra-se alguma coisa em RFA's, manuais CPESFA e em documentação dispersa (por exemplo em informações...). Existe documentação dispersa, mas não existe nenhum documento único, nem está centrado num único nível. Para além disso, o problema é que nenhuma está bem definida. É necessário estabilizar o conceito do que são competências ou requisitos. O problema dos manuais é utilizarem conceitos indiferenciados para requisitos ou exigências. Muitas vezes aquilo que se entende por competências é, de facto, um perfil para desempenhar determinado cargo. A definição de conceitos impede a utilização do termo descontextualizado.</p>
<p><b>P3-</b> De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?</p>	<p>Não é feita de uma forma sistematizada, ou se o fazemos é em determinados casos muito particulares, por exemplo um piloto que não tem a capacidade de ir para a caça ir para os helicópteros. É um pouco de gestão de competências. Numa percentagem muito elevada dos casos não é feito. Por exemplo, um oficial é colocado a desempenhar determinada função, podendo não ter as competências necessárias. Muitas vezes o critério de necessidade de ocupação de vaga sobrepõe-se a outros. Ao ser colocado em vários cargos, as competências da pessoa estão mais ajustadas para uns cargos do que para outros. Na Instituição Militar, pelo seu carácter especial, nem sempre a gestão de competências pura e dura é aconselhável. O que acontece é que muitas vezes se gere pessoal e não as pessoas. É preciso ver a natureza militar da organização. Para fazer a gestão de competências é preciso conhecer as pessoas. É sempre desejável fazer gestão de competências pois o produto sai melhorado e aumenta a eficiência. A gestão devia ser feita de maneira a que para determinado cargo só possa ser nomeado quem tem um determinado perfil.</p>
<p><b>P4-</b> Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?</p>	<p>É ter um quadro de referência para orientar as escolhas e tornar mais fácil fazer a gestão e determinar os mais aptos para as funções. Não podem ser só competências transversais, pois estas não servem para preencher cargos.</p>
<p><b>P5-</b> Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na Força Aérea?</p>	<p>Com certeza. O problema da gestão de competências é que tira parte da margem de arbitrariedade de decidir por parte das chefias. Existe uma certa resistência por causa dos problemas que cria, e torna-se mais fácil gerir o NIP e as preferências.</p>
<p><b>P6-</b> Qual a distinção que a organização faz entre os conceitos de competência e qualificações?</p>	<p>A organização já fez avanços para fazer a distinção, definir e separar os conceitos. Elas existem, mas não passam de estudos, nem se encontram tipificadas em manuais. Na prática há resultados pouco integrados.</p>
<p><b>P7-</b> Qual o papel que as competências desempenham na atribuição de cargos na organização?</p>	<p>Só até certo nível, muitas vezes procuram-se os apenas os requisitos. Têm um papel limitado.</p>
<p><b>P8-</b> É praticável, tendo em conta o reduzido efetivo da nossa organização, dar-se uma maior preponderância às competências na atribuição de cargos na FAP?</p>	<p>Praticável é. Se é adequado, também é. O que pode acontecer é que se chegue a pontos de conflito e o resultado pode não interessar à organização e muitas vezes aos interesses pessoais. Pode haver alguém muito competente, mas por limitações de outra ordem pode não poder ocupar o cargo. A gestão de competências e pessoas deve ser o ponto de partida para uma organização e depois ajustar às necessidades. O que é feito a nível da Direção de Pessoal afigura-se mais como uma gestão de qualificações e requisitos, e não de competências. As competências-chave devem ser procuradas na admissão, depois disso resume-se apenas ao seu desenvolvimento.</p>
<p><b>P9-</b> Qual o papel que as competências desempenham na seleção de candidatos para a admissão aos cursos ministrados na Academia da Força Aérea? E no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea?</p>	<p>Existem algumas competências que são procuradas nos candidatos na fase da seleção. Existem quadros específicos onde estão identificadas e tipificadas as competências que os candidatos devem ter para ingressar nos diversos quadros da Força Aérea.</p>
<p><b>P10-</b> De que forma é que as competências são desenvolvidas e avaliadas na Força Aérea? Como é feita a sua manutenção?</p>	<p>São desenvolvidas através dos processos formativos da organização e são avaliadas através dos processos internos da organização e da avaliação dos processos formativos. Ao longo da carreira existe a avaliação de desempenho que não deixa de estar baseada num processo não muito objetivo realizado pelas chefias. Na área da manutenção existe formação obrigatória de requalificação. Toda a formação ao longo da carreira é em larga medida de manutenção de qualificações, desenvolvimento da carreira, qualificação ou aperfeiçoamento. Penso que as formações vão aparecendo de forma natural. A maior parte das formações são dirigidas ao desenvolvimento das competências técnicas e não das competências-base, as competências</p>

	transversais são desenvolvidas na formação inicial e na formação de carreira e outros cursos dirigidos para o desenvolvimento dessas competências.
<b>P11</b> -Existe documentação que indique em que fase da carreira é que uma pessoa deve adquirir as competências transversais?	Existe o estatuto dos militares desde logo. Internamente são diretivas do CEMFA, mas o desenvolvimento das competências transversais não está contemplado, é mais focado nas competências técnicas.
<b>P12</b> -De que forma é feita a identificação das competências de uma pessoa na Força Aérea?	As competências estão identificadas num referencial construído, mas nunca houve muito trabalho de campo para validar este referencial. O último trabalho de campo de maior dimensão, de que tenho conhecimento, foi em 1985. A partir daí foram utilizados questionários e algum trabalho de campo, por parte das comissões técnicas de especialidade.
<b>P13</b> -Existe uma representação do perfil necessário para desempenhar as funções de cada cargo?	Existe nos RFA. Tenho dúvidas que o que está lá sejam competências. Penso que sejam mais requisitos, qualificações e perfis profissionais para cada especialidade e posição organizacional
<b>P14</b> -Considera que a Força Aérea motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?	Existe uma grande confusão. Esta pergunta deve ser feita às próprias pessoas. Elas vão confundir a questão com os níveis e requisitos que são pedidos. As pessoas não estão focadas nas competências e a organização também não está muito focalizada nesse sentido. Foca-se mais nas qualificações e no produto. A questão do desenvolvimento das competências-chave também não é a prioridade. Admite-se que através da seleção e formação inicial essas competências estão desenvolvidas o suficiente. Também não existe a grande exploração do impacto das competências-chave no desempenho. Esse aspeto deveria ser mais estudado e definido.

<p><b>Entrevistado:</b> Major/TPAA Quirino Martins  <b>Posição Organizacional:</b> Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal  <b>Data da Entrevista:</b> 10DEZ2015</p>	
<p><b>P1-</b> Até que ponto estão os conceitos associados à Engenharia Organizacional (<i>Organizational Self-Awareness</i>, Engenharia Organizacional, Arquitetura Empresarial, etc.) introduzidos na cultura da Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>Um conceito só se considera introduzido numa cultura quando é partilhado pelos seus membros. Os conceitos relativos à EO ainda não estão introduzidos na cultura da FA, pese embora já estejam identificados como importantes para a FA. Aliás, a própria visão, missão, valores, objetivos estratégicos e operacionais da FA já se encontram, de algum modo, alinhados com os conceitos de EO. A FA é uma organização militar necessariamente hierarquizada e a introdução de um conceito na sua cadeia de valor deve partir do topo para a base, numa perspetiva <i>top-down</i>.</p>
<p><b>P2-</b> A que nível/níveis está definido o conceito de competência na Força Aérea Portuguesa?</p>	<p>No nível organizacional onde me encontro, o conceito de competências não está propriamente definido. Assumindo que a FA não pauta a Gestão dos seus Recursos Humanos Militares pelos princípios básicos da Gestão de Competências (GC) mas antes pela Gestão de Funções (GF), todo o ciclo de GRH está alinhado com a GF. Qualquer organização no século XXI deve procurar estruturar a sua GRH com os princípios da GC e para tal, a FA deveria definir em primeira instância as suas competências organizacionais para <i>a posteriori</i> definir as suas competências individuais. Para tal, teria que implementar um processo de mudança que teria influência direta no modo como a GRH é concretizada em todos os domínios, e disseminá-la por toda a organização.</p>
<p><b>P3-</b> De que forma é feita a gestão de competências na Força Aérea?</p>	<p>Nesta área de trabalho não é feita. No entanto reconheço que a Repartição de Colocações (RC) executa processos onde existe alguma afinidade com a GC, pois analisa um conjunto de capacidades dos elementos no preenchimento dos cargos (nacionais/internacionais).</p>
<p><b>P4-</b> Qual será a relevância de definir um conceito transversal de competência para a organização?</p>	<p>É muito relevante. Com a engenharia organizacional estamos a caminhar nesse sentido. Com a análise de funções, estamos preocupados com o facto de uma função é bem/mal executada pelo indivíduo, enquanto com a GC, a organização demonstra estar preocupada em analisar o desempenho excecional dos seus membros. A nomeação para um determinado cargo concretizada na RC resume-se a analisar se o militar tem um determinado posto e (entre outros critérios) se tem perfil para esse cargo (aferindo a identificação deste critério e não o grau de excelência na sua realização. Por exemplo, o desempenho no Curso de Promoção a Oficial Superior que identifica os militares com perfil para desempenho de funções de Estado-Maior e de docente do IUM.</p>
<p><b>P5-</b> Considera importante a implementação de uma arquitetura de competências na Força Aérea?</p>	<p>Considero muito importante. Na análise de funções importa ter um conjunto de pessoas a ser pago para desempenhar as suas funções, mas devido ao cariz altamente tecnológico da nossa organização devemos valorizar o conhecimento dessas pessoas, o que se torna mais fácil com uma GC. Neste momento temos um oficial-general PILAV na posição de CLAVA ou CPESFA, o que é um pouco questionável, pois existem especialidades que teoricamente se encaixam melhor nessas posições. Para conseguir implementar uma gestão de competências era necessário desfazer este modelo atual.</p>
<p><b>P6-</b> Considera que a Força Aérea motiva as pessoas para desenvolverem as suas competências?</p>	<p>Existem poucos casos em que a organização aposta e patrocina as pessoas para tirarem cursos fora da organização, recorrendo a protocolos ou parcerias. A organização não aposta muito no desenvolvimento individual. Na promoção a postos na modalidade por escolha, os conselhos de especialidade analisam todos os militares com condições para promoção à luz de onze critérios, onde faz parte os cursos que são tirados fora da organização. Mas têm que ser os militares a ter a iniciativa de procurar os cursos que lhes interessam para desenvolvimento pessoal, não sendo encorajados pelas chefias a inscreverem-se em cursos para desenvolver as suas capacidades.</p>
<p><b>P7-</b> Qual o papel que esta divisão desempenha na área das competências?</p>	<p>Neste momento não fazemos. Uma vez que esta Repartição é das mais importantes na GRH, assumo que a GC teria um papel muito importante na gestão das promoções segundo as competências e não apenas as vagas nos respetivos Quadros Especiais. À luz da GC, poderia haver um concurso para o posto, mas isto iria tornar-se muito polémico e obrigaria a uma profunda reestruturação. O que se verifica agora é que as promoções se fazem porque existem vagas e não porque estamos a premiar os melhores.</p>

<p><b>Entrevistados:</b> Técnico Superior José Marques Valente e Major/PSI Cristina Fachada  <b>Posição Organizacional:</b> Técnico-Superior Psicólogo do Centro de Psicologia da Força Aérea e Psicóloga-Chefe do Centro de Psicologia da Força Aérea  <b>Data da Entrevista:</b> 18JAN2016</p>	
<p><b>P1-</b> Quais são as competências consideradas como transversais pela Organização?</p>	<p>Existem os perfis de competência por especialidade. Não estou certo que a Organização tenha um perfil transversal de competências. No CPSIFA existem perfis psicológicos distintos para oficiais, sargentos e praças. Desconheço outros cenários da Organização. A edificação destes perfis psicológicos teve, naturalmente, como base a recolha de dados junto de elementos das diferentes CTE. Os perfis psicológicos (do CPSIFA) exigidos para o acesso a diferentes concursos/cursos/especialidades da FA estão vertidos em dois despachos de Sua Excelência o Senhor General CEMFA (n.º 41-05-A de 22 de setembro e n.º 41-2010 de 08 de Setembro). Existe um trabalho em curso para uma primeira aproximação ao perfil de competências. Este perfil está a ser desenvolvido para a seleção de candidatos, que constitui uma das áreas de trabalho do CPSIFA.</p>
<p><b>P2-</b> De que forma são acauteladas as competências transversais nos testes psicotécnicos? Quais os mecanismos utilizados?</p>	<p>O CPSIFA tem um perfil de competências próprio porque não temos conhecimento de um perfil transversal (próprio) à Força Aérea. De forma a aferir as competências necessárias à seleção de candidatos, contamos com a experiência do pessoal no campo (CTE e afins). Todo este processo, a que subjaz o rigor com que percebemos a avaliação psicológica, iniciou-se/inicia-se com a realização de entrevistas junto dos elementos das diversas especialidades, tendo como <i>guideline</i> o modelo da SHL, balizado, naturalmente, pelas diretrizes dos diplomas emanados pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) – caso do Regulamento n.º 258/2011 que delimita o Código Deontológico dos psicólogos portugueses – e as Diretrizes Internacionais para a Utilização de Testes. Em equipa de psicólogos definimos, a partir dos diversos perfis aprovados, um conjunto de requisitos/valências para uma dada população. Estes requisitos/valências, e as correspondentes baterias de testes, são depois sujeitos à aprovação do Conselho de Psicologia, e normalizados para a população específica de candidatos. Ciclicamente são revistos os perfis e feitas análises de caso, com o intuito de controlar todas as variáveis que podem afetar os resultados, e assim, proceder a uma constante retroalimentação do processo de seleção.</p>
<p><b>P3-</b> Como é feita a monitorização dessas competências ao longo do processo de seleção (ESV, PAM)?</p>	<p>O objetivo é fundamentalmente o de retroalimentar a seleção, uma vez que o elemento decisor é em todos os casos a AFA. No ESV e PAM, temos fundamentalmente um papel de recolha de dados para este processo de retroalimentação e, se/quando solicitado pela AFA, de assessoria técnica. Durante o ESV retiramos informação para retroalimentar o sistema através de uma metodologia que consiste na aplicação de um questionário, mediante entrevista semiestruturada, e cuja estrutura se baseia nas competências que medimos no CPSIFA quer junto do instrutor quer do aluno. Na PAM a nossa ação distribui-se, por ordem decrescente de volume de trabalho, no desenvolvimento diário de sessões em grupo, na condução de entrevistas aos desistentes e, com um carácter muito pontual, quando solicitado, em acompanhamentos individuais, com um objetivo e estrutura naturalmente diferentes dos acompanhamentos que, mais tarde, realizamos em sede de Academia e da Esquadra 101 aos alunos que assim o solicitem.</p>
<p><b>P4-</b> Quais as diferenças existentes na admissão entre a AFA e o CFMTFA, ao nível das competências?</p>	<p>Comparando a admissão de oficiais para o regime de contrato e a destinada aos quadros permanentes, existe uma base comum. Aquilo a que chamamos o perfil psicológico transversal ao ser Oficial. A bateria de testes e de outras provas de avaliação psicológica têm, por isso um denominador comum entre os Cursos de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) ministrados pela AFA e os Curso de Formação de Oficiais (CFO) desenvolvidos pelo CFMTFA. No entanto, as normalizações são naturalmente diferentes atendendo às características das populações de origem, as especialidades navegantes (com particular foco para a pilotagem) que têm também as suas idiossincrasias, e, para além disso, no caso da AFA, é dado particular ênfase ao potencial global de aprendizagem enquanto no CFO essa componente tem um peso diferente. Para a AFA são selecionados candidatos para um tipo de carreira militar naturalmente diferente da que é expectável para o CFO. Neste último tem de haver, à partida, algumas competências mais desenvolvidas, ao nível comportamental, uma vez que o período de formação é bastante mais curto e, por conseguinte, o desempenho de funções (colocação) ocorre num espaço de tempo muito mais imediato. Na Academia, face ao timing da formação, damos como que uma margem para que, ao longo do curso e até certo ponto, essas competências possam vir a ser desenvolvidas/amadurecidas.</p>
<p><b>P5-</b> Para além da seleção de candidatos, que outros papéis têm as competências transversais noutras fases da carreira de um militar?</p>	<p>Pelo que sabemos, não existe um modelo articulado e integrado das competências transversais que um militar deva possuir e/ou desenvolver. Nesta matéria, em específico, o CPSIFA é unicamente responsável pela fase de avaliação/seleção psicológica, complementada posteriormente pelo acompanhamento na fase de formação, cujos exemplos já foram enunciados.</p>