

MANUAL DE REFERÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Maio 2023



DIRETORIA

Tiago Sousa Pereira

Ricardo Bisinotto Catanant

Rogério Benevides Carvalho

Luiz Ricardo de Souza Nascimento

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS – SGP

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - GDPE

André Leonardo Cavalcanti Fernandes

Equipe Técnica Responsável

Andréa Gomes Natividade

Carla de Souza Ramos Mendes

Vitor Hugo Duarte da Silva

Sumário

1. Apresentação	6
2. Objetivo	6
3. Trilha de Aprendizagem	7
4. Metodologia	10
PASSO 1 – Identificação dos Perfis existentes na UORG com base na Portaria de Organização Interna (POI)	10
PASSO 2 – Identificação dos referenciais de desempenho e dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHAs para cada Perfil/Trilha	11
PASSO 3 – Identificação das ações de aprendizagem 70-20-10 para cada Perfil/Trilha	12
PASSO 4 – Elaboração de cronograma de desenvolvimento de componentes novos	14
PASSO 5 – Validação pela UDVD e publicação	14
5. Curador de Trilha de Aprendizagem	15
6. Coordenador Pedagógico	16
7. Considerações Finais	16
Referências Bibliográficas	17
ANEXOS	19
Anexo 1 - Lista de Verbos relacionados na Taxonomia de Bloom	19
Anexo 2 - Ações de Aprendizagem (Modelo 70-20-10)	21
Anexo 3 – Lista de competências da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021	24
Anexo 4 - Relação de competências organizacionais da ANAC	25
Anexo 5 - Relação de Habilidades e Atitudes	26

1. Apresentação

A Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP, da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, publicou a Portaria nº 11.338, de 16 de maio de 2023, que atualizou o Programa Permanente de Capacitação da ANAC, para atender ao objetivo estratégico de *fortalecer o desenvolvimento, o reconhecimento e o bem-estar do servidor*. A SGP se baseia, ainda, na Instrução Normativa nº 157, de 15 de junho de 2020 e na Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.

Com vistas à publicação dos Programas Específicos de Capacitação e suas respectivas trilhas de aprendizagem, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas – GDPE, da Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP, elaborou o presente Manual para todos os Curadores de Trilhas de Aprendizagem e Coordenadores Pedagógicos envolvidos na construção das trilhas.

A partir da publicação da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, indicando as competências de um setor público de alto desempenho, a SGP, em parceria com as UDVDs, descreveu as competências organizacionais da Agência.

2. Objetivo

O presente Manual tem por objetivo formalizar a metodologia a ser adotada para a construção das Trilhas de Aprendizagem, que compõem os Programas Específicos de Capacitação, constantes no Programa Permanente de Capacitação da ANAC. As regras deste Manual devem ser seguidas pelos Curadores de Trilha de Aprendizagem envolvidos em sua construção.

3. Trilha de Aprendizagem

É o 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.

Considerando o Decreto nº 9.919/2019, competência pode ser entendida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Uma outra conceituação similar define que “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional” (Carbone et al., 2005; Durand, 2000; Nisembaum, 2000).

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente que exercem influência sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade diz respeito à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, utilizá-lo em uma ação. A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000 conforme citado em Guimarães, Bruno-Faria e Brandão, 2006). Em outras palavras, o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer.

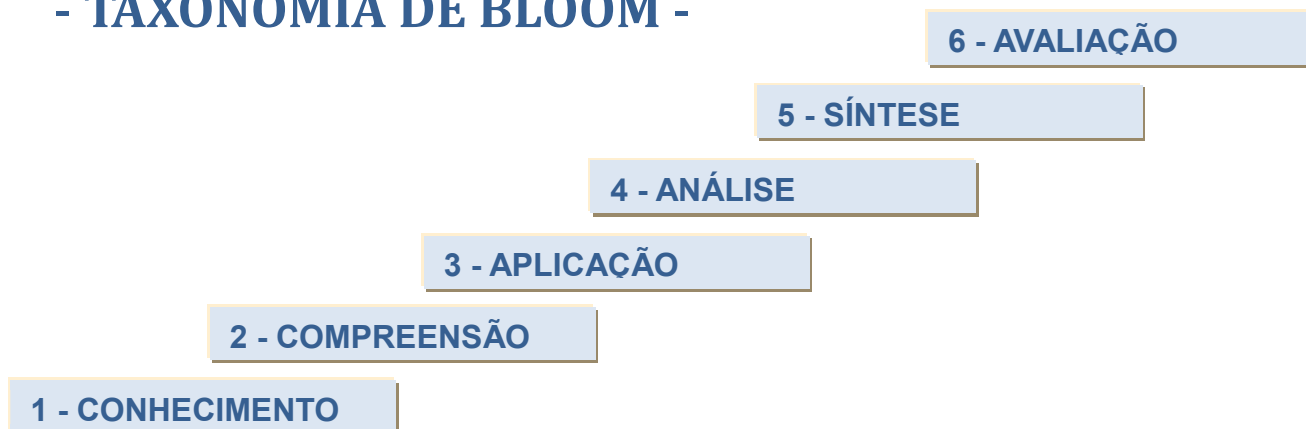
A Trilha de Aprendizagem, como caminho a percorrer, tem um nível de complexidade em sua execução que segue um sistema de classificação, preconizado por Benjamin Bloom, em uma taxonomia, como definido abaixo por Jairo E. Borges-Andrade e colaboradores:

*Taxonomias não são simplesmente sistemas de classificação. Mais do que isso, são sistemas de classificação delimitados por três propriedades. São elas: **cumulativamente, hierarquia e eixo comum**. Cumulativamente implica que uma categoria de uma taxonomia abranja a(s) categoria(s) anterior(es). Hierarquia supõe, que cada categoria é maior do que a anterior e inferior à subsequente, isso com base na terceira propriedade, ou seja, eixo comum. Este implica que uma taxonomia é construída em torno de uma entidade, princípio, constructo. Em torno dela agregam-se as categorias que a integram.*

Implica dizer que todas as categorias partilham da natureza daquela entidade, princípio ou constructo, de sorte que cada uma abrange as precedentes (cumulativamente) e cada uma é maior do que as precedentes (hierarquia). (Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão; [colaboradores] Acileide Cristiane F. Coelho...[et al.].Porto Alegre: Artmed,2006)

O sistema de classificação foi dividido em três domínios: o cognitivo, o afetivo e o psicomotor. Para o trabalho de construção de trilhas no âmbito da ANAC, utilizaremos somente o domínio cognitivo, conforme abaixo:

NÍVEIS DO DOMÍNIO COGNITIVO - TAXONOMIA DE BLOOM -



Para a construção da trilha, é necessário que se divida o percurso do colaborador em duas dimensões: por complexidade e por tipos de ações de aprendizagem. E ambas estão interligadas.

A **primeira dimensão** deve se preocupar com o nível de profundidade dos conhecimentos necessários em cada etapa da trilha, dividindo-a em três:

- A primeira etapa de aprendizagem compõe a **Formação Inicial**, que compreende um conjunto de iniciativas que tem por objetivo proporcionar conhecimentos e entendimentos padronizados para o desempenho de competências comuns de um espaço ocupacional ou naquilo que o colaborador deva saber para se ambientar na UORG em que atua. Na taxonomia, devemos manter o foco especialmente com os níveis 1 e 2, cujas ações sugeridas (como desempenho) estão no Anexo 1.

- A etapa seguinte é a de **Formação Especializada** que compreende um conjunto de iniciativas e/ou eventos de capacitação específicos que tem por objetivo proporcionar conhecimentos 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 colaborador poderá desempenhar atividades instrucionais em temáticas relacionadas ao respectivo Programa Específico, podendo ser, para isso, incluído no Programa Específico de Capacitação dos Profissionais do Centro de Treinamento da ANAC ou comprovar experiência em atividades de docência. Na taxonomia devemos manter o foco especialmente nos objetivos dos níveis 3, 4 e 5.

- Por fim, a terceira etapa é a de **Formação Avançada**, que compreende o conjunto de iniciativas e/ou eventos de capacitação que tenham por objetivo complementar a formação especializada e aperfeiçoar as competências para o desempenho de processos de trabalho mais complexos e que exijam maior visão sistêmica. Podem incluir eventos de capacitação de maior investimento ou no exterior, que poderão estar na Formação Especializada se forem imprescindíveis. O nível da taxonomia aplicado a esse nível é o 6.

Em alguns casos específicos, a UORG necessita de um nível a mais. A **Formação Recorrente**, que tem por objetivo manter o colaborador capacitado e atualizado em temáticas necessárias para o desempenho de determinada função, visando a revisão ou atualização de conhecimentos e habilidades passíveis de esquecimento, mudança de entendimento ou de surgimento de novas tecnologias e regulamentos. Compreende capacitações que devem ocorrer de tempos em tempos.

A **segunda dimensão** para a construção da trilha deve levar em conta a escolha dos componentes das trilhas, ou seja, **iniciativas e objetos de aprendizagem, experiências e pontos de passagem obrigatórios**. Estando voltados para o desempenho no posto de trabalho, as iniciativas de capacitação devem objetivar o quanto o colaborador está desenvolvendo sua capacidade de autonomia nas atividades laborais. Para isso, orientamos a construção da trilha voltada para o modelo 70-20-10, que será visto mais adiante.

4. Metodologia

A metodologia adotada na construção das Trilhas de Aprendizagem, que estarão inseridas nos Programas Específicos de Capacitação da ANAC, tomará como base:

- Regimento Interno;
- Manuais de Procedimentos (processos e competências mapeados); e
- Portarias de Organização Interna (POI) das unidades.

Outras estratégias e fontes podem ser adotadas no desenvolvimento e atualização de Programas Específicos de Capacitação Transversais, pois contemplam colaboradores de duas ou mais UDVDs.

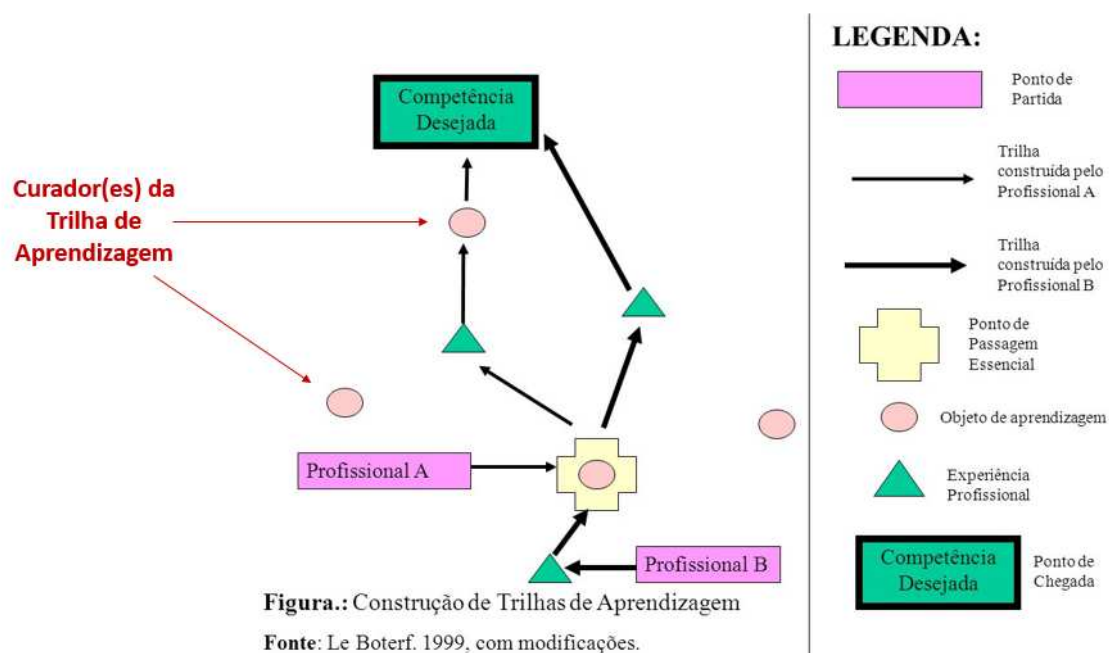
Para fins didáticos e melhor entendimento, a metodologia conta com 5 passos, relacionados em seguida:

PASSO 1 – Identificação dos Perfis existentes na UORG com base na Portaria de Organização Interna (POI)

Com base na publicação das Portarias de Organização Interna – POIs, serão identificados os perfis de cada subárea das UORGs (coordenadorias, gerências técnicas, etc). E cada perfil terá, por padrão, uma Trilha de Aprendizagem. A menos que outra situação seja identificada.

De acordo com os perfis identificados por cada UORG, a forma de navegação pelas trilhas pode ocorrer de diferentes maneiras. Assim, o caminho percorrido pelo colaborador A pode ser diferente do caminho percorrido pelo colaborador B, mesmo que ambos tenham como objetivo o desenvolvimento de uma mesma competência, como mostra a figura a seguir:

O que é uma Trilha de Aprendizagem?



Assim, podemos dizer que a aprendizagem pode ocorrer percorrendo-se caminhos diversos, sendo a competência adquirida mais importante do que o caminho percorrido para se chegar até ela.

PASSO 2 – Identificação dos referenciais de desempenho e dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHAs para cada Perfil/Trilha

Os Manuais de Procedimentos – MPRs das UDVDs servirão como base para a identificação dos referenciais de desempenho tomando por base o que já existe. Serão mantidos os referenciais que os curadores julgarem que estão válidos, desconsiderados os que estiverem desatualizados e incluídos eventuais novos referenciais que sejam identificados durante o processo de construção das trilhas.

Os novos referenciais de desempenho identificados deverão ser obrigatoriamente cadastrados no GFT pela GDPE/SGP, mesmo que não fiquem inicialmente associados a um processo.

Além dos MPRs, as Portarias de Organização Interna - POIs e o Regimento Interno também servirão de base para que as trilhas de aprendizagem estejam fundamentadas em um mapeamento consistente dos referenciais de desempenho de cada perfil.

Após a decisão de quais referenciais de desempenho serão utilizados na construção de uma trilha de aprendizagem, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) deverão ser identificados/atualizados e agrupados por complexidade (Módulos Inicial, Especializado, Avançado e Recorrente, esse último quando houver) e por tipo de desempenho esperado (modelo 70-20-10), para que possam ser utilizados no Passo 3.

Adicionalmente, a cada referencial de desempenho deverá ser atribuído um grau de importância, em uma escala de 1 a 5, sendo a pontuação 1, de menor importância e a pontuação 5, de maior importância.

Em adição à pontuação, também deverá ser identificado em cada referencial de desempenho o Fator Crítico.

O Fator Crítico será atribuído ao referencial de desempenho se for constatado que se esse referencial não for desenvolvido poderá vir a comprometer as atividades da Unidade, da Superintendência ou até mesmo da Agência.

PASSO 3 – Identificação das ações de aprendizagem 70-20-10 para cada Perfil/Trilha

Com o objetivo de unir teoria e prática num mesmo conceito, foi proposto o modelo de aprendizagem 70-20-10, que pode ser definido como:

O modo como os colaboradores se desenvolvem (...) não é mais baseado apenas em treinamentos e estudos. Atualmente, para que um profissional amplie seus conhecimentos e sua produtividade, é necessária a combinação de algumas estratégias de aprendizagem, que vão além de seminários e certificações.

Na década de 1990, os professores Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo desenvolveram o modelo de aprendizagem chamado 70:20:10. O estudo resultou na percepção de que a expansão da aprendizagem e o estímulo a novas experiências se dão a partir de diversas situações.

[\(https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10-nas-empresas/\)](https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10-nas-empresas/)

No modelo 70-20-10, o desenvolvimento dos CHAs visa à melhoria de desempenho no posto de trabalho.

Desse modo, os **70%** das ações de aprendizagem devem estar focados no aprendizado profissional, que partem do desafio cotidiano, da tomada de decisões e

experimentação do conhecimento na prática. O exemplo mais conhecido e utilizado é a Capacitação em Serviço (CAS), no nível de aplicação 3.

São considerados os **20%** de ações de aprendizagem, aquelas que são realizadas com envolvimento e interação com outras pessoas, em geral, mais experientes, que podem servir de exemplos, orientadores e modelos. Nessa ação, o importante é o desafio cotidiano que leva o sujeito a elaborar mais efetivamente os conhecimentos teóricos. As CAS nos níveis 1 e 2 também são indicadas para esse nível da formação. As mentorias, os trabalhos de *coaching* e os grupos formais de estudo também são exemplos desse tipo de ação.

Os **10%** restantes são os cursos tradicionais (presenciais, a distância e semipresenciais), palestras, seminários, workshops, entre outros, que trazem a robustez do conhecimento mais complexo para a teoria que será necessária para ser utilizada na realização das suas tarefas.

Para isso, orientamos a construção da trilha voltada para o modelo 70-20-10, em que as ações de aprendizagem poderão ser distribuídas como sugere o esquema abaixo:



PASSO 4 – Elaboração de cronograma de desenvolvimento de componentes novos

Após a conclusão da identificação dos componentes de aprendizagem que serão relacionados nas trilhas, será realizada a elaboração de um cronograma de desenvolvimento dos novos componentes. Tal desenvolvimento, constitui-se importante processo que garantirá o alcance dos referenciais de desempenho esperados, assim como o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Este cronograma, produzido em parceria com os curadores, coordenadores técnicos e AICDs, garantirá a efetivação e gestão das trilhas de aprendizagem ao longo do tempo.

Adicionalmente, neste passo, também será realizada a respectiva equivalência dos eventos de capacitação já realizados, ou seja, será efetivada a recepção de eventos já realizados pelos servidores, os quais poderão ser atribuídas equivalências aos novos componentes definidos, extinguindo, desta forma, a necessidade de realização destes eventos pelos servidores quando necessário.

PASSO 5 – Validação pela UDVD e publicação

Após o término dos trabalhos de construção de trilhas de aprendizagem, o Programa de Capacitação será apresentado e passará por exame e validação da UORG, por meio de processo instruído no Sistema Eletrônico de Informação – SEI pela GDPE/SGP que, uma vez aprovado, será publicado.

5. Curador de Trilha de Aprendizagem

Servidor indicado pelo Gestor da UDVD, que seja especialista na temática da trilha, com a responsabilidade de propor, divulgar e opinar permanentemente sobre a criação, inclusão ou exclusão de cursos e outros conteúdos nas trilhas, que possam ser úteis ao desenvolvimento dos colaboradores que nelas estejam inscritos, cujas competências seguem abaixo:

- Aprovar a inclusão de treinamentos, conteúdos e outros componentes em trilha de aprendizagem, considerando as competências e campo de conhecimento relacionado e observando a legislação de direitos autorais vigente;
- Prospectar novos conteúdos que agreguem valor ao campo de conhecimento da trilha de aprendizagem;
- Monitorar a trilha de aprendizagem, com base em dados disponíveis no Portal de Capacitação, garantindo a coerência e atualização de seus conteúdos e treinamentos;
- Auxiliar na promoção e divulgação constante dos componentes da trilha de aprendizagem, de acordo com necessidades identificadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) ou por meio de demandas técnicas específicas.

A tarefa de Curadoria de Trilhas de Aprendizagem pode ser representada na figura abaixo:



- O Curador de Trilha de Aprendizagem poderá ser substituído a qualquer momento, bastando que tal intenção seja informada pela Unidade à SGP.

6. Coordenador Pedagógico

As responsabilidades/atribuições do Coordenador Pedagógico estão previstas no Manual de Instruções e Procedimentos (MIP – 001/SGP) – Capacitação de Pessoal e Clientes do Centro de Treinamento da ANAC, publicado pela Portaria nº 2.088, de 31 de julho de 2015, BPS volume 10, nº 31, de 31 de julho de 2015.

7. Considerações Finais

Este Manual busca explicitar o que a ANAC compreende por Trilha de Aprendizagem e como ela deve ser construída. A partir da publicação dos Programas Específicos de Capacitação, a Agência poderá publicar o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), contemplando as necessidades de treinamento identificadas nas avaliações de domínios de competências individuais requeridas, oferecendo maior qualidade e eficiência na qualificação dos colaboradores e melhores resultados para a Agência.

Referências Bibliográficas

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Direção. Instrução Normativa n. 157, de 15 de junho de 2020. Implementa a Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Agência Nacional de Aviação Civil.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Direção. Regimento interno da Agência Nacional de Aviação Civil-ANAC. Anexo à Resolução n. 381, de 14 de junho de 2016, que altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil-ANAC. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 15 jun. 2016, Seção 1, página 57.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Superintendência de Gestão de Pessoas. Portaria n. 1.113, de 28 de março de 2017. Atualiza o Programa Permanente de Capacitação da ANAC. **Boletim de Pessoal e Serviço (ANAC)**, 31 mar. 2017. V. 12, n.13, p. 16.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Superintendência de Gestão de Pessoas. **Manual de instruções e procedimentos (MIP)**: capacitação de pessoal e clientes do centro de treinamento ANAC. Revisão 02. [Brasília, Df], 25 set. 2015. MIP-001/SGP.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: Encontro da ANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Trabalhos apresentados**. [S.l.]: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. Didática, 5ª Ed., São Paulo: Cortez, 1994.

MARQUES, José Roberto. Como funciona o modelo de aprendizagem 70 20 10 nas empresas. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Portal IBC**. [S.l.], 09 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10-nas-empresas/>>. Acesso em: 14 maio 2019.

SPANHOL, Greicy Kelli; SPANHOL, Fernando José. Processos de produção de vídeo-aula. **Renote**: novas tecnologias na educação. [Rio Grande do Sul], v.7, n.1, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/renote/article/download/13903/7812>>. Acesso em: 14 maio 2019.

ANEXOS

Anexo 1 - Lista de Verbos relacionados na Taxonomia de Bloom

DOMÍNIO COGNITIVO – TERMOS COMPORTAMENTAIS

CONHECIMENTO	COMPREENSÃO	APLICAÇÃO	ANÁLISE	SÍNTESE	AValiação
Apontar	Converter	Aplicar	Analisar	Combinar	Apreciar
Citar	Discutir	Calcular	Calcular	Compor	Avaliar
Declarar	Distinguir	Converter	Categorizar	Conjugar	Comparar
Definir	Exemplificar	Demonstrar	Comparar	Construir	Concluir
Descrever	Explicar	Dramatizar	Debater	Coordenar	Contrastar
Enunciar	Expressar	Empregar	Decompor	Criar	Criticar
Esboçar	Extrapolar	Esboçar	Diagramar	Dirigir	Descrever
Identificar	Generalizar	Identificar	Diferenciar	Escrever	Discriminar
Igualar	Identificar	Ilustrar	Discriminar	Esquematizar	Escolher
Listar	Interpretar	Inventariar	Distinguir	Formular	Estimar
Marcar	Justificar	Manipular	Esboçar	Modificar	Explicar
Nomear	Localizar	Modificar	Examinar	Narrar	Julgar
Recordar	Narrar	Operar	Identificar	Organizar	Justificar
Registrar	Predizer	Prática	Ilustrar	Planejar	Medir
Relacionar	Reafirmar	Produzir	Inferir	Projetar	Relacionar
Relatar	Reescrever	Resolver	Investigar	Propor	Selecionar
Repetir	Revisar	Solucionar	Provar	Reescrever	Sustentar
Reproduzir	Sumarizar	Traçar	Relacionar	Reorganizar	Taxar
Rotular	Traduzir	Usar	Separar	Reunir	Validar
Selecionar	Transcrever	Utilizar	Subdividir	Sumariar	Valorizar
Sublinhar					

- CONHECIMENTO

Objetivos - Lembrar informações sobre: fatos, datas, palavras, teorias, métodos, classificações, lugares, regras, critérios, procedimentos.

Capacidades a adquirir - Definir, descrever, distinguir, identificar, rotular, listar, memorizar, ordenar, reconhecer, reproduzir etc.

- COMPREENSÃO

Objetivos - Entender a informação ou o fato, captar seu significado, utilizá-la em contextos diferentes.

Capacidades a adquirir - Classificar, converter, descrever, discutir, explicar, generalizar, identificar, inferir, interpretar, prever, reconhecer, redefinir, selecionar, situar, traduzir etc.

- APLICAÇÃO

Objetivos - Aplicar o a informação para uma situação nova, real e problemática.

Capacidades a adquirir - Aplicar, construir, demonstrar, empregar, esboçar, escolher, escrever, ilustrar, interpretar, operar, praticar, preparar, programar, resolver, usar etc.

- ANÁLISE

Objetivos - Identificar elementos, princípios e relações subjacentes a uma ou mais informações.

Capacidades a adquirir - Analisar, calcular, comparar, discriminar, distinguir, examinar, experimentar, testar, esquematizar, questionar etc.

- SÍNTESE

Objetivos - Combinar partes não organizadas para formar um todo.

Capacidades a adquirir - Compor, construir, criar, desenvolver, estruturar, formular, modificar, montar, organizar, planejar projetar.

- AVALIAÇÃO

Objetivos - Julgar o valor do conhecimento.

Capacidades a adquirir - Avaliar, criticar, comparar, defender, detectar, escolher, estimar, explicar, julgar, selecionar etc.

Anexo 2 - Ações de Aprendizagem (Modelo 70-20-10)

70% - Aprendizagem pela experiência

Capacitação em Serviço - CAS (Nível 3: Aplicação) – 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. A aprendizagem, no âmbito da ANAC, no nível 3, se dará a partir da prática supervisionada e da interação de um colaborador com outro que seja mais experiente, cuja tarefa será a de avaliar se o primeiro alcançou os objetivos definidos na CAS, considerando o desempenho no nível de aplicação ou superior.

20% - Aprendizagem por meio de interação

Capacitação em Serviço - CAS (Níveis 1 e 2: Conhecimento e Compreensão) – 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 definido. A aprendizagem, no âmbito da ANAC, nos níveis 1 e 2, se dará a partir da observação dirigida e da interação de um colaborador com outro que seja mais experiente, cuja tarefa será a de avaliar se o primeiro alcançou os objetivos definidos na CAS, considerando os níveis de conhecimento e compreensão.

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 *coachee*, e em princípio é uma parceria colaborativa, além de ser um método de orientação.

Mentoring – É uma espécie de tutoria onde um profissional mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras, atividades ou projetos.

Grupo Formal de Estudo – 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.

10% - Aprendizagem por meio de educação formal

Conferência – Um especialista ou autoridade em determinado assunto discorre sobre um determinado 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 da presença de um presidente de mesa para mediação dos trabalhos.

Curso a Distância – Modalidade de ensino que utiliza material impresso ou eletrônico, podendo se utilizar de aulas transmitidas via internet/intranet, de forma síncrona ou assíncrona. Dispensa a presença de instrutor e participante em sala de aula, dependendo do tipo de treinamento, podendo contar com um sistema de tutoria para acompanhamento da turma.

Curso Presencial – Conjunto sistematizado de ações de capacitação para atender às necessidades dos servidores da ANAC ou que nela tenham exercício, podendo ser ministrado interna ou externamente com a presença de instrutor e participação em sala de aula. Pode ser de média ou longa duração, devendo apresentar objetivos bem definidos e grade curricular.

Curso Semipresencial – Conjunto sistematizado de ações de capacitação adaptado às necessidades dos servidores da ANAC ou que nela tenham exercício, podendo ser ministrado interna ou externamente sendo parte presencial e aparte a distância.

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.

Palestra – Apresentação oral, formal e breve, com ou sem perguntas durante a exposição, cujo intuito é o de informar e atualizar o público sobre um determinado assunto.

Podcast – Arquivo de áudio, cujo armazenamento é feito na internet e pode ser baixado no computador, tablet ou celular, podendo ser ouvido a qualquer hora e em qualquer lugar, que é aplicado como atividade de ensino.

Seminário – 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.

Videoaula – Utilizada como recurso didático, com o objetivo de estimular o processo de aprendizagem, podendo ser usado em diversos formatos, em função dos objetivos instrucionais que se pretende alcançar.

Workshop/Oficina – Capacitação institucionalmente constituídas que tem por objetivo a utilização de técnicas de grupos para o desenvolvimento de competências por meio de relações interpessoais.

Anexo 3 – Lista de competências da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DE UM SETOR PÚBLICO DE ALTO DESEMPENHO

Resolução de Problemas com Base em Dados

Foco nos Resultados para os Cidadãos

Mentalidade Digital

Comunicação

Trabalho em Equipe

Orientação por Valores Éticos

Visão Sistêmica

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

PESSOAS

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

Engajamento de pessoas e equipes

Coordenação e colaboração em rede

RESULTADO

Geração de valor para o usuário

Gestão para resultados

Gestão de Crises

ESTRATÉGIA

Visão de futuro

Inovação e mudança

Comunicação estratégica

Anexo 4 - Relação de competências organizacionais da ANAC

Acompanhamento de Mercado
Alocação e Monitoramento de Slots
Análise de Impacto Regulatório
Articulação institucional
Assessoramento à Tomada de Decisão
Atuação Internacional
Autorização
Certificação
Coordenação e Colaboração em Rede
Credenciamento
Desenvolvimento de Pessoas e Equipes
Facilitação do Transporte Aéreo
Fiscalização
Gestão Comunicacional
Gestão Contábil
Gestão da Informação
Gestão da Infraestrutura de TI
Gestão da Mudança
Gestão da Qualidade
Gestão de Carreira
Gestão de Conflitos
Gestão de Processos
Gestão de Projetos
Gestão de Recursos
Gestão de Risco
Gestão de Sistemas
Gestão do Clima Organizacional
Gestão do Conhecimento
Gestão do Patrimônio
Gestão Orçamentária e Financeira
Governança de TI
Governança e Gestão de Dados
Inteligência
Inteligência e Contraineligência
Negociação
Normatização
Proficiência Linguística
Promoção da Concorrência
Regulação Econômica
Relações Institucionais
Representação Institucional
Representação Judicial
Saúde e Ergonomia
Supervisão e Gerenciamento da Segurança Operacional
Transparência Pública
Vigilância Continuada

Anexo 5 - Relação de Habilidades e Atitudes

Habilidades

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: solucionar situações conflitantes ou controversas, buscando o entendimento entre as partes.

APLICAÇÃO DE CONHECIMENTO: transferir conhecimento adquirido para ação, de forma oportuna, com foco na melhoria do desempenho pessoal, da equipe e da instituição.

ARGUMENTAÇÃO LÓGICA: aplicar regras a problemas específicos para obter respostas lógicas.

ASSERTIVIDADE: posicionar-se com firmeza, expressando opiniões e sentimentos positivos e negativos, com equilíbrio entre razão e emoção, com respeito às pessoas envolvidas.

ATENÇÃO SELETIVA: concentrar-se, sem distrair-se, durante a realização de uma tarefa.

ATENDIMENTO AO CIDADÃO: atender pessoas de modo agradável e cortês, com respeito e paciência.

ATENDIMENTO TELEFÔNICO: realizar atendimento por telefone de modo agradável e cortês, utilizando-se de tom de voz adequado, clareza e boa dicção ao expressar-se.

BUSCA DE SOLUÇÕES: identificar objetivamente situações-problema e apontar soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.

CAPACIDADE ANALÍTICA: desmembrar dados e informações e utilizar a lógica para equacionar os problemas e dificuldades em diferentes situações.

COMUNICAÇÃO ESCRITA: redigir informações e ideias claramente para outros lerem, de acordo com a norma culta da língua portuguesa.

COMUNICAÇÃO ORAL: externar suas ideias e informações de forma que outros entendam facilmente, de acordo com a norma culta da língua portuguesa.

DAR FEEDBACK: fornecer dados e informações sobre determinado assunto ou situação, a uma pessoa ou grupo, com cortesia e respeito, reforçando 25 aspectos positivos e orientando quanto a pontos críticos, visando a melhoria do desempenho, observando cuidadosamente a forma de falar e o local.

DELEGAÇÃO: transmitir poderes e responsabilidades para o desenvolvimento de atividades específicas, fornecendo todos os elementos necessários ao desenvolvimento do trabalho.

DIÁLOGO: estabelecer interlocução, respeitando as opiniões das pessoas, identificando a hora adequada para falar. **ECONOMICIDADE:** usar os recursos de modo parcimonioso e controlado, de acordo com as prioridades estabelecidas; zelar pela conservação do

patrimônio público.

ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES: organizar o trabalho, de acordo com o nível de urgência e importância das atividades a serem desenvolvidas.

FALAR EM PÚBLICO: falar claramente e com desenvoltura, observando a norma culta da língua portuguesa.

FOCO EM RESULTADO: realizar as atividades visando alcançar os objetivos organizacionais e setoriais, de acordo com as metas estabelecidas.

GERENCIAMENTO DO TEMPO: utilizar com eficácia seu tempo e o dos outros.

JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO: considerar os custos e benefícios relativos às ações a serem tomadas para decidir qual a ação será mais apropriada.

MONITORIA: acompanhar e avaliar o próprio desempenho ou de outras pessoas ou mesmo da organização, com vistas à identificação de pontos de melhoria ou de ajustes.

NEGOCIAÇÃO: uma parte persuade a outra apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido.

OBJETIVIDADE: apresentar ideias, proposições e resultados de forma direta, clara e prática.

ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: organizar dados e informações úteis para a realização de trabalhos pessoais e da equipe de modo a facilitar sua localização, sempre que necessário.

OUVIR ATIVAMENTE: dar atenção aos assuntos narrados por outros, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.

PENSAMENTO CRÍTICO: utilizar a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.

PERCEPÇÃO CONTEXTUAL: estar atento aos acontecimentos do ambiente de trabalho como um todo, identificando anormalidades na rotina.

PERCEPÇÃO RÁPIDA: comparar rápida e apuradamente números, objetos, figuras etc., identificando semelhanças e diferenças.

PERSUASÃO: usar argumentos para convencer o grupo, influenciar positivamente na construção de convicções quando existe divergência de ideias e posições.

PLANEJAMENTO: estabelecer um conjunto ordenado (de ações, plano ou programas) visando à consecução de determinados objetivos.

PREVENÇÃO DO STRESS: planejar ações ou utilizar técnicas que promovam condições físicas e mentais adequadas ao desempenho, prevenindo o desequilíbrio do organismo.
PROJEÇÃO DE CENÁRIOS: imaginar como as coisas foram ou serão depois de decididas ou quando as partes forem agregadas ou rearranjadas.

RACIOCÍNIO LÓGICO: perceber o conteúdo de um conceito ou entender uma proposição, por meio de processo discursivo baseado em dados e fatos para alcance de um objetivo.

RACIOCÍNIO MATEMÁTICO: utilizar os instrumentos matemáticos com destreza para solucionar problemas desse teor.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: buscar e manter bom relacionamento com colegas, clientes, fornecedores e comunidade em geral.

RESISTÊNCIA À FADIGA: manter disposição e energia suficientes para o desenvolvimento das atividades, de modo a manter o nível de produção intelectual.

SOCIABILIDADE: desenvolver ações que promovam a integração de novos membros à equipe, promovendo o clima de confiança na coletividade.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS: identificar problemas dessa natureza estabelecendo as possíveis relações entre as causas e os efeitos, definindo alternativas de solução.

TRABALHO EM EQUIPE: participar ativamente e deixar espaço para a participação dos demais, compartilhando conhecimentos, experiências, percepções e tarefas, por meio da aceitação da existência de papéis específicos no grupo.

VISÃO SISTÊMICA: compreender a lógica organizacional, por meio da identificação das relações existentes, da dinâmica da organização e de seus propósitos e estratégias, reconhecendo de forma ampla o impacto de sua atuação nos resultados.

Atitudes

ACEITAÇÃO DE FEEDBACK: aceita orientações e críticas ao seu trabalho, de forma madura e profissional.

ATENÇÃO AOS DETALHES: ser cuidadoso a respeito dos detalhes e metódico na realização das tarefas.

ATITUDE COMUNICATIVA: facilidade de expressão e abertura ao diálogo.

ATITUDE INVESTIGATIVA: tendência para pesquisa e levantamento de dados e informações.

ATITUDE PARTICIPATIVA: colocar-se disponível, com real interesse, para ser parte integrante dos processos de trabalho.

AUTOAVALIAÇÃO: avaliação feita pelo próprio indivíduo de seu desempenho em determinada atividade, ou de seus atos, conduta, caráter, e reconhecimento de seus erros e acertos.

AUTOCONTROLE: manter compostura, controlar emoções e evitar comportamento agressivo, mesmo em situações de dificuldade.

AUTODESENVOLVIMENTO: aprimorar-se continuamente; busca permanente de

desenvolvimento.

AUTO-ESTIMA: demonstrar valorização de si mesmo; amor próprio, favorecendo a prontidão para o trabalho.

COMPETITIVIDADE: busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, vitória, prêmio ou benefício coletivo.

COMPROMETIMENTO: ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.

CONCILIAÇÃO: busca da harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.

CONFIABILIDADE: inspirar confiança através de suas ações.

COOPERAÇÃO: relacionar-se de forma a demonstrar a disposição de auxiliar os outros em diferentes situações.

DESCONTRAÇÃO: bom humor, visando a preservação do ambiente e do bem-estar coletivo, mesmo diante de dificuldades.

DETERMINAÇÃO: ato de permanecer firme num objetivo, superando possíveis desafios ou frustrações.

DISCRIÇÃO: agir de modo discreto nas relações interpessoais, com o público interno e externo, de acordo com ambiente profissional.

EMPATIA: perceber o que sentiria, caso estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa.

EMPREENDEADORISMO: deliberação para a prática, propor-se a realizar algo difícil.

ENFRENTAMENTO: encarar os desafios de frente, dominando o medo de errar.

ESTABILIDADE EMOCIONAL: manutenção do equilíbrio, moderação, prudência, comedimento, autocontrole e autodomínio.

ESTIMULAÇÃO: incentivo ao desenvolvimento das pessoas, encorajamento visando a realização de atividades.

ÉTICA: pautar a conduta em valores construtivos, tais como confiança, honestidade, justiça e lealdade, e com base no respeito às outras pessoas e ao ambiente de trabalho.

FLEXIBILIDADE: adaptar-se, quando cabível, às diferentes exigências do ambiente e rever a própria postura diante de argumentações convincentes.

IMPARCIALIDADE: tomada de decisão sem considerar a sua conveniência pessoal ou de outrem.

INDEPENDÊNCIA: desenvolver os próprios meios de fazer as coisas, guiando-se por si com pouca ou nenhuma supervisão.

INICIATIVA: proposição de idéias e realização de atividades predispondo-se a assumir responsabilidades e desafios

INOVAÇÃO: demonstrar criatividade e pensamento alternativo para desenvolver suas idéias.

INTEGRIDADE: firmeza e coerência de atitudes; domínio de si; retidão de caráter.

LIDERANÇA: demonstrar facilidade em coordenar atividades, por meio de suas características pessoais e aceitação pelo grupo, independentemente de sua posição hierárquica.

MOTIVAÇÃO: energia, entusiasmo, interesse e curiosidade por atividade intelectual, social ou afetiva.

ORGANIZAÇÃO PESSOAL: conjunto de hábitos e métodos pessoais, voltados para o ambiente físico ou para o próprio trabalho, que propiciam a melhoria do desempenho e o aumento da produtividade.

OTIMISMO: atitude positiva em face dos problemas humanos ou sociais que consiste em considerá-los passíveis de uma solução.

PERSISTÊNCIA: tenacidade para enfrentar obstáculos e desafios.

PERSPICÁCIA: facilidade em perceber complexidades e sutilezas.

PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA DESCULPAR: tendência para desculpar ou abrandar faltas cometidas por alguém, desde que não denotem infração administrativa ou desvio ético.

PREOCUPAÇÃO COM OUTROS: ser sensível às necessidades e sentimentos dos outros.

PRÓ-ATIVIDADE: antecipar-se às necessidades organizacionais, advertir quando há problemas e oferecer soluções.

RECEPTIVIDADE: abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas.

RESISTÊNCIA À PRESSÃO: capacidade de agir, de forma equilibrada, com vigor e ânimo, na execução de trabalhos emergenciais ou imprevistos, em condições adversas.

RESPEITO: agir com consideração e reverência a outras pessoas, reconhecendo as diferenças individuais.

SIGILO: rigor em preservar informações confidenciais ou privilegiadas, não veiculando a estranhos.

TOLERÂNCIA AO STRESS: enfrentar situações adversas e de tensão tratando-as com equilíbrio e eficiência.

TOLERÂNCIA: admitir margem para discrepância ou erro de uma medida ou avaliação, frente a um padrão estabelecido; aceitação de modos de pensar e de agir diferentes.