

PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO DA ANAC

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC

Diretrizes para a formação e o aprendizado contínuo dos servidores, por meio de ações de desenvolvimento e capacitação, ao longo de sua trajetória na ANAC, para o alcance de resultados institucionais.



PROGRAMA DE
**FORTALECIMENTO
INSTITUCIONAL**



ANAC AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL

A educação exige os maiores cuidados, porque influi sobre toda a vida.

Sêneca

O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.

Peter Drucker

PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC

Diretoria da ANAC

José Ricardo Pataro Botelho de Queiroz
Diretor-Presidente

Ricardo Sérgio Maia Bezerra
Hélio Paes de Barros Júnior
Ricardo Fenelon das Neves Junior
Juliano Alcântara Norman

Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP

Eduardo Borba Chaffin Júnior
Superintendente de Gestão de Pessoas - SGP
Luana dos Santos Brito
Gerente de Desenvolvimento de Pessoas – GDPE
André Leonardo Cavalcanti Fernandes
Gerente – Técnico de Capacitação - GTCA

Equipe da GDPE Responsável pela Elaboração dos Programas Específicos de Capacitação

Maria Emília de Oliveira Araújo Minuzzi – GDPE/SGP

Agentes de Integração de Capacitação e Desenvolvimento (AICD) e Colaboradores

Daniela Líbano Soares
Danuza Santanna Marino – SPO
Equipe responsável pelo Projeto Prioritário do PSOE-ANAC.
Equipe responsável pelo Projeto Prioritário para Elaboração da Metodologia de Produção de Normas Finalísticas
Henrique Shimanuki Muta – SAR
Henrique Simão de Sena - SAS
Isabela Cristina Diniz Baruffi – SIA
Leandro Calderaro – SRA
Katia Figueira Mantovani – SRA
Marília Nunes Fernandes– GTGC/GDPE/SGP
Marineide Soares de Araújo – SIA
Michelle Salgado Ferreira Arcúrio – SIA
Rodrigo Ribeiro Alencar – SAS
Sergio Ricardo Santilli – SIA
Rodrigo Mota Narcizo – GTGC/GDPE/SGP

REVISÕES

Nº	Data da efetivação	Data da anotação	Anotada por
01	28/08/2015	28/08/2015	GDPE/SGP
02	09/10/2015	09/10/2015	GDPE/SGP
03	02/12/2016	02/12/2016	GDPE/SGP
04	14/12/2016	14/12/2016	GDPE/SGP
05	10/03/2017	10/03/2017	GDPE/SGP



AGRADECIMENTO

A Superintendência de Gestão de Pessoas agradece a todos os servidores da ANAC que dedicaram parte do seu tempo para a elaboração do Programa Permanente de Capacitação.

Sabemos que esse é um trabalho em constante construção e aprimoramento, mas com passos para uma caminhada orientada ao alcance de resultados mais efetivos e duradouros.

Eduardo Borba Chaffin Júnior
Superintendente de Gestão de Pessoas

PREÂMBULO

Conforme art. 13 da Lei 10.871 de 20 de maio de 2004, cabe à ANAC, dentre outras competências, implementar o programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento destinado a assegurar a profissionalização dos ocupantes dos cargos de seu quadro de pessoal ou que nela tenham exercício.

Ademais, o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, preconiza dentre as diretrizes o incentivo e o apoio do servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais e assegura o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho.

Nesse sentido, institui-se o Programa Permanente de Capacitação da ANAC que visa promover o desenvolvimento especializado dos servidores da Agência no médio e no longo prazo, a partir do incremento de competências.

O Programa Permanente de Capacitação da ANAC é composto por anexos dos quais constam os Programas Específicos de Capacitação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ANAC E CAPACITAÇÃO

O grande avanço no aspecto do processo de gestão da ANAC foi a elaboração do Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), instituído em novembro de 2012. O programa foi construído como uma alternativa na busca pela modernização da organização em bases estruturantes, isto é, permanentes e sustentáveis.

No centro do PFI, estão a revisão e o aprimoramento do modelo de gestão da ANAC. De acordo com o preconizado pelo programa, deve-se fortalecer a atividade de planejamento da Agência por meio de ciclos periódicos, e pelo aprimoramento metodológico da gestão de projetos e processos.

A Agência, em 2014, elaborou o Planejamento Estratégico (2015-2019) para traçar novas prioridades estratégicas, que serão mais bem desenvolvidas, aprimoradas e acompanhadas.

Nesse contexto, foi elaborado o Mapa Estratégico que representa, por meio do arranjo visual dos Objetivos Estratégicos, o encadeamento em relações de causa e efeito das principais etapas de construção de valor de uma organização. No caso das instituições públicas brasileiras, parte-se dos recursos financeiros, que possibilitarão a alocação, a **capacitação** e a retenção das pessoas, e que executarão processos internos, de suporte e finalísticos, voltados para a entrega de resultados concretos à sociedade. O Mapa Estratégico da ANAC está disposto conforme tais perspectivas.

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas recebem destaque na perspectiva de Aprendizado e Crescimento. A perspectiva é composta por Objetivo Estratégico, que é desdobrado em Estratégias e Iniciativas Estratégicas.

Objetivos são os fins ou situações concretas que se pretende alcançar, enquanto as estratégias devem ser vistas como os caminhos que devem ser trilhados para atingir cada objetivo. As estratégias são compostas de iniciativas, que em última análise existem para criar ou melhorar os processos organizacionais e são agregadores de medidas, podendo se transformar em uma ação, um programa ou um projeto.

Identidade Estratégica

MISSÃO

Garantir a todos os brasileiros a segurança e a excelência da aviação civil.

VISÃO

Ser uma autoridade de referência internacional na promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil.

VALORES

“Buscamos retornar o investimento do nosso principal acionista: a sociedade.”

“Rejeitamos a intervenção de qualquer interesse que não o fim público.”

“Atuamos com ética e transparência.”

“Valorizamos as pessoas e a meritocracia.”

“Incentivamos a inovação.”

“Temos orgulho de trabalhar na ANAC.”

“Somos apaixonados pela aviação.”

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivo Estratégico

Fortalecer o desenvolvimento, o reconhecimento e o bem-estar do servidor

O comprometimento de toda a equipe de trabalho com as estratégias definidas no Plano Estratégico é de suma importância para o êxito da atuação da ANAC. Para que esse comprometimento ocorra, todos os servidores devem entender com clareza qual o seu papel no alcance dos resultados almejados pela Agência. Além disso, **os servidores devem estar capacitados** e motivados para executar adequadamente suas atribuições.

Nesse contexto, é importante garantir o desenvolvimento das competências, a motivação e o comprometimento do servidor, sempre com foco no cumprimento da missão da ANAC, na qualidade das atividades realizadas e no desempenho institucional.

Estratégia

Aprimorar a capacitação

Fortalecer a política de capacitação continuada do corpo técnico e gerencial da Agência, com vistas a ampliar a produtividade e a eficiência dos processos.

Iniciativa

- **Aperfeiçoar programa continuado de capacitação técnica**

Nesse sentido, institui-se o **Programa Permanente de Capacitação da ANAC** que visa fortalecer e promover o desenvolvimento especializado dos servidores da Agência no médio e no longo prazo, a partir do incremento de competências.

DEFINIÇÕES E SIGLAS

- *Aerodromes and Ground Aids (AGA)* – Aeródromos e Auxílios Terrestres. Termo também utilizado para referir-se ao perfil dos servidores cujas atribuições estejam relacionadas à inspeção e certificação ou ao suporte à inspeção e certificação em infraestrutura e engenharia aeroportuária, atividades contempladas no Anexo 14 da OACI.
- *Airworthines (AIR)* – Aeronavegabilidade. Termo também utilizado para referir-se ao perfil dos servidores cujas atribuições estejam relacionadas à aeronavegabilidade, atividades contempladas nos Anexos 8 e 16 da OACI.
- *Benchmarking* - é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. À medida que são realizadas comparações entre empresas, os participantes dos projetos de treinamento e desenvolvimento têm oportunidade de aprender novas técnicas e metodologias, ao observarem a experiência de líderes de mercado e de indústria bem sucedida, com o fim de extrair dela algum aprendizado que venha a melhorar os próprios padrões de desempenho.
- Capacitação em Serviço – CAS (ou Aprendizagem em serviço ou *On the Job Training - OJT*): evento de capacitação que tem por objetivo instruir os servidores para o desempenho de uma ou mais atividades, por meio do “aprender fazendo” em situações simuladas, revertidas das mesmas condições das situações de trabalho, ou no próprio local de trabalho sob a orientação da chefia imediata ou de um supervisor, com produto e carga horária previamente definidos;
- *Coaching* - Consiste em uma metodologia que promove o acompanhamento e a orientação por meio de diálogos, com foco na pessoa, na sua aprendizagem, no desenvolvimento de competências, no seu desempenho, nos resultados a serem alcançados, no futuro e na liderança renovadora. Os objetivos do *coaching* são sempre de curto prazo e fundamentados em um processo contínuo de *feedback* em face dos resultados alcançados e daquilo que se propôs a atingir junto ao interessado. Envolve pelo menos duas pessoas - o *coach* e o aprendiz, e em princípio é uma parceria colaborativa, além de ser um método de orientação.
- Comunidades de Prática - Essa modalidade consiste em grupos que se reúnem voluntariamente para partilhar experiências, ideias e melhores práticas, voltadas para a solução de problemas, com a finalidade de aprimorar competências e ampliar conhecimentos. O sucesso das reuniões é atribuído aos objetivos e interesses comuns, que estimulam o depoimento de experiências vivenciadas e o intercâmbio de ideias e informações.
- Congresso (inclui Conferência e Palestra): objetiva atualização, transmissão, debate, divulgação ou apresentação de novos conceitos e técnicas, que já são de conhecimento da plateia, focados num tema, que pode ser desdobrado em subtemas. Na Conferência e na Palestra, um especialista ou autoridade em

determinado assunto discorre sobre o tema, destacando pontos fundamentais para disseminar conhecimentos específicos do interesse da Agência e sobre os quais se deseja que os participantes demonstrem domínio. A Conferência necessita de presença de um presidente de mesa para mediação dos trabalhos, sendo muito mais formal que uma palestra, cujo intuito é o de informar e atualizar o público sobre um determinado assunto.

- Curso: Conjunto articulado de ações educacionais, de caráter teórico ou prático, presencial ou a distância, planejadas e organizadas de modo sistemático e com processo de avaliação.
- Espaço ocupacional: são o contexto de atuação profissional – área de atuação - caracterizado por conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, podendo ter requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores. Todo servidor pertence a um espaço ocupacional de natureza técnica. Já os gestores estão sempre em dois espaços: um de natureza técnica e outro de natureza gerencial. Os instrutores também estão sempre em dois espaços: um de natureza técnica e outro de natureza educacional. Os espaços ocupacionais originaram os **Programas Específicos de Capacitação**.
- Estágio: estratégia vivencial de aprendizagem na qual o aprendiz adquire competências por meio da participação direta em atividades supervisionadas por um profissional de outro órgão ou instituição. Destina-se ao desenvolvimento profissional em que o servidor passará da teoria à prática organizacional. Estão previstos em cursos de graduação, podem ser exigidos em pós-graduação ou realizados em organizações para a assimilação de novas tecnologias.
- FAA – Formulário de Avaliação e Acompanhamento da CAS utilizada pelo supervisor/instrutor de CAS.
- Grupos formais de estudo (inclui *Workshops* ou Oficinas de Trabalho): grupos de trabalho institucionalmente constituídos, com produto e carga horária previamente definidos, com o objetivo de fomentar estudos de interesse da ANAC, com ou sem a participação de instituições nacionais e/ou internacionais. *Workshops* ou *Oficinas de Trabalho* - capacitação institucionalmente constituídas que tem por objetivo a utilização de técnicas de grupos para o desenvolvimento de competências por meio de relações interpessoais;
- Intercâmbios: estratégia vivencial de aprendizagem em instituições fora do país em que o servidor absorve e transmite novos conhecimentos sobre regulação, fiscalização e/ou desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão, por tempo determinado, com escopo, produto e carga horária bem definidos e que seja objeto de convênio ou instrumento de cooperação. Pode ser realizado para o desenvolvimento de competências linguísticas em países onde o idioma seja adotado.

- *Job Rotation* - Essa metodologia propicia aos profissionais a atuação em várias funções e áreas, em diferentes atividades, com a finalidade de estimular maior comprometimento e ampliação da visão de interdependência na obtenção de resultados organizacionais. Essa prática propõe a retirada de profissionais de sua rotina, com o rodízio pelas áreas, no intuito de levá-los a repensar suas práticas e avaliar a qualidade de sua contribuição com relação ao alinhamento estratégico da organização e, por fim, gerar maior conhecimento da instituição como um todo.
- *Leitura Dirigida* - o servidor estuda determinado assunto a partir de leituras sinalizadas no Programa de Capacitação Específico. A leitura dirigida se presta ao desenvolvimento de conhecimentos em assuntos teóricos e técnicos.
- *Operation of Aircraft (OPS)* – Operações de Aeronaves. Termo também utilizado para referir-se ao perfil dos servidores cujas atribuições estejam relacionadas às operações contempladas nos Anexos 6 e 18 da OACI.
- *Personnel Licensing (PEL)* – Licença de Pessoal. Termo também utilizado para referir-se ao perfil dos servidores cujas atribuições estejam relacionadas à licença de pessoal da aviação civil, atividades contempladas no Anexo 1 da OACI.
- *Safety* – Segurança Operacional. Termo também utilizado para referir-se ao perfil de servidores que atuam na área.
- *Security* – Segurança da Aviação Civil. Termo também utilizado para referir-se ao perfil de servidores que atuam na área.
- *Seminários (inclui Painéis de discussão ou fóruns)*: um ou mais grupos apresentam à plateia um estudo ou projeto sobre um tópico, um tema, um fato ou uma situação sobre as quais não há uma resposta única ou definitiva. A atividade é seguida por uma discussão orientada de modo a levar o grupo a extrair conclusões da experiência. Podem envolver Painéis de discussão com grupo escolhido por área temática de interesse, competência e capacidade de verbalizar conhecimentos sobre o assunto, com discussão do tópico entre si, antes de responder questionamento da audiência, com carga horária previamente definida e produto final.
- *Sistema de Registro de Capacitação da ANAC* – ferramenta destinada ao armazenamento de certificados, Fichas de Avaliação e Acompanhamento (FAA) e registro das capacitações realizadas pelo servidor.
- *Trilha de Aprendizagem*: são um conjunto integrado e sistemático de eventos de capacitação, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e produção de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos.
- *Unidade Organizacional - UORG* - macrounidades da ANAC regimentalmente constituídas. São as Diretorias, Superintendências e demais órgãos de assistência direta e imediata à Diretoria.

- *USOAP – Universal Safety Oversight Program*. Programa de Auditoria em Segurança Operacional da Aviação Civil criado e executado pela OACI para avaliar os Estados signatários em relação ao tema.

As Trilhas de Aprendizagem

Trilha Básica		Trilhas Finalísticas				
Ética no Setor Público		Programa Específico de Capacitação OPS				
Fundamentos do Direito Público		Programa Específico de Capacitação PEL				
Estado Brasileiro e Agências Reguladoras		Programa Específico de Capacitação AGA				
Administração Pública Brasileira		Programa Específico de Capacitação AIR				
Sistema de Aviação Civil		Programa Específico de Gerenciamento da Segurança Operacional da ANAC – PSOE-ANAC				
Sistemas Corporativos		Programa Específico de Capacitação em Normatização				
		Programa Específico de Capacitação em Processo Sancionador				
		Programa Específico de Capacitação em AVSEC				
		Programa Específico de Capacitação em Regulação Econômica em Aviação Civil				
Trilhas Corporativas						
Desenvolvimento Gerencial e de Lideranças	Formação de Educadores	Gestão Estratégica	Gestão de Projetos	Gestão de Processos		
Auditoria	Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação e Inteligência Institucional		Atendimento ao Cidadão		
Gestão Orçamentária e Financeira	Gestão de Pessoas	Representação Institucional	Comunicação e Idiomas	Tecnologia da Informação		

A **Trilha Básica** deve ser vista como uma trajetória que todo servidor da ANAC pode seguir para melhor entender o contexto de atuação em que a Agência se insere no âmbito da Administração Pública Federal e do Sistema de Aviação Civil Nacional e Internacional.

As **Trilhas Corporativas** existem para criar ou melhorar os processos organizacionais ou de gestão e são agregadoras de valor conforme o espaço ocupacional de atuação do servidor. As temáticas que compõem essa trajetória complementar poderão ser desdobradas em Programas.

Na sessão seguinte, serão apresentados, de forma mais detalhada, os **Programas Específicos de Capacitação**.

Programas Específicos de Capacitação

Os **Programas Específicos de Capacitação** integram o Programa Permanente de Capacitação da ANAC e correspondem a uma trilha de aprendizagem, com conjunto integrado e sistemático de ações de capacitação, mas também com outras ações de aprendizagem. O Programa Específico visa orientar os servidores no desenvolvimento de competências requeridas no desempenho de atribuições da ANAC, em diferentes níveis de aprendizagem.

A estruturação dos Programas Específicos se pauta na compreensão de que o desenvolvimento das competências é considerado gradual e evolutivo, considerando a complexidade dos processos de trabalho, abrangendo as seguintes etapas de aprendizagem: inicial, especializado e avançado. Assim, os Programas Específicos:

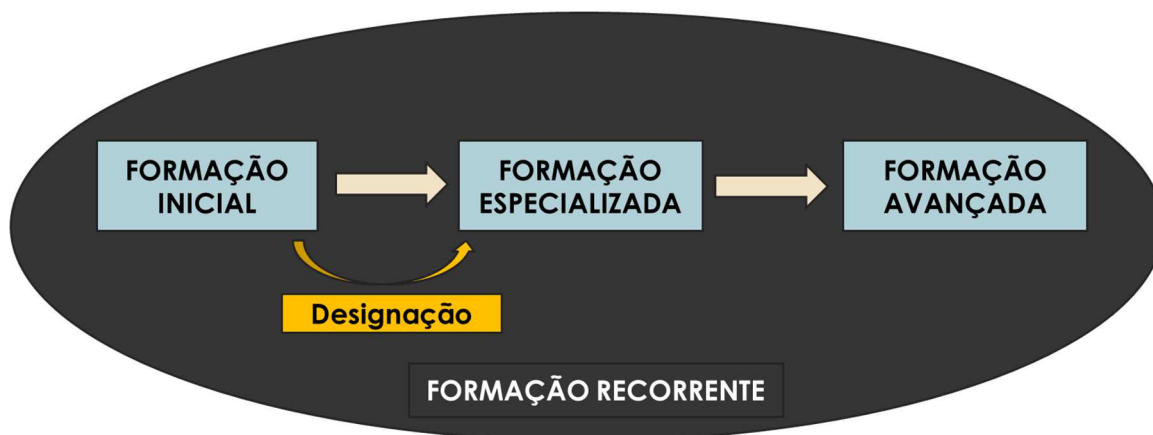
- Correspondem ao percurso de formação e de aprendizado contínuo dos profissionais, por meio de uma série de ações de desenvolvimento e capacitação;
- Permitem ao gestor selecionar ações de desenvolvimento e capacitação, alinhando-as aos resultados demandados por sua área e pela entidade como um todo;
- Possibilitam que seus usuários tenham uma visão mais ampla de suas oportunidades de desenvolvimento e capacitação, o que lhes permite selecionar as soluções que lhes são oferecidas.

Os **Programas Específicos de Capacitação** estão atrelados a espaços ocupacionais. Todo servidor pertence a um espaço ocupacional de natureza técnica. Já os gestores estão sempre em dois espaços ocupacionais: um de natureza técnica e outro de natureza gerencial. Os servidores que se dedicam a atividades de docência também estão sempre em dois espaços ocupacionais: um de natureza técnica e outro de natureza educacional.

O perfil é conjunto de características profissionais, comportamentos comuns para o desempenho do servidor em uma subárea de atuação do espaço ocupacional. O conjunto de características do perfil subsidiará as trilhas de aprendizagem da Formação Especializada.

Os **Programas Específicos de Capacitação** deverão apresentar, quando couber, a indicação das seguintes etapas de aprendizagem:

- Formação Inicial;
- Formação Especializada;
- Formação Avançada; e
- Formação Recorrente.



A **Formação Inicial** compreende um conjunto de eventos de capacitação que tem por objetivo proporcionar conhecimento e entendimentos padronizados para o desempenho de competências comuns de um espaço ocupacional ou naquilo que o servidor deva saber para se ambientar a UORG em que atua.

A **Formação Especializada** compreende um conjunto de eventos de capacitação específicos que tem por objetivo proporcionar conhecimento e entendimentos padronizados para o desempenho de competências específicas de uma subárea do espaço ocupacional ou de determinada função da Agência. Ao final da formação especializada, o servidor poderá desempenhar atividades de docência em temáticas relacionados ao Programa Específico mediante conclusão do Programa Específico de Educadores ou comprovação de experiência em atividades de docência.

A **Formação Avançada** compreende conjunto de eventos e benefícios de capacitação que tem por objetivo complementar a formação especializada e aperfeiçoar as competências para o desempenho de processos de trabalho mais complexos ou projetos. Inclui eventos de capacitação de maior vulto ou no exterior que, poderão estar na Formação Especializada se forem imprescindíveis para a formação especializada.

A **Formação Recorrente** tem por objetivo manter o servidor capacitado e atualizado na área técnica para o desempenho de determinada função, visando a revisão de conceitos passíveis de esquecimento ou a atualização de conceitos decorrentes de mudança de entendimento ou de surgimento de novas tecnologias. Compreende capacitações que devem ocorrer de tempos em tempos.

Os **Programas Específicos de Capacitação** indicarão, se houver, os pré-requisitos para a Formação Especializada, bem como para a Formação Avançada e Recorrente. Além disso, poderão prever CAS, incluindo grupos formais de estudos e outras ações de aprendizagem, quando couber.

Os **Programas Específicos de Capacitação** serão incorporados ao Programa Permanente de Capacitação da ANAC à medida em que forem elaborados.

Os eventos internos de capacitação, que são aqueles eventos promovidos pela ANAC, e que integram os **Programas Específicos de Capacitação**, terão prioridade no planejamento da capacitação e, portanto, na sua execução. Novos eventos internos de capacitação ou aqueles existentes que sofram alteração somente serão realizados após a indicação, pela UORG demandante, do **Programa Específico de Capacitação** ao qual estão atrelados.

A realização das etapas de formação do servidor previstas nos **Programas Específicos de Capacitação**, bem como os demais eventos de capacitação realizados pelo servidor e suas atividades técnicas deverão ser registrados no Sistema de Registro de Capacitação da ANAC.

As horas dedicadas ao *Benchmarking*, *Coaching*, Comunidades de Prática, Leituras Dirigidas e *Job Rotation* não serão computadas como horas de capacitação para fins de Progressão e Promoção.

A realização de capacitações em eventos de capacitação externos – capacitações realizadas ou promovidas por instituição outra que não a ANAC, cujas turmas são abertas ao público em geral – quando não prevista nos programas específicos, será possível para complementar a formação do servidor. Para tanto, o conteúdo programático dos eventos externos deverá estar de acordo com os referenciais de desempenho descritos nas etapas de aprendizagem (Inicial, Especializada, Avançada) do Programa Específico na qual o servidor se encontra.

- O Programa Permanente de Capacitação da ANAC possui os seguintes Programas Específicos de Capacitação:
- Programa Específico de Capacitação OPS (Anexo I);
 - Programa Específico de Capacitação PEL (Anexo II);
 - Programa Específico de Capacitação AIR (Anexo III);
 - Apêndices I e II do Programa Específico de Capacitação AIR;
 - Programa Específico de Capacitação AGA (Anexo IV);
 - Programa Específico de Capacitação em Gerenciamento da Segurança Operacional (Anexo V);
 - Programa Específico de Capacitação em Normatização (Anexo VI);
 - Programa Específico de Capacitação em AVSEC (Anexo VII);
 - Programa Específico de Capacitação em Regulação Econômica (Anexo VIII); e
 - Programa Específico de Capacitação em Inovação e Gestão do Conhecimento (Anexo IX).