

Painel I

O **Painel I**, moderado pela **Prof. Doutora Ana Daniela Silva** da **Universidade do Minho** teve como objetivo a apreciação de competências para o Plano de Desenvolvimento Individual.

Palestra 1

(Professora Doutora Maria do Céu Taveira - Universidade do Minho)

Na primeira intervenção, realizada pela Professora Doutora Maria do Céu Taveira, da Universidade do Minho Abordou-se a Apreciação e Análise de Competências para o Plano de Desenvolvimento Individual, a partir do quadro de referência da Psicologia Vocacional e do Desenvolvimento de Carreira.

A avaliação de competências possibilita identificar áreas e níveis de desempenho dos militares, as suas necessidades de formação e a assertividade de intervenção dos gestores de carreira.

Apresentaram-se de forma empírica e conceptual as definições de Carreira e o seu desenvolvimento. Se por um lado, em termos de senso comum, a carreira é percecionada como o avanço para posições de maior poder e responsabilidade, no campo científico, encara-se a carreira como sinónimo de trabalho, associando-a a competências atitudinais e comportamentais, e também, à sequência de funções desempenhadas pelo indivíduo ao longo do tempo.

Assim, caberá ao Exército, analisar e decidir para qual destas noções de carreira deverá seguir, salientando que, na sua opinião, será mais benéfico adotar uma versão integrada de todas elas.

Importa ainda referir que o desenvolvimento de carreira engloba, três grandes domínios de competência: o desenvolvimento pessoal e social, o desempenho e a aprendizagem ao longo da vida, e a gestão pessoal da carreira.

De seguida, foram abordadas as melhores práticas no que respeita à Avaliação e Análise de Competências para o Plano de Desenvolvimento Individual, relevando que estes processos devem estar ao serviço da organização e dos trabalhadores, articulando os dois polos de interesse.

Por fim, destacou-se a importância de desenvolver competências de gestão de carreira no contexto profissional, através de workshops, de aconselhamento, de oportunidades de formação, de autoavaliação e de feedback.

Com este desafio em mente, o Exército Português e a Universidade do Minho, tem vindo a colaborar, num protocolo de cooperação, quer na área do recrutamento, quer na área da gestão de carreiras, contribuindo para uma experiência altamente enriquecedora de investigação e de ações concretas de melhoria destes processos.

Palestra 2

(Coronel von Block Schlieser- Exército Alemão)

Na segunda intervenção, realizada pelo Coronel Michael von Block Shlesier, do Exército Alemão, começou-se por referir que, numa abordagem militar, o modelo de gestão de carreiras tem como objeto a identificação e avaliação das competências e performances individuais, criando assim condições para a elaboração de planos de carreira ajustados.

Garantindo a premissa da colocação da pessoa certa, com a qualificação certa, no tempo certo, no cargo correto, a gestão de recursos humanos assenta num processo cujo ponto de partida se materializa no **desenvolvimento individual do militar**, que integra conceptualmente 03 (três dimensões): a aptidão individual; o desempenho individual; e as qualificações obtidas.

Se as aptidões individuais dificilmente são influenciadas por fatores externos, o mesmo não se aplica às outras duas dimensões, nas quais, o desempenho individual ganha um papel preponderante, pela sua medição através de ferramentas de avaliação periódicas, subdivididas na apreciação da performance profissional no cargo desempenhado e, paralelamente, numa lógica prospetiva, na visualização formativa e de aquisição de competências para o desempenho de cargos futuros.

No que respeita à dimensão qualificações, assiste-se à integração das qualificações adquiridas ao longo do percurso escolar do militar com os momentos catalisados pela cadeia de comando, mormente nas qualificações proporcionadas pelo plano de formação de carreira, assim como pelos

momentos formativos exarados nas recomendações durante as avaliações periódicas.

Como ferramenta agregadora da tríade do desenvolvimento individual e catalisadora do apoio à decisão, surge o **sistema de Conferências**, que decorrem ao nível do Ramo e ao nível ministerial, permitindo a análise de um universo de militares de forma comparativa, transparente, objetiva e racional.

Analizadas todas as informações, parâmetros e resultados, das dimensões e processos referidos, reúnem-se assim, as condições tangíveis que permitem o desenvolvimento dos Planos de Carreira. Estes planos, numa dinâmica social cada vez mais atenta ao interesse pessoal, deve alavancar nos Órgãos de Gestão de Recursos Humanos a garantia de canais de diálogo permanentes e transparentes, orientados para a procura de soluções profícuas para ambas as partes.

Palestra 3

(Coronel Adelino Jacinto – Exército Português)

Na terceira e última intervenção deste painel, o Coronel Adelino Jacinto do Exército Português aludiu que a Otimização de Processos na Gestão por Competências e Identificação de Potencial, é uma necessidade identificada e encontra-se definida como objetivo Estratégico do Exército.

Contribuem diretamente para o Apoio ao Desenvolvimento da Carreira dois pilares fundamentais, a Avaliação e Identificação de Potencial por um lado e a Formação e Valorização Profissional por outro. O processo de Avaliação do Mérito inclui a Análise e Apreciação de Competências em duas vertentes, uma através da experiência adquirida no desempenho do cargo (SOFT SKILLS), e outra através da Formação, (HARD SKILLS).

Tendo por base que a carreira militar tende, por princípio, a ser desenvolvida em progressão vertical, surge a necessidade de criar o Modelo de Carreira Tipo, no sentido de otimizar e apoiar a tomada de decisão do Comando do Exército na gestão de Recursos Humanos. Esta Gestão deverá assentar numa plataforma única, utilizando um Sistema Integrado de Recursos Humanos (RH), procurando administrar os seus recursos de forma transparente, justa e

consequente, permitindo o desenvolvimento e valorização das pessoas, retirando o melhor de cada um, contribuindo assim para a "marca empregadora" do Exército Português.

O Apoio ao Desenvolvimento da Carreira garante o desenvolvimento individual no sentido de obter desempenhos de excelência, permitindo reter os seus ativos oferecendo percursos profissionais com uma progressão contínua no caso dos Quadros Permanentes, e no caso dos militares em regime de Contrato ou de Contrato Especial, garantir uma valorização pessoal e profissional, facilitando a sua reintegração.

No final do painel, seguiu-se um período de debate, de onde se relevam os seguintes contributos:

A Professora Doutora Maria do Céu Taveira, realçou que o impacto da condução do processo de avaliação de competências deve ser sempre visto no domínio positivista, pois, permite ao indivíduo, identificar as suas competências, aumentando o grau de envolvimento e de compromisso com a organização.

O Coronel Shlieser, reforçou que o sistema de conferências, nos seus vários níveis de decisão, garantem a complementaridade e a procura de soluções racionais e consequentes, atendendo à visualização holística da organização militar e dos cargos a serem providos.

O Coronel Jacinto venceu que a avaliação se encontra legalmente regulamentada, o que permite quantificar as competências valorizadas de modo a identificar a pessoa certa para o cargo certo.

Painel II

O **Painel II**, moderado pela **Professora Joana Moura** da **Porto Business School** permitiu a visualização das diferentes abordagens na Identificação de Potencial no Apoio à Decisão.

Palestra 4

(Eng.º Rui Afeiteira - BI4ALL)

A primeira intervenção, realizada pelo Engenheiro Rui Afeiteira da BI4ALL, subordinado ao tema “O desenvolvimento do *Business Intelligence* no apoio à decisão” permitiu explanar quais as vantagens no investimento da visualização de dados através do *Business Intelligence*, a sua importância como sistema de apoio à decisão e qual a sua arquitetura.

A visualização de dados traz inúmeras vantagens para uma organização, através da possibilidade de transformar e partilhar a sua multiplicidade em informação fidedigna, recorrendo a processos de captação, processamento e análise, com vista a identificar tendências e padrões, que permitam personalizar a sua transmissão sobre forma de informação credível. Desta forma, é possível com maior simplicidade e celeridade verificar o desempenho operacional e o aumento da produtividade, compreender o impacto e garantir a assertividade nas estratégias implementadas, bem como, reduzir riscos, tempo e recursos

O *Business Intelligence* é um processo suportado em tecnologia e aplicações informáticas para análise de dados e apresentação de informações úteis e vantajosas para uma organização.

Para o processo ser bem-sucedido deve existir a conjugação de uma estratégia de análise inteligente com uma estratégia de dados eficaz.

Os **Sistemas Operacionais** são caracterizados por serem processos mais complexos e que podem limitar o desempenho do sistema e consequentemente limitar a visualização de respostas. Por outro lado, os **sistemas de suporte à decisão** diferenciam-se por uma autonomia relativa aos primeiros, por serem simples e intuitivos e de fácil visualização de respostas, garantindo que as informações transmitidas são confiáveis.

Um Sistema de *Business Intelligence* deve obedecer a uma determinada Arquitetura, desde a captação de dados até à visualização dos mesmos, e para tal, devem ser validadas as diversas fontes de dados, assim como o tratamento da informação, tendo em vista os utilizadores finais.

Palestra 5

(Major-General Frédéric Gout – Exército Francês)

Na segunda intervenção, realizada pelo Major-General Frédéric Gout do Exército Francês aclarou-se a operacionalização da gestão de recursos humanos, detalhando o trabalho realizado pela Célula de Gestão de Talentos do Exército, cujo foco é a seleção para o desempenho de cargos no posto de Coronel e consequente acesso ao Corpo de Oficial-General.

O Major-General Frédéric Gout clarificou o processo de tomada de decisão, através da identificação do potencial de cada militar para o processo de apreciação dos cargos dirigentes, pela assunção de maiores níveis de responsabilidade e risco. Ou seja, como são selecionados, que desempenho de cargos podem assumir e quais são os programas formativos e educativos disponíveis.

Assim, para permitir a seleção dos Oficiais elegíveis destinados a cargos de alta responsabilidade e de alto risco, foi definida uma visão, uma ambição, e ferramentas e processos. Primeiramente, foi definido no que consiste um Oficial de Alto Potencial, que deve, transversalmente, integrar a experiência operacional, reconhecidas competências pessoais, características de liderança inatas e elevada capacidade de adaptação.

No capítulo das ferramentas de gestão, foram identificadas 12 áreas de competências, e sob as quais, os oficiais apreciados, através das experiências adquiridas ao longo da fase inicial da carreira e pelos cargos ocupados após o Curso de Oficial Superior devem reunir, por forma a serem elegíveis para a apreciação ao acesso ao Corpo de Oficial-General.

Posteriormente, foi detalhado o processo de seleção subsequente, no qual, através de uma avaliação anual, e apreciados o conjunto de Oficiais Superiores, são identificados um terço do universo, que pelo seu potencial,

poderão almejar o desempenho de cargos de Oficial-General. Deste universo restrito, são seguidamente identificados os potenciais cinco por cento que terão condições de acesso aos postos mais elevados do Corpo de Oficial-General, permitindo futuramente, o desempenho de cargos de comando, quer no nível operacional e conjunto, bem como no nível estratégico-político.

Importa salientar, que este processo de seleção decorre de um conjunto de reuniões e conselhos, que, integrando os vários níveis de decisão, mitigam o grau de risco de possíveis erros de avaliação.

Como ferramenta partilhada e por forma a garantir a transparência e comprometimento entre todos os intervenientes, são apresentados aos Oficiais elegíveis, os possíveis percursos de carreira conducentes com o seu potencial, espelhando as oportunidades de seleção para cursos de promoção, assim como os possíveis cargos associados ao Corpo de Oficial-General.

Palestra 6

(Dra Ana Viçoso – Randstad Risesmart)

A encerra este painel, a Dra Ana Viçoso da Randstad-Risesmart, aflorou o tema “Análise de competências na seleção de pessoas para posições de liderança”.

Quando se fala de bons líderes, estes, sabem como envolver e motivar uma equipa através da honestidade, transparência e propósito. Os líderes com uma visão forte são aqueles que promovem um melhor desempenho nas suas equipas.

A Dra. Ana Viçoso abordou o conceito de liderança, destacando duas teorias de liderança: a transacional e transformacional, em que na primeira é baseada em regras, o gestor comporta-se como chefe e não como líder, não se preocupando em compreender as motivações da sua equipa ou em antecipar-se aos problemas. Quanto à liderança Transformacional, o líder cria um vínculo com os seus liderados, criando uma relação diferenciadora e impactante.

Concomitantemente, é fundamental que exista confiança para haver liderança, constituindo-se como base da obtenção de resultados, devendo haver foco no seu desenvolvimento. Assim, para desenvolver a confiança, é importante

que haja partilha de afinidades entre os interlocutores, transcendendo as características profissionais de cada indivíduo.

Outro aspeto importante é a forma como se mobilizam as equipas, devendo os líderes ter em conta cinco vetores primordiais: envolver os colaboradores no propósito e visão, clarificar o papel e o contributo de cada um para o objetivo geral, estabelecer metas intermédias, monitorizar através de feedback claro e construtivo, e, por último avaliar.

Num enquadramento à liderança situacional, refere que existem três níveis fundamentais de competências numa organização: as técnicas, as comportamentais e as conceptuais.

Consequentemente, enfatizou os quatro estilos de liderança situacional baseados no modelo dinâmico e centrado no diagnóstico de macro-tarefas realizadas pelo colaborador, deixando claro, à partida, que a proposta da liderança situacional, reconhece também, diferentes níveis de maturidade.

No final deste painel, seguiu-se um período de debate, do qual se relevam os seguintes contributos:

O Engenheiro Rui Afeiteira venceu que, na aplicação do Business Intelligence, o histórico de dados refere-se a um período temporal no qual se efetua uma análise diagnóstica que permite compreender um determinado fenómeno, e, de forma preditiva atuar atempadamente.

O Major-General Frédéric Gout realçou que, sendo o sistema de gestão focado na dimensão humana, o desafio da sua implementação assentou na compreensão organizacional, por forma a garantir a confiança e o comprometimento dos militares apreciados, pois, para ter uma visão de futuro, deve-se acreditar no sistema.

A Dra Ana Viçoso frisou que, o conjunto de competências para a seleção de talentos é importante, contudo, depende do que a organização procura, devendo ter uma maior sensibilidade nos Recursos Humanos e focando-se na empatia, capacidade de relação interpessoal e motivação.