



GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA COMO POSSÍVEL SUBSÍDIO PARA O PROCESSO DECISÓRIO DE MOVIMENTAÇÃO DE CONTROLADORES DE TRÁFEGO AÉREO DO SISCEAB

Al Esp CTA Carla Carolina da Silva Brito^{1*}, Al Esp CTA Mistyla Andrews Corrêa Silva¹, 1° Ten QOECTA Bruno Garcia Franciscone², 2° Ten QOCon MTS Nayele Macini¹

1 – Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), Lagoa Santa – MG, Brasil

2 – Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), Rio de Janeiro - RJ, Brasil

*Autor de contato: carlaccsb@gmail.com

RESUMO

A gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas alinhado e preparado para enfrentar as novas tendências e exigências trazidas pela globalização, incluindo o âmbito das Forças Armadas. As pessoas deixaram de ser meros insumos e passaram a ser vistas como aquelas que possuem conhecimentos e sabem como colocá-los em prática. Essa ferramenta de gestão cria oportunidades para a Força Aérea Brasileira - FAB - alinhar os interesses individuais dos militares com os da Administração de tal forma a colocar o militar certo no lugar certo. Sendo assim, o presente estudo propõe uma análise da gestão por competências como possível subsídio para o processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro - SISCEAB. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, buscou-se verificar como a gestão por competências vem sendo utilizada tanto no meio empresarial como na Administração pública federal, incluindo a FAB e mais especificamente o Departamento de Controle do Espaço Aéreo - DECEA. Na sequência, estudou-se o processo atual de movimentação de pessoal, as nuances da atividade do controle de tráfego aéreo e a proposição de normatização de possíveis indicadores de desempenho, os quais podem consubstanciar o processo decisório de movimentação dos profissionais da área em questão, à luz da gestão de pessoas por competência - GPC. Finalmente, chegou-se à conclusão de que a GPC é um possível subsídio para o processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo, visto que são necessários poucos investimentos para implementação no processo estudado. Ademais, já existe uma plataforma, Sistema de Gerenciamento de Pessoal Operacional - SGPO, a qual reúne a maioria dos indicadores de desempenho sugeridos neste trabalho, de fácil acesso e dotado de pessoal responsável pelo gerenciamento, sendo preciso apenas conscientização dos militares envolvidos no processo. Militares conscientes de onde estão e onde desejam estar, como pessoas e como profissionais, durante sua carreira podem desenvolver suas competências e aprimorar tanto seu próprio futuro quanto o da Instituição.

Palavras-chave: gestão de pessoas por competência, competências, controlador de tráfego aéreo, movimentação, FAB.

ABSTRACT

Competency-based management is a model able to handle new trends and demands coming from globalization, comprehending Military Forces context. People are no longer viewed as mere facilities, they turned to be considered as human beings endowed with knowledge and skills. This management tool provides opportunities for Brazilian Air Force - FAB - align individual interests with Administration interests, in order to put the right military person at the right place. Therefore, this study proposes one feasibility analysis of competency-based people management applied to relocation decision process of air traffic controllers, in Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro - SISCEAB. By means of bibliographical research and documentary research, it was verified how competency-based management has been used in corporate environments, public administration, including FAB, and, in particular, in Departamento de Controle do Espaço Aéreo - DECEA. After that, this paper contemplated the current relocation process, activities related to air traffic controllers work and potential performance indicators, as well as a pool of talent, which can be added to the criteria already established. Finally, it turned out that competency-based people management should be applied to the relocation decision process of air traffic controllers in SISCEAB. Military people aware of where they are and of where they wish to be, as people and as professionals, throughout a career can develop competences in order to enhance their own future as well as the Institution's one.

Keywords: competency-based people management, competences, air traffic controller, relocation, FAB



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACC** - Centro de Controle de Área
- APP** - Controle de aproximação
- ATC** - Controle de Tráfego Aéreo
- ATCO** - Controlador de Tráfego Aéreo
- BCA** - Boletim do Comando da Aeronáutica
- BCT** - Grupo Básico em Controle de Tráfego Aéreo
- CINDACTA** - Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
- CISCEA** - Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo
- COMAE** - Comando de Operações Aeroespaciais
- COMAER** - Comando da Aeronáutica
- COMGAP** - Comando Geral de Apoio
- COMGEP** - Comando Geral do Pessoal
- COMPREP** - Comando de Preparo
- CONSEF** - Conselho Superior de Economia e Finanças
- CRCEA-SE** - Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste
- DCA** - Diretriz do Comando da Aeronáutica
- DCCO** - Divisão de Coordenação e Controle
- DCTA** - Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
- DECEA** - Departamento de Controle do Espaço Aéreo
- DIRAP** - Diretoria de Administração do Pessoal
- DIRENS** - Diretoria de Ensino da Aeronáutica
- DIRSA** - Diretoria de Saúde da Aeronáutica
- DOC** - Documento da Organização da Aviação Civil Internacional
- DTCEA** - Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
- EEAR** - Escola de Especialistas de Aeronáutica
- EMAER** - Estado-Maior da Aeronáutica
- ENAP** - Escola Nacional de Administração Pública
- EPLIS** - Exame de Proficiência da Língua Inglesa do Sistema de Controle de Espaço Aéreo Brasileiro
- FAB** - Força Aérea Brasileira
- GCC** - Grupo de Comunicações e Controle
- GEIV** - Grupo Especial de Inspeção em Voo
- GP** - Gestão de Pessoas
- GPC** - Gestão de Pessoas por Competência
- ICA** - Instrução do Comando da Aeronáutica
- ILA** - Instituto de Logística da Aeronáutica

LBDN- Livro Branco da Defesa Nacional do Brasil

LPNA- Licença de Pessoal da Navegação Aérea

OACI - Organização da Aviação Civil Internacional

PAME -Parque de Material de Eletrônica

PCA -Plano do Comando da Aeronáutica

SCEL - Seção de controle e emissão de licenças de pessoal da navegação aérea

SDOP - Subdepartamento de Operações do DECEA

SEFA - Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica

SGPO - Sistema de Gerenciamento de Pessoal Operacional

SIGPES - Sistema de informações gerenciais de pessoal

SISCEAB -Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro

SISLAER -Sistema de Legislação da Aeronáutica

STI - Sistema Tecnologia da Informação

TWR - Torre de Controle de Aeródromo

1. INTRODUÇÃO

Em 20 de janeiro de 1941, foi criado o Ministério da Aeronáutica e com ele uma nova era de profissionalismo, visto que o novo Ministério nasceu com o objetivo de alcançar uma melhor gestão dos recursos humanos e materiais no país. Para consolidação dessa nova trajetória, ainda nesse ano, Getúlio Vargas assinou o decreto que formulou a denominação Força Aérea Brasileira - FAB, dando autonomia de atuação e individualidade a ela (BRASIL, 2021).

Em 2006, foi implementado o Decreto nº 5.707, com o objetivo de instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas como uma base para modernização do *modus operandi* de toda a Administração Pública. Tal decreto teve as seguintes finalidades:

Melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006, p. 1).

Assim, a Força Aérea visando ao seu avanço institucional, baseado nas diretrizes do Decreto nº 5.707, lançou, em 2018, a Concepção Estratégica Força Aérea 100 – DCA¹ 11-45, com o objetivo de estabelecer atribuições, definir eixos estratégicos e identificar capacidades as quais possibilitem a superação

¹DCA - DIRETRIZ DO COMANDO DA AERONÁUTICA: documento de alto nível, cuja finalidade é definir, estabelecer ou orientar em âmbito global, setorial ou específico a Política do Comando da Aeronáutica nos campos de ação essenciais ao desenvolvimento da Aeronáutica e ao fortalecimento e emprego do Poder Aeroespacial (BRASIL, 2011).

de desafios e, conseqüentemente, um futuro melhor. Essa Diretriz tem como objetivo orientar as ações a serem executadas pelos diversos níveis da FAB, fomentando um conjunto de publicações corporativas que visem ao alinhamento das estruturas e dos processos à estratégia estabelecida (BRASIL, 2018).

Diante disso, a metodologia de gestão empresarial conhecida como Gestão de Pessoas por Competência - GPC - é mencionada na DCA 11-45, no capítulo 5, cujo enfoque são os recursos humanos relacionados à estratégia institucional, com o intuito de desenvolver soluções criativas para o desenvolvimento do pessoal da FAB.

Primeiramente, para estabelecimento do conceito de GPC, emprega-se neste trabalho a seguinte definição para a competência das pessoas: “saber agir responsável que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY M.; FLEURY A., 2001, p. 187). E caracteriza-se a gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo” (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017, p. 5).

Dentre diversas estratégias para desenvolvimento de recursos humanos adotadas pela FAB, a DCA 11-45 preconiza alocar integrantes em funções compatíveis com suas competências, ou seja, colocar “o homem certo no lugar certo” (BRASIL, 2018, p. 40). Assim como enfatiza que a designação de alguém para executar um trabalho para o qual não esteja

devidamente qualificado traz diminuição de produtividade. Nesse contexto, é interessante investir em obtenção de experiência e treinamento. Essa Diretriz também ressalta o fato de que pessoas atuando em áreas diferentes das quais possuem expertise, causa, por muitas vezes, desestímulo e conseqüentemente, redução de rendimento (BRASIL, 2018).

Dessa maneira, é importante ressaltar que o outrora Ministério da Aeronáutica, atualmente intitulado Comando da Aeronáutica - COMAER, é constituído por organizações militares presentes em todo o país com a finalidade de gerenciar de maneira eficaz e eficiente seus recursos humanos e materiais. Para isso, atualmente o COMAER está assim dividido: COMPREP - Comando de Preparo; COMGEP - Comando Geral de Pessoal; COMGAP - Comando Geral de Apoio; e COMAE - Comando de Operações Aeroespaciais; além de uma secretaria: SEFA - Secretaria de Economia e Finanças de Administração; e dois Departamentos: DCTA - Departamento de Ciência e Tecnologia e DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo, conforme Apêndice A.

Diante da grandiosidade da FAB e de suas diversas ramificações, este trabalho contempla apenas o âmbito do DECEA, que é subordinado diretamente ao COMAER e subdividido em onze organizações, vide o Apêndice A. O DECEA tem a responsabilidade de planejar, normatizar e gerenciar o Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro - SISCEAB - e realizar o controle do espaço aéreo, assim

como prestar os chamados Serviços de Navegação Aérea - ANS. A missão do DECEA é “contribuir para a garantia da soberania nacional, por meio do gerenciamento do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro” (BRASIL, 2020, p. 50).

Já o SISCEAB, segundo o Livro Branco de Defesa Nacional - LBDN, tem a missão de prover a segurança e a fluidez do tráfego aéreo, conforme estabelecem as normas nacionais e os acordos e tratados internacionais de que o Brasil é signatário. O Sistema, o qual possui responsabilidade sobre uma área total de 22 milhões de quilômetros quadrados, é dividido em cinco grandes áreas de controle as quais são gerenciadas por quatro Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo - CINDACTA, sediados nas cidades de Brasília-DF, Curitiba-PR, Recife-PE e Manaus-AM, além do Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste - CRCEA-SE, situado em São Paulo-SP, são as chamadas organizações regionais do DECEA (BRASIL, 2020).

Sob responsabilidade de cada uma dessas organizações regionais há diversos órgãos operacionais, mas são objetos deste estudo apenas os que detêm os controladores de tráfego aéreo operando efetivamente nas funções relativas aos órgãos de controle de tráfego aéreo - ATC, ou seja, órgãos operacionais responsáveis pela prestação dos serviços de controle de tráfego aéreo, além dos serviços de informação de voo e de alerta. São Órgãos ATC: os Centros de Controle de Área Radar e Não Radar - ACC; os Controles de Aproximação Radar e Não Radar - APP; e as



Torres de Controle - TWR - do SISCEAB (BRASIL, 2019).

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar a possibilidade de implantação da metodologia GPC como subsídio para padronização e redução da subjetividade do processo decisório de Movimentação de Controladores de Tráfego Aéreo entre órgãos ATC, os quais são peças fundamentais do SISCEAB. Conforme a DCA 11-45, tal processo deliberativo deve alinhar a progressão profissional e operacional de militares às demandas da Instituição, e deve conciliar, tanto quanto possível, os interesses da Administração aos pessoais, considerando as competências adquiridas, por experiência ou treinamento, no decorrer da carreira (BRASIL, 2018, p. 38).

A fim de assegurar o pleno entendimento do trabalho, é apresentada primeiramente a metodologia utilizada. Em seguida há o tópico Análise e discussões, o qual é subdividido, iniciando com uma contextualização, haja vista a complexidade do tema. Após são abordados subtópicos, do mais abrangente: Gestão de pessoas, para o mais específico: GPC e o processo de movimentação de controladores de tráfego aéreo.

E para concluir as Análises e discussões, é proposta a normatização de possíveis indicadores de desempenho, assim como sugestões acerca de mapeamento de competências e da criação de um banco de talentos.

2. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste trabalho, quanto à técnica de coleta de dados, foi feita uma pesquisa bibliográfica dos conteúdos relacionados à GPC. Aliada a essa pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa documental, já que este estudo se propôs a analisar a viabilidade de implementação dos conceitos de GPC a um processo específico de uma instituição pública federal, a qual dispõe de regulamentações, diretrizes e processos próprios.

O tipo de pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva, e quanto à sua natureza é qualitativa. Foram utilizadas publicações disponíveis nas bases de dados: Google Acadêmico; Scielo - *Scientific Electronic Library Online*; Publicações do DECEA; e Sistema de Legislação da Aeronáutica - SISLAER, sendo esta última a principal e mais abrangente base de dados da FAB. A coleta de dados levou em consideração o objeto de estudo, a partir da combinação dos descritores: gestão de pessoas, competências, gestão de pessoas por competência, gestão por competência, FAB, administração pública, concepção, movimentação, evolução e gestão, usando o operador booleano: e. Foi realizada também uma pesquisa manual com base nas referências desses artigos e documentos encontrados, para uma busca mais específica sobre o tema.

A pesquisa incluiu artigos científicos escritos em português, publicados no período de 2008 até o ano de 2022 em revistas *online*, assim como documentos do âmbito nacional disponíveis nos bancos de dados da Força Aérea já citados anteriormente, e do âmbito internacional localizados no banco de dados da

Organização Nacional da Aviação Civil - OACI, os quais abordassem o tema GPC.

A partir da leitura dos resumos, dos documentos e dos artigos completos, foram encontrados 13 artigos científicos, 21 documentos oficiais da FAB e 4 documentos oficiais da OACI julgados úteis para contextualizar e/ou corroborar a utilização da GPC no âmbito do SISCEAB. Foram descartados os que traziam conteúdos repetitivos e os que não atendiam à realidade da Administração pública federal brasileira.

A coleta de dados aconteceu de março a agosto de 2022. A partir dela, foi realizada a etapa de análise do material encontrado, cujo objetivo foi, inicialmente, constatar o estado da arte da Gestão de Pessoas por Competência aplicada na Força Aérea Brasileira.

Durante a execução dessa fase metodológica, foi percebida uma proximidade entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Nesse contexto, segundo Oliveira (2008), o elemento diferenciador observado entre as duas reside na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre o tema, baseadas em fontes secundárias; enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam ou não receberão tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Ainda segundo Oliveira (2008), o trabalho do pesquisador carece de uma análise cuidadosa, já que os documentos ainda não passaram por um tratamento científico.

Na análise documental, etapa integrante da Pesquisa Documental, ratificou-se a

necessidade de que as publicações fossem analisadas, pois, por si mesmas, não trazem explicações. Ou seja, o investigador deve interpretá-las, sintetizá-las e fazer conclusões (MAGALHÃES, 2022). May (2004) afirma que os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido.

Após a análise preliminar dos documentos, as legislações foram estudadas, assim como suas respectivas aplicabilidades, também foram elencados os conceitos-chave necessários (CELLARD, 2008).

Dessa forma, as autoras pretenderam fornecer uma interpretação coerente, levando em consideração o tema e o questionamento inicial. O desenvolvimento do trabalho é apresentado no tópico a seguir.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES

3.1 Contextualização

A história da humanidade é marcada por invenções que modificaram significativamente o modo de vida das pessoas. Houve um intervalo de milhares de anos entre o domínio do fogo pelo homem pré-histórico e a criação da prensa de Gutemberg - máquina capaz de fazer reproduções de livros, em 1455. Rapidamente, já no final do século XIX ocorreu o advento das mídias elétricas, como o telégrafo e o telefone. E em um íterim ainda menor, no início do século XX, surgiu a chamada Era dos Computadores, na qual a sociedade passou a ser informatizada (SOUZA; BARROS; TEIXEIRA, 2020). A partir de então, são expressivas e constantes as



alterações do cotidiano da sociedade. Sendo a atividade da FAB relacionada a servir essa sociedade, é necessário que haja também por parte dessa instituição uma atualização contínua no sentido de acompanhar tais mudanças.

O modelo de administração burocrática, majoritariamente ainda estabelecido na FAB, remonta do século XIX, quando a democracia passou a ser adotada por muitos países. Esse modelo administrativo foi escolhido com o intuito de combater o patrimonialismo e o clientelismo presentes nas culturas monárquicas. Na burocracia, as leis, os procedimentos e as rotinas rígidas regem todo o serviço prestado ao cidadão, em um Estado altamente centralizado e hierarquizado. As regulações ocupam o lugar da tomada de decisões e ao servidor cabe apenas segui-las à risca. Dessa forma, é possível oferecer um serviço ao cidadão de forma legalista e impessoal (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Entretanto, a administração burocrática se provou ineficiente na oferta de serviços ao cidadão, engessada justamente pelo conjunto de procedimentos e rotinas que devem ser seguidas (CHIAVENATO, 2014). Por isso esse modelo administrativo vem sendo substituído na maioria das organizações, sejam civis ou militares, desde a década de 90, pelo modelo gerencial. O qual parte da premissa que os serviços ofertados pelo Estado podem ser melhor prestados por uma ampla delegação de autoridade, imbuindo o servidor de maior autonomia, mas cobrando resultados posteriormente (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Assim, a partir dos anos 1990, o Brasil passa a vivenciar um ambiente corporativo cada

vez mais exigente e competitivo. Uma era de constantes mudanças, e a flexibilidade para aceitá-las e a adequação a elas é uma capacidade de grande importância. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas - GP - adquiriu grande relevância, pois ela se apresenta como ferramenta para superação de paradigmas (KNAPIK, 2012).

Historicamente, as pessoas são consideradas pela organização como um insumo, ou seja, um recurso a ser administrado. O paradigma mecanicista e reducionista - impulsionado por Taylor² e Fayol³ - ainda é muito presente. Essa visão considera, entre outros aspectos, a empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens. Entretanto tal visão vem sendo bastante criticada no contexto externo às organizações, forçando-as a uma revisão na metodologia de como gerir pessoas (KNAPIK, 2012).

A DCA 37-10, intitulada Implantação da trilha de capacitação de oficiais no COMAER, ratifica que o ritmo de atualização periódica dos profissionais da FAB, em todas as áreas, está intrinsecamente ligado à grande velocidade de evolução do conhecimento humano. À medida que novas capacidades são desenvolvidas, ou mesmo novos sistemas de armas são incorporados à Força, esta deve preparar seu efetivo, no sentido de que mantenham as

²Taylor (1856-1915), engenheiro americano, iniciou a escola de administração científica e provocou uma revolução na administração e nas indústrias da época (KNAPIK, 2012).

³Fayol (1841-1925), engenheiro francês, foi o precursor da abordagem anatômica e estrutural, que passou do enfoque analítico e concreto de Taylor para uma visão mais globalizada e sintética (KNAPIK, 2012).

competências necessárias para esta nova realidade operacional (BRASIL, 2019).

3.2 Gestão de pessoas

Uma das principais mudanças em empresas tem sido a implantação de processos decisórios ágeis e focados nas exigências de mercado, os quais requerem pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio, além de uma postura empreendedora e autônoma. Em consonância, as alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as modificações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho (DUTRA J.; DUTRA T.; DUTRA G.; 2017).

Atualmente, as pessoas estão cada vez mais conscientes de si mesmas, e por consequência, almejam oportunidades, desafios profissionais e pessoais, além de contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional (DUTRA J.; DUTRA T.; DUTRA G.; 2017). Esse cenário tem fomentado novas formas de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações.

A GP deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e dar às pessoas uma visão inequívoca do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo. As pessoas colaboram com seus talentos e competências como verdadeiras ferramentas estratégicas para obtenção de vantagem competitiva para as empresas (KNAPIK, 2012).

Segundo Gil (2001), a GP é uma função gerencial cujo objetivo é propiciar a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos interesses tanto organizacionais quanto individuais. Tal conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a organização e o funcionário. Caso as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela organização não agreguem valor para as pessoas, não terão efetividade no tempo.

No contexto gerencial, há uma tendência de estabelecimento da transparência nos critérios que norteiam as relações entre a organização e as pessoas. Além disso, há uma preferência por espaços os quais possibilitem desenvolvimento a funcionários, dentro de suas expectativas e de acordo com suas capacidades. As pessoas estão sendo cada vez mais reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, de habilidades, de capacidades e, sobretudo, de inteligência. Dessa forma, as empresas deveriam tratar seus empregados como parceiros de negócio e não mais como simples funcionários contratados (CHIAVENATO, 2014). Portanto, a GP deve levar as competências dos servidores em consideração.

3.3 Gestão de pessoas por competência

A denominada gestão por competências é um modelo de gestão o qual se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, principalmente os relacionados à GP (BRANDÃO, 2012).

A capacidade das pessoas está intimamente atrelada ao conceito de competência. O dicionário da língua portuguesa Aurélio traz em sua definição, aspectos como: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito (FERREIRA, 2018). Uma definição similar é encontrada no dicionário Webster o qual define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” (GOVE, 1967, p. 63). Essa definição menciona dois aspectos principais inerentes à competência: tarefa e conhecimento.

Uma pessoa somente conseguirá agregar valor ao contexto se compreender a demanda dele. Zarifian (1996; 2001) afirma que apenas o conhecimento não configura a competência, ele precisa ser usado na resolução de situações reais e práticas, vinculados a outros aspectos, como a iniciativa e a responsabilidade.

Segundo Barbalho (*apud* SILVA, 2011) são elementos constituintes da competência o conhecimento, a habilidade e a atitude, ver Figura 1). O autor afirma que o conhecimento é a dimensão do saber. É compreendido como um conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, as quais adquirem significado e relevância. Assim, conhecimento não é simplesmente decorar e recitar uma lei ou norma, mas é extrair dela significado, entendimento, empregando-a em contextos cotidianos. A habilidade, por sua vez, é o saber fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento. Já a atitude, é a

dimensão do querer fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Chiavenato (2014) define que as competências individuais são a fusão do conhecimento, habilidade e atitude, as quais podem ser definidas com o propósito de integrar e convergir em uma determinada tarefa.

Figura 1 – Quadro com elementos constituintes da competência

COMPETÊNCIA		
C: Conhecimento	H: Habilidade:	A: Atitude
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER
TREINAMENTO TEÓRICO	TREINAMENTO PRÁTICO	COMPROMETIMENTO DO MILITAR

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em SILVA, 2011.

As pessoas detêm conjuntos de competências, aproveitadas ou não pela organização. Neste trabalho, conforme dito anteriormente, é empregada a definição para a competência das pessoas estabelecida por Maria Tereza Fleury:

Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000, p.187).

Assim, para agir de maneira competente, o indivíduo necessita saber o que precisa ser feito, como fazer e querer fazer. É importante ratificar

que a competência só pode ser atestada quando observamos o comportamento da pessoa. O indivíduo que faz uma prova escrita de trânsito, por exemplo, pode não ser competente na direção. Só se atesta essa competência quando tal pessoa é observada dirigindo um automóvel de fato, e não antes disso (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

O conceito de entrega tem relação com avaliar uma pessoa não exatamente pelo que faz, mas sim pelos resultados. “Ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade”. Quando a instituição fornece condições para que as competências de seus membros se desenvolvam, a entrega é aperfeiçoada (DUTRA, 2008).

Brandão, Leite e Carbone (2011) definem tal suporte institucional em três categorias: (i) instruções a respeito do que deve ser feito, seja em formato de orientação ou em formato de feedback; (ii) instrumentos, equipamentos, ferramentas e recursos apropriados e em pleno funcionamento para as atividades propostas; e (iii) incentivos, pecuniários ou não, para o desempenho dos colaboradores que atuam de forma diferenciada.

Fatores estruturais, sistêmicos, políticos e de relações humanas devem ser considerados e controlados antes que o Modelo de Gestão por Competências possa ser implementado com sucesso na organização como um todo (CAMÕES, 2013), especialmente na esfera pública federal, o que será discutido no subtópico a seguir.

3.4 Gestão de pessoas por competência na Administração Pública federal brasileira

O Decreto nº 2.029, de 1996 estabeleceu o processo de desenvolvimento contínuo do servidor público via congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Dois anos mais tarde, o Decreto nº 2.794, de 1998, tornou clara a relação do desenvolvimento do servidor público com a melhoria da qualidade do serviço prestado por ele.

Nesse contexto de implementação do modelo gerencial no Brasil, surgiu o Decreto nº 5.707, de 2006, intitulado a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Vale destacar que, atualmente, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP.

O Decreto 5.707 foi considerado um marco legal da busca por eficiência aplicada aos serviços públicos, segundo Pantoja e Iglesias (2013). Esse decreto inaugurou a GPC na Administração Pública brasileira. A partir disso, a introdução de um conceito de GPC no Poder Público trouxe uma nova metodologia e um referencial teórico a ser estudado a fim de obter um aumento da eficiência da máquina estatal e a racionalização e efetividade dos gastos com a capacitação, por meio da conciliação das competências dos servidores aos objetivos das instituições (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Segundo dados da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2022), a GPC tem sido apontada como um dos processos e



instrumentos de gestão de pessoas mais promissoras para a modernização e melhoria dos serviços públicos frente às demandas crescentes dos cidadãos. O modelo de Gestão por Competências já vem sendo implementado em diversas instituições da administração pública federal brasileira, como por exemplo no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT, na sede do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte – DNIT e na Controladoria-Geral da União - CGU do Distrito Federal, dentre outras.

A GPC mostra-se como uma ferramenta de melhoria dos processos voltados para a capacitação dos recursos humanos. Nesse contexto, a implantação da GPC na FAB pode proporcionar o aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do planejamento estratégico de pessoal, assim como dos processos administrativos e operacionais, por meio do aprimoramento da capacitação de servidores civis e militares. Além disso, a GPC pode contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos profissionais, favorecendo diretamente a Segurança, a Defesa e o Desenvolvimento Nacional (FERNANDES, 2018). Fernandes alcançou essa conclusão após análise do processo de implantação da GPC no Instituto de Logística da Aeronáutica - ILA⁴, organização militar e unidade de ensino e pesquisa da Força Aérea Brasileira, na área de logística militar.

⁴ O Instituto de Logística da Aeronáutica tem como principal função, propiciar o desenvolvimento das capacidades técnicas e gerenciais dos recursos humanos do Comando da Aeronáutica, com vistas ao aprimoramento dos sistemas logísticos da FAB (BRASIL, 2022).

Tal implantação foi realizada em consonância com o preconizado na DCA 11-45, em 2018. Conforme determinado nessa Diretriz, a GPC deve ser introduzida na cultura organizacional do COMAER como um caminho pelo qual é possível conduzir a FAB a um adequado nível de excelência no que se refere ao aproveitamento pleno do potencial da sua força de trabalho (BRASIL, 2018).

Essa diretriz vem sendo atendida com mais ou menos intensidade em diversas organizações as quais visam à implantação da GPC nos processos da FAB, como corroboram os seguintes documentos: MCA⁵ 30-1 - Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica, o PCA⁶ 11-170 - Plano para a Implantação do Processo da Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do COMGAP, o PCA 7-13 - Plano para a Implantação da Gestão de Pessoas por Competências no STI e a Portaria 205/DPE/2022 da DIRENS - Diretriz de Implementação do Ensino por Competências. Essa tendência de implantação da GPC na FAB está presente também no DECEA.

⁵ MCA - Manual do Comando da Aeronáutica: publicação de caráter diretivo, informativo ou didático, destinada a regular e a divulgar assuntos relacionados com a doutrina, o ensino, a instrução, a técnica, o emprego de unidades, de equipamentos e de armamentos, podendo, ainda, completar matéria já tratada em outras publicações oficiais (BRASIL, 2011, p.12)

⁶PCA -Plano do Comando da Aeronáutica: publicação, de caráter determinativo que consubstancia as decisões tomadas num determinado momento e em dado nível hierárquico e que visa à consecução de objetivos finais a serem alcançados em determinado período (BRASIL, 2011, p.12).

3.5 Gestão de pessoas por competência no DECEA

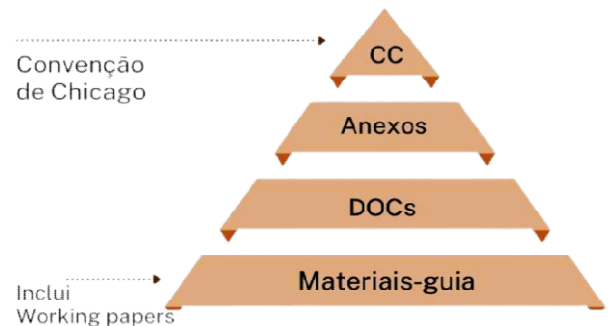
Ao identificar as competências necessárias, por meio de uma sistemática personalizada, o COMAER tem buscado a melhor estratégia para qualificar seus profissionais, visando atingir altas taxas de retenção de efetivo (BRASIL, 2019). Dentro desse cenário se encaixa o DECEA, órgão central do SISCEAB, como dito anteriormente. Esse Sistema tem a missão de prover a segurança e a fluidez do tráfego aéreo, de acordo com as normas nacionais e os acordos e tratados internacionais de que o Brasil é signatário. Um desses tratados é a Convenção de Aviação Civil Internacional, mais comumente conhecida como Convenção de Chicago, principal instrumento normativo relacionado à Aviação Civil.

O Brasil ratificou a Convenção de Chicago por meio do Decreto 21.713, de 27 de agosto de 1946. Portanto é um Estado Membro da OACI, isso implica cumprir integralmente normas e processos internacionais elaborados por essa agência ou publicar as diferenças, conforme expresso no Artigo 38 - diferenças entre normas e processos internacionais, da Convenção de Chicago.

Um tratado ou Convenção é constituído por preâmbulo, parte dispositiva e, eventualmente, por anexos. Desse modo, em termos regulatórios, as principais publicações da OACI são assim denominadas: Convenção de Chicago propriamente dita e seus Anexos, *Working papers*, *Documents* entre outros (figura 2). Um Documento - *Doc*, nesse contexto, é uma

publicação considerada de caráter permanente ou de especial importância para os Estados Membros da OACI (CANADÁ, 2017).

Figura 2 – Tipos de publicações da OACI



Fonte: Elaborado pelas autoras com base no *Doc7231*, 2017.

O *Doc 10056* Volume 1 aborda o termo competência. Segundo essa publicação, a competência é manifestada e observada por meio de comportamentos os quais envolvem conhecimento, habilidade e atitude para realização de atividades em condições específicas. Competências propiciam às pessoas a formulação de soluções para situações complexas, incluindo situações às quais estejam sendo experimentadas pela primeira vez. Controladores de tráfego aéreo necessitam lidar com esses cenários de modo efetivo e ao mesmo tempo seguro (CANADÁ, 2022).

Controladores de tráfego aéreo - ATCO - atuam em áreas sob suas responsabilidades, sejam eles civis ou militares. Na atividade de controle do espaço aéreo brasileiro, controlam as missões de defesa aérea, auxiliam na coordenação das missões de busca e salvamento, dentre outras funções. Já na aviação civil, participam de todas as etapas, desde a decolagem das aeronaves, o percurso que elas seguem nas aerovias até o pouso. Eles



determinam procedimentos de subida e descida, prestam serviço de informação de voo e fornecem importantes informações meteorológicas (BRASIL, 2022).

Os profissionais que atuam na área do controle do espaço aéreo são alvo de atenção constante do COMAER, o que tem possibilitado a obtenção de altos níveis de performance em todas as atividades executadas. A utilização de equipamentos, sistemas e procedimentos operacionais complexos e a rápida evolução tecnológica do setor têm exigido um constante investimento no aperfeiçoamento desses profissionais (BRASIL, 2022).

Nesse contexto, o PCA 351-3 intitulado Plano de Implementação ATM Nacional, publicado pelo DECEA, ratifica quais devem ser essas ações a fim de subsidiar a prestação dos serviços de navegação aérea, incluindo a necessidade de implantação da GPC no âmbito do SISCEAB:

Soluções como a Gestão por Competências, incluindo o contínuo mapeamento dos perfis dos profissionais necessários para o funcionamento do SISCEAB, o incremento do uso do ensino a distância e de treinamentos simulados, incluindo a utilização da modelagem 3D, realidade virtual e realidade mista, devem ser explorados com o objetivo de aumentar o nível de conhecimentos dos profissionais do Sistema (BRASIL, 2022, p. 41)

O modelo de GPC se insere no contexto da gestão estratégica, uma vez que se apresenta como uma ferramenta capaz de promover a integração dos diversos subprocessos de gestão de pessoas: desde o planejamento da força de trabalho, recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento profissional e gestão do desempenho, assim como o processo de

movimentação (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022). Sendo este último o escopo deste trabalho conforme descrito no subtópico a seguir.

3.6 Processo de movimentação de pessoal na FAB

O Art. 142 da Constituição Federal de 1988 ratifica o caráter nacional das Forças Armadas e, portanto, tais instituições têm o dever de organizarem-se a fim de cumprirem sua destinação constitucional em todo o território brasileiro. Desse modo, é necessário que haja uma adequada distribuição geográfica dos mais diversos recursos, dentre eles, os recursos humanos. O processo de movimentação de pessoal militar, primordialmente, tem o objetivo de garantir a presença do quantitativo necessário à eficiência operacional e administrativa de suas respectivas Organizações Militares (BRASIL, 2022).

A fim de contemplar plenamente as tarefas complexas e de abrangência nacional atribuídas ao COMAER, seus profissionais necessitam de capacitação ampla, contínua e progressiva. Além disso, é exigida uma constante busca de padrões de desempenho compatíveis com as funções que são ou que venham a ser exercidas. Diante disso, não é aconselhável a permanência do militar por períodos demasiadamente longos em determinada Organização Militar - OM - ou que o processo de movimentação seja realizado sem critérios (BRASIL, 2022).

A movimentação de pessoal militar do COMAER, regulamentada pela ICA⁷ 30-4 intitulada Movimentação de Pessoal Militar, visa primordialmente ao interesse da Administração, a fim de preencher funções e cargos previstos na Tabela de Pessoal - TP⁸. Tal tabela é definida pelo COMGEP e estabelece, apenas quantitativamente, as necessidades de pessoal das Organizações Militares do COMAER. As movimentações levam em consideração a taxa de ocupação em relação à TP de uma determinada OM, ou ainda a taxa média de ocupação na TP, no âmbito do COMAER, sendo o Comandante da OM o responsável por justificar cada solicitação de movimentação, e pelo fiel cumprimento dos critérios estabelecidos na ICA 30-4 (BRASIL, 2022).

De acordo com essa Instrução, os motivos administrativos que podem ensejar a movimentação de militares do Comando da Aeronáutica são:

a matrícula, conclusão ou desligamento de cursos ou estágios; o término de missão no Brasil ou no exterior; a incompatibilidade do grau hierárquico com o exercício de cargos e funções; a proficiência demonstrada no desempenho de comissões anteriores; a experiência obtida ao longo da carreira; a aplicação de conhecimentos adquiridos em

cursos, estágios, cargos e funções; e a preservação da disciplina (BRASIL, 2022, p. 7).

Para o COMAER, a movimentação de pessoal militar tem cunho estratégico, uma vez que a incorporação de aeronaves mais modernas, o incremento de novas tecnologias e a implantação de programas de qualidade só colaborarão para a eficiência e a eficácia dos processos, se associados à adequada distribuição de recursos humanos (BRASIL, 2022).

Assim, diante do que é preconizado na ICA 30-4, no que se refere ao processo de movimentação de pessoal militar, é possível identificar uma convergência entre os objetivos já almejados pela FAB e um meio pelo qual é possível atingi-los: a GPC. Afinal, o COMAER já estabeleceu a experiência obtida ao longo da carreira e a aplicação de conhecimentos adquiridos em estágios, cargos e funções como critérios qualitativos os quais atualmente já deveriam ser levados em consideração no processo decisório de movimentação de militares.

O processo atual de movimentação de graduados da FAB engloba todas as especialidades, todo o quadro de Suboficiais e Sargentos - QSS, são observados para todas as especialidades critérios quantitativos, o tempo de localidade, o tempo de serviço e o fator de localidade especial. Para isso, há um plano de movimentação – PLAMOV, documento anualmente elaborado pela Direção de Administração do Pessoal - DIRAP, resultante da análise das propostas de todos os Órgãos de Direção-Geral, de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da

⁷ ICA - Instrução do Comando da Aeronáutica: publicação destinada a divulgar regras, preceitos, critérios, programas de trabalho, recomendações e procedimentos diversos, de caráter determinativo e diretivo, visando a facilitar, de maneira inequívoca, a aplicação de leis, decretos, portarias e regulamentos (BRASIL, 2011, p.11).

⁸ TP - Tabela de pessoal: documento elaborado pelo COMGEP que estabelece, quantitativamente, necessidades de pessoal das OM e Frações de OM do COMAER, visando ao preenchimento das funções e cargos necessários ao seu funcionamento eficiente e eficaz, respeitando os limites legais de fixação e distribuição do efetivo (BRASIL, 2022, p. 11).



Aeronáutica - ODGSA - que serve de base para as movimentações desses militares interessados e voluntariamente nele cadastrados.

O cadastramento no plano de movimentação tem seu início todo dia 2 de janeiro e se encerra dia 31 de março do mesmo ano, sendo alterações permitidas até essa data. O militar acessa o formulário intitulado Cadastramento Voluntário para Inclusão em Proposta de OM, o qual fica disponível no Portal do Militar no Módulo PLAMOV do SIGPES⁹, para inclusão, alteração ou exclusão das opções de localidade desejadas, além de cadastrar a intenção em ser colocado à disposição do Órgão externo ao COMAER, no período acima mencionado. Cada OM consolida os cadastros selecionando favorável ou desfavorável e os justifica detalhadamente. Os quais são incluídos em Proposta de OM se favorável e após parecer favorável do Comandante da OM.

As Propostas de OM, relações dos militares do efetivo incluídos para movimentação por necessidade do serviço e enquadrados nos critérios previstos, contém militares que, até o dia 31 de janeiro do ano seguinte ao da elaboração das propostas, completam doze pontos apurados conforme Tabela de Contagem de Pontos por Tempo de Localidade (Anexo A).

Cada OM elabora sua proposta e a encaminha à DIRAP, via cadeia hierárquica, até 30 de junho de cada ano, que por sua vez deve realizar uma reunião de coordenação com representantes dos ODGSA, até a primeira

semana de setembro, com o objetivo de consolidar as movimentações constantes nas propostas. Diante disso, a DIRAP analisa as propostas e decide quanto à efetivação ou não das movimentações, levando em consideração as taxas de ocupação em relação à TP e as condições estabelecidas em legislação pertinente, bem como encaminha as movimentações efetivadas para serem publicadas, em BCA, no último dia útil do mês de setembro de cada ano (BRASIL, 2022).

Por fim, o PLAMOV se encerra definitivamente no dia 20 de novembro e o desligamento do militar ocorre até o dia 31 de dezembro do ano vigente, de modo a possibilitar que as OM obtenham maior rendimento das suas atividades. Portanto, militares que almejam movimentação normalmente aguardam o período de cadastramento voluntário no PLAMOV ou solicitam movimentação por interesse próprio, conforme preconizado na ICA 30-4.

A movimentação por interesse próprio visa atender ao interesse do militar, conciliando-o ao interesse da Administração, e poderá ser requerida em qualquer época do ano, via cadeia de comando, ao Diretor de Administração do Pessoal. O requerimento de movimentação por interesse próprio deve, obrigatoriamente, conter as razões que justifiquem a pretensão, a indicação da localidade para a qual o militar deseja ser movimentado e a autorização para a tramitação eletrônica de dados pessoais. Ademais, o requerente pode mencionar a(s) OM de sua preferência. Assim como na movimentação por meio de PLAMOV, o Comandante da OM deverá informar se é

⁹ SIGPES - Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal: é um sistema eletrônico de administração de pessoal, nele constam informações cadastrais de todos os militares ativos e inativos da Força Aérea Brasileira (BRASIL, 2022).

favorável ou desfavorável à solicitação de movimentação, justificando o parecer emitido no Despacho de Encaminhamento (BRASIL, 2022).

Os critérios observados pelo Comandante da OM para definição de parecer favorável ou desfavorável, tanto do requerimento de movimentação por interesse próprio, quanto do cadastro no PLAMOV, nem sempre observam estritamente os critérios quantitativos estabelecidos pelas normas. Atualmente é possível, por exemplo, que um Comandante justifique um parecer desfavorável baseado em mau comportamento do militar requerente, atestado em avaliação de desempenho anual. Outro exemplo é um caso em que um Comandante julgue um determinado militar muito capacitado para deixar a OM, oferecendo-lhe também um parecer desfavorável justificado. Conclui-se, portanto, que se trata de um processo com uma parcela de subjetividade na tomada de decisão final.

Todo esse processo de movimentação de militares é aplicado também a controladores de tráfego aéreo, porém, diante das especificidades da atividade de controle de tráfego aéreo, há uma etapa adicional, uma análise técnica inerente ao DECEA que ocorre antes da análise da DIRAP, conforme explicado nos subtópicos a seguir.

3.7 Habilitações de controladores de tráfego aéreo e o processo de movimentação desses graduados

Conforme preconizado na ICA 100-18, intitulada Habilitação Técnica para Controlador de Tráfego Aéreo, após a conclusão do curso de formação de sargentos na especialidade do

Grupo Básico em Controle de Tráfego Aéreo - BCT - o graduado detém a chamada permissão. Ela é um documento emitido pelo DECEA que antecede a Licença de Pessoal de Navegação Aérea - LPNA e concede ao seu detentor apenas o direito de iniciar estágio em órgão operacional para obtenção da primeira habilitação técnica - HT.

De posse dessa permissão e já movimentado da Escola de Especialistas de Aeronáutica - EEAR, em Guaratinguetá, para sua primeira OM, o graduado BCT é submetido a um estágio operacional a fim de obter a primeira HT específica para o órgão operacional em que foi alocado. Esse estágio é uma atividade de treinamento, composta de fase teórica e fase prática simulada e/ou real, específica para a HT de um ATCO. Habilitação técnica é a qualificação do ATCO que o credencia a exercer as atribuições e prerrogativas no desempenho de suas funções operacionais em um órgão que preste o Serviço de Tráfego Aéreo - ATS (BRASIL, 2020).

Como dito anteriormente, o escopo deste trabalho abrange apenas os órgãos ATC: ACC, APP e TWR, que englobam categorias de HT particulares. Quais sejam: Controle de Aeródromo - TWR, Controle de Aproximação Convencional - APP, Controle de Aproximação por Vigilância - APP VGL, Controle de Área Convencional - ACC, Controle de Área por Vigilância - ACC VGL, Instrutor de Órgão ATC - IN, Supervisor de Órgão ATC - SPVS - e Chefe de Equipe de Órgão ATC - CHEQ (BRASIL, 2020).



Tanto para a primeira HT quanto para as subsequentes, é necessário atingir uma quantidade mínima de horas de experiência em controle de tráfego aéreo acompanhado por um instrutor, esse número de horas exigidas varia de acordo com a categoria da HT e com a complexidade do órgão operacional (BRASIL, 2020).

Quando um controlador de tráfego aéreo já dispõe de uma HT e é movimentado para outro órgão operacional, essa experiência comprovada pela HT anterior não é ignorada. Pelo contrário, quando submetido a um novo estágio operacional específico para essa nova localidade a carga horária mínima necessária para a concessão da nova HT é menor, mesmo que se trate de categorias diferentes, respeitados os requisitos constantes na ICA 100-18 (BRASIL, 2020).

Assim, observa-se uma valorização dos conhecimentos e habilidades adquiridos anteriormente pelo ATCO. Ou seja, os processos de concessão de HT atualmente estabelecidos já favorecem uma conciliação harmoniosa com um processo decisório de movimentação pautado pelos princípios da gestão por competências.

É vantajoso para um órgão operacional receber um novo controlador de tráfego aéreo que tenha conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com as características do órgão. Para um APP o qual lide com muitas aeronaves internacionais e tenha um grande movimento, por exemplo, é desejável receber controladores com experiência anterior e boa proficiência em língua inglesa já que o trabalho do ATCO exige comunicação com aeronaves em inglês ou

português, este idioma para as brasileiras e aquele para estrangeiras.

A ICA 100-18 traz também ressalvas para ATCO que não habilitem ao atingirem a carga horária mínima, normalmente, nesses casos, é preciso investir mais tempo ainda de estágio operacional.

Vale ressaltar que quanto mais longo é o estágio operacional de um controlador, mais oneroso é para o órgão operacional, pois este não pode ainda dispor de um controlador habilitado, ou seja, um ATCO possuidor de licença e de habilitações válidas e apropriadas ao exercício de suas funções operacionais (BRASIL, 2019).

Assim, de posse dos conhecimentos acerca de HT, o subtópico a seguir dá sequência ao detalhamento das particularidades do processo de movimentação de controladores de tráfego aéreo.

3.8 GPC e o processo de movimentação de controladores de tráfego aéreo

Segundo a CIRCEA¹⁰ 100-72, intitulada Sistema de Gerenciamento de Pessoal Operacional - SGPO, esse sistema, como o próprio nome indica, tem a finalidade de sistematizar o efetivo operacional. Ele emite e gerencia informações relativas a afastamentos¹¹,

¹⁰Circular Normativa de Controle do Espaço Aéreo: tem por finalidade orientar a execução de procedimentos, bem como definir responsabilidades (BRASIL, 2022)

¹¹Afastamento: período no qual o detentor de uma Permissão/LPNA, por qualquer motivo, fica impedido de exercer suas funções, podendo ser por: Conselho Operacional, Curso, Dispensa Médica, Dispensa, Recompensa, Envolvimento Direto em Acidente

inspeções de saúde, conceito operacional, movimentações, entre outras informações relativas a todo o efetivo sob sua responsabilidade (BRASIL, 2019).

Esse sistema já é consagrado, utilizado rotineiramente nas diversas organizações regionais do SISCEAB: CINDACTAs e CRCEA-SE, assim como na sede do DECEA. Ele centraliza informações de gerenciamento de pessoal operacional de maneira eficiente e eficaz (BRASIL, 2019).

A estrutura do SGPO foi planejada considerando usuários que possuem competências em diferentes níveis, sendo estes elementos-chave do sistema. São os Gerentes do Sistema SGPO¹² assim denominados: (i) Gerente DECEA - Nacional; (ii) Gerente SCEL - Nacional; (iii) Gerente Jurisdição - Regional; (iv) Gerente Regional - Regional; (v) Gerente Local - Local; (vi) Gerente Saúde - DIRSA; (vii) Gerente Instrutor - Local; (viii) Gerente Escala - Local. Os Gerentes Saúde, Instrutor e Escala fogem do escopo deste trabalho, por isso não serão novamente mencionados (BRASIL, 2019).

O Gerente DECEA é o Chefe do Subdepartamento de Operações - SDOP, do DECEA, ou por delegação, o adjunto desse Subdepartamento, ASDOP. Ele é responsável pela supervisão geral do SGPO. Já o Gerente SCEL - Seção de Controle e Emissão de

Aeronáutico, Férias, Instalação, Licenças, Luto, Missão, Núprias e Trânsito (BRASIL, 2019, p.10).

¹²Gerentes do sistema SGPO: são os usuários responsáveis por supervisionar, controlar e inserir as informações cadastrais e operacionais dos ATCO no SGPO, conforme nível de acesso (BRASIL, 2019, p11).

Licenças de Pessoal da Navegação Aérea é o Chefe da Divisão de Coordenação e Controle 8 - DCCO 8, do DECEA. Ele é o responsável dentro do sistema pela aprovação das movimentações, gerenciamento de adidos no exterior, inclusão de unidades, atualização da Tabela de Pessoal do SISCEAB, atualização da Tabela Estratégica de Pessoal¹³, cadastro de Gerentes e análise de LPNA (BRASIL, 2019)

O Gerente Jurisdição é o Chefe da Divisão de Operações da Organização Regional, sendo sua área de jurisdição coincidente com a da organização regional. Ele é responsável por acompanhar e fiscalizar as informações relativas a afastamentos, inspeções de saúde, conceito operacional, movimentações, mudanças de setores¹⁴, alocação de setores e situação dos ATCO pertencentes a todo efetivo sob sua responsabilidade (BRASIL, 2019)

Já o Gerente Regional é o Chefe da Divisão de Operações ou o equivalente dentro de sua área de administração. Ele é o responsável pelo acompanhamento, fiscalização e supervisão do sistema dentro da sua administração. Entre as suas principais responsabilidades, estão: acompanhar e fiscalizar as informações relativas a afastamentos, inspeções de saúde, conceito operacional, movimentações, mudanças de

¹³ Tabela Estratégica de Pessoal: É a quantidade do efetivo necessário planejado para atender à demanda de uma Organização Militar ou órgão ATC em médio prazo (BRASIL, 2019, p.13).

¹⁴ Setor: É o setor de uma Organização onde o ATCO está alocado, ou seja, onde exerce as suas atividades na maior parte do tempo, podendo ser: Não Operacional, de Operação Indireta ou Operacional (BRASIL, 2019, p.12).



setores, alocação de setores e situação dos ATCO pertencentes a todo efetivo sob sua responsabilidade (BRASIL, 2019).

E por fim, há o Gerente Local que, dentro do escopo deste estudo, é o Comandante do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo - DTCEA, onde estão implantados TWRs e/ou APPs, ou os Chefes de setores/seções das sedes das organizações regionais. Ele é responsável por inserir no sistema as informações relativas a afastamentos, movimentações, conceito operacional, alocação de setores, mudança de setores e mudança de situação dos ATCO pertencentes ao seu efetivo, dos que fazem manutenção operacional no órgão sob sua responsabilidade e dos que estejam prestando serviço ou comissionados em sua unidade (BRASIL, 2019).

No SGPO, existe o menu Relatórios, no qual os gerentes elencados nos parágrafos anteriores podem visualizar os dados operacionais necessários para subsidiar a emissão de pareceres relacionados ao efetivo de pessoal, estatísticas quantitativas e qualitativas dos ATCO, entre outros. O acesso a esse menu é dado de acordo com o grau de Gerência do usuário, podendo contemplar diversos tipos de relatórios, tais como: efetivo, habilitações, afastamentos e atrito operacional.

Cada tipo de relatório visa auxiliar e facilitar, com geração de índices e gráficos, a tomada de decisão dos gerentes e chefes. No entanto, não há critérios objetivamente determinados que possam consubstanciar o processo decisório de movimentação de ATCO por parte do Gerente SCEL.

Atualmente, o Gerente SCEL é o encarregado de realizar uma análise técnica por meio do SGPO, o qual dispõe de várias informações indicadoras do desempenho dos ATCO. Essa análise técnica visa à aprovação ou à desaprovação das movimentações solicitadas, tanto as tramitadas via PLAMOV quanto as por interesse próprio, esses pareceres são posteriormente enviados à DIRAP, conforme processo especificado em subtópico anterior.

Os critérios escolhidos para essa tomada de decisão variam de acordo com o julgamento do oficial que ocupa a função de Gerente SCEL. Assim, controladores de tráfego aéreo não enxergam de forma clara os interesses da Administração. Para solucionar essa inconsistência, este estudo propõe a normatização de possíveis parâmetros à luz da GPC.

A GPC aplicada ao processo decisório de movimentação de ATCO poderia promover um melhor alinhamento entre os interesses da Administração e os interesses dos militares em questão. E não apenas isso, ela poderia estimular um maior desejo pela chamada progressão profissional nesses militares, uma vez identificadas e descritas as competências necessárias de cada órgão ATC, de acordo com um planejamento estratégico, o ATCO seria estimulado a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais correlatas à função futura para se encaixar da melhor forma possível ao perfil exigido pela OM desejada.

A implementação dessa ferramenta de gestão estratégica tem como objetivo fomentar, nos anos que antecedem a movimentação, o desejo individual de desenvolvimento

profissional para assunção de novas tarefas e/ou funções, com o mínimo de ônus para a nova unidade. Pois, atualmente, existe a possibilidade de um controlador de tráfego aéreo ser alocado em um órgão ATC com uma capacitação insuficiente para aquela nova HT. Como por exemplo, um controlador que não tenha uma proficiência em língua inglesa adequada, ser movimentado para um órgão de controle de tráfego aéreo o qual atende muitos voos internacionais.

Brandão (2008) aponta que os principais instrumentos de gestão estratégica de pessoas são: o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, o desenvolvimento contínuo de servidores e a avaliação de desempenho fundamentada em competências. Dessa forma, é possível notar que a Gestão Estratégica de Pessoas envolve outros sistemas que não somente a capacitação.

Para tanto, o corpo gerencial precisa estar altamente sintonizado com os objetivos propostos. Segundo Rabaglio (2008), entre os cuidados a serem observados, antes de iniciar o projeto de implantação de Gestão por Competências, o principal é o convencimento do alto comando:

Certifique-se de que a alta direção comprou a ideia e está disposta a validar o projeto participando das ações necessárias para que o exemplo seja seguido por todos os níveis hierárquicos. Caso a alta direção ainda não esteja convencida de que esse projeto trará bons resultados para a empresa, ainda não é o momento de implementar, e sim de investir numa forma de mostrar para os decisores os benefícios do projeto (RABAGLIO, 2008, p. 1).

Logo, é primordial a capacitação dos gestores na área de Gestão por Competência, já

que sua participação é essencial no desenvolvimento de ações voltadas ao seu alcance: a motivação de sua equipe para esse fim, a comunicação com outras áreas para um trabalho integrado e a gestão do capital humano na concentração de esforços. Esse alinhamento sistêmico costuma ser subestimado pelas organizações, mas é essencial para todo o processo de implementação. Uma das principais vantagens da adoção do modelo de Gestão por Competências é que esse modelo permite realizar esse alinhamento estratégico, a partir de um mesmo referencial (BRANDÃO, 2008).

Nesse contexto, a normatização de indicadores de desempenho como subsídios pode auxiliar e respaldar gestores e chefes no processo de tomada de decisão referente às movimentações de controladores de tráfego aéreo.

3.9 Possíveis indicadores de desempenho a serem normatizados

Para que o DECEA aperfeiçoe e desenvolva as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é essencial a avaliação constante dos seus controladores de tráfego aéreo. Com avaliação, é possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os resultados das ações de capacitação (BENETTI *et al.*, 2007).

Os resultados da avaliação podem identificar erros e acertos que possam ter ocorrido durante as ações de capacitação, garantindo, com isso, o aperfeiçoamento constante do sistema (BORGES-ANDRADE, 2002; GONÇALVES; MOURÃO, 2011).



De acordo com Bergue (2011), o termo desempenho se refere à eficiência e à eficácia. Eficácia está relacionada à noção de alcance dos resultados pretendidos. Eficiência é alcançar os resultados pretendidos utilizando os recursos da instituição de forma racional. Assim, o desempenho está relacionado ao alcance dos resultados pretendidos com o mínimo de recursos consumidos para tal finalidade. Os indicadores de desempenho são a descrição do que os servidores ou as instituições devem ser capazes de apresentar para gerar esses resultados.

O desempenho dos servidores não deve ser definido necessariamente pelo cargo que ele ocupa, mas sim pelos objetivos da instituição. O cargo passa a ser, dentro do modelo de gestão por competências, somente um referencial de perfil profissional desejado para a instituição (RABAGLIO, 2008).

A implantação deste novo modelo de gestão no contexto público remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho dos servidores públicos. Além da busca por um serviço mais qualificado e eficiente, o conceito de gestão por competências defende a institucionalização de um ambiente de trabalho mais dinâmico, comprometido, que busca o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores (PIRES; MACÊDO, 2006).

Atualmente os controladores de tráfego aéreo que efetivamente atuam em TWR, APP e ACC já são submetidos a processos avaliativos de desempenho técnico-operacional, os quais podem ser utilizados para definição de critérios qualitativos - não satisfatório, regular, bom e

ótimo - para embasar o processo decisório de movimentação desses profissionais, sob a luz da GPC.

O principal indicador de desempenho consiste no chamado Conceito Operacional, o qual é definido anualmente, levando-se em conta o aproveitamento e o rendimento em avaliações teórica e prática, conforme detalhamento constante na ICA 100-18. A Avaliação Operacional é aplicada a todos os ATCO que atuem em Órgãos ATS e tem por objetivo avaliar o desempenho técnico-operacional do controlador para emissão do seu Conceito Operacional, com vistas à verificação da manutenção de suas respectivas habilitações técnicas. Já a avaliação teórica, como o próprio nome indica, visa verificar o nível de conhecimento teórico inerente ao desempenho das funções operacionais do controlador (BRASIL, 2020)

Outro indicador de desempenho que poderia ser utilizado também como critério no processo decisório de movimentação dos ATCO é o nível de proficiência em língua inglesa estabelecido pela OACI. A OACI, a fim de desenvolver e implementar procedimentos os quais garantam a competência dos ATCO em proficiência de língua inglesa, para prestação de serviços de tráfego aéreo internacional, estabeleceu que esses profissionais devam ser capazes de falar e compreender as línguas utilizadas nas comunicações radiotelefônicas para além da fraseologia determinada em regulamentação específica. Assim, a OACI especificou uma Escala de Proficiência em Língua Inglesa constituída por seis níveis - 1, 2, 3, 4, 5 ou 6 - e estabeleceu o Nível 4 como nível

mínimo operacional. Tais níveis são obtidos pelos ATCO por meio do Exame de Proficiência em Língua Inglesa do SISCEAB - EPLIS¹⁵(CANADÁ, 2010).

Os ATCO brasileiros são capacitados para executar comunicações padrão de controle de tráfego aéreo em inglês, inclusive para situações de emergência, entretanto essa fraseologia estabelecida não contempla todas as possibilidades de situações não rotineiras possíveis de ocorrerem durante um voo, por isso a necessidade de uma boa proficiência em língua inglesa por parte desses profissionais (BRASIL, 2018).

Controladores de tráfego aéreo já são periodicamente submetidos ao EPLIS, o qual utiliza contextualização adequada à realidade de cada tipo de órgão ATC - TWR, APP ou ACC, portanto esse indicador de desempenho pode também ser instituído como um dos critérios quantitativos a ser considerado no processo decisório de movimentação desses militares.

A progressão profissional natural de um controlador de tráfego aéreo inicia, após formação na EEAR, com a obtenção de uma habilitação técnica referente ao órgão operacional e à área de atuação dele dentro desse órgão, como exposto anteriormente. Ao adquirir experiência e aperfeiçoamento de desempenho, o ATCO pode ser submetido, se assim decidir o chefe do órgão operacional, ao

estágio operacional necessário para a aquisição da habilitação técnica de instrutor e posteriormente, da de supervisor (BRASIL, 2020).

Atualmente, o SISCEAB dispõe de poucas ferramentas de gestão que incentivam os controladores a assumirem responsabilidades maiores oriundas da obtenção das habilitações técnicas de instrutor e supervisor. Desse modo, o estabelecimento dessas habilitações técnicas como critérios para o processo decisório de movimentação de controladores de tráfego além de se apresentar como forma de valorizar mais a experiência adquirida, também pode servir como fomento para progressão profissional desses militares.

Os critérios quantitativos já estabelecidos na ICA 30-4 Movimentação de Pessoal Militar, conforme dito anteriormente, são: tempo de serviço e fator de localidade especial. Segundo princípios da GPC, tais critérios podem ser mantidos, uma vez que são parâmetros que congregam os interesses individuais aos interesses da Administração. Tempo de serviço pode ser traduzido como valorização da experiência adquirida e o fator de localidade especial visa valorizar aqueles militares que atendem à determinação instituída no Artigo 142 da Constituição Federal de 1988 de ocupação plena do território nacional por parte das Forças Armadas brasileiras.

Controladores de tráfego aéreo, assim como quaisquer outros graduados da FAB, são submetidos à avaliação de desempenho anual, conforme preconizado na ICA 39-17, intitulada Avaliação de desempenho de graduados. Tal

¹⁵ O EPLIS é um exame de proficiência em inglês aeronáutico com o objetivo de avaliar as habilidades de produção oral - *speaking* - e compreensão oral - *listening* - dos profissionais de determinadas áreas do SISCEAB, especialmente, em situações não contempladas pela fraseologia padrão. Seguindo os requisitos internacionais de proficiência linguística estabelecidos pela OACI (BRASIL, 2018).

avaliação, diferentemente das avaliações citadas anteriormente, não tem foco no desempenho técnico-operacional do ATCO e gera critérios qualitativos. Ela é mais geral e dá conta da avaliação de competências relacionadas com conhecimento, habilidade e atitude do ATCO, como a capacidade de comunicação oral e escrita, relacionamento no ambiente de trabalho e iniciativa, por exemplo. Por isso ela é apresentada neste trabalho como uma possibilidade.

Essa avaliação de desempenho anual já é consultada por comandantes/chefes para inúmeros processos, dentre eles, o processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo, caso assim eles julguem necessário. No contexto deste estudo, é sugerido que o DECEA analise, quando oportuno, se tal avaliação de fato contempla os princípios da GPC e se deve ser observada no processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo.

Os seguintes indicadores de desempenho podem, atualmente, ser acessados por meio do SGPO: Conceito Operacional, proficiência em língua inglesa - EPLIS, habilitação técnica, tempo de serviço total e o tempo investido pelo controlador em órgãos ATS. Esse sistema se apresenta como uma ferramenta fundamental para aplicação da GPC no processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo - tabela 1. Entretanto, é recomendado que o DECEA verifique se esses critérios de fato contemplam os princípios da GPC. As autoras sugerem que sejam estudados quais critérios devem efetivamente ser levados em consideração por

cada comandante/chefe, os quais assessoram a tomada de decisão por parte do Gerente SCEL, de acordo com a realidade de cada órgão operacional, no contexto do processo estudado.

Tabela 1 - Possíveis indicadores

POSSÍVEIS INDICADORES	CLASSIFICAÇÃO
EPLIS	QUANTITATIVO
FATOR DE LOCALIDADE ESPECIAL	QUANTITATIVO
TEMPO DE SERVIÇO	QUANTITATIVO
HABILITAÇÃO TÉCNICA	QUALITATIVO
CONCEITO OPERACIONAL	QUALITATIVO
AVAL. DE DESEMPENHO ANUAL	QUALITATIVO

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Como o SGPO já está consolidado e já detém pessoal incumbido de inserções/atualizações e gerenciamento, ele possibilita também a implementação de um banco de talentos dos ATCO, conforme exposto no subtópico a seguir.

3.10 Mapeamento de competências e criação de um banco de talentos

O mapeamento de competências no âmbito do COMAER, segundo o MCA 30-1, intitulado Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica, apresenta-se como etapa primordial da gestão por competências, já que as competências mapeadas serão insumos de processos importantes para consolidação da missão, visão, valores e estratégias da Força Aérea.

O mapeamento de competências visa identificar brechas entre as competências

internas - existentes na organização - e as competências necessárias para alcance de suas estratégias institucionais. Esse mapeamento deve ser realizado de forma precisa, com rigor metodológico, utilizando métodos e técnicas de pesquisa (BRASIL, 2020).

Uma vez que todas as competências dos controladores de tráfego estejam devidamente identificadas, esse mapeamento pode ser útil para selecionar pessoas para outras funções, de acordo com o desempenho requerido.

A necessidade de confecção de um mapeamento das competências dos ATCO deve ser alvo de uma análise. Neste trabalho, é sugerido que esse estudo seja feito posteriormente pelo DECEA. Esse Departamento também pode traçar estratégias para definição de quais critérios para movimentação serão requeridos por cada órgão operacional, TWR, APP ou ACC, de acordo com suas necessidades e complexidades específicas.

O SGPO por já reunir muitos indicadores de desempenho, mostra-se como uma ferramenta importante para consultas nesse âmbito. Chiavenato (2014) afirma que pessoas dotadas de competências, são pessoas dotadas de talentos. Confeccionar um banco de talentos é reunir todas as competências mapeadas em um sistema de fácil acesso. Ele é útil tanto para a Instituição quanto para o militar.

Por meio de um banco de talentos, a Instituição é capaz de identificar, entre os seus servidores, aqueles com condições de auxiliá-los em seus novos desafios (BRASIL, 2012). Um controlador que detenha um certo conhecimento

relativo à informática pode ser útil para a execução de tarefas relacionadas ao gerenciamento da base de dados do sistema utilizado no controle de tráfego aéreo, por exemplo.

Para o ATCO, o banco de talentos é uma oportunidade de estar envolvido com tarefas e projetos mais alinhados com seus interesses atuais. Na ausência de indicadores de desempenho com base em competências, há a possibilidade de a lotação do controlador de tráfego aéreo nas unidades da FAB ser feita de forma arbitrária, sem considerar os talentos e interesses do militar ou levando em conta critérios subjetivos que se alteram quando cada responsável pela tomada da decisão é substituído. Competências identificadas e alinhadas aos objetivos institucionais tornam todo esse processo mais coerente e impessoal.

Além disso, a GPC pode propiciar que o planejamento da carreira do ATCO se torne mais transparente dando ao militar a possibilidade de se ajustar ao perfil de competências de cada função (NORTH; REINHARD, 2003).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este tópico retoma os pontos-chave deste trabalho. A seguir, são apresentadas as principais considerações finais às quais essa pesquisa chegou, assim como são abordadas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

4.1 Considerações Finais

Diante do atual cenário e do estudo realizado neste trabalho, pode-se concluir que a



GPC é um excelente subsídio para o processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo. Ela está contida nas diretrizes da Concepção Estratégica Força Aérea 100, sendo necessário apenas investimento em alinhamento sistêmico para implementação no processo em questão.

Tal constatação é baseada em diversos fatos, sendo o principal deles a facilidade de implementação mediante o estabelecimento, em norma específica, de indicadores de desempenho com a finalidade de consubstanciar a tomada de decisão do Gerente SCEL e demais envolvidos no assessoramento durante o processo em questão.

As avaliações práticas e teóricas, às quais os ATCO já são submetidos anualmente, assim como o nível de proficiência em língua inglesa, já atestado periodicamente por meio do EPLIS, e também as habilitações técnicas adquiridas podem ser acessadas prontamente por meio do SGPO, assim como tempo de serviço total e o tempo investido pelo controlador em cada órgão ATC.

Além disso, com relação a recursos humanos e financeiros, o SGPO é um sistema consolidado, o qual já é usado para análise técnica das movimentações, além de já possuir pessoal alocado para sua inserção/atualização e gerenciamento nos CINDACTAs e no CRCEA-SE. Portanto, utilizá-lo somado aos preceitos da GPC no processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo não acarreta a necessidade de um efetivo muito maior e específico para esse fim, nem em muito mais investimento financeiro. Nesse contexto de designação de pessoal, apenas será necessário

criar um estudo multidisciplinar para traçar um adequado planejamento de implementação da GPC no processo que é discutido neste trabalho.

Para corroborar com essas considerações finais, no que se refere ao planejamento estratégico no âmbito da Administração Pública brasileira, a GPC já é aplicada com sucesso, em diversas instituições públicas, segundo dados da ENAP. Além disso, é uma tendência na FAB, foi implementada no ILA e também é manifestada nos seguintes documentos: Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica - MCA 30-1, Plano para a Implantação do Processo da Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do COMGAP - PCA 11-170, Plano para a Implantação da Gestão de Pessoas por Competências no STI - PCA 7-13 e a Diretriz de Implementação do Ensino por Competências - Portaria 205/DPE/2022 da DIRENS.

Faz-se necessário ressaltar a importância da sensibilização da administração do órgão ATC a respeito dos ganhos com a implementação do modelo de GPC. Palestras e apresentações de experiências exitosas podem contribuir muito com esse processo.

Como instituições públicas possuem pouca tradição de mensurar o impacto das ações de capacitação nos seus resultados, a agenda de desenvolvimento de servidores possui pouca força de agenda entre os dirigentes (CAMÕES, 2013). No caso de sucesso de implementação da GPC no ILA, o apoio do alto comando foi dado como variável fundamental para o êxito do projeto (FERNANDES, 2018).

Também é recomendado que os controladores de tráfego aéreo sejam incentivados a desenvolverem determinadas competências individuais relacionadas à função almejada na localidade desejada. A conciliação dos interesses individuais com os interesses da Administração, pode gerar uma maior motivação, sentimento de pertencimento, já que o fator atitude, inerente a esses militares, passaria a ser levado em maior consideração para ocupação de funções.

Recapitulando os elementos constituintes da competência: conhecimento, habilidade e atitude, a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Diz respeito ao interesse da pessoa, à sua determinação em querer fazer (DURAND, 1998).

Assim, a gestão por competências, inserida na Administração Pública Federal pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, incluída na FAB pela Concepção Estratégica Força Aérea 100 - DCA 11-45 e abordada neste estudo pelas autoras, está dentre as prioridades do COMAER. Sendo, portanto, possível afirmar que essa ferramenta merece ser analisada como possível subsídio para os mais diversos processos da FAB, não ficando restrita ao processo decisório de movimentação de controladores de tráfego aéreo.

4.2 Limitações do estudo

O SISCEAB é um grande sistema que tem como órgão central, o DECEA. Este Departamento é responsável pelo Gerenciamento do Serviço de Navegação aérea, conseqüentemente, envolve os mais diversos quadros de graduados. Contudo, delimitamos

nosso estudo ao universo do Quadro de Suboficiais e Sargentos - Básico em Controle de Tráfego Aéreo - QSS BCT - e suas peculiaridades.

Este trabalho alcança apenas os controladores que efetivamente atuam ou atuavam em TWR, APP e ACC, não contempla controladores que operem em órgãos de Defesa Aérea ou os Alunos da EEAR que serão movimentados por conclusão do Curso de Formação de Sargentos, por exemplo. O estudo também não engloba os controladores que não tiveram chance de criar ou incrementar suas competências individuais por atuarem em setores não operacionais, aqueles em que o ATCO desempenha funções que não exigem conhecimentos técnicos em controle de tráfego aéreo (BRASIL, 2019).

Esses afastamentos acontecem por diversos motivos, como dispensa médica por período prolongado ou licenças das mais diversas, entre elas maternidade ou particular, por exemplo. Para contemplação desses casos excepcionais, é sugerido que seja criado um estudo multidisciplinar, por parte do DECEA, a fim de analisá-los e de criar critérios específicos, o mesmo deve ser feito com relação aos controladores que atuem em órgãos operacionais diferentes de TWR, APP e ACC.

Controladores de tráfego aéreo que não almejam movimentação podem ser incentivados por outros processos que apliquem os princípios da GPC. O intuito principal deste trabalho é subsidiar comandantes/chefes e o Gerente SCEL com princípios da GPC tornem esse



processo mais objetivo e vantajoso tanto para os militares em questão quanto para a FAB.

A GPC pode ser aplicada a muitos outros processos, os quais fomentam esse desejo de progressão profissional. Sugerimos no subtópico a seguir futuros estudos que podem ser executados a partir deste trabalho.

4.3 Sugestões de estudos futuros

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, as autoras vislumbraram sugestões de como a GPC pode ser implementada no processo de movimentação de controladores de tráfego aéreo, assim como identificaram questões correlatas que possivelmente permitem o desenvolvimento de outros estudos para ampliação do entendimento acerca do assunto.

A GPC, nos moldes em que foi aprofundada neste trabalho, pode ser aplicada de modo correlato ao processo de indicação de pessoal para realização de cursos ou ao processo de realocação de um controlador de tráfego aéreo para assunção de uma função em setor de operação indireta, por exemplo, onde as funções exercidas estão diretamente ligadas aos conhecimentos de controle de tráfego aéreo, sendo necessária atuação de pessoal ATCO nesses setores a fim de manter a operacionalidade dos órgãos (BRASIL, 2019).

Ciente de que a incorporação do conceito de Gestão por Competências, no âmbito do DECEA, introduz um grande desafio para a organização, assim como para as pessoas, faz-se interessante um estudo para estabelecer novos referenciais teóricos e metodológicos,

principalmente devido às peculiaridades desse Departamento.

As autoras também identificaram nesta pesquisa que seria de grande valia um estudo para aperfeiçoamento do SGPO enquanto banco de talentos. É válido ressaltar que quando se fala em talentos, as habilidades e conhecimentos são as mais diversas, desde cursos profissionalizantes, por exemplo, especialização em planilhas de Excel ou Manutenção de Computadores, à graduação nos mais diversos campos, como Licenciatura em Letras Língua Inglesa e até pós-graduações, como Gestão de processos ou projetos. Todo esse potencial pode ser utilizado a favor da Força Aérea se devidamente mapeado e disponível aos gestores.

Ademais, recomenda-se, que todo o processo de movimentação se mantenha formalizado e sistematizado, a fim de que seja garantido o desenvolvimento permanente do militar e a racionalização dos gastos com capacitação. Assim como é salutar a definição de um cronograma de implantação e, principalmente, acompanhamento do processo de inserção/atualização do SGPO, numa fase pós-implantação.

Esta pesquisa foi conduzida sob o ponto de vista teórico, ou seja, é necessário um estudo de campo para a consolidação dos resultados. Haja vista que o DECEA não tem vivência prática no assunto, mesmo estando alinhado com exigências internacionais, Anexos e demais documentos da OACI, os quais deixam claros os benefícios da implantação da GPC de vários processos.

Por fim, para permitir que as premissas deste trabalho sejam atendidas, é primordial que se construa um ambiente de reflexão e diálogo contínuo entre todos os envolvidos no processo. Dessa forma, militares mais conscientes de onde estão e onde desejam estar como pessoas e como profissionais durante sua carreira, podem desenvolver suas competências e planejar seu futuro. Essa nova postura se insere num contexto social dinâmico e de constante evolução.

REFERÊNCIAS

- BENETTI, Kelly Cristina; GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista; MELO, Pedro de Melo; PARRINO, Maria del Carmen. **Avaliação de Desempenho por Competências**: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico Terapêutico. Revista de Ciências da Administração, v.9, n.19, p. 179-198, set./dez. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530/12692>. Acesso em 30 jul. 2022
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011.
- BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, v. 7, Número Especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>. Acesso 2 jul. 2022
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Art. 142. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10673887/artigo-142-da-constituicao-federal-de-1988> Acesso em 24 de ago. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **20 de janeiro - Criação do Ministério da Aeronáutica**. Site da FAB. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cindacta2/phocadownload/epta/informacoes/manual-sgpo-v1.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Apoio. Plano do Comando da Aeronáutica. **Plano para Implantação do Processo da Gestão de Pessoas por Competência no âmbito do COMGAP. PCA 11-170**. Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 2 set. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Avaliação de Desempenho de Graduados. ICA 39-17**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 2 set. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica. **Elaboração de Propostas de Plano de Movimentação. NSCA 30-6**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 18 set. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Manual do Comando da Aeronáutica. **Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica. MCA 30-1**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 10 ago. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Movimentação de Pessoal Militar. ICA 30-4**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 5 jun. de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Plano do Comando da Aeronáutica. **Plano de Implantação da Trilha de Capacitação do Comando da Aeronáutica. PCA 30-111**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 30 ago. de 2022.



BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Manual do Comando da Aeronáutica. **Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica. MCA 36-7**. Brasil, 2012. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 12 jun. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. **Regulamento Interno dos Serviços da Aeronáutica. RCA 30-4**. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 25 ago. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Circular Normativa de Controle do Espaço Aéreo. **Sistema de Gerenciamento de Pessoal Operacional. CIRCEA 100-72**. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 1 out. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Habilitação Técnica para controlador de Tráfego Aéreo. ICA 100-18**. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 23 ago. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Implementação de Provisão Normativa da Organização de Aviação Civil Internacional no SISCEAB. ICA 63-40**. Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 27 ago. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Manual do Comando da Aeronáutica. **Manual dos Requisitos de Proficiência em Inglês Aeronáutico. MCA 37-225**. Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 10 jun. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Plano do Comando da Aeronáutica. **Plano de Implementação ATM Nacional. PCA 351-3**. Brasil, 2012. Disponível em: <http://sislaer.fab.mil.br>. Acesso em 20 de jul. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica. **Concepção Estratégica Força Aérea 100. DCA 11-45**. Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 20 mai. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Manual do Comando da Aeronáutica. **Manual de Liderança da FAB**. Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 20 de mai. De 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica. **Sistemática de Planejamento Institucional de Aeronáutica. DCA 11-1**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 20 de jun. 2022

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica. **Implantação da trilha de capacitação de oficiais no COMAER. DCA 37-10**. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 20 mar. de 2022.

BRASIL. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Ministério da Defesa. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn>. Acesso em: 24 jun. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Manual do Comando da Aeronáutica. **Mapeamento de Competências no COMAER. MCA 30-1**. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 1 jun. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Programa de Trabalho Anual da Diretoria de Administração da Aeronáutica. ICA 11-383**. Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 25 ago. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica. NSCA 5-1**. Brasil, 2011. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>>. Acesso em 1 out. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portal de serviços de TI**. Site da FAB. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/sti/index.php/slideshow/146-facilidade-novo-e-mail-corporativo-da-fab-2-destaque#:~:text=Integrado%20ao%20SIGPES%20%2D%20Sistema%20de,sendo%20movimentado%20ou%2C%20no%20caso>. Acesso em: 2 out. 2022

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Instituto de Logística da Aeronáutica**. Site do ILA. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/ila/index.php/missao-visao-e-valores>. Acesso em 1 out. 2022

BRASIL. **Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996**. Dispõe da sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamento ou outros eventos similares, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=2029&ano=1996&ato=8b6oXWq5EMJpWTb9e>. Acesso em 1º de ago. de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=2794&ano=1998&ato=20doXTq50dNpWT8ce>. Acesso em 1º de ago. de 2022.

BRASIL. 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**: seção 1. Brasília, DF, p. 3. 23 fev. 2006. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f7o3YE50MRpWTa96>. Acesso em 21 de ago de 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: seção 1. Brasília, DF, ano 167, p. 1. 29 ago 1990. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em 15 ago 2022

BRASIL. **Decreto nº 21.713, de agosto de 1946**. Promulga a Convenção sobre Aviação Civil Internacional concluída em Chicago, 7 de dezembro de 1944, e firmada pelo Brasil em Washington, em 29 de maio de 1945. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=21713&ano=1946&ato=cf80TRq5EMnR0T7a3>. Acesso em 24 jun. de 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências. Apostila do Curso de Gestão por Competências**. Rio de Janeiro. **Fundação Getúlio Vargas**, 2011.

BRANDAO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências. Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: Coleção "Profissionalização". Portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, MARAVALL, J. M. & PRZEWORSKI, A. **Economic Reforms in New Democracies**. Cambridge, Cambridge University Press. Edição brasileira, Editora Nobel, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995**. Revista do Serviço Público, 1999.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013_MarizauraReisdeSouzaCam%c3%b5es.pdf. Acesso 30 mai. 2022.

CANADÁ. **DOC 7231: ICAO Publications Regulations**. International Civil Aviation Organization (ICAO). Volume I. 14 ed. Montreal, 2017.

CANADÁ. **DOC 9835: Manual on the Implementation of ICAO Language Proficiency Requirements**. International Civil Aviation Organization (ICAO). 2 ed. Montreal, 2010.

CANADÁ. **Doc 10056: Manual on Air Traffic Controller Competency-based Training and Assessment: Air Traffic Control (ATC)**. International Civil Aviation Organization (ICAO). Volume I. 2nd. ed. Montreal: 2022.

CASARIN, Sidnéia Tessmer; PORTO Adrize Rutz; GABATZ Ruth Bartschi; BONOW Clarice Alves; RIBEIRO Juliane Portella; MOTA Marina Soares. **Tipos de revisão de literatura**: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. Faculdade de Enfermagem. Pelotas, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/19924/11996>>. Acesso em 01 abr. de 2022.

CELLARD, André; POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DECEA. **Manual do usuário do SGPO**. Site do DECEA. v. 1.0, 2014. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cindacta2/phocadownload/epta/informacoes/manual-sgpo-v1.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2022.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**: International Conference on Competence-based Management, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA Joel Souza; DUTRA Tatiana Almendra; DUTRA Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 1 ed. Atlas. São Paulo, 2019.

DUTRA, Joel Souza; **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. Atlas. São Paulo, 2008.

EEAR. **Escola de Especialista da Aeronáutica**. Site da EEAR. Governo Federal. Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www2.fab.mil.br/eear/index.php/2015-06-02-14-14-44?layout=edit&id=160>>. Acesso em 22 de jun de 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ENAP. **Site da Escola Nacional de Administração Pública**. Governo Federal. Disponível em: <<https://enap.gov.br/pt/>>. Acesso em 5 de ago. de 2022.

FERNANDES, Marcelo Sá. **Gestão por Competências em Ambiente Militar: Sua Relevância na Força Aérea Brasileira**. Monografia (Cursos de Altos Estudos de Política e Estratégia) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2018

FERREIRA. **Aurélio Buarque de Holanda**. Dicionário Aurélio. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 23 jun 2022.

FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Edição Especial, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. Ed. Atlas Editora, 2001.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

GOVE, Philip Babcock. **Webster's third New International Dictionary**, Springfield, Massachusetts, 1967.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1. ed. Curitiba. InterSaberes Editora, 2012.

MAGALHÃES, Geraldo Carvalho; ANTAS Bárbarah Moreira; MARTINS Renata de Lima; SANTOS Camila Pontes. **Implicações e benefícios da Smart Rehabilitation nas disfunções neurológicas: uma revisão narrativa**. Research, Society and Development. Paraíba, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24856>. Acesso em 20 mar. de 2022.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

NORTH, Nick ; REINHARDT, Knut . **Transparency and Transfer of Individual Competencies: A Concept of Integrative Competence Management**. Proceedings of I-KNOW'03. Graz: Áustria. 2003.

OLIVEIRA, Alexsandro Juliano **Qualidade da Informação no Sistema Integrado de Gestão Utilizado na Força Aérea Brasileira**. Dissertação (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Mariana. **Mapeamento de Competências em Diferentes Tipologias na Administração Pública Federal**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013. Disponível em <<https://vdocuments.site/mapeamento-de-competencias-em-diferentes-tipologias-na-.html>>. Acesso em 23 de junho de 2022

PIRES, José Calixto Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em Organizações Públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

SILVA, Regina. Mapeamento de competências profissionais alinhado com as demandas do mercado biblioteconômico. Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – III Seminário de Iniciação Científica. São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.fespsp.org.br/sic2012/papers/2011/BIB/MAPEAMENTO_DE_COMPETECIAS_PROFIOSSIONAIS.pdf. Acesso em 23 jun. de 2022

SOUZA, Carlos Henrique; BARROS, Álvaro Gonçalves; TEXEIRA Risiberg. Evolução das Comunicações até a Internet das coisas: A passagem para uma nova era da Comunicação Humana. **Revista Cadernos de Educação Básica**. vl. 5, n. 3, 2020.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências; ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.

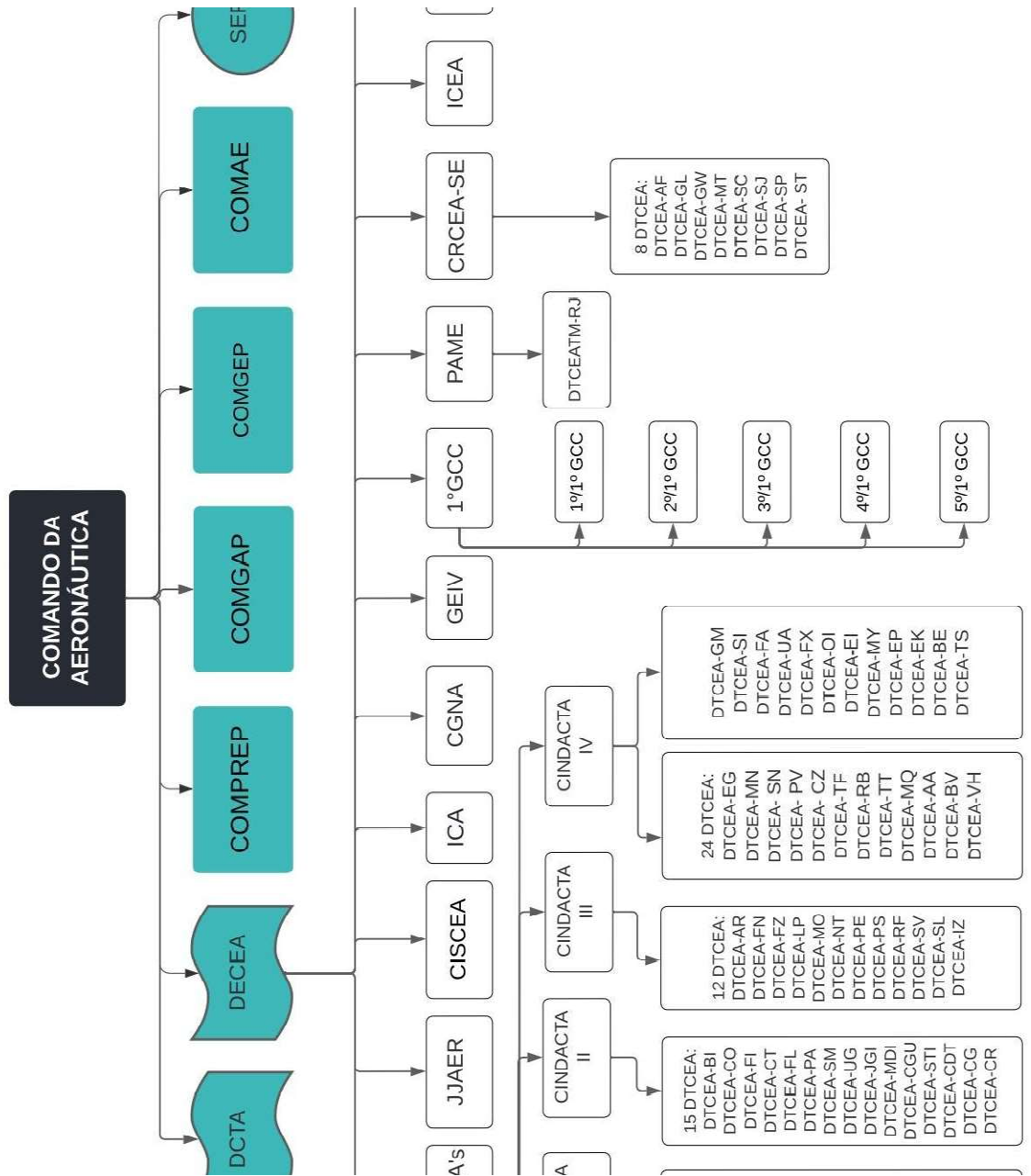
WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, Philippe. **Gestão da e pela Competência**. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.



APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DECEA



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

ANEXO A – TABELA DE CONTAGEM DE PONTOS POR TEMPO DE LOCALIDADE

TABELA DE CONTAGEM DE PONTOS POR TEMPO DE LOCALIDADE					
LOCALIDADE		TEMPO DE LOCALIDADE (EM ANOS)			
CLASSE	FATOR	2	3	4	5
A	2,4				12
B	3			12	
C	4		12		
D	6	12			
NÚMERO DE PONTOS					

CLASSE	LOCALIDADES
D	ALCÂNTARA - MA CACHIMBO - PA CORUMBÁ - MS CRUZEIRO DO SUL - AC EIRUNEPÊ - AM FERNANDO DE NORONHA - PE GUAJARÁ-MIRIM - RO IAUARETÊ - AM NOVO PROGRESSO - PA SÃO FÉLIX DO XINGU - TO SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA - AM SINOP - MT TABATINGA - AM TEFÉ - AM URUBICI - SC VILHENA - RO
C	BARRA DO GARÇAS - MT BOA VISTA - RR BOM JESUS DA LAPA - BA CANGUÇU - RS CHAPADA DOS GUIMARÃES - MT CONCEIÇÃO DO ARAGUAIA - PA IMPERATRIZ - MA MACAPÁ - AP PETROLINA - PE PORTO VELHO - RO RIO BRANCO - AC SANTARÉM - PA SANTIAGO - RS
B	BELÉM - PA CATANDUVAS - PR FOZ DO IGUAÇU - PR MANAUS - AM PIRASSUNUNGA - SP PORTO SEGURO - BA SANTA TEREZA - ES SÃO LUÍS - MA TRÊS MARIAS - MG URUGUAIANA - RS
A	TODAS AS DEMAIS

Fonte: ICA 30-4 Movimentação de Pessoal Militar