

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TRANSPORTES

CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA INSPETORES DE SERVIÇOS
AÉREOS

MARED FARIAS DE LIMA E SILVA HOERHAN

ORIENTADORA: YAEKO YAMASHITA, PhD

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA AVIAÇÃO CIVIL

PUBLICAÇÃO: E-TA-012A/2009
BRASÍLIA/DF: NOVEMBRO/2009

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TRANSPORTES

CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA INSPETORES DE SERVIÇOS
AÉREOS

MARED FARIAS DE LIMA E SILVA HOERHAN

**MONOGRAFIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO SUBMETIDA AO CENTRO DE
FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TRANSPORTES DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO
DA AVIAÇÃO CIVIL.**

APROVADA POR:

YAEKO YAMASHITA, PhD (UnB)
(Orientadora)

ADYR DA SILVA, PhD (UnB)
(Examinador)

VICTOR PAVARINO, MsC (Ceftru)
(Examinador)

BRASÍLIA/DF, 28 DE NOVEMBRO DE 2009

FICHA CATALOGRÁFICA

HOERHAN, MARED FARIAS DE LIMA E SILVA

Capacitação por Competência para Inspectores de Serviços Aéreos

xii, 61p. 210x297mm (CEFTRU/UnB, Especialista, Gestão da Aviação Civil, 2009)

Monografia de Especialização – Universidade de Brasília, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, 2009.

1. Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC e o seu Papel
2. Capacitação por Competência
3. Metodologia para Identificação de Competências Necessárias para Capacitação
4. Estudo de Caso - INSPAC Serviços Aéreos

I. CEFTRU/UnB

II. Título (série)

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

HOERHAN, M. F. L. S. (2009). Capacitação por Competência para Inspectores de Serviços Aéreos, Monografia de Especialização, Publicação E-TA-012A/2009, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 73p.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DA AUTORA: Mared Farias de Lima e Silva Hoerhan

TÍTULO DA MONOGRAFIA: Capacitação por Competência para Inspectores de Serviços Aéreos

GRAU / ANO: Especialista / 2009

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta monografia de especialização e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia de especialização pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Mared Farias de Lima e Silva Hoerhan

DEDICATÓRIA

A Deus, por iluminar o meu caminho e estar sempre presente na minha vida.

Aos meus pais, Maria Violeta e Edmar, pelo amor incondicional, pela formação do meu caráter, pelo incentivo e apoio aos estudos e por tudo que me proporcionaram.

Ao meu marido Cléber, meu eterno namorado, que escolhi para compartilhar todos os momentos da minha vida, que me deu todo o apoio para a conclusão desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, força e sustento da minha caminhada.

Ao meu marido e meus pais pela compreensão e paciência durante a minha ausência.

Ao aos meus colegas de curso, pelo apoio, pela amizade, pelo companheirismo e compartilhamento de conhecimentos.

Ao professor Adyr, por toda sua experiência profissional, acadêmica e de vida e por compartilhar seus preciosos e sábios conhecimentos.

À Silvia pela por toda a ajuda, compreensão, paciência e bom humor.

A minha professora orientadora Yaeko pelos conselhos, incentivo, força e apoio na elaboração deste trabalho de pesquisa.

Aos demais professores do curso, pela dedicação e pelos ensinamentos.

À amiga Tatiana Salles pela disposição em me ajudar e compartilhar os seus conhecimentos.

A Isabel Egler pela disponibilidade e presteza em me atender, mesmo em momentos atribulados.

Aos servidores da Superintendência de Regulação Econômica- SRE e da Superintendência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – SCD pela ajuda com informações de dados preciosos que contribuíram para a elaboração dessa pesquisa.

Aos demais colegas de trabalho, pela compreensão e apoio para o desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo o desenvolvimento de uma metodologia para identificação de competências necessárias para subsidiar um plano de capacitação para a Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado – SRE da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. A viabilidade da proposta foi averiguada com aplicação da metodologia nos Inspectores de Serviços Aéreos da ANAC. Para identificar as competências foram levantadas as atribuições legais em função da estrutura organizacional. Uma vez identificadas as competências institucionais, partiu-se para o levantamento das competências individuais. Por meio desse levantamento foi possível identificar lacunas de competências entre as competências necessárias para concretizar a estratégia da organização e as competências internas existentes na instituição. A identificação de lacunas permite o planejamento de ações de capacitação para o desenvolvimento de competências dos funcionários, de forma a otimizar o desempenho de suas tarefas. A metodologia apresentada é uma ferramenta que auxilia a organização e seus gestores no processo de tomada de decisões para o desenvolvimento e ou aprimoramento de competências com objetivo de atender às necessidades atuais e futuras da instituição.

ABSTRACT

This work has as objective to study the development of a methodology for identification of competences required to support a training plan for the Department of Economic Regulation and Market Surveillance the National Civil Aviation Agency - ANAC. The feasibility of the proposal was determined by applying the methodology in the Inspectors Air Services ANAC. To identify the competences were lifted statutory duties according to the organizational structure. Once identified institutional responsibilities, we decided to survey the individual competences. Through this survey was possible to identify competences gaps between the competences needed to accomplish the organization's strategy and internal powers existing in the institution. The identification of gaps allows the planning of training actions for the development of competences of officials in order to optimize the performance of their duties. The methodology presented is a tool that helps the organization and its managers in decision-making to the development and improvement of competences or aiming to cover the needs of current and future institution.

SUMÁRIO

Capítulo		Página
1	INTRODUÇÃO	1
1.1	APRESENTAÇÃO	1
1.2	DEFINIÇÃO DE PROBLEMA	3
1.3	HIPÓTESE	3
1.4	OBEJTIVO	3
1.5	JUSTIFICATIVA	4
1.6	METODOLOGIA DE PESQUISA	5
1.7	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	6
2	AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC E O SEU PAPEL	8
2.1	APRESENTAÇÃO	8
2.2	ANAC – CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA	8
2.3	A FISCALIZAÇÃO NA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL	12
2.4	AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL: A CAPACITAÇÃO DE SEUS SERVIDORES	17
3	CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA	19
3.1	APRESENTAÇÃO	19
3.2	COMPETÊNCIA	20
3.3	COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO	23
3.4	COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO	24
3.5	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA APRENDIZAGEM	26
4	METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIA PARA CAPACITAÇÃO	29
4.1	APRESENTAÇÃO	29
4.2	METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE	29

COMPETÊNCIAS		
5	ESTUDO DE CASO – INSPAC SERVIÇOS AÉREOS	36
5.1	APRESENTAÇÃO	36
5.2	ESTUDO DE CASO: INSPETORES DOS SERVIÇOS AÉREOS	36
5.3	CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE	55
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6.1	APRESENTAÇÃO	56
6.2	AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	56
6.2.1	Vantagem	56
6.2.2	Desvantagem	57
6.3	LIMITAÇÕES OBSERVADAS	57
6.4	RECOMENDAÇÕES	58
6.5	SUGESTÕES	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE TABELAS

Tabela		Página
Tabela 5.1	Competências legais relativas à fiscalização da GEOS	40
Tabela 5.2	Competências legais relativas à fiscalização da GEAC	41
Tabela 5.3	Competências legais relativas à fiscalização da GERE	42
Tabela 5.4	Competências legais relativas à fiscalização da GOPE	43
Tabela 5.5	Competências legais relativas à fiscalização da GFIS	44
Tabela 5.6	Matriz de competências funcionais segundo cargo e grau de instrução da SRE	46

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
Figura 2.1	Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	9
Figura 3.1	As três dimensões da competência	21
Figura 3.2	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	24
Figura 4.1	Estrutura de metodologia para identificação de competências	30
Figura 4.2	Identificação da <i>Gap</i> (Lacuna) de competências	34
Figura 5.1	Organograma da Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado - SRE	37
Figura 5.2	Funções e perfil de competências para a GEOS	47
Figura 5.3	Funções e perfil de competências para a GEAC	48
Figura 5.4	Funções e perfil de competências para a GERE	49
Figura 5.5	Funções e perfil de competências para a GOPE	50
Figura 5.6	Funções e perfil de competências para a GFIS	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
CBA	Código Brasileiro de Aeronáutica
CONAC	Conselho de Aviação Civil
INSPAC	Inspetor de Aviação Civil
GEAC	Gerência de Análise Estatística e Acompanhamento de Mercado
GEOS	Gerência de Outorgas e Serviços Aéreos
GERE	Gerência de Regulação Econômica
GFIS	Gerência de Fiscalização
GOPE	Gerência de Operações de Serviços Aéreos
PPCC	Programa Permanente de Capacitação por Competência
RBHA	Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica
SCD	Superintendência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
SER	Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Diante do novo cenário de rápidas mudanças, globalização, alta competitividade e avanços tecnológicos as organizações buscam maneiras de adquirir maior flexibilidade e adaptabilidade, com vistas a obter vantagem competitiva sustentável de longo prazo.

Essa preocupação leva à valorização de ações, modelos e ferramentas que facilitem a identificação e implementação de estratégias inovadoras para o negócio. Deste modo, deve-se entender a estratégia organizacional como um processo sistêmico integrado com os outros processos organizacionais.

A estratégia organizacional define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é formulada a partir da missão organizacional, visão de futuro e dos objetivos principais da organização (CHIAVENATO, 1999).

Missão organizacional é a razão pela qual uma organização existe, ela determina o negócio da empresa. A visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que a organização deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos representam os alvos a atingir ou a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo. (CHIAVENATO, 1999).

Dessa forma a estratégia organizacional funciona como um meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa, de modo que a partir da estratégia define-se o planejamento estratégico da organização. E a partir desse define-se, dentre outros, o planejamento estratégico de recursos humanos, que nada mais é que um subsistema do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de recursos humanos refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Diante das mudanças no ambiente organizacional e utilização de novas tecnologias, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior capacidade de iniciativa, uma vez que o processo decisório está cada vez mais descentralizado, o que exige um maior nível de comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais.

Atualmente, a gestão baseada por competências tem sido apontada como modelo de gestão alternativo para fazer frente a um cenário cada vez mais instável. O modelo de gestão de competência propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, para desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

De acordo com Costa (2003), a gestão por competência deve ser integrada à administração estratégica, dessa forma transforma-se em um processo circular, nos quais as competências individuais fornecem elementos para as competências essenciais e estas são insumos para as estratégias e objetivos da empresa.

O sistema de gestão por competência é fonte de sustentação de vantagens competitivas da organização. Desenvolver as competências essenciais e individuais e integrá-las as estratégias da empresa requer educação e investimento em aprendizagem permanente (COSTA, 2003).

Nesse sentido, com o objetivo de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, partindo-se do pressuposto que o desenvolvimento permanente do servidor público é um fator estratégico para o alcance desse objetivo o governo federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (Brasil, 2006), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, inseridas nesse novo paradigma de gestão de pessoas. Dentre as diretrizes, destaca-se o incentivo e apoio ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais.

Com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional da força de trabalho a partir de capacitação orientada pelas competências, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, publica a Portaria nº 818, de 01 de agosto de 2007 (ANAC, 2007), no entanto o processo de

implementação do Programa Permanente de Capacitação por Competência - PPCC de seus servidores está em fase de implementação na Agência.

Para implementar a gestão por competência é necessário realizar o mapeamento das competências necessárias a consecução da estratégia organizacional. Especificamente a capacitação de Inspetores de Aviação Civil, servidores responsáveis pelas atividades de fiscalização da aviação civil realizados pela ANAC, ainda estão focados na concepção convencional de programas de formação e treinamento, por isso faz-se necessário adequá-lo ao modelo de treinamento/desenvolvimento baseado em competências que busca desenvolver competências em sintonia com a estratégia da organização. O foco da capacitação por competência reside na concepção da organização que aprende e que estimula o aprendizado.

Este trabalho visa identificar as competências dos Inspetores de Serviços Aéreos para desenvolvimento de uma capacitação que potencialize as atividades de fiscalização dos serviços aéreos da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como a capacitação pode potencializar a atividade de fiscalização da Agência Nacional de Aviação Civil de modo a assegurar o eficiente desempenho da função de Inspetor de Serviços Aéreos?

1.3 HIPÓTESE

Uma capacitação por competência potencializa as atividades de fiscalização de serviços aéreos da ANAC.

1.4 OBJETIVO

Identificar as competências necessárias para desenvolvimento de uma capacitação que potencialize as atividades de fiscalização dos serviços aéreos da ANAC.

1.5 JUSTIFICATIVA

A Constituição Federal estabelece que a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo. Assim, como regra geral, a exploração de atividades econômicas dos serviços públicos é realizada pelo agente privado, por intermédio do instrumento da autorização, concessão ou permissão para exploração do serviço, por sua conta e risco, por meio de contrato. Nesse sentido, cabe ao Estado acompanhar a execução do contrato e a adequada prestação do serviço público.

O contrato de concessão define o objeto da concessão, delimitação da área, forma e período da exploração e os direitos e deveres das partes envolvidas. Cabe ao poder público a fiscalização do serviço concedido, essa fiscalização é realizada por órgão técnico da Administração concedente, o concessionário deve prestar o serviço permanente, de forma eficiente e com tarifas módicas, conforme a Lei 8.987 de 13.2.1995 (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, cabe às agências reguladoras atender à função de regulação, estabelecida pelo Estado, voltada a assegurar ao administrado o pleno exercício de seus direitos, bem como fiscalizar o funcionamento dos serviços públicos concedidos.

No âmbito do transporte aéreo, a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, Autarquia em Regime Especial, vinculada ao Ministério da Defesa, é a autoridade de aviação civil, responsável por observar e implementar orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Aviação Civil – CONAC, de forma a garantir a livre concorrência, promover o bem-estar de consumidores e usuários, e propiciar a eficiência econômica.

Para que a ANAC possa desempenhar o seu papel regulador e fiscalizador da aviação civil é necessário, no âmbito da fiscalização, planejá-la e executá-la de forma eficiente e eficaz. Nesse contexto, entra a capacitação dos inspetores, como um instrumento utilizado pela agência de modo a atingir o grau de proficiência necessário ao desempenho da função de inspetor, objetivando aperfeiçoar e potencializar a supervisão permanente das operações, da segurança de voo e dos serviços aéreos na aviação civil.

Dessa forma, a Agência capacita Inspectores de Aviação Civil – INSPAC - cuja função é desempenhada por servidor que integra o Sistema de Aviação Civil, mediante credenciamento, e que tenha concluído, com aproveitamento, o Curso de INSPAC, em uma das seguintes áreas de atuação:

- I - Segurança Operacional e Certificação de Produtos Aeronáuticos;
- II - Infraestrutura Aeroportuária; e
- III - Serviços Aéreos.

Como pode ser constatado, o universo de fiscalização no âmbito da aviação civil é amplo, exige qualificação específica na área a qual o servidor irá atuar. Especificamente na área de serviços aéreos, observou-se, por meio de questionamentos por parte dos alunos, na avaliação final de curso de capacitação de INSPAC Serviços Aéreos, que o atual modelo de capacitação não fornece subsídios suficientes para a atuação de um INSPAC Serviços Aéreos em campo/na prática.

Nesse sentido, considerando o papel da ANAC, os fundamentos legais aplicáveis ao inspetor de serviços aéreos, e o arcabouço teórico sobre capacitação por competência, objetiva-se mapear as competências do INSPAC Serviços Aéreos com objetivo de identificar as competências necessárias para desenvolvimento de uma capacitação que potencialize as atividades de fiscalização dos serviços aéreos da ANAC.

1.6 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado no desenvolvimento da pesquisa será o método hipotético-dedutivo, que segundo Yamashita (2008) inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, partindo-se de leis gerais e verificando-se a aplicação dessas leis para os casos particulares, descobrem-se novas características desses fatos, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangentes pela hipótese.

A metodologia abrangerá as seguintes atividades:

- 1- Revisão bibliográfica: conceitos de competências, individuais e organizacionais, gestão de competência, desenvolvimento de competências, técnicas de treinamento, arcabouço legal referente ao desempenho da função de Inspetor de Aviação Civil – INSPAC - capacitação no serviço público e capacitação na ANAC, por meio de consulta a legislações, monografias, artigos científicos, livro, internet e intranet (biblioteca virtual da ANAC).
- 2- Definição da metodologia para mapeamento de competências por meio de pesquisa literária.
- 3- Validação da metodologia com mapeamento de competências de INSPAC Serviços Aéreos.
- 4- Identificação das competências necessárias para potencializar as atividades de fiscalização do INSPAC Serviços Aéreos.

1.7 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho será composto de seis capítulos. O primeiro capítulo introduz as bases para a elaboração do trabalho e a contextualização do problema de pesquisa.

O segundo capítulo refere-se à apresentação da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC seu papel, estrutura a fiscalização desenvolvida na agência e a capacitação de seus servidores.

O terceiro capítulo apresenta a definição, para fins desse estudo, de capacitação com base nos conceitos de competências, bem como faz uma diferenciação entre a competência do indivíduo e a competência da organização e apresenta o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem.

O quarto capítulo aborda a Metodologia para identificar as competências necessárias às atribuições do INSPAC Serviços Aéreos, são apresentadas e detalhadas as fases da metodologia.

O quinto capítulo refere-se ao Estudo de Caso de Inspetor de Aviação Civil de Serviços Aéreos apresentando o mapeamento de competências de cada área de atuação na Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado, com o objetivo

de identificar as competências dos INSPAC Serviços Aéreos necessárias para desenvolvimento de uma capacitação que potencialize as atividades de fiscalização dos serviços aéreos da ANAC.

O sexto capítulo apresenta conclusão e considerações finais.

2 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC E O SEU PAPEL

2.1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo visa apresentar a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, seu papel, características e estrutura; a atividade de fiscalização da ANAC, discriminada por tipos de fiscalização, objetivos, a área de atuação, bem como os servidores que estão aptos a realizá-la. Após, é realizada uma breve apresentação da capacitação realizada na Agência, em especial a capacitação dos Inspectores de Aviação Civil – INSPAC.

2.2 ANAC - CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA

A Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, autarquia sob regime especial, criada pela Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005 (Brasil, 2005), e regulamentada pelo Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006 (Brasil, 2006b), caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes que atuam sob o regime de colegiado, tem sede e foro no Distrito Federal, é vinculada ao Ministério da Defesa. Cabe ressaltar que a investidura e a estabilidade do mandato de seus diretores distinguem a autarquia sob regime especial de uma autarquia clássica.

O papel da ANAC é regular e fiscalizar o setor aéreo, nos aspectos econômicos e de regulação do mercado, bem como estabelecer normas, certificação e fiscalização das atividades relativas à segurança do transporte aéreo e da infraestrutura aeroportuária civil, com exceção das atividades de controle do espaço aéreo e de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, cujas atribuições competem ao Comando da Aeronáutica. A ANAC possui também a competência de adotar as medidas necessárias ao desenvolvimento e ao fomento da aviação civil, da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do país.

Para desempenhar seu papel a ANAC observa e implementa as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Aviação Civil – CONAC -, órgão de assessoramento do Presidente da República para a formulação da política nacional de aviação civil, de forma a adotar as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento e fomento da aviação civil, da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do país.

A ANAC tem como missão¹ a promoção da segurança e a excelência do sistema de aviação civil, de forma a contribuir para o desenvolvimento do País e o bem-estar da sociedade brasileira. Sua visão é ser uma autoridade modelo da aviação civil internacional, atingindo um dos cinco menores índices de acidentes do mundo, até 2014 e seus valores são ética, compromisso com o interesse público, transparência valorização das pessoas, profissionalismo e imparcialidade.

A ANAC, conforme figura 2.1, apresenta a seguinte estrutura organizacional:

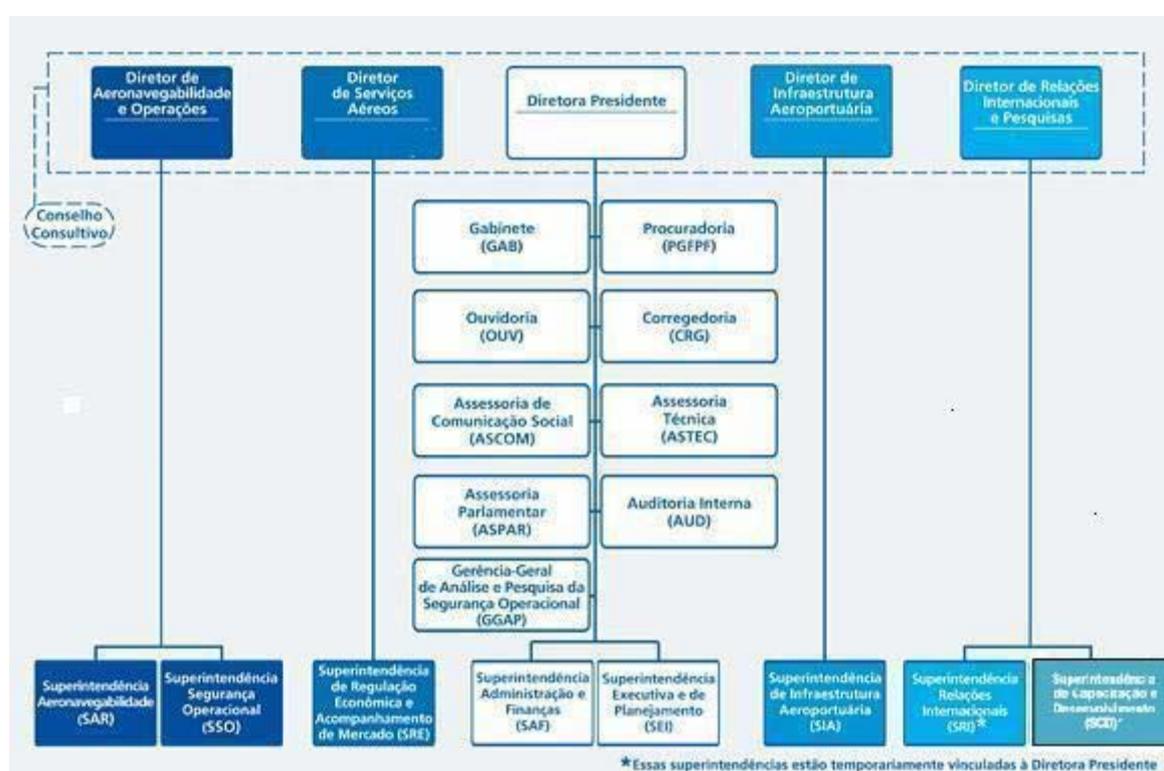


Figura 2.1 - Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC

De acordo com a Resolução nº 110, de 15 de setembro de 2009 (Brasil, 2009), a ANAC possui seis Unidades Regionais a saber:

¹ Em outubro de 2009 foi institucionalizado missão, visão e valor da ANAC. A agência contratou uma consultoria que desenvolve, no momento, um trabalho de processo de modelagem organizacional da ANAC, com objetivo de se propiciar a gestão estratégica na agência.

- a) Unidade Regional Belém;
- b) Unidade Regional Manaus;
- c) Unidade Regional Porto Alegre;
- d) Unidade Regional Recife;
- e) Unidade Regional Rio de Janeiro;
- f) Unidade Regional São Paulo;

Além disso, possui dois Órgãos Colegiados:

- a) Conselho Consultivo;
- b) Plenário.

Para cumprir o seu papel a ANAC detém competências legais instituídas em seu Regimento Interno², dentre as quais se destacam as seguintes competências:

- regular e fiscalizar a outorga de serviços aéreos e conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos;
- regular as condições e a designação de empresa aérea brasileira para operar no exterior e a operação de serviços aéreos prestados no país por empresas estrangeiras, observados os acordos, tratados e convenções internacionais dos quais o Brasil participa;
- conceder ou autorizar a exploração da infraestrutura aeroportuária e estabelecer o regime tarifário dessa exploração;
- compor, administrativamente, conflitos de interesses entre prestadoras de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.
- homologar, certificar, registrar e cadastrar os aeródromos; aprovar e fiscalizar sua construção, reforma, ampliação e abertura ao tráfego; expedir normas e requisitos que assegurem a compatibilidade, a operação integrada e a interconexão de informações entre aeródromos; e expedir Pré-NOTAM visando informar os desvios operacionais nos aeroportos brasileiros;

² RESOLUÇÃO Nº 110, de 15 de setembro de 2009 (BRASIL,2009).

- expedir normas e estabelecer requisitos de segurança de desempenho e eficiência, a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de infraestrutura aeroportuária.
- regular e fiscalizar os serviços aéreos, os produtos e processos aeronáuticos, a formação e o treinamento de pessoal especializado, os serviços auxiliares, a segurança da aviação civil, a facilitação do transporte aéreo, a habilitação de tripulantes, os sistemas de reservas, a movimentação de passageiros e carga e as demais atividades de aviação civil;
- estabelecer normas, proceder à homologação e emitir certificados, atestados, aprovações e autorizações, relativos à segurança de voo da aviação civil, bem como licenças de tripulantes e certificados de habilitação técnica e de capacidade física e mental;
- expedir normas e estabelecer requisitos de segurança de voo, de desempenho e eficiência, a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica.
- expedir certificados de aeronavegabilidade, estabelecer normas, expedir, homologar ou reconhecer a certificação de produtos e processos aeronáuticos de uso civil;
- fiscalizar as aeronaves civis e demais produtos aeronáuticos e serviços de manutenção, com o objetivo de assegurar o cumprimento das normas de segurança de voo;
- expedir normas e estabelecer requisitos de segurança, desempenho e eficiência de produtos aeronáuticos.
- expedir normas e estabelecer requisitos de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita, a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de infraestrutura aeroportuária e operadores de serviços aéreos;
- expedir normas e estabelecer requisitos de capacitação de profissionais que atuam nas atividades relacionadas à segurança de aviação civil contra atos de interferência ilícita, bem como proceder à certificação desses especialistas.
- regular e fiscalizar a formação e a capacitação de recursos humanos para a aviação civil, inclusive tripulantes e pessoal de terra.

Cabe ressaltar que os atos administrativos expedidos pela ANAC têm como objetivo a) manter a continuidade na prestação de um serviço público de âmbito nacional; b) preservar o

equilíbrio econômico-financeiro dos agentes públicos e privados responsáveis pelos diversos segmentos do sistema de aviação civil; c) zelar pelo interesse dos usuários e consumidores; d) cumprir a legislação pertinente ao sistema por ela regulado, considerados, em especial, o Código Brasileiro de Aeronáutica, a Lei das Concessões, a Lei Geral das Agências Reguladoras e a Lei de criação da ANAC.

2.3 A FISCALIZAÇÃO NA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

Cabe à ANAC a missão de promover a segurança e a excelência do sistema de aviação civil, de forma a contribuir para o desenvolvimento do país e o bem-estar da sociedade brasileira. Nesse sentido, para promover condições seguras e eficientes do transporte aéreo a ANAC desenvolve um trabalho constante de fiscalização exercida pelos Inspectores de Aviação Civil (INSPAC) servidores credenciados.

De acordo com Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica – RBHA Nº. 17 (Brasil, 2006c) Subparte A, “Fiscalização é o ato de verificar o cumprimento das normas estabelecidas pela autoridade competente, podendo ser exercida diretamente junto ao ente fiscalizado ou indiretamente, nos casos em que as irregularidades na adoção de procedimentos, por pessoa jurídica ou física sujeita à fiscalização, são constatadas à distância. São considerados tipos de fiscalização a fiscalização corrente, a inspeção, a vistoria e o exame.

- a. Fiscalização Corrente é toda atividade de fiscalização voltada para verificação constante do fornecimento de informações, remessa de documentos e registros, bem como da adoção de práticas de mercado, cujo critério encontra-se estabelecido em regulamentação específica, sendo conduzida à distância do ente sujeito à fiscalização e durante o exercício das atividades correntes do órgão regulador.
- b. Inspeção é toda atividade de fiscalização conduzida por pessoa credenciada pela autoridade aeronáutica com a finalidade de verificar, fora da sede do órgão regulador, se os serviços aéreos, as oficinas, as entidades aerodesportivas, as instalações aeroportuárias e os serviços direto ou

indiretamente relacionados ao voo, cumprem as normas legais contidas no CBAer, bem como na legislação complementar, de que trata o Art. 1º, parágrafo 3º, do referido Código.

- c. Vistoria é toda atividade de fiscalização conduzida por pessoa credenciada pela autoridade aeronáutica com a finalidade de verificar, fora da sede do órgão regulador, se setores ou itens específicos estão em conformidade com as normas legais contidas no CBAer, bem como na legislação complementar, de que trata o Art. 1º, parágrafo 3º, do referido Código.
- d. Exame é toda atividade de fiscalização conduzida por pessoa credenciada pela autoridade aeronáutica com a finalidade de verificar a proficiência e competência das tripulações e dos aeroviários, conforme as normas legais contidas no CBAer, bem como na legislação complementar, de que trata o Art. 1º, parágrafo 3º, do referido Código.”

De acordo com RBHA nº 17 (Brasil, 2006c), no âmbito da aviação civil, a fiscalização visa um ou mais dos seguintes objetivos:

- 1- determinar a conformidade do objeto fiscalizado com os requisitos da legislação em vigor;
- 2- verificar se os procedimentos implementados continuam atendendo aos requisitos aplicáveis;
- 3- verificar a aeronavegabilidade das aeronaves;
- 4- verificar a proficiência dos aeronautas e aeronavegantes; e
- 5- orientar os usuários e operadores do Sistema de Aviação Civil.

Segundo a Instrução Normativa N° 006, de 20 de março de 2008 (ANAC, 2008), as atividades de fiscalização da aviação civil são realizadas pelo Especialista e pelo Técnico em Regulação de Aviação Civil dentro de suas respectivas áreas de atuação. No entanto, enquanto não houver quantitativo suficiente de Especialistas e Técnicos em Regulação de Aviação Civil no quadro efetivo de servidores da ANAC, as atividades de fiscalização podem ser realizadas por

pessoas credenciadas pela autoridade aeronáutica, nos termos do art. 197 da Lei nº 7.565, de 1986 (Brasil, 1986) mediante a realização de teste de capacitação.

O Especialista e o Técnico em Regulação de Aviação Civil, bem como as pessoas autorizadas pela autoridade aeronáutica, podem ser credenciados como Inspetor de Aviação Civil - INSPAC para atuar em uma das seguintes áreas:

- I - Segurança Operacional e Certificação de Produtos Aeronáuticos;
- II - Infraestrutura Aeroportuária; e
- III - Serviços Aéreos.

Dispõe o regulamento RBHA nº 17 (Brasil, 2006c) que a Área Técnica Operacional³ realiza os seguintes tipos de fiscalizações:

a. Inspeções:

1. operacionais em aeronaves civis brasileiras e estrangeiras;
2. de base em empresas aéreas nacionais;
3. de estação de linha (bases secundárias) de empresas aéreas nacionais e estrangeiras;
4. de operações de helicópteros com carga externa;
5. de segurança operacional de aeronaves em pátio, em quaisquer aeroportos nacionais;
6. das facilidades da estação;
7. em empresas aéreas, empresas de manutenção, aeroclubes, escolas de aviação civil, associações aerodesportivas,
8. nos serviços aéreos especializados e nos serviços direta ou indiretamente relacionados ao voo;

³O RBHA nº 17 detalha um pouco mais sobre a fiscalização em cada área discriminada acima. O referido regulamento é anterior a Instrução Normativa nº 006 de 20/06/2008, no entanto, pela Legislação da ANAC, o RBHA nº 17 continua em vigor.

b. Vistorias:

1. técnica especial de aeronaves civis brasileiras; e
2. técnica inicial em aeronaves que pretendam obter a matrícula brasileira.

c. Exames:

1. para concessão das licenças e certificado de habilitação técnica;
2. para revalidação de certificados de habilitação técnica;
3. de pilotos envolvidos em acidentes ou incidentes aéreos para constatação de perícia;
4. de pilotos requerendo exame após reprovação;
5. de pilotos candidatos à elevação de nível (de segundo em comando para piloto em comando);
6. em candidatos a serem designados como Examinadores Credenciados;
7. em Examinador Credenciado com vistas ao seu recredenciamento;
8. em candidatos a serem designados como instrutores de voo das empresas operando segundo o RBHA 121 e 135;
9. para convalidação de licenças; e
10. em rota de pilotos e mecânicos de voo.

Na área de **Infraestrutura Aeroportuária**, a fiscalização está dividida em:

a. Inspeções

1. Inspeção Aeroportuária Periódica; e
2. Inspeção Aeroportuária Especial.

Abrange as seguintes áreas de atuação:

1. Segurança da Aviação Civil;
2. Infraestrutura Aeroportuária;
3. Facilitação do Transporte Aéreo;

4. Facilidades Aeroportuárias;
5. Empresa de Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo (ESATA); e
6. Carga Aérea.

Os tipos de fiscalizações realizadas na área de **Serviços Aéreos** são:

a. Inspeções

1. no setor econômico e contábil, com relação à consistência das informações fornecidas pela empresa;
2. no setor jurídico, com relação à regularidade dos atos constitutivos e suas alterações, bem como aos demais contratos relacionados aos serviços aéreos,
3. no setor de tarifas aéreas domésticas, com relação aos critérios adotados para a sua definição, a identificação de praticas predatórias ou abusivas;
4. no setor de tarifas aéreas internacionais, com relação ao cumprimento dos acordos bilaterais, bem como a identificação de práticas contrárias ao dispõe a regulamentação em vigor;
5. no setor de estatística de tráfego, com relação aos dados fornecidos pelas empresas; e
6. no setor de planejamento de linhas, com relação à verificação do cumprimento dos horários de transporte (controle da regularidade e pontualidade).

b. Fiscalizações correntes:

1. de remessa de informações econômicas, contábeis e estatísticas;
2. de registros tarifários; e
3. de tarifas praticadas no mercado por meio de sistemas de reservas e mídia em geral

2.4 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL: A CAPACITAÇÃO DE SEUS SERVIDORES

No âmbito do governo federal, as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional são estabelecidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Com o objetivo de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, foi instituído o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (Brasil, 2006) que regulamenta a política de recursos humanos na esfera federal. O referido decreto parte do pressuposto que o desenvolvimento permanente do servidor público é um fator estratégico para o alcance desse objetivo. Dentre as diretrizes estabelecidas pelo governo, destaca-se o incentivo e apoio ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais.

Seguindo as diretrizes do governo federal, a ANAC, por meio da Portaria nº 818, de 01 de agosto de 2007 (ANAC, 2007), instituiu o Programa Permanente de Capacitação por Competência - PPCC dos servidores da agência, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional da força de trabalho a partir de capacitação orientada pelas competências. No entanto, o PPCC dos servidores está em fase de implementação na agência, ele ainda não foi desenvolvido.

Atualmente a capacitação voltada para a área finalística da Agência é realizada pela Superintendência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – SCD. A Instrução Normativa nº 006 de 20 de março de 2008 (ANAC, 2008) determina a participação dos Especialistas em Regulação e dos Técnicos em Regulação em cursos necessários à formação na área na qual irão atuar como Inspetores de Aviação Civil – INSPAC. Para serem credenciados como INSPAC esses servidores são submetidos a testes de capacitação e também a cursos de reciclagem a no máximo a cada três anos.

Não há na Agência uma padronização quanto à forma de capacitar os INSPAC, desta maneira cada Superintendência que executa atividade de fiscalização na ANAC elabora o seu plano de capacitação com auxílio da SCD, que por sua vez planeja e executa a capacitação.

Apesar de não haver uma padronização nos cursos de INSPAC, o planejamento e a execução desses cursos seguem as orientações dispostas na Instrução Normativa nº 26 de junho de 2009 (ANAC, 2009) que estabelece, dentre outras orientações, que os alunos devem ser avaliados, independentemente da área de atuação do INSPAC e para ser aprovado o aluno deve obter média igual ou superior 70% da avaliação.

3 CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA

3.1 APRESENTAÇÃO

O conceito de **capacitação**, com essa nomenclatura, é pouco usual na literatura acadêmica. O termo capacitação pode ser entendido como aprendizagem induzida que obedece a uma lógica formal e sistemática, estruturada especialmente para aperfeiçoar os processos de aquisição, manutenção e generalização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses tipos de aprendizagem compreendem ações de Treinamento e Desenvolvimento orientadas para atender necessidades específicas do trabalho (Abbad e Borges-Andrade, 2004, *apud* Loiola et al, 2006). Destaca-se que o termo capacitação é mais utilizado no ambiente organizacional.

O conceito de capacitação é encontrado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal como sendo “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”⁴

Para fins desse estudo, a capacitação por competência pode ser entendida como sendo um instrumento utilizado na gestão por competência, com a finalidade de desenvolver competências, organizacionais e individuais, por meio de ações de treinamento, desenvolvimento no processo de aprendizagem aliadas aos objetivos estratégicos da organização.

Nesse contexto, o conceito de competência é o foco central e o ponto de partida para esta pesquisa. Face às exigências de diferenciais competitivos que permitam a sobrevivência e o sucesso das organizações em um ambiente dinâmico e turbulento, as instituições cada vez mais buscam ferramentas mais adequadas para a gestão de seus recursos humanos.

Para obtenção de vantagem competitiva as organizações caminham para a gestão estratégica de recursos humanos, por meio da adoção de novos instrumentos, dentre eles a gestão de

⁴ Decreto nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006)

competências, que visa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, conforme preconizam Carbone e Rufatto (2006).

Nos últimos anos o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associadas a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa - a competência do indivíduo, conhecimentos, habilidades e atitudes - das organizações – como um portfólio de competências, as *core competences*. (FLEURY E FLEURY 2001).

Segundo Dutra (2008) a competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado à organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Do outro lado às pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Ao se confrontar organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências.

A maioria das abordagens acadêmicas considera as competências como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (FLEURY; FLEURY, 2001; DURAND, 1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo apresentar o conceito de competência, diferenciar a competência do indivíduo e a competência da organização e apresentar o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem.

3.2 COMPETÊNCIA

De acordo Dubar (*apud*, Kilimnik e Sant'anna, 2006), compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concreta.

Durand, (*apud*, Brandão e Guimarães, 2001), por sua vez, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

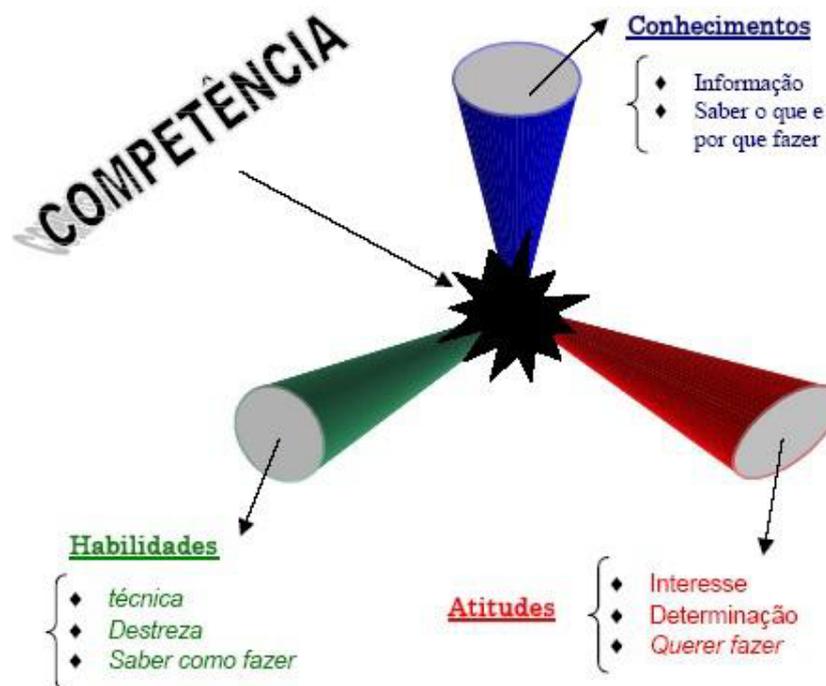


Figura 3.1 - As três dimensões da competência

Fonte: Durand (apud Brandão e Guimaraes 2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2008) o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvido nas décadas de 70 e 80 do século passado, sob a perspectiva do indivíduo.

Um grupo de autores americanos como Boyatzis, Spencer & Spencer e McClelland desenvolveram estudos sobre o tema competência (ORSI E BOSE, 2003). Segundo McClelland (apud Fleury e Fleury 2008) a competência, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**: demonstração de um

talento particular na prática e de **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

As competências, segundo a corrente dos autores americanos, “podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho” (ORSI E BOSE, 2003).

Nessa perspectiva, conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém como um estoque de recursos (FLEURY E FLEURY, 2008).

Desde o início da discussão sobre o significado do termo competência, observa-se que seu conceito está ligado à questão da qualificação, sendo definida por fatores relacionados à posição ou cargo. No entanto, essa forma de pensamento não atende a todos os tipos de organizações que vivem em um mundo globalizado repleto de situações mutáveis que exigem adaptações em tempo recorde de acordo com os acontecimentos.

Para Fleury e Fleury (2008) definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que são exigidos às organizações.

Nesse sentido, em oposição às definições de competências dos autores americanos, surge nas décadas de 80 e 90 uma abordagem desenvolvida por autores europeus como Le Bortef, Zarifian e Elliot Jacques, que introduzem conceitos e modelos de competência associados à realização das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem ou entregam (DUTRA *et al*, 2000). Indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 2001).

Segundo Zarifian (1994) o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido.

De acordo com Zarifian (1994) a competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transformam na medida em que aumenta a complexidade das situações. O autor destaca três mutações ocorridas no trabalho que justificam o modelo de competência para gestão das organizações, essas mutações são: a **existência de eventos** que desencadeiam ações não previstas no desenrolar normal do sistema de produção; o que implica em dizer que a competência não pode estar contida na predefinição da tarefa: a pessoa precisa mobilizar recursos para resolver novas situações que surgem no trabalho; **comunicação** que visa compreender o outro e a si mesmo e o **serviço** que pressupõe atender a um cliente externo ou interno da organização como foco central, que constituem característica essencial do próprio trabalho.

Nesse sentido, o conceito proposto pelo autor está baseado na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho, mesmo que englobe a equipe, como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

3.3 COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO

Segundo Le Boterf (*apud* Fleury e Fleury 2001) a competência é o resultado do cruzamento de três eixos formados pela pessoa – sua biografia, socialização - pela sua formação educacional e pela experiência profissional. A competência é um saber agir responsável e é reconhecida e percebida por outras pessoas. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado ambiente organizacional.

Fleury e Fleury (2001) propõem a seguinte definição para competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme Figura 3.2 abaixo.



Figura 3.2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

3.4 COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

A difusão do conceito de competência organizacional tem origem no desenvolvimento da abordagem da empresa baseada em recursos. Essa abordagem considera que toda empresa possui um portfólio de recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos administrativos, tecnológicos) e recursos intangíveis (marca, imagem), a partir desse portfólio que a organização pode criar vantagens competitivas capazes de sustentá-las em mercados internos e externos.

Os defensores dessa abordagem Prahalad e Hamel; Krogh e Ross, *apud* Fleury e Fleury (2008), afirmam que a definição de estratégias competitivas deve partir de uma compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos a partir do desenvolvimento de novas competências.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competência, competências essenciais, *core competences*, como atributo da organização, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos, conferindo competitividade e gerando benefícios percebidos pelos clientes. Segundo esses autores, as competências essenciais seriam a combinação e integração dos diversos recursos tangíveis e intangíveis (marca, imagem e posicionamento) que resultam em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. Ao enfatizar os recursos da organização,

esta abordagem se caracteriza como de dentro para fora – inside-out (FLEURY E FLEURY 2001).

Os referidos autores diferem competências essenciais das competências organizacionais. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais -, localizadas em diversas áreas, dessas apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante às demais empresas. Como exemplo de competência essencial pode-se citar: o *design* de motores eficientes da Honda, a ótica de alta precisão da Canon, e a capacidade de miniaturização da Sony.

Com relação à formulação das competências organizacionais, ao tratar de estratégia competitiva Porter (1990) traz uma visão diferente, esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Dessa forma, a estratégia deve ser definida em função de oportunidades de produtos de mercados, considerando as características e tendências de mercado em que a empresa está inserida. A partir desta definição há a integração de sistemas e recursos internos, na formulação das competências organizacionais, o que caracteriza uma abordagem de caracterização de fora para dentro - outside-in.

Fleury e Fleury (2008) esclarecem que segundo essa abordagem, baseada em Treacy e Wiersema (1995) e em Porter (1996), as empresas podem relacionar-se e competir no mercado por meio da adoção de um dos três tipos de estratégias desenvolvidas a partir das suas competências essenciais:

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento, exemplo: produtos do tipo *commodity*, cimento, parafusos;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, para clientes e mercados definidos,

investindo em Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia (P&D&E); exemplo: o Bandeirante da Embraer;

- Orientada para clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em junção de sua proximidade com eles.

3.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA APRENDIZAGEM

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes aos propósitos organizacionais (DURAN 1999, *apud*, BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001) para desenvolver as competências em uma organização é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização.

Dessa forma, segundo os referidos autores, o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo por meio de caminhos diversos; podendo ocorrer em um processo social e coletivo de modo partilhado, que por sua vez, pode constituir orientações para ações e no nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Para Sveiby (*apud* Bastos *et al* 1999), ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvem competências individuais, e na medida em que os indivíduos partilham seus modelos mentais ativos são criados agregando, dessa forma, valor à organização.

Segundo Bastos *et al* (1999), a capacidade de aprendizagem deve fazer parte da estrutura interna de uma organização contemporânea incorporando modelos de gestão que invistam no

desenvolvimento de competências e na sua transmissão, por meio de estratégias que visem o compartilhamento de modelos mentais, desta maneira os programas de desenvolvimento e treinamento devem ser entendidos como uma experiência de aprendizagens individual e organizacional.

Segundo Dutra (2008) as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Nesse sentido, a **aprendizagem** pode ser entendida como o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a **competência** representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. A competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido. Freitas e Brandão (2006).

Abbad e Borges-Andrade (*apud* Loiola *et al*, 2006) esclarecem que enquanto a aprendizagem natural ocorre informalmente por meio de mecanismos como tentativa e erro, imitação observação, busca de ajuda interpessoal, busca de materiais escritos e contatos informais com colegas, a aprendizagem induzida obedece a uma lógica formal e sistemática, estruturada especialmente para aperfeiçoar os processos de aquisição, manutenção e generalização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses tipos de aprendizagem compreenderiam ações de Treinamento e Desenvolvimento orientadas para atender necessidades específicas do trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999) treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. O treinamento é orientado para o momento presente, focaliza o cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão adquiridas. **Ambos, treinamento e desenvolvimento constituem processo de aprendizagem.** Aprendizagem significa uma mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas.

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (*apud* Loiola *et al*, 2006), o ambiente de trabalho é o principal responsável pela ocorrência e durabilidade dos efeitos do Treinamento

Desenvolvimento & Educação⁵ - TD&E sobre o desempenho do indivíduo. Segundo os autores, o TD&E sozinho não são capazes de garantir a transferência de aprendizagem é preciso observar os mecanismos informais de transferência de conteúdo, é preciso apoio ambiental à participação de atividades de TD&E e ao uso eficaz dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos.

⁵ Educação pode ser considerada como uma das formas mais amplas de aprendizagem, com escopo que extrapola o contexto específico do trabalho. Ex. programas de media e longa duração - cursos técnicos profissionalizantes, graduação especialização, mestrado profissional e acadêmico, doutorado – (VARGAS e ABBAD, 2006).

4. METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA CAPACITAÇÃO

4.1 APRESENTAÇÃO

A base teórica pesquisada apresentou conceitos de competências, diferenciou a competência do indivíduo da competência da organização e apresentou o conceito de desenvolvimento de competência por meio do processo de aprendizagem. O estudo desse referencial teórico, bem como pesquisa realizada no Ceftru/UnB, possibilitou propor uma metodologia que será aplicada para identificar quais são as competências necessárias para capacitação dos técnicos de uma instituição pública. Dessa forma, uma metodologia é proposta e será verificada a sua viabilidade aplicando na identificação das competências necessárias de um inspetor da Aviação Civil da área de Serviços Aéreos.

Assim, são apresentadas e detalhadas as fases da metodologia com a finalidade de se obter uma sequência lógica para se atingir o objetivo desejado, que poderá ser aplicado não só para mapeamento de competências de um setor como também de uma organização como um todo.

4.2 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A metodologia é apresentada em 5 fases⁶, conforme apresentado na Figura 4.1. As fases que compõem a metodologia são:

⁶ Metodologia baseada em estudos desenvolvidos pela equipe do Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes – CEFTRU da Universidade de Brasília, CEFTRU/UnB (2005).

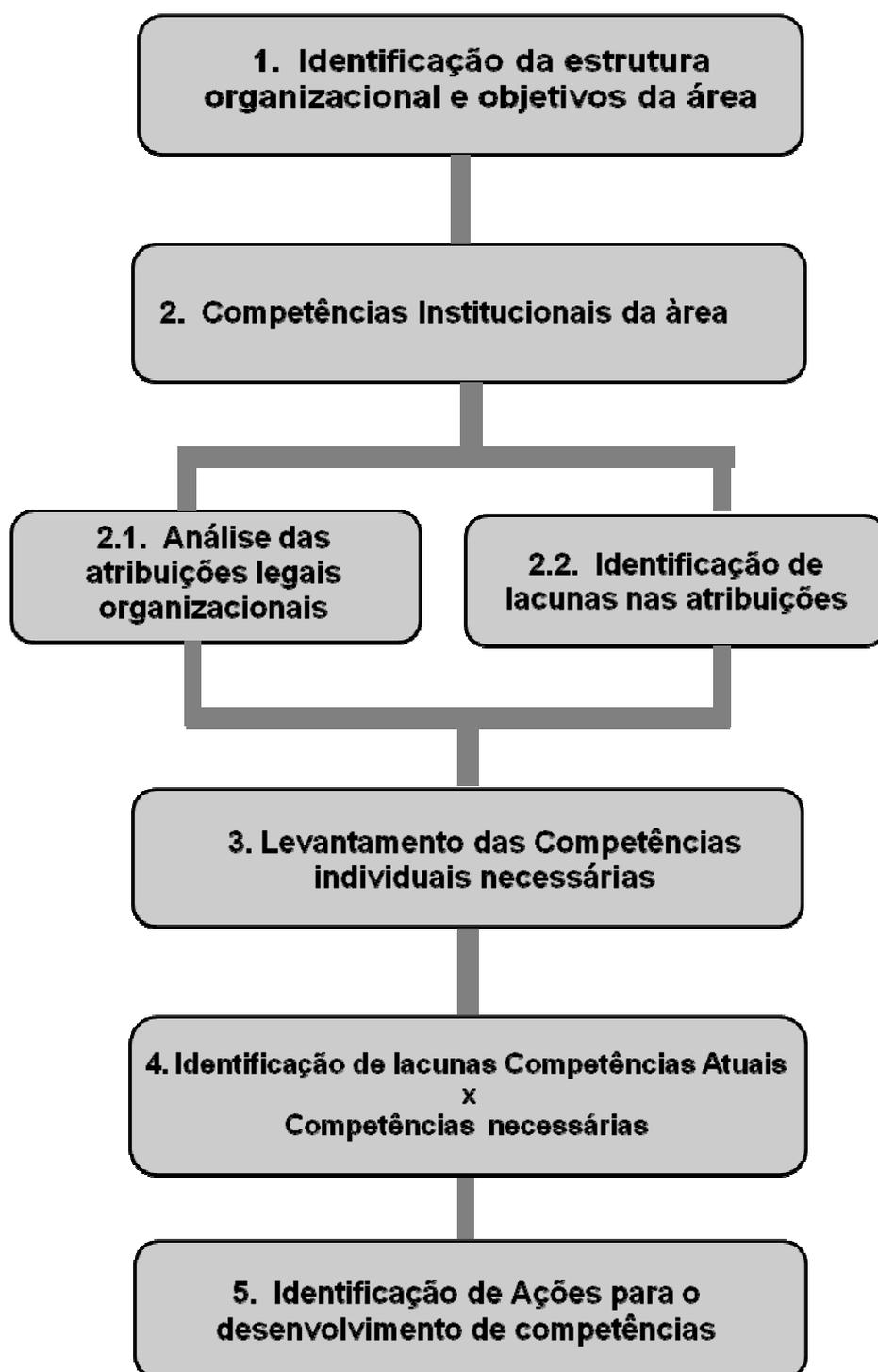


Figura 4.1 Estrutura de metodologia para identificação de competências

FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS DA ÁREA DE ESTUDO

Como primeira etapa do trabalho, é necessário definir o órgão dentro da estrutura organizacional o qual será objeto de estudo, identificar a forma como esse setor está estruturado para atender a missão, visão e objetivos da organização, bem como identificar os objetivos estabelecidos para cada departamento/gerência que atuam nesse órgão.

FASE 2 - LEVANTAMENTO DAS ATRIBUIÇÕES ORGANIZACIONAIS DA ÁREA DE ESTUDO

Está fase se subdivide em duas 2.1- Análise das atribuições legais e Fase 2.2 - Identificação de lacunas na realização das atribuições.

Na fase 2.1 análise das atribuições legais, procura-se identificar as competências organizacionais, definidas conforme legislação específica, a fim de subsidiar informações para que possam ser mapeadas as competências dos indivíduos. Para identificar as atribuições é necessário realizar primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Logo após esse procedimento é necessário estabelecer as competências para cada área/gerência. Para esse processo realiza-se a coleta de dados com pessoas chaves da organização. Para as entrevistas devem ser selecionadas pessoas que possuam conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização.

Para elaborar o mapeamento das competências é imprescindível a compreensão dos processos realizados em cada órgão. Para isso, faz-se necessário o entendimento dos seguintes conceitos:

Macroprocesso são grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais (Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos – MP, *apud* Escola de Administração Fazendária - ESAF);

Processos cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados (Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos – MP, *apud* Escola de Administração Fazendária - ESAF) e

Atividades constituem-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho necessários para a execução de cada processo da organização. (Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos – MP, *apud* Escola de Administração Fazendária - ESAF).

Além disso, é necessário estabelecer qual a finalidade de cada área/ gerência, que poderá ser classificada em Finalística I, Finalística II e Meio.

- Finalística I (F 1): conjunto de atividades que visam atingir as competências estratégicas da organização.
- Finalística II (F 2): conjunto de atividades que dão suporte e visam contribuir para o atendimento das competências da área Finalística 1
- Meio (M): conjunto de atividades que visam contribuir para o desenvolvimento dos processos da instituição e que tem ligação com os processos finalísticos.

Uma vez feito a análise legal das atribuições/competências institucionais é possível fazer uma análise detalhada do que está sendo desenvolvido em cada gerência/área.

Já a fase 2.2 permite identificar se há lacunas/ *gaps* na realização das competências organizacionais, além disso permite formar a estrutura-base para a comparação entre o que deve ser realizado e o que está sendo feito na realidade. Em caso de ocorrência de lacunas, é necessário identificar ações e recursos que permitam suprir e ou mitigar a lacuna identificada.

FASE 3 – LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS INDIVÍDUOS NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES ORGANIZACIONAIS

Após a identificação das atribuições da organização é preciso identificar quais são as competências individuais necessárias para a realização das atribuições estabelecidas, ou seja, identificar quais são as competências que os funcionários possuem ou devem desenvolver para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com a equipe técnica do Ceftru/UnB (2005), para fazer o levantamento das competências é preciso fazer entrevistas com cada colaborador de todas as gerências e áreas. Esse método tem vantagens e desvantagens. A vantagem de se realizar entrevistas é a percepção de fatores que não seriam mensurados, tampouco identificados em um questionário. As desvantagens estão no tempo dispendido na realização das entrevistas, e a necessidade de validação dos dados e informações coletadas, por um superior imediato, ligados as atividades levantadas.

Um recurso metodológico que pode ser fomentado é um roteiro de perguntas padrão, no qual as competências de cada perfil devem ser registradas e divididas em:

- Competências conceituais (Conhecimentos)
- Competências técnicas (Habilidades)
- Competências pessoais (Atitudes)

Para a identificação das competências podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como por exemplo:

- *Observação/percepção do entrevistador*: exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, ou seja, neste caso, das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes.

- *Grupo Focal*: técnica em que o entrevistador atua como um moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados

Dessa forma, após a descrição das competências legais definidas como necessárias a cada atividade/processo organizacional são identificadas as competências do indivíduo em função do seu conhecimento, habilidade e atitude que desenvolve no exercício do seu cargo funcional.

FASE 4 – IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS ENTRE AS COMPETÊNCIAS ATUAIS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

Após serem definidas as competências do indivíduo para a realização das atribuições, é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia institucional e as competências internas existentes na organização

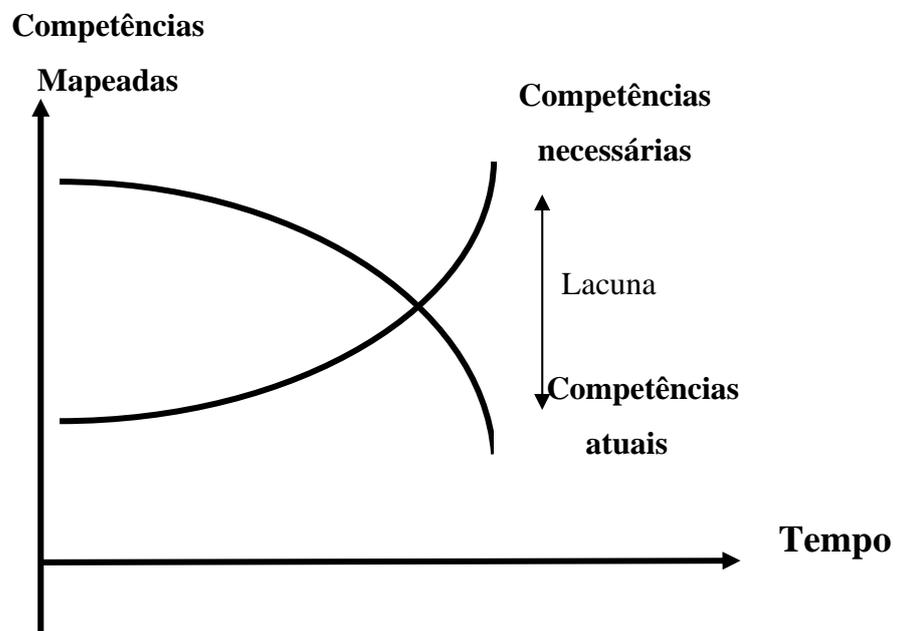


Figura 4.2 - Identificação do *Gap* (Lacuna) de competências

Fonte: Faria e Brandão, (2003)

É importante ressaltar que, na ausência de ações de capacitação ou desenvolvimento por parte da organização, esse *gap* tende a crescer, conforme a figura 4.2. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional. A outra curva, que representa as competências atuais disponíveis na organização, pode tender ao declínio, caso tais competências se tornem obsoletas com o passar do tempo. É fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

FASE 5 – IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES QUE PERMITAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A partir do resultado da etapa anterior deverá ser criada uma estratégia para suprir as lacunas encontradas. A organização pode elaborar ações de aprendizagem que permitam o desenvolvimento de competências dos funcionários.

Essas ações de aprendizagem, por sua vez, não ficam restritas a cursos formais e presenciais, podem abranger livros, revistas, publicações internas, vídeos e filmes, cursos auto-instrucionais, *sites* na internet, estágios e sessões de orientação profissional, entre outros, cabendo ao funcionário escolher a ação mais adequada às suas necessidades, gostos e preferências, desde que essas ações sejam analisadas e validadas pela organização. A escolha da ação de aprendizagem mais apropriada para si faz parte não só da identificação da pessoa com o trabalho, mas também da busca de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais (FREITAS; BRANDÃO (2005), *apud* Brandão e Andrade, (2006).

Na concepção de abordagens como essas Le Boterf (1999, *apud* Brandão e Andrade, 2006), ressalta ser importante considerar as diversas possibilidades de aprendizagem existentes, inclusive o próprio ambiente de trabalho, que, segundo ele, constitui o principal espaço educacional dentro das organizações. Para esse autor, qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem à medida que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão.

5 ESTUDO DE CASO - INSPAC SERVIÇOS AÉREOS

5.1 APRESENTAÇÃO

Neste capítulo, após a apresentação da metodologia de identificação de competências necessárias para capacitação dos recursos humanos, será verificada a sua viabilidade aplicando a um caso específico para a capacitação dos inspetores dos serviços aéreos da ANAC. Dessa forma, a aplicação de cada uma das etapas que compõe a metodologia será apresentada de forma detalhada.

5.2 ESTUDO DE CASO: INSPETORES DOS SERVIÇOS AÉREOS

A metodologia apresentada segue todas as fases conforme a Figura 4.1. O seu desdobramento será apresentado a seguir:

FASE 1 - Identificação da estrutura organizacional e objetivos da área de estudo. O presente estudo de caso tem como objeto de estudo a Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado – SRE, órgão que compõe a estrutura organizacional da Agência Nacional de Aviação Civil. A SRE possui competência para regular e a fiscalizar os serviços aéreos públicos de transporte de passageiros, carga e mala postal, regular e não-regular, doméstico e internacional, e de serviços aéreos especializados, de acordo com Resolução nº 110, de 15 de setembro 2009 (ANAC, 2009). Além disso, foi atribuída recentemente à SRE a competência de regulação econômica de infraestrutura aeroportuária.

Para desempenho de suas atividades a SRE conta com seis Gerências e uma Assessoria, conforme Figura 5.1 a seguir.

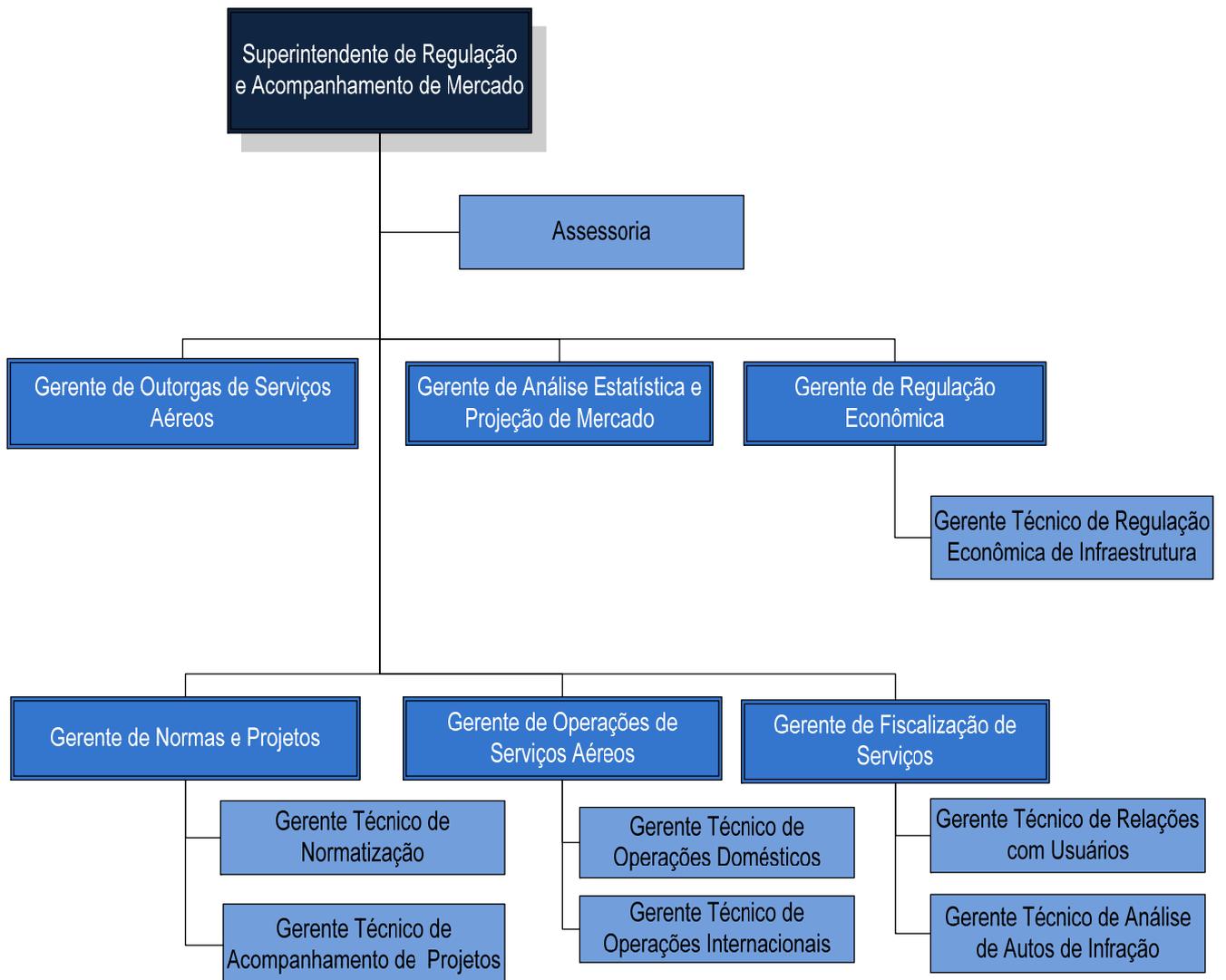


Figura 5.1 Organograma da Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado – SRE

Os objetivos de cada gerência são listados a seguir:

- Gerência de Outorgas de Serviços Aéreos – GEOS: Promover a outorgas de serviços aéreos públicos de transporte aéreo regular, não regular e serviços aéreos especializados, bem como a extinção ou revogação dos respectivos contratos e atos constitutivos, de acordo com a lei e normas regulamentares. Fiscalizar juridicamente a outorgas de serviços aéreos públicos.

- Gerência de Análise Estatística e Acompanhamento de Mercado – GEAC: Receber, analisar, tratar e divulgar informações estatísticas das condições de mercado do transporte aéreo e fiscalizar o cumprimento dos serviços aéreos públicos prestados por meio de indicadores de regularidade, pontualidade e eficiência operacional.
- Gerência de Regulação Econômica – GERE: Acompanhar e fiscalizar os indicadores econômicos e financeiros das empresas de transporte aéreo regular de passageiros; analisar e acompanhar as interações dos agentes no mercado no que tange as características que afetam a concorrência do setor, acompanhar o mercado concorrencial e societário de empresa concessionária de infraestrutura aeroportuária e elaborar estudos sobre regulação econômica de infraestrutura aeroportuária.
- Gerência de Normas e Projetos – GNOP: Acompanhar os projetos técnicos e normativos da Superintendência, desenvolvendo metodologias e padrões para aprimoramento dessas atividades, além de contribuir com o conhecimento necessário para elaboração de normas.
- Gerência de Operações de Serviços Aéreos – GOPE: Autorizar os horários de transporte - HOTRAN - alocados às empresas de serviços aéreos para pouso e decolagem nos aeroportos; organizar as operações de serviços aéreos, em especial quando se tratar de áreas congestionadas ou que apresentam restrições legais de operações e fiscalizar a conformidade das operações domésticas e internacionais das empresas com as autorizações que lhes foram concedidas.
- Gerência de Fiscalização – GFIS: Fiscalizar a prestação dos serviços aéreos e processar os autos de infração da Superintendência, que incluem padronização de processos e de documentação relacionados à fiscalização, atendimento aos usuários e planejamento das ações da agência voltadas à prestação de serviços aéreos, em especial em períodos de alta temporada ou momentos de crise.

FASE 2 - Levantamento das competências institucionais da área de estudo. O foco desse estudo é mapeamento das competências de Inspetores de Serviços Aéreos, por essa razão foram analisadas somente as gerências da SRE que realizam atividade de fiscalização.

Assim, com base na Resolução 110/2009 e entrevistas realizadas junto aos gerentes de cada setor foram montadas matrizes de competências legais necessárias por atividade para cada gerência da SRE, cada atividade é apresentada em função da competência legal da área, da competência institucional e do grau de importância de suas características: finalística e meio.

Para a especificação das competências institucionais, essas foram agregadas segundo a especificidade da área:

- Fiscalização Corrente: atividades de fiscalização voltadas para verificação constante do fornecimento de informações, remessa de documentos e registros, bem como da adoção de práticas de mercado, cujo critério encontra-se estabelecido em regulamentação específica, sendo conduzida à distância do ente sujeito à fiscalização e durante o exercício das atividades correntes do órgão regulador (RBHA N ° 17);
- Inspeção: é toda atividade de fiscalização conduzida por pessoa credenciada pela ANAC com a finalidade de verificar, fora da sede do órgão regulador, se os serviços aéreos cumprem as normas legais contidas no CBAer, bem como na legislação complementar (RBHA N ° 17, com adaptações);
- Gestão: atividades relacionadas ao planejamento, administração e gerenciamento das atividades/processos da área de atuação;
- Legislação: atividades que utilizam conhecimento de diferentes ordenamentos jurídicos; leis, normas e regulamentos relacionados a área de atuação da instituição;
- Processo Administrativo: atividades relacionadas à montagem de processo administrativo que utilizam conhecimento de ordenamentos jurídicos e direito administrativo;
- Processo Estratégico: atividades relacionadas à decisões de caráter estratégico;
- Processo Tático: atividades de suporte às decisões de caráter estratégico;
- Processo Operacional: atividades que dão suporte as decisões de caráter operacional;
- Suporte Técnico e de Apoio: atividades que demandam competência técnica e de

apoio à demais aéreas;

- Informática: atividades que demandam conhecimento/competência para uso de ferramentas operacionais (pacote Office da Microsoft);
- Inglês: atividades que demandam conhecimento/noções da língua inglesa.

A identificação das competências institucionais pode ser verificada: na tabela 5.1 – identifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Outorgas de Serviços Aéreos – GEOS; tabela 5.2 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Análise Estatística e Acompanhamento de Mercado – GEAC; tabela 5.3 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Regulação Econômica – GERE; tabela 5.4 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Operações de Serviços Aéreos – GOPE; tabela 5.5 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Fiscalização – GFIS.

Tabela 5.1 - Competências legais relativas à fiscalização da GEOS – conforme art. 39 da Resolução nº 110/2009

ATIVIDADE		COMPETÊNCIAS LEGAIS						INSTITUCIONAL	GRAU DE IMPORTÂNCIA
		III	VII	XIX	XXI	XXII	XXIV		
A1	Autorização de outorgas de serviços aéreos regular							FxLxPAxG xPO	F1
A2	Autorização de outorgas de serviços aéreos não-regular e SAE							FxLxGxPA xPO	F1
A3	Prévia aprovação de alteração de atos constitutivos							FxLxGxPO	F2

LEGENDA



Atividades que atendem integralmente à legislação

Atividades que atendem em grande parte à legislação

Atividade que não se refere à legislação

T

Teoria – Atividades que deveriam ser atendidas, mas não são atendidas

**ATIVIDADE X
IMPORTANCIA**

F1 Atividade Finalística 1
F2 Atividade Finalística 2
M Atividade Meio

COMPETÊNCIAS X ÁREAS

F Fiscalização Corrente
I Inspeção
L Legislação
PA Processo Administrativo
PE Processo Estratégico
PT Processo Tático
PO Processo Operacional
ST Suporte Técnico e de Apoio
IN Informática
IG Inglês

Como pode ser verificado na tabela 5.1, na GEOS não há lacunas entre o que foi previsto em lei e o que está sendo executado na área.

A tabela 5.2 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Análise Estatística e Acompanhamento de Mercado – GEAC

**Tabela 5.2 - Competências legais relativas à fiscalização da GEAC
conforme art. 39 da Resolução nº 110/ 2009**

ATIVIDADE		COMPETÊNCIAS LEGAIS			ÁREA	IMPORTÂNCIA
		II	VII	X		
A4	Fiscalizar cumprimento dos níveis de serviços prestados				FxLxG xPTx STxIN	F2

Como pode ser verificado na tabela 5.1, na GEOS não há lacunas entre o que foi previsto em lei e o que está sendo executado na área.

A tabela 5.3 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância Gerência de Regulação Econômica – GERE.

**Tabela 5.3 - Competências legais relativas à fiscalização da GERE
conforme art. 39 da Resolução nº 110/2009**

ATIVIDADE		COMPETÊNCIAS LEGAIS					ÁREA	IMPORTÂNCIA
		VII	XI	XIX	XXXIII	XXXV		
A5	Fiscalizar situação econômica e financeira das empresas aéreas						FxLxGxPOxINxIG	F1
A6	Fiscalizar registro de tarifas						FxLxGxPOxIN	F1
A7	Acompanhar projetos de delegação de infraestrutura aeroportuária			T		T	FxLxGxPOxIN	M

Como pode ser verificado na tabela 5.3 há lacunas/*gap* entre a legislação e a atividade, ou seja, a atividade está prevista na legislação, todavia não está sendo desenvolvida. Dessa forma, observa-se que a atividade referente à infraestrutura aeroportuária não está sendo atendida.

O não cumprimento dessa atividade pela GERE justifica-se pelo fato de que a ANAC ainda não regulamentou a concessão de infraestrutura aeroportuária federal à iniciativa privada. Porém, há trabalhos em andamento no Ministério de Defesa e ANAC que contemplam a regulamentação de concessão de aeroportos federais à iniciativa privada. Cabe observar que as diretrizes para o modelo de concessão dependem de definição do Conselho de Aviação Civil - CONAC, órgão que estabelece as diretrizes e políticas da aviação civil.

Dessa forma, antecipando-se à questão de concessão de aeroportos à iniciativa privada, a ANAC criou a Gerência Técnica de Regulação Econômica de Infraestrutura – GERE que irá prover essa regulamentação e conseqüentemente fiscalizar o seu cumprimento. E para o cumprimento dessa atribuição é necessário desenvolver essa competência no corpo funcional da GERE.

A tabela 5.4 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Operações de Serviços Aéreos – GOPE.

**Tabela 5.4 - Competências legais relativas à fiscalização da GOPE
conforme art. 39 da Resolução nº 110/ 2009**

ATIVIDADE		COMPETÊNCIAS LEGAIS				ÁREA	IMPORTÂNCIA
		XVI	XVII	XXIII	XXVII		
A8	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos regulares de passageiros					FxIxLxGxPOxIN	F1
A9	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos regulares de carga					FxIxLxGxPOxIN	F1
A10	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos não regulares de passageiros e carga					FxIxLxGxPOxIN	F1
A11	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos regulares de passageiros					FxIxLxGxPOxIN xIG	F1
A12	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos não-regulares de passageiros					FxIxLxGxPOxIN xIG	F1
A13	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos regulares de carga			T		FxIxLxGxPOxIN xIG	F1
A14	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos não regulares de carga			T		FxIxLxGxPOxIN xIG	F1

Na tabela 5.4, observa-se que atividade referente à fiscalização de carga em operações internacionais não está sendo atendida. Cabe esclarecer que ANAC é responsável por fiscalizar a procedência e o destino da carga, dessa forma nas operações internacionais de carga é verificado se o acordo bilateral entre os países está sendo cumprido.

A fiscalização de origem e destino de carga é feita pela origem e destino dos voos, a autorização de origem e destino de tráfego esta descrito no acordo bilateral. Nos acordos bilaterais os voos são diferenciados por voos mistos de passageiro e carga e voos cargueiros. Os voos mistos apresentam rotas diferenciadas em muitos acordos, dessa forma, é preciso mapear a origem da carga para efetuar sua fiscalização.

A tabela 5.5 verifica as competências legais, competência institucional e o grau de importância da Gerência de Fiscalização – GFIS.

**Tabela 5.5 - Competências legais relativas à fiscalização da GFIS
conforme art. 39 da Resolução nº 110/ 2009**

ATIVIDADE		COMPETENCIAS LEGAIS		ÁREA	IMPORTÂNCIA
		II	XIII		
A15	Monitorar os índices de atrasos e cancelamentos de voos nos aeroportos			FxLxG xPExIN	F2
A16	Analisar as manifestações de usuários referentes à prestação de serviços aéreos			FxLxG xPOxIN	F2
A17	Fiscalizar a prestação dos serviços aéreos nos aeroportos			FxIxLx GxPOxI N	F1
A18	Processar auto de infração			LxGxP OxIN	M

Como pode ser verificado na tabela 5.5, na GFIS não há lacunas entre o que foi previsto em lei e o que está sendo executado na área.

FASE 3 – Levantamento das competências dos indivíduos necessárias para a realização das atribuições organizacionais. Para o mapeamento de competências individuais foi elaborado primeiramente o levantamento das funções dos servidores que estão aptos a fazer fiscalização. Como mencionado no capítulo 2.3 deste trabalho, segundo a Instrução Normativa N° 006, de 20 de março de 2008, as atividades de fiscalização da aviação civil são realizadas pelo Especialista e pelo Técnico em Regulação de Aviação Civil dentro de suas respectivas áreas de atuação.

Por essa razão, com base também nas especificações da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, foram levantadas as funções dos Especialistas em Regulação e Técnico em Regulação de Aviação Civil. A Tabela 5.6 abaixo apresenta o cargo funcional, grau de instrução, descrição das atribuições dos cargos, atribuições específicas dos cargos e as atribuições comuns.

Tabela 5.6 - Matriz de competências funcionais segundo cargo e grau de instrução da SRE, conforme Lei nº 10.871 de 20 de maio de 2004

Cargo Funcional (art. 1º)	Grau de Instrução. (art.1º)	Descrição das Atribuições (art.1º)	Atribuições Específicas (art. 2º)	Atribuições comuns (art.3º)
XIX - Regulação e Fiscalização de Aviação Civil	Nível Superior Especialista em Regulação de Aviação Civil	Atribuições voltadas às atividades especializadas de regulação, inspeção, fiscalização e controle da aviação civil, dos serviços aéreos, dos serviços auxiliares, da infra-estrutura aeroportuária civil e dos demais sistemas que compõem a infra-estrutura aeronáutica, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades	I. formulação e avaliação de planos, programas e projetos relativos às atividades de regulação; II. elaboração de normas para regulação do mercado; III. planejamento e coordenação de ações de fiscalização de alta complexidade; IV. gerenciamento, coordenação e orientação de equipes de pesquisa e de planejamento de cenários estratégicos; V. gestão de informações de mercado de caráter sigiloso; e VI. execução de outras atividades finalísticas inerentes ao exercício da competência das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras de que trata esta Lei.	I. fiscalização do cumprimento das regras pelos agentes do mercado regulado; II. orientação aos agentes do mercado regulado e ao público em geral; e
XX - Suporte à Regulação e Fiscalização de Aviação Civil	Nível Intermediário Técnico em Regulação de Aviação Civil	Atribuições voltadas ao suporte e ao apoio técnico especializado às atividades de regulação, inspeção, fiscalização e controle da aviação civil, dos serviços aéreos, dos serviços auxiliares, da infra-estrutura aeroportuária civil e dos demais sistemas que compõem a infra-estrutura aeronáutica, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades		III. execução de outras atividades finalísticas inerentes ao exercício da competência das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras de que trata esta Lei.

Com as informações levantadas por meio de entrevista com cada gerência, foi traçado o perfil de competências ideais, necessárias para o alcance do desempenho esperado na função dos Inspectores de Aviação Civil na área de Serviços Aéreos, de acordo com cada gerência. Conforme Figuras 5.2 Funções e Perfil de Competências para a GEOS; Figura 5.3 Funções e Perfil de Competências para a GEAC; Figura 5.4 Funções e Perfil de Competências para a GERE; Figura 5.5 Funções e Perfil de Competências para a GOPE; 5.6 Funções e Perfil de Competências para a GFIS.

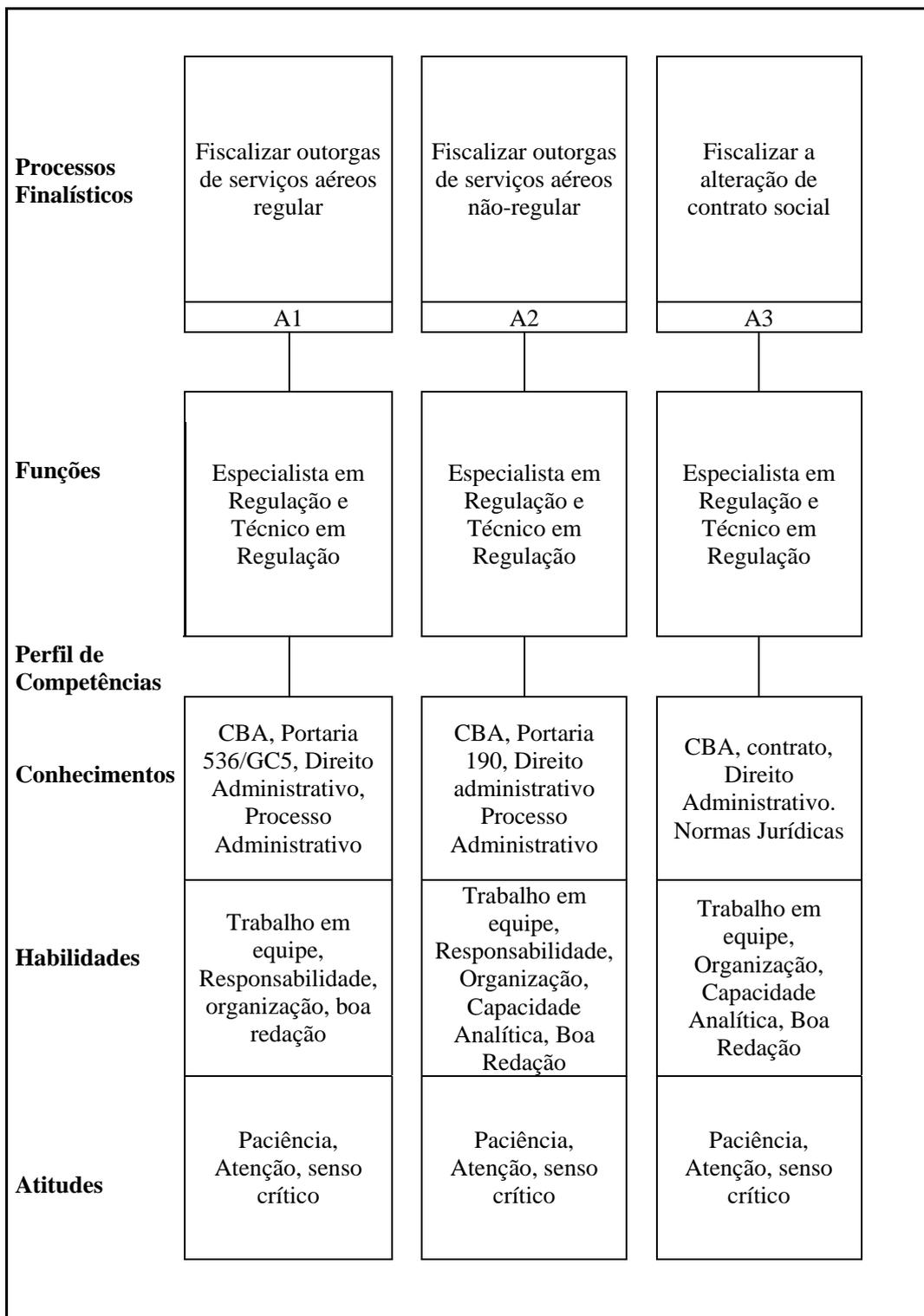


Figura 5.2 - Funções e perfil de competências para a GEOS

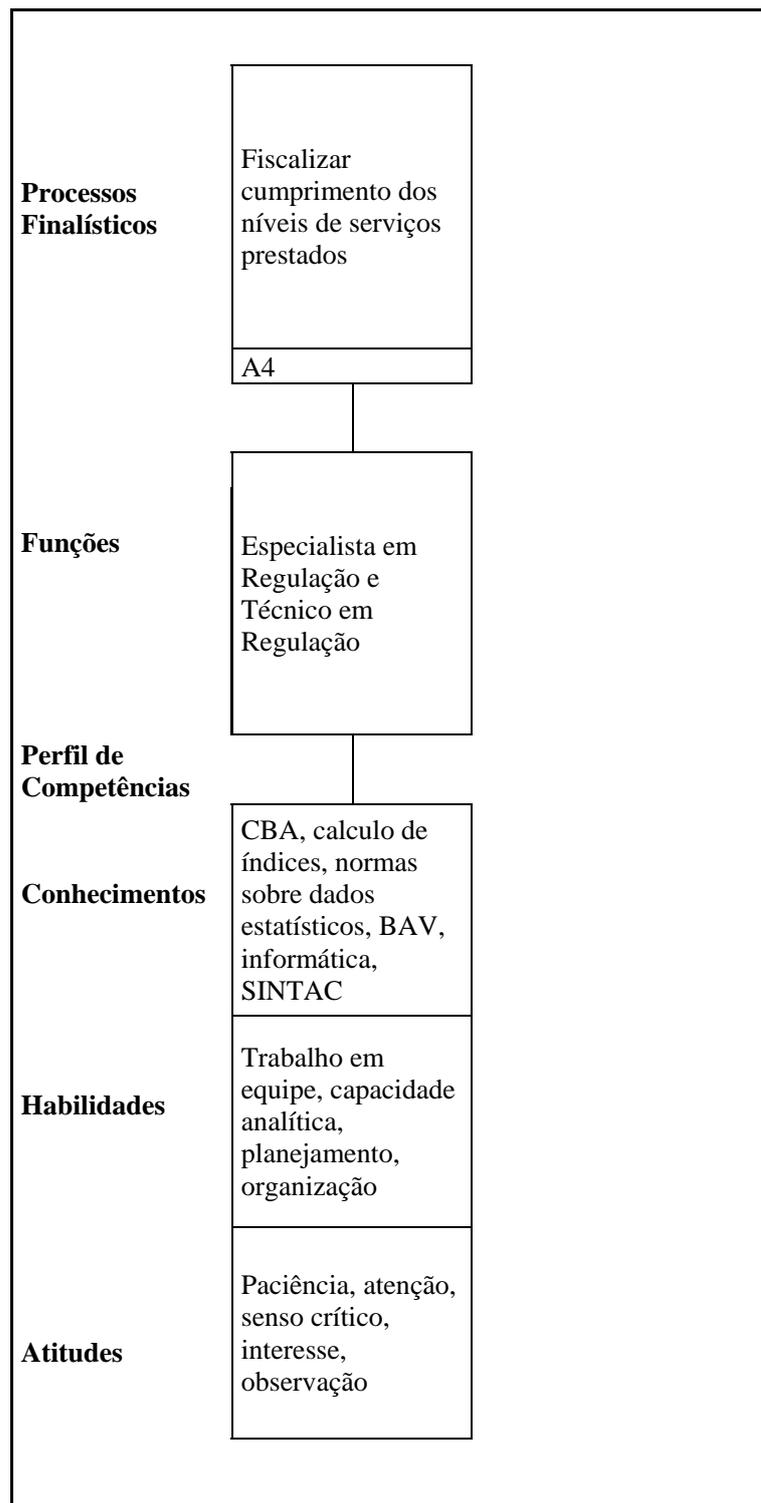


Figura 5.3 - Funções e perfil de competências para a GEAC

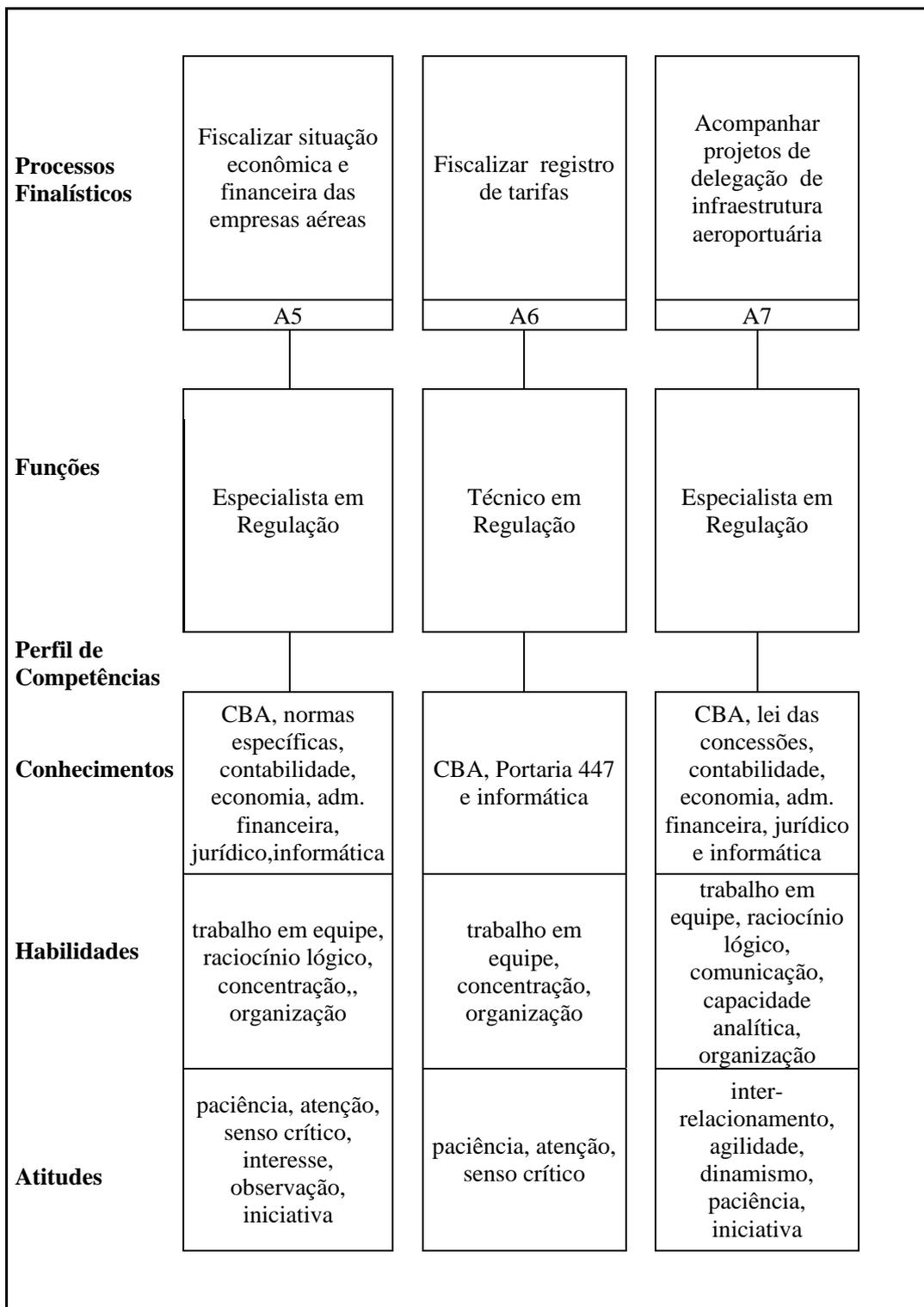
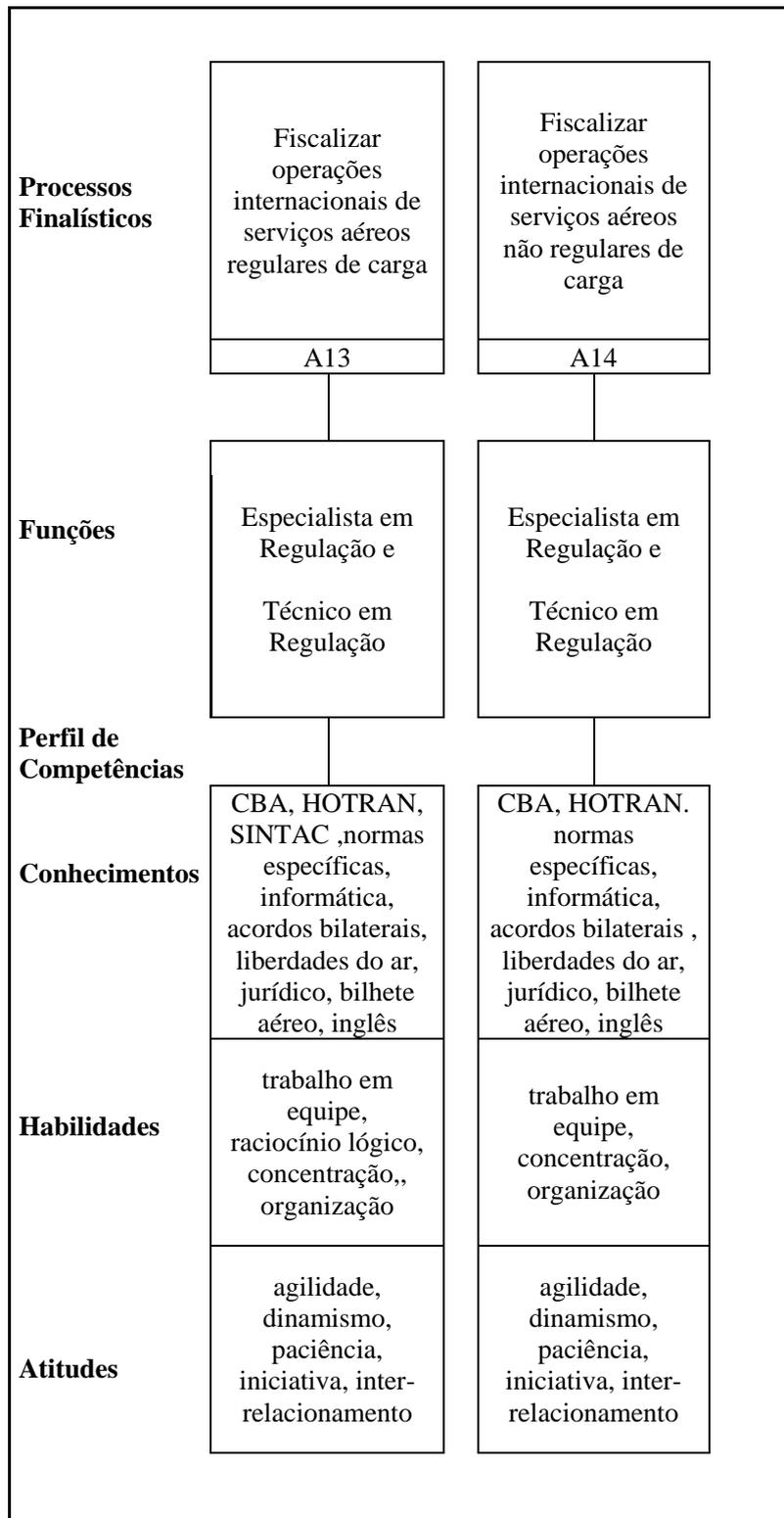


Figura 5.4 - Funções e perfil de competências para a GERE

Processos Finalísticos	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos regulares de passageiros	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos regulares de carga	Fiscalizar operações domésticas de serviços aéreos não regulares de passageiros e carga	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos regulares de passageiros	Fiscalizar operações internacionais de serviços aéreos não regulares de passageiros
	A8	A9	A10	A11	A12
Funções	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação
Perfil de Competências					
Conhecimentos	CBA, HOTRAN, CONCLAR, SINTAC normas específicas, informática, processo administrativo	CBA, HOTRAN, SINTAC normas específicas, informática, jurídico, bilhete aéreo	CBA, CONCLAR, normas específicas, informática, inglês.	CBA, HOTRAN. SINTAC normas específicas, acordos bilaterais, informática, liberdades do ar, jurídico, bilhete aéreo, inglês	CBA, HOTRAN. normas específicas, informática, acordos bilaterais, liberdades do ar, jurídico, bilhete aéreo, inglês
	comunicação, trabalho em equipe, raciocínio lógico, concentração, organização,	trabalho em equipe, capacidade, analítica, concentração, organização comunicação	trabalho em equipe, raciocínio lógico, concentração,, organização	trabalho em equipe, capacidade analítica, concentração, organização comunicação	comunicação, trabalho em equipe, atenção
Atitudes	paciência, atenção, senso crítico, interesse, observação, iniciativa	agilidade, dinamismo, paciência, iniciativa, inter-relacionamento	paciência, atenção, senso crítico, interesse, observação, iniciativa	agilidade, dinamismo, paciência, iniciativa, inter-relacionamen- to	agilidade, dinamismo, paciência, iniciativa, inter-relacionamen- to

Figura 5.5 - Funções e perfil de competências para a GOPE



Processos Finalísticos	Monitorar os índices de atrasos e cancelamentos de voos nos aeroportos	Analisar as manifestações de usuários referentes à prestação de serviços aéreos	Fiscalizar a prestação dos serviços aéreos nos aeroportos	Analisar o auto de infração
	A15	A16	A17	A18
Funções	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação	Especialista em Regulação e Técnico em Regulação
	Perfil de Competências			
Conhecimentos	CBA, normas específicas, informática, SINTAC, informática	CBA, normas específicas, informática, SINTAC, processo administrativo, Direito do consumidor, Portaria 676, inglês	CBA, normas específicas, informática, processo administrativo, Direito do consumidor, Portaria 676, inglês	CBA, SINTAC, Portaria 676, processo administrativo, jurídico, informática
	Habilidades			
Atitudes	trabalhar em equipe, raciocínio lógico, planejamento, organização, concentração	capacidade analítica, organização, concentração	Trabalho em equipe, organização, planejamento, concentração, bom senso, negociação, objetividade	organização, planejamento, concentração
	iniciativa, inter-relacionamento, responsabilidade, interesse	paciência, agilidade, atenção, responsabilidade	agilidade, dinamismo, paciência, iniciativa, inter-relacionamento, disposição, iniciativa	atenção, disposição, paciência, iniciativa, responsabilidade.

Figura 5.6 - Funções e perfil de competências para a GFIS

FASE 4 Identificação de lacunas entre as competências atuais e competências necessárias. A identificação de lacunas/*gaps* entre as competências necessárias e as competências atuais dos inspetores de aviação civil na área e serviços aéreos foi elaborada com base nos levantamentos feitos por meio de entrevistas com os gerentes das áreas.

Foi identificado que as atividades desenvolvidas na GERE, relativas à fiscalização da situação econômica e financeira das empresas aéreas e acompanhamento de projetos de delegação de infraestrutura aeroportuária, são específicas ao cargo de Especialista em Regulação, uma vez que para o desempenho da função exige a formação específica de nível superior.

Faz-se necessário observar que a capacitação dos inspetores engloba em um único curso todas as áreas de atuação da Superintendência de Regulação Econômica outorgas, estatística, operações domésticas e internacionais e contábil e econômica. Além disso, não há no curso a exigência de formação específica e ou cargo específico, ou seja, estão aptos a fazer o curso tanto os técnicos em regulação quanto os especialistas em regulação.

Com o mapeamento das competências, entretanto, pôde-se observar que os requisitos para o Inspetor de serviços aéreos atuar na área de fiscalização econômica e contábil são cargo específico de especialista em regulação, com formação específica em contabilidade ou economia ou administração financeira.

Dessa forma, é recomendável que o treinamento para o inspetor de serviços aéreos, que irá atuar na área contábil e econômica, seja objeto de um curso em separado com requisito de formação específica e cargo de especialista em regulação.

Também foi identificado na GERE que não há formação de especialistas para atender a futura demanda de fiscalização das concessões de infraestrutura aeroportuárias à iniciativa privada. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de competências, por meio de uma capacitação específica para essa área de atuação.

Foi identificado na GEAC, GFIS, GOPE a necessidade de capacitação para operacionalizar o SINTAC, sistema que irá substituir o Mapper⁷. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento dessa competência nos servidores que trabalham diretamente com essa ferramenta.

Com relação à GOPE, foi identificada a necessidade de treinamento em carga aérea internacional, é necessário desenvolver competência sobre conhecimento do processo de carga aérea para suprir a lacuna dessa atividade.

FASE 5 Identificação de ações que permitam o desenvolvimento de competências. A partir do resultado da etapa anterior, que identificou lacunas entre as competências necessárias e as competências atuais, com base nas Figuras 5.1; 5.2; 5.3; 5.4 e 5.5 pode-se criar uma estratégia para suprir as lacunas encontradas.

Com essa ferramenta, a SRE juntamente com a SCD pode elaborar ações de aprendizagem que permitam o desenvolvimento de competências dos funcionários; Dessa forma, recomenda-se:

- parcerias com instituições de ensino superior voltadas a área de transporte aéreo, a fim de adquirir conhecimentos e com isso, assimilação de competências;
- cursos específicos para diminuir a defasagem entre conhecimento, habilidades e atitudes, a fim de desenvolver competências para que funcionários possam ter atuação efetiva no trabalho;
- compartilhamento de informações e de conhecimentos dentro das próprias gerências por meio de workshops, elaboração de boletins informativos, divulgação de relatórios;
- estágio no trabalho, que permita aquisição do conhecimento por meio da aprendizagem pela imitação, pela observação e, em especial o aprender fazendo;

⁷ Ferramenta de banco de dados estatístico utilizada para levantamento de informações, referente ao sistema de aviação civil. Pode ser utilizada também para verificação corrente de fiscalização e simulações de estudo de mercado.

- ações de aprendizagem, não restritas a cursos formais e presenciais, podendo abranger livros, revistas, publicações internas, vídeos e filmes, cursos auto-instrucionais e *sites* na internet.

5.3 CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE

Com base no referencial teórico apresentado nesse trabalho e na metodologia aplicada para identificação de competências, que poderá ser aplicada como ferramenta para elaboração de programas de capacitação por competências, pode-se confirmar a hipótese apresentada nesse estudo: uma capacitação por competência potencializa as atividades de fiscalização de serviços aéreos da ANAC.

Justifica-se essa afirmativa, uma vez que a capacitação por competência está voltada à estratégia da organização e ao desenvolvimento do processo de aprendizagem. Essa capacitação requer planejamento e mapeamento periódico de competências, o que permite a aquisição de novas competências. Com a aquisição de novas competências, efetivamente necessárias a realização de tarefas, o servidor apresenta melhoria no seu desempenho, pois potencializa, aprimora a forma de realizar as suas atividades.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo apresenta uma breve avaliação da metodologia proposta como uma ferramenta para subsidiar o plano de capacitação. São também elencadas as vantagens e desvantagens da aplicação do método, limitações apresentadas, bem como algumas recomendações e sugestões.

6.2 AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

A base teórica pesquisada permitiu o desenvolvimento sequencial da metodologia para mapeamento de competência da Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado – SRE, da Agência Nacional de Aviação Civil.

Com base no mapeamento de competências, realizado em cada gerência da SRE, foi identificado o perfil de competências do Inspetor de Serviços Aéreos, por função e atividade desenvolvida.

Foram identificadas também lacunas/gaps existentes entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado na função dos inspetores de serviços aéreos e as competências disponíveis na organização que permitiram a identificação de ações de capacitação e desenvolvimento de competências para minimizar essa lacuna.

Após o mapeamento das competências necessárias foram identificadas lacunas/gaps que necessitam de planejamento de ações para o desenvolvimento de competências. Dessa forma, para suprir as lacunas identificadas foram recomendadas ações de capacitação e desenvolvimento de competências.

6.2.1 Vantagem

Após esse estudo pode-se verificar que a metodologia ora estudada é uma ferramenta que auxilia a instituição e seus gestores no processo de tomada de decisões, relacionados ao

desenvolvimento de competências, pois apresenta a vantagem de identificação de competências que precisam ser desenvolvidas tanto no momento presente quanto para o futuro.

Outra vantagem identificada refere-se ao desenvolvimento de competências visando à integração dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais, o que a diferencia do método convencional utilizado para capacitar pessoas, cujo objetivo está voltado apenas para o treinamento de áreas em pontual, onde quem determina em que, onde e quem será treinado é o gestor, sem prévia análise dos impactos dessa capacitação aos objetivos estratégicos da organização.

6.2.2 Desvantagem

Observa-se que a metodologia está focada na análise legal das atribuições da Instituição, o que pode fragilizar a pesquisa, pois parte-se da premissa do que é normatizado, instituído como lei é a forma ideal de se fazer essas atribuições, o que muitas vezes pode não corresponder à forma mais adequada.

6.3 LIMITAÇÕES OBSERVADAS

Com relação à aplicação da metodologia no estudo de caso dos Inspectores de Serviços Aéreos, como já mencionado no capítulo 2, subitem 2.4, observa-se que não há na Agência uma padronização quanto à forma de capacitar os INSPAC. Desta maneira, cada Superintendência que executa atividade de fiscalização na ANAC elabora o seu plano de capacitação com auxílio da SCD, que por sua vez planeja e executa a capacitação.

Além disso, não há diretrizes para fiscalização, o que pode comprometer a atividade de fiscalização na agência, pois não há um procedimento legitimado como correto. A aplicação da metodologia estudada em todas as áreas que realizam fiscalização auxiliaria na forma de capacitar, no entanto a lacuna da diretriz da fiscalização ainda permaneceria aberta, pois para o estabelecimento de diretrizes é necessário realizar um estudo aprofundado no que diz respeito à atividade de fiscalizar.

6.4 RECOMENDAÇÕES

Os avanços tecnológicos e mudanças no ambiente organizacional exigem das organizações inovação e aperfeiçoamento constante na forma em que são realizadas as atividades. Por essa razão é necessário que as instituições desenvolvam programas de capacitação orientados às necessidades atuais e futuras das suas atividades e produtos estratégicos.

É fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e planejamento para o desenvolvimento de competências voltadas aos objetivos estratégicos da organização. Por essa razão, recomenda-se, a aplicação contínua da metodologia estudada para identificação de competências, a fim de contribuir para identificação e o desenvolvimento de novas competências para o alcance dos objetivos da organização e os objetivos do indivíduo.

6.5 SUGESTÕES

As informações referentes à fiscalização apresentadas nesse trabalho limitaram-se ao disposto na legislação da ANAC, pois o objetivo da pesquisa foi identificar as competências necessárias para desenvolvimento de uma capacitação que potencialize as atividades de fiscalização dos serviços aéreos da ANAC. Dessa forma, foi aplicada uma metodologia que identificou lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas, o que resultou em um produto que poderá ser aplicado em planos de capacitação.

Entretanto, para fins de complemento ao tema capacitação por competências de Inspectores da Aviação Civil, sugere-se um estudo aprofundado sobre a questão da fiscalização com objetivo de propor diretrizes para realização de fiscalização eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC (2009) Instrução Normativa nº 26 de junho de 2009. Dispõe sobre os requisitos, as normas e os procedimentos aplicáveis aos eventos de capacitação.

ANAC (2008) Instrução Normativa Nº 006, de 20 de março de 2008. Regula o credenciamento do Inspetor de Aviação Civil – INSPAC.

ANAC (2007) Portaria nº 818, de 01 de agosto de 2007. Implementar o Programa Permanente de Capacitação por Competência dos Servidores da Agência Nacional de Aviação Civil ou que nela tenham exercício.

BASTOS, A. V. B., FERNANDES, S. R. P., & VIANA, A. V. (1999). Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional: avaliação do programa "Cuidar-se para Cuidar" [Texto completo]. In Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (Org.), *23^o Encontro Nacional da ANPAD*. (Texto em CD-Rom, p. 1-15). Foz do Iguaçu

BRANDÃO, H. P. e ANDRADE J. E. B. (2006) Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/136/136>. Acesso em 12/11/2009

BRANDÃO, H. P. e BAHRY C. P. (2005) Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Publicado Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57. Acesso em 14 de março de 2009.

BRANDÃO, H. P.e GUIMARÃES, Tomás (2001) A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15.

BRASIL (2009) Resolução Nº 110, de 15 de setembro de 2009. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC. Diário Oficial da União de 21/09/2009

BRASIL (2006a) Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União de 24/02/2006.

BRASIL (2006b) Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006. Dispõe sobre a instalação, a estrutura organizacional da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC e aprova o seu regulamento. Diário Oficial da União de 21/03/2006.

BRASIL (2006c) Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica RBHA, Nº. 17. Fiscalização da Aviação Civil. Diário Oficial da União de 08/03/2006.

BRASIL (2004) Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 21/05/2004.

BRASIL (1995) Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 14/02/1995.

BRASIL (1986) Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986. Código Brasileiro de Aeronáutica. (Substitui o Código Brasileiro do Ar). Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1986.

CARBONE, P.P. e RUFATTO, Junior E. (2006) O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competência do Banco do Brasil. In FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (Coord.) O futuro da indústria: educação corporativa - reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, n. 13). Disponível em http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiii/osistema%20de%20desenvolvimeto_pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf. Acesso em 12 de junho de 2009.

CHIAVENATO, A.(1999) Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações- Elsevier, 21ª Reimpressão, Rio de Janeiro, RJ, 457p.

CEFTRU (2005) Relatório de Análise de Competências – Desenvolvimento de Metodologia Integrada para Aperfeiçoamento dos Processos Decisórios, da Superintendência de Exploração de Infraestrutura – SUINF, da Agência Nacional de Transportes Terrestres, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, DF.

COSTA, M. A. S. (2003) Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências: O caso de policarbonatos. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia, BA.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. Educação e Sociedade. Campinas

DUTRA, J. S. (2000) Gestão de Pessoas por Competência: O Caso de uma empresa do Setor de Telecomunicações, Revista de Administração Contemporânea, v.4, n. 1, Jan/Abr, 161-176

DUTRA, J. S. (2008) Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo. Disponível em: <http://www.administracao.memmes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529>. Acesso em 15 de março de 2009.

ESAF, Trilhas de Capacitação Fazendária. Disponível em http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/trilhas/leia_mais.html. Acesso em 15 de novembro de 2009.

FARIA, M. F. B. e BRANDÃO, H. P (2003). Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. Publicação RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003.

FLEURY, A e FLEURY, M. T. L. F. (2008), Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. Ed. Atlas, São Paulo, SP. 155p

FLEURY, M. T. L. F. e FLEURY, A. (2001), A. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea . Edição Especial 2001, São Paulo, SP, 183-196.

FREITAS, I. A e BRANDÃO, H. P (2006) Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In ANDRADE, J. E.B. et al Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho. Ed. Artmed, São Paulo, SP, 98-113.

KILIMNIK, Z. M e SANT'ANNA A. S. (2006) Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In ANDRADE, J. E.B. et al Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho. Ed. Artmed, São Paulo, SP, 85-96.

LOIOLA, L. et al (2006) Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos In ANDRADE, J. E.B. et al Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho. Ed. Artmed, São Paulo, SP, 114-136.

ORSI, A. e BOSE, M. (2003) Gestão por competências: Modelos e Abrangência. Revista de Psicologia, V.21; N.1/2; jan/dez. 2003. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, CE. 24p

VARGAS e ABBAD (2006) Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E In ANDRADE, J. E.B. e at Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho. Ed. Artmed, São Paulo, SP, 137-158.

YAMASHITA, Y. (2008) Metodologia Científica. Curso Gestão da Aviação Civil, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, DF.

ZARIFIAN, P. A.(2001) Objetivo Competência – Por uma lógica. Atlas, São Paulo, SP.