

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CEL AV MARCELO MORAES DE OLIVEIRA

A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE ESPAÇO AÉREO DE SÃO PEDRO DA ALDEIA:
OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES.

Rio de Janeiro

2015

CEL AV MARCELO MORAES DE OLIVEIRA

A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO DE SÃO PEDRO DA ALDEIA:
OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como
requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e
Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2015

AGRADECIMENTOS

Aos Oficiais Alunos da Turma CPEM 2015 pelo convívio amigável e harmonioso durante o corrente ano acadêmico.

Aos integrantes do Corpo Permanente da EGN, que viabilizaram o apoio necessário à consecução deste trabalho.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira, pelo tempo despendido, pela serenidade e compreensão, e pelas orientações objetivas e assertivas, durante todo o desenvolvimento do trabalho.

À Força Aérea Brasileira, pela formação pessoal e acadêmica que me foi proporcionada, aprimorando meus valores éticos e morais, assegurando a cultura necessária ao meu desenvolvimento profissional.

À Marinha do Brasil, por proporcionar a oportunidade de enriquecer os meus conhecimentos profissionais.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Christiane e aos meus filhos Bruno e Rafael, os grandes amores da minha vida, pela compreensão e total apoio, nos momentos de minhas ausências, em dedicação às atividades da Escola de Guerra Naval.

RESUMO

Este trabalho objetiva estudar e analisar as características da estrutura de pessoal do Departamento de Controle do Espaço Aéreo de São Pedro da Aldeia, à luz do novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências, procurando encontrar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de gestão, e conseqüentemente incrementar os índices de eficiência e segurança operacional do Órgão de Controle. Para atingir o objetivo proposto inicia-se com uma pesquisa bibliográfica sobre a evolução da Gestão de Pessoas nas organizações, estendendo-se até a análise do arcabouço teórico da Gestão de Pessoas por Competências e seu processo de implantação, além da descrição de fatores sinérgicos e antagônicos da aplicação desse conceito em instituições públicas. Após, prossegue no desenvolvimento com uma pesquisa documental, com a descrição das normas e diretrizes de gestão de pessoal e de planejamento de ensino emanadas pela Marinha do Brasil e dos regulamentos e requisitos do Departamento de Controle do Espaço Aéreo voltados à capacitação e à manutenção operacional dos profissionais do Controle de Tráfego Aéreo. Em seguida, apresenta uma pesquisa de campo, com a análise da estrutura de gestão de pessoal da Organização, com atenção aos processos de formação e acompanhamento de desempenho de seu efetivo operacional, além do plano de movimentação e rotatividade desses profissionais. Finalmente, analisa a estrutura de gestão de pessoal do Departamento sob a ótica do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, concluindo que existem adaptações organizacionais a serem implementadas, que, a curto prazo, devem ser propostas pela própria Instituição aos Comandos hierarquicamente superiores, porém que podem ser facilitadas pelo processo contínuo de aperfeiçoamento de recursos humanos já criado pela Marinha do Brasil, por meio do Programa de Gestão de Pessoal, com a seleção da pessoa certa para o lugar certo, e com a busca por padrões de excelência nos processos contínuos de capacitação e aperfeiçoamento de profissionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas por Competências; Marinha do Brasil; Departamento de Controle do Espaço Aéreo; processo contínuo de aperfeiçoamento; Programa de Gestão de Pessoal.

ABSTRACT

The goal of this paper is to study and analyze characteristics of personnel structure at the Department of Air Space Control of São Pedro da Aldeia in light of the new Skills Management model, seeking to find opportunities to improve management, and thus increase efficiency rates and operational security of the Controlling Body. In order to achieve the proposed objective It begins with a bibliographical research of the evolution of skills management in organizations, extending to the analysis of the theoretical framework of skills management and its implementation process, in addition to descriptions of the synergistic and antagonistic effects of the application of this concept in public institutions. Next, It proceeds with documentary research, with a description of the rules and guidelines governing skills management and education planning established by the Brazilian Navy, and of the rules and requirements of the Department of Air Space Control governing air traffic controller professionals' qualifications and operational maintenance. Then, It presents a field research, with an analysis of the structure of personnel management in the organization, and a focus on the education process and performance monitoring of active personnel, including the plans for moving and turnover of these professionals. Finally, It analyzes the department's personnel management structure through the lens of the skills management paradigm, concluding that there are organizational adaptations to be implemented that, in the short term, must be proposed by the institution itself to the hierarchically superior commands. However, these proposed changes may be facilitated by the process of continuous improvement of human resources already created by the Brazilian Navy, through the Personnel Management Program, with the selection of the right person for the right position, and with the search for standards of excellence in the processes of continuous education and improvement.

Key words: skills management model; Brazilian navy; Department of Air Space Control; Continuous process of improvement; personnel management program.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Tabela de Lotação de Praças da Divisão de Controle do Espaço.....	53
--	----

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.....	20
Figura 2 - Identificação da lacuna (<i>GAP</i>) de competências.....	23
Figura 3 - Estrutura funcional do SPP.....	31
Figura 4 - Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro.....	38
Figura 5 - Movimentos aéreos anuais da CTR SBES.....	52

LISTAS DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AIS	Serviço de Informação Aeronáutica
ANEEL	Agência Nacional Energia Elétrica
ANTAQ	Agência Nacional de Transporte Aquaviário
APP	Controle de Aproximação
ASOCEA	Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo
ATC	Controle de Tráfego Aéreo
ATM	Gerenciamento de Tráfego Aéreo
ATS	Serviço de Tráfego Aéreo
ATZ	Zona de Controle de Aeródromo
AV-CV	Praça da Especialidade de Aviação – Controle Aéreo
BAeNSPA	Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia
BB	Banco do Brasil
BC	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco de Desenvolvimento Econômico e Social
CFOE	Curso de Formação de Oficiais Especialistas
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CINDACTA	Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
CM	Comandante de Marinha
COMAER	Comando da Aeronáutica
COPLAPE	Conselho de Planejamento de Pessoal
CTR	Zona de Controle
CTR-ES	Zona de Controle Aldeia
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DTCEA	Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
DTCEA-ES	Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de São Pedro da Aldeia

EC	Educação Corporativa
EC	Estação de Comunicações
EPTA	Estação Prestadora de serviço de Tráfego Aéreo
GP	Gestão de Pessoas
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
ICEA	Instituto de Controle do Espaço Aéreo
IFR	Regras de Voo por Instrumentos
LABSIM	Laboratório de Simulação
METAR	Informe Meteorológico Aeronáutico Regular
MNF	Marinha Nacional Francesa
MB	Marinha do Brasil
MC	Matriz de Competências
MET	Meteorologia
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia
NOTAM	Aviso aos Aeronavegantes
OACI	Organização de Aviação Civil Internacional
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Plano de Ações Corretivas
PI-TFT	Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho
PLACAPE	Plano de Capacitação de Pessoal
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PoEnsM	Política de Ensino da Marinha
PPAA	Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos da Marinha
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos

QAV	Querosene de Aviação
SEN	Sistema de Ensino Naval
SRPV	Serviço Regional de Proteção ao Voo de São Paulo
SISCEAB	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
SISPES	Sistema de Pessoal da Marinha
SPP	Sistema de Planejamento de Pessoal
SDOP	Subdepartamento de Operações do DECEA
SN-BR	Submarino de Propulsão Nuclear Brasileiro
STAR	Rota padrão de chegada em Terminal
TCU	Tribunal de Contas da União
TL	Tabela de Lotação
TWR	Torre de Controle de Aeródromo
TWR-ES	Torre de Controle de Aldeia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS (GP).....	19
3. A POLÍTICA DE GP DA MARINHA DO BRASIL E O SISTEMA DE ENSINO NAVAL	29
4. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A GP DO SISTEMA DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO BRASILEIRO.....	38
5. O DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO DE SÃO PEDRO DA ALDEIA - ESTRUTURA E GP.....	50
6. CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DE AVIAÇÃO DA BASE AÉREA NAVAL DE SÃO PEDRO DA ALDEIA.....	71

1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno encontra-se em constante transformação – a globalização, a evolução tecnológica, a revolução nas comunicações, além de outras transformações religiosas, políticas, econômicas e sociais, têm obrigado as organizações a se adaptarem a esses novos desafios, impulsionando os seus gerentes a buscarem novos modelos organizacionais.

Dessa forma, os novos empreendedores têm procurado atualizar as suas empresas aos modernos conceitos abordados, através de adoção de novas tecnologias, novos processos e novas técnicas de gestão de pessoal, a fim de possibilitar o aperfeiçoamento estrutural necessário à adequação das organizações no cenário competitivo atual.

Nesse sentido, analisando as evoluções na gestão de processos e os avanços tecnológicos no contexto atual, verifica-se a relevância estratégica que desempenham para a obtenção de um resultado diferenciado em favor da organização inovadora, de forma a garantir a vantagem competitiva continuamente almejada no mundo moderno.

Da mesma forma, as instituições, atentas a esse novo fenômeno, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender as demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Cabe a alta administração das organizações o estabelecimento de estratégias organizacionais bem definidas, com o reconhecimento da gestão de recursos humanos como um de seus objetivos prioritários.

Nessa perspectiva, a Gestão de Pessoas (GP) tem se mostrado um dos grandes desafios dos chefes atuais, estando cada vez mais presente nas organizações a necessidade de eficientes modelos de gestão de pessoal, de forma a empregar a pessoa certa no lugar certo, evitando dessa maneira o desperdício desses escassos recursos.

No campo da GP nas Forças Armadas Brasileiras, tal situação não é diferente, esses desafios estão igualmente presentes entre os seus gestores, Comandantes, Chefes e Diretores de Organizações militares, que enfrentam as mesmas dificuldades dos gerentes no ambiente civil, com o agravante da crescente evasão de pessoal para a iniciativa privada, e a consequente perda de profissionais com expressiva capacidade operacional e intelectual.

No caso do transporte aéreo, mais especificamente da atividade de Controle do Espaço Aéreo, o papel da GP é de fundamental importância, uma vez que esse serviço é o responsável pela eficiência e pela segurança do tráfego aéreo, e consequentemente, pela garantia do bem-estar de passageiros e tripulantes usuários desse sistema.

Por conseguinte, com o incremento da quantidade de passageiros e aeronaves em escala acelerada no mundo moderno, com a necessidade de gerenciamento de um número maior de vetores aéreos no mesmo espaço físico, demandando novas modelagens de espaço aéreo e novas técnicas e processos de gerência, além da evolução tecnológica cada vez mais presente nos sistemas e equipamentos utilizados, torna-se necessária a busca constante por um nível de excelência na capacitação e no aperfeiçoamento dos profissionais integrantes dessa extensa estrutura.

Ocorre, ainda, que todos os cuidados relacionados à segurança da aviação, e são vários, sem dúvida, fazem parte de uma política de caráter internacional, emanada desde a Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), divisão da Organização das Nações Unidas (ONU). O Brasil, como signatário das convenções internacionais patrocinadas pela OACI, deve zelar pelo pleno cumprimento das normas e recomendações nelas contidas.

Assim sendo, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é a organização do Estado Brasileiro, subordinado ao Ministério da Defesa e ao Comando da Aeronáutica, responsável pelo controle estratégico e sistêmico do espaço aéreo do país. Todos

os serviços que demandam um alto grau de tecnologia, mão de obra, pesquisa e planejamento especializados, relacionados à gestão e ao gerenciamento do espaço aéreo brasileiro, são prestados pelo DECEA¹.

Outrossim, prova do excelente desempenho do DECEA foi ratificada por ocasião da auditoria da OACI ao Brasil, ocorrida em 2009, cujos primeiros resultados do trabalho desenvolvido materializaram-se nos excelentes índices de conformidade obtidos na auditoria realizada na sede do DECEA e nos órgãos do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), que, atingindo valores da ordem de 95% de conformidade, colocaram o país entre os melhores resultados alcançados no mundo.

No entanto, muito mais do que esse resultado, iniciava-se, naquele momento, uma importante evolução no SISCEAB, que passava a contar com mais uma eficiente ferramenta de aferição da qualidade e, conseqüentemente, com amplo potencial para o incremento da segurança do serviço prestado à aviação no Brasil e, por conseguinte, à comunidade brasileira e internacional usuária deste modal de transporte.

Mas para que isso tenha sido possível, o DECEA tem se preparado com empenho, por meio da implantação e manutenção da infraestrutura tecnológica de seus centros operacionais, da atualização de sua metodologia de gestão de processos e do incentivo ao aperfeiçoamento contínuo de seus recursos humanos.

É nesse contexto que se insere o Departamento de Controle de Espaço Aéreo de São Pedro da Aldeia (DTCEA-ES), uma Organização ímpar da Marinha do Brasil, responsável pelo Controle do Tráfego Aéreo civil e militar na área de Controle de Aproximação (APP) de São Pedro da Aldeia, composta por um efetivo heterogêneo de

¹ Disponível em: <www.decea.gov.br/espaco-aereo>. Acesso em: 15 jun. 2015.

profissionais específicos da atividade de Controle de Tráfego Aéreo.

O DTCEA-ES, localizado na Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia (BAeNSPA), é o responsável pelo Controle do Espaço Aéreo na área do APP Aldeia, prestando o serviço de controle radar nos limites laterais e verticais da Zona de Controle Aldeia (CTR-Aldeia), setor que comporta os aeródromos de São Pedro da Aldeia, Arraial do Cabo e Cabo Frio.

Nesse sentido, faz-se necessário destacar o crescente aumento do volume de tráfego aéreo na região, principalmente no aeródromo de Cabo Frio, devido ao advento da descoberta de campos de petróleo no Pré-Sal, com incremento substancial de aeronaves *Offshore* no litoral, além do início dos voos internacionais no respectivo aeroporto desde 2010.

Além do mais, a rotatividade de pessoal, inerente ao ambiente militar, tem dificultado a continuidade dos trabalhos e o devido aperfeiçoamento dos profissionais em suas Unidades de origem. Dessa forma, o DTCEA-ES tem encontrado dificuldade em recrutar e reter recursos humanos da Marinha do Brasil, os quais não possuem a característica de permanência exclusiva para o Controle do Espaço Aéreo.

Assim sendo, com um tempo considerado alto para a capacitação completa desses profissionais, aproximadamente 3 anos, e com a constante rotatividade entre eles, torna-se um desafio ao Comandante da Organização a manutenção de um efetivo especializado, suficiente e operacional.

Ademais, ao ser observada a numerosa quantidade de não-conformidades nos serviços de tráfego aéreo do DTCEA-ES, contidas no Relatório N° 074/ASOCEA/2010 da Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo (ASOCEA), pôde-se atentar para a necessidade de uma avaliação na política de gestão de profissionais de tráfego

aéreo na BAeNSPA.

Desse contexto, pôde-se extrair os pontos conflitantes e geradores da situação preocupante na gestão do tráfego aéreo em São Pedro da Aldeia, com o aumento na complexidade das operações aéreas, o incremento do volume de tráfego aéreo na região e, paralelamente, a necessidade do aprimoramento da gestão de pessoal no DTCEA, com o estabelecimento e a execução de um plano de carreiras adequado para os profissionais operacionais da Organização.

Por oportuno, apresentadas as dificuldades atuais na atividade de controle do espaço aéreo no DTCEA-ES, o presente trabalho se propõe a analisar as características da estrutura de pessoal da Organização em questão, à luz do novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), procurando encontrar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de gestão, e conseqüentemente incrementar os índices de eficiência e segurança operacional do Órgão de Controle.

Para atingir o objetivo proposto, o presente trabalho de pesquisa está dividido em cinco capítulos, conforme o roteiro abaixo.

O primeiro capítulo apresentou as considerações iniciais a respeito do trabalho, com a sua contextualização, identificação do problema foco do estudo, a relevância da pesquisa proposta e o objetivo a ser alcançado.

No segundo capítulo será apresentado um histórico da evolução da gestão de pessoas em empresas e organizações, buscando evidenciar o arcabouço teórico da Gestão de Pessoas por Competências e seu processo de implantação, além da descrição dos fatores sinérgicos e antagônicos da aplicação desse conceito em uma instituição pública.

No terceiro capítulo serão descritas as normas e diretrizes de gestão de pessoal e de planejamento de ensino emanadas pela Marinha do Brasil.

No quarto capítulo serão descritos os regulamentos e requisitos do DECEA voltados à capacitação e à manutenção operacional dos profissionais do Controle de Tráfego Aéreo.

No quinto capítulo será analisada a estrutura de gestão de pessoal do DTCEA-ES, com atenção aos processos de formação e acompanhamento de desempenho de seu efetivo operacional, além do plano de movimentação e rotatividade desses profissionais.

Finalmente, o sexto e último capítulo apresentará uma análise da estrutura de gestão de pessoal do DTCEA-ES sob a ótica do modelo de GPC, destacando as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas no processo, com vistas ao incremento da segurança operacional e à melhoria da eficiência do serviço prestado pelo Órgão.

2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

O referencial teórico adotado para servir de orientação à pesquisa proposta neste trabalho identifica-se com a Teoria da Gestão de Pessoas por Competências (GPC), desde a sua conceituação, estrutura, oportunidades e vulnerabilidades encontradas por ocasião de sua implantação.

Assim sendo, ao se analisar a evolução da Gestão de Pessoas desde o início do século XX, pôde-se verificar a preocupação com o emprego mais eficiente dos recursos humanos nas organizações, por meio das teorias de Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da administração científica e o impulsionador da disciplina Administração de Empresas.

Para Taylor, o importante era a racionalização do trabalho, com aumento da produtividade e diminuição de gastos, de modo a alcançar um incremento na eficiência nos processos de produção, ou seja, produzir mais em menos tempo, e com qualidade. Para atingir esse objetivo, costumava observar o trabalhador, de modo a identificar o melhor perfil para cada função e, assim, selecionar corretamente o operário, além de treiná-lo na posição específica que posteriormente exerceria, e de incentivá-lo com remunerações mais vantajosas como fator motivador para melhores resultados².

Mais tarde, a partir do final do século XX, pôde-se perceber que a preocupação com o gerenciamento dos recursos humanos dentro das instituições se tornou ainda mais latente entre os empreendedores, sendo essa nova realidade considerada um forte objetivo estratégico nas organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p.20), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as

² TAYLOR, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. p. 37, 1911.

organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos individuais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os funcionários.

A partir dessa transformação na maneira de gestão de pessoas, os administradores passaram a estudar as melhores formas de valorização do homem, e sua associação como parte integrante da empresa. As organizações passaram a investir mais no desenvolvimento de seus recursos humanos, perseguindo metas de capacitação e processos de acompanhamento de desempenho de seus funcionários, tudo relacionado aos cargos a serem desempenhados, alcançando um novo patamar no conceito de GP, a Gestão de Pessoas por Competências.

O modelo de GPC enfatiza a discussão de estratégias que mobilizam os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos.

Com relação à definição para as competências das pessoas, Maria Tereza Fleury (2000, p. 43) destaca: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, conforme a ilustração da figura 1.

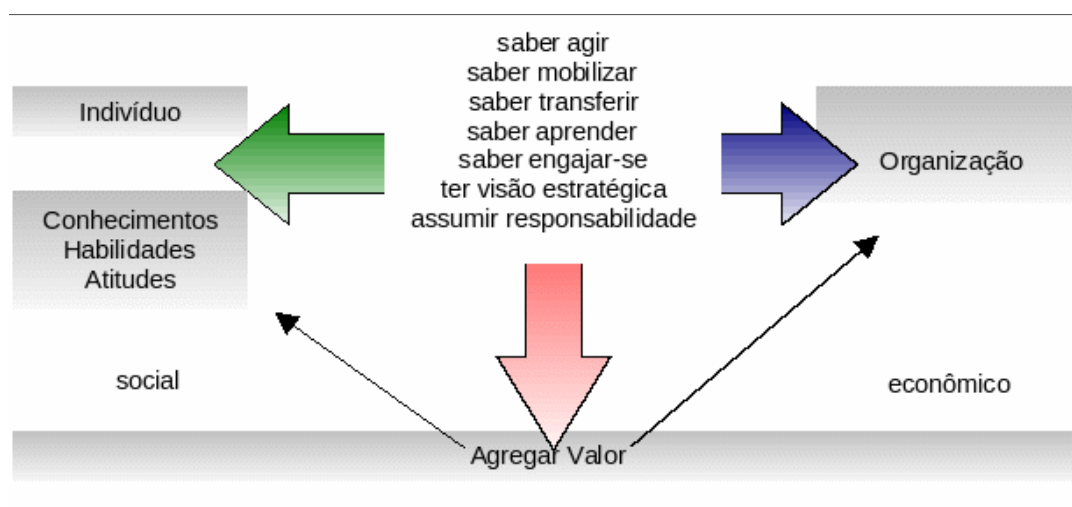


FIGURA 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2013, p.30)

Ainda para uma melhor compreensão do conceito das competências individuais, Dutra (2009, p. 28) destaca: “Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”.

De acordo com Leme (2008, p.18), o Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, nas escolas da vida. A Habilidade é o saber fazer, é tudo que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Ainda de acordo com os processos de gestão de pessoas apresentados por Dutra (2009), os mesmos podem ser classificados quanto a sua natureza em: movimentação, desenvolvimento e valorização.

O principal aspecto do processo de movimentação é a captação de pessoas, em que a organização estabelece o perfil do profissional requerido de acordo com as suas necessidades presentes e futuras, além da análise do horizonte profissional, do processo de escolha e das ferramentas de escolha, com a mudança de foco da abordagem tradicional para a abordagem por competências. Além disso, nesse processo é destacado que a rotatividade de pessoas tem se tornado um aspecto cada vez mais complexo e custoso para as empresas modernas, devendo ser evitada e estudada a sua aplicação nos casos excepcionais.

Da mesma maneira, no processo de desenvolvimento, Dutra (2009) enfatiza a utilização da abordagem por competência, de forma a possibilitar a evolução profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, ou seja, estimular a progressão das capacidades com foco na trajetória profissional e não no cargo como na abordagem tradicional. Esse processo incentiva os

profissionais a desenvolverem-se por si mesmos, motivados por desafios cada vez mais complexos e pela progressão no fluxo de carreira.

No processo de valorização das pessoas, é importante destacar a maneira como o trabalho das pessoas será reconhecido e as recompensas que por ventura serão disponibilizadas, além da forma como serão distribuídas entre as pessoas que trabalham na organização, ou seja, o critério que será estabelecido para diferenciar o grupo no ambiente profissional.

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento essencial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo de GPC (PIRES *et al.*, 2005, p. 21).

Outrossim, para que as metas individuais e organizacionais sejam obtidas, é necessário que se conheça as competências evidenciadas na instituição, com uma análise ampla do que realmente existe e está à disposição da Direção no início do processo, além de que sejam determinadas as competências requeridas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. A comparação das duas variáveis vai determinar a lacuna (*GAP*) de competências a ser preenchida pela organização, que será capaz de identificar as carências profissionais existentes e apontar as necessidades de aperfeiçoamento futuro.

A partir de então, o administrador, conhecedor da lacuna de competências (organizacional e individual) na sua instituição, deve iniciar o planejamento de ações que permitam minimizar esse *GAP*, por meio da realização de processos de captação e de desenvolvimento de competências requeridas. A ausência de atitudes nesse sentido, por conseguinte, permitirão que essa lacuna tenda a crescer com o tempo, conforme pode ser observado na figura 2.

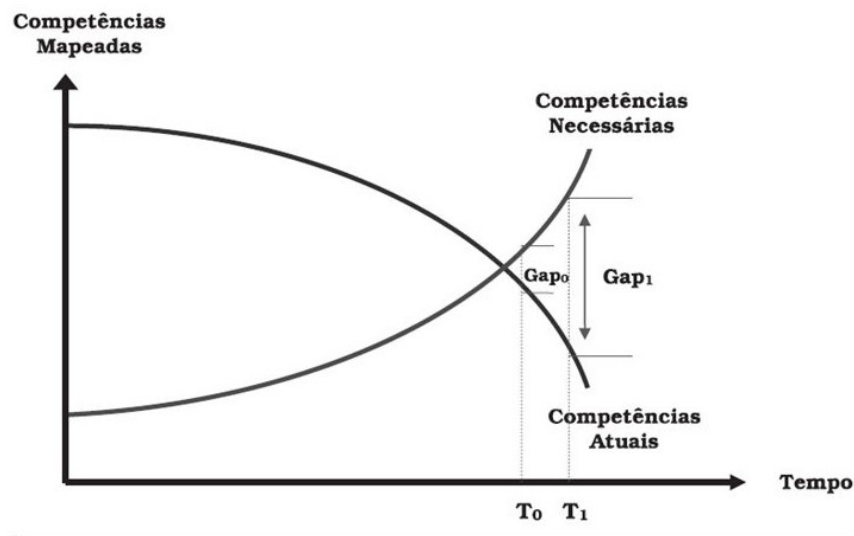


FIGURA 2 - Identificação da lacuna (*GAP*) de competências
 Fonte: Ienaga (1998) com adaptações.

De acordo com Carbone (2009, p. 53), a captação procura selecionar competências externas e incorporá-la à instituição, por meio de recrutamento e seleção de pessoas, no nível individual, e de alianças estratégicas, no nível organizacional. Já o desenvolvimento relaciona-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização.

Outrossim, para o monitoramento desse processo, assim como para o conhecimento de sua eficiência, faz-se necessário implantar um sistema de acompanhamento e avaliação, através dos respectivos indicadores de desempenho, como ferramenta de correção de possíveis desvios indesejáveis, à medida que os resultados encontrados estejam aquém dos resultados esperados, de forma que o sistema possa ser realimentado num ciclo contínuo de aperfeiçoamento.

Por conseguinte, as organizações, preocupadas com o estabelecimento das competências desejadas, têm buscado novos modelos para a capacitação de seu pessoal, com o desenvolvimento tanto de competências técnicas quanto de comportamentais, num

sistema estratégico de ensino denominado Educação Corporativa (EC).

Segundo Eboli (2004), o conceito de Educação Corporativa baseia-se no sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela GPC, devendo instalar e aperfeiçoar nos colaboradores as competências consideradas críticas para consolidação da estratégia organizacional, promovendo o processo de aprendizagem ativo e contínuo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas institucionais.

Nesse contexto de aperfeiçoamento contínuo, a aprendizagem representa o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, sendo de suma importância as avaliações de desempenho e o mapeamento das competências relevantes à organização, de maneira que ao ser observado um desempenho abaixo do nível esperado pela instituição, o subsistema EC possa prover uma nova ação de aprendizagem que tenha o desenvolvimento dessa competência como um objetivo instrucional (Carbone, 2009).

A partir da exposição dos conceitos sobre a gestão de pessoas por competências e a Educação Corporativa, pode-se iniciar a abordagem sobre o processo de implantação do modelo de GPC numa organização.

Segundo Leme (2008, p. 26), a implantação da GPC segue as seguintes etapas:

a) Sensibilizar

O primeiro passo para a implantação do modelo é a conscientização institucional, no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento de todos no projeto referenciado, iniciando a metodologia pela alta administração da organização e se expandido para os demais colaboradores.

Para Leme (2008, p. 27), é importante apresentar os motivos da necessidade da implantação da GPC para toda a empresa, de forma que possam ser compreendidos em seus diferentes níveis e, logicamente, que essa exposição seja preparada na linguagem de cada classe existente. O autor ainda destaca a relevância da discussão sobre os benefícios que serão

atingidos por todos com a inserção dessa nova ferramenta, e não somente que sejam enfatizados os ganhos que serão conquistados pela organização.

b) Definir as Competências Organizacionais

Nessa etapa são determinadas as competências que a instituição necessita para trabalhar alinhada com a sua Missão, a sua Visão, os seus Valores e a sua Estratégia (MVVE).

De acordo com Leme (2008), é na análise tradicional, com o estudo do MVVE da empresa, com os seus erros e acertos nos últimos anos, que serão definidas as competências organizacionais necessárias.

c) Definir as Competências dos Colaboradores

É a partir da identificação de cada função e da determinação de quais competências organizacionais irão ser empregadas para cada uma delas, e em que intensidade, que serão definidos os perfis ideais para cada cargo.

d) Identificar as Competências dos Colaboradores

Nessa etapa, deve-se compreender a realidade organizacional, através de uma análise estrutural de seus recursos humanos, com a percepção de suas capacidades, potencialidades e competências existentes, para que então possam ser estabelecidos os planejamentos estratégicos para o aprimoramento da gestão.

e) Desenvolver os Colaboradores

Conhecidas as competências individuais requeridas e definidas as competências evidenciadas dos colaboradores, com as quais se estabelece uma metodologia de comparação e a obtenção da lacuna de competências, torna-se fundamental a consolidação de um processo de treinamento e desenvolvimento pessoal, com foco específico no aperfeiçoamento das competências necessárias.

f) Acompanhar a Evolução/Gestão por Competências

A partir do mapeamento das competências previstas nas etapas b, c e d, faz-se

necessária a elaboração de um Matriz de Competências (MC), a qual facilitará a visualização por parte dos administradores das deficiências encontradas, auxiliando-os no estabelecimento de processos de aprendizagem continuados e de futuros planos de gestão, além da possibilidade de redução de custos advinda da programação de treinamentos mais específicos e da viabilidade de melhoria da eficiência na seleção de novos talentos.

Por intermédio da manutenção de um fluxo ativo e contínuo entre as etapas do modelo de GPC, pode-se extrair o grande benefício do modelo de GP para a organização, com o aperfeiçoamento constante de seus recursos humanos, com a identificação de novos talentos para novas tarefas, análise de equipes, e com a possibilidade de motivação de seus colaboradores, por meio de uma nova perspectiva para futuros desafios, novos cargos, além de melhores benefícios ou condições mais atrativas para seus planos de carreira.

Acompanhando essa nova tendência mundial, o Governo Brasileiro, preocupado com a gestão de seus recursos humanos, e atento às exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade de ações governamentais, na busca pela melhoria dos níveis de satisfação das demandas, de qualidade e da adequação dos serviços às necessidades dos usuários, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por intermédio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006³.

Desde então, a administração pública brasileira vem trabalhando na adequação de suas políticas de gestão de pessoal às diretrizes dispostas no Decreto em questão, sendo perceptível entre as organizações a diferença de fases de implantação em que cada uma se encontra, fruto de maior ou menor empenho por parte de cada Direção ou resultado de problemas estruturais específicos³.

Dentre as principais dificuldades reportadas por essas instituições, pode-se

³ Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 25 jun 2015.

destacar (PIRES *et al.*, 2005):

a) Necessidade de transformação da cultura organizacional da Empresa (Agência Nacional de Transporte Aquaviário – ANTAQ);

b) Barreiras culturais; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades operacionais e metodológicas para mapeamento de competências profissionais. (Banco do Brasil – BB);

c) Cultura organizacional vigente excessivamente burocrática e hierarquizada; pouca participação dos servidores de nível gerencial nos trabalhos de mapeamento e no processo de avaliação de competências; rigidez do marco normativo estabelecido para as atividades de gestão de pessoas em organizações públicas. (Banco Central do Brasil – BC); e

d) Distintas perspectivas dos dirigentes sobre a relevância dos modelos de gestão de pessoas para a melhoria do desempenho das organizações; alta rotatividade do quadro de pessoal; inexistência, na legislação pertinente, de diretrizes e princípios claramente enunciados que auxiliem na sustentabilidade política e técnica do processo de implantação de um sistema efetivo de gestão de pessoas baseado em competências (Casa Civil da Presidência da República).

Apesar das dificuldades, as empresas públicas brasileiras prosseguem na busca pela implementação do modelo de GPC, método que tem se consagrado pela eficiência como estrutura a política de gestão de pessoas das novas organizações e que tem apresentado bons resultados nas organizações em que a alta administração se conscientiza e se empenha na sua correta aplicação. Entre as empresas que estão em níveis mais adiantados de implantação, pode-se destacar a PETROBRAS, o Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério da Fazenda.

No âmbito do Ministério da Defesa, mais especificamente na Marinha do Brasil (MB), a Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006 (Lei de Ensino da MB), atribui ao Sistema

de Ensino Naval (SEN) a responsabilidade de capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho das tarefas inerentes ao exercício dos cargos e funções nas Organizações Militares. A referida lei determina que a MB tenha como propósito a educação continuada, por meio do desenvolvimento de competências.

Na MB, os primeiros estudos sobre a implantação da GPC surgiram em decorrência do intercâmbio do Setor de Pessoal com o seu equivalente na Marinha Nacional Francesa (MNF), a fim de preparar o pessoal envolvido na obtenção e operação do Submarino Nacional de Propulsão Nuclear (SN-BR). A MNF adotou o modelo de GPC para garantir a operação de seus submarinos com eficiência, eficácia e segurança⁴.

O objetivo dessa proposta foi criar um modelo GPC para o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) como um projeto-piloto, que deve ser implementado de forma suave e progressiva para permitir que o sistema de gestão de pessoal da Marinha possa se ajustar às mudanças, e dessa maneira consiga incorporar os conhecimentos e a experiência necessários para expandir o modelo para a aplicação em toda a gestão de pessoal da MB.

Dessa forma, acompanhando as diretrizes emanadas pela MB para a gestão de pessoal de suas organizações subordinadas, e ressaltando a importância da atividade de controle do espaço aéreo no DTCEA-ES, o estudo em questão se compromete a analisar a estrutura da GP do Órgão, sob o enfoque do modelo de GPC, de forma a possibilitar a visualização de pontos fortes e fracos decorrentes da implementação do sistema referenciado.

Para uma melhor compreensão de todos os fatores e condicionantes envolvidos com a pesquisa, serão apresentadas no próximo capítulo as Normas vigentes na MB sobre o sistema de planejamento de pessoal da Marinha e o Sistema de Ensino Naval.

⁴ RELATÓRIO, nº 10-15. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. BRASIL, 2010.

3 A POLÍTICA DE GP DA MARINHA DO BRASIL E O SISTEMA DE ENSINO NAVAL

Ao ser proposta uma descrição das normas e diretrizes da MB sobre as suas políticas de pessoal e de ensino, faz-se necessário, como ponto de partida, enfatizar os conceitos a respeito da missão e da visão de futuro da Marinha do Brasil⁵:

Missão - preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais.

Visão de futuro - a Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão.

Dessa forma, para o alcance desses objetivos estratégicos, é de extrema importância para a MB o emprego eficiente da gestão de pessoas nas suas estruturas organizacionais, com a seleção da pessoa certa para o lugar certo, e com a busca por padrões de excelência nos processos contínuos de capacitação e aperfeiçoamento de profissionais.

Nesse sentido, a política de GP da Marinha do Brasil e o processo de capacitação de seu efetivo são elaborados de forma complementar, não sendo possível discutir um tema dissociado do outro. O Comandante da Marinha estabelece a Política de Ensino da Marinha, baixando diretrizes para a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), órgão responsável

⁵ Disponível em: <<http://www.marinha.mil.br/html/missao-visao.html>>. Acesso em: 5 jul. 2015.

pela supervisão das atividades de ensino relacionadas ao pessoal da Marinha.

A DGPM define a organização do Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP), as responsabilidades e atribuições dos seus elementos constituintes e os mecanismos para o funcionamento do sistema. Nesse escopo, estabelece o planejamento de carreira dos militares de Marinha, os processos de determinação de necessidades, obtenção e distribuição dos recursos humanos, além de determinar as Tabelas de Lotação (TL)⁶ e a execução do processo de planejamento por intermédio dos Planos Correntes⁷, dos Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) e do Sistema de Recrutamento da Marinha⁸.

Ainda com o objetivo de tornar os seus processos mais eficientes, a MB instituiu o Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE), um órgão consultivo de caráter permanente, que tem o propósito de assessorar o Comandante da Marinha no trato de assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Marinha, demonstrando dessa maneira, a importância organizacional que a Instituição credita aos seus recursos humanos.

Nesse seguimento, como elo estrutural do SPP, a Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) é a OM a quem cabe a orientação técnica requerida pelo pessoal, bem como pela normatização, padronização e atualização de procedimentos dentro da área de conhecimento sob sua responsabilidade. Paralelamente, o Órgão Central de Distribuição (OMP) é o responsável pela distribuição do pessoal entre os diversos Setores de Distribuição de Pessoal (SDP), observando as respectivas TL, conforme pode ser melhor visualizado na figura 3.

⁶ Tabela de Lotação (TL) é um documento que representa a determinação de necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal militar e civil de uma OM, visando em tempo de paz, o cumprimento de suas atribuições regulamentares. É uma ferramenta fundamental para o planejamento da função logística recursos humanos da Marinha. (Publicação da MB, DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. BRASIL, 2010).

⁷ Planos Correntes são documentos constitutivos do SPP, emanados pela DGPM, que visam, basicamente, assegurar o preenchimento, qualitativo e quantitativo, dos cargos, funções e incumbências previstos nas TL, obedecendo às exigências de cada Posto/Graduação, Corpo, Quadro e Habilitação. (Publicação da MB, DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. BRASIL, 2010).

⁸ DGPM-305. Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. BRASIL, 2010.

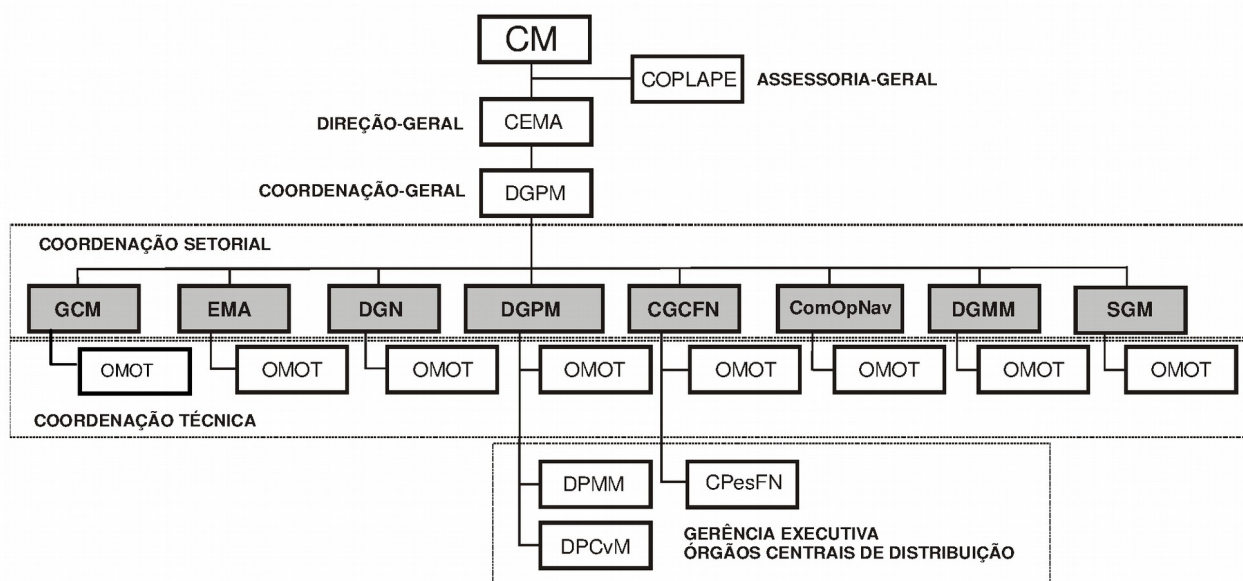


FIGURA 3 - Estrutura funcional do SPP

Fonte: DGPM-305 (2010)

Quanto ao emprego do SPP, pode-se destacar que as suas atividades são realizadas em dois ciclos distintos, com o primeiro direcionado para o planejamento das ações e metas que se pretende alcançar e o segundo para a sua execução propriamente dita, incluindo o controle da ação planejada⁹.

No ciclo de planejamento são realizadas as atividades destinadas a produzir os Planos Correntes, a serem executados no ano subsequente. O ciclo é desenvolvido pelas atualizações dos dados envolvidos na Obtenção, Determinação de Necessidades, Fluxo de Carreira e Distribuição do Pessoal.

Já o ciclo de execução se caracteriza pela execução das ações previstas nos Planos Correntes aprovados para o exercício e detalhadas tecnicamente para alcançar as metas programadas. As atualizações decorrentes do controle da ação planejada serão efetuadas pela DGPM, por proposta dos Gerentes Executivos.

⁹ DGPM-305. Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. BRASIL, 2010.

Na estrutura do ciclo de planejamento, a determinação das necessidades logísticas de recursos humanos, em tempo de paz, é um processo contínuo, e se desenvolve por meio de elaboração, análise e atualização das TL, visando ao atendimento das necessidades de recursos humanos para o eficiente funcionamento dos Órgãos e Organizações da Marinha aos quais caiba prover pessoal, levando-se também em consideração as necessidades exigidas pelo Planejamento de Carreira.

A determinação de necessidades é realizada, dentro do Sistema de Planejamento de Pessoal, de acordo com as instruções da DGPM, em consonância com as orientações de alto nível da Marinha.

O processo de determinação de necessidades, manifestadas por meio das TL, poderá ocorrer em três níveis distintos:

a) no primeiro nível, pela OM, com a identificação, a qualquer tempo, da necessidade de pessoal com habilitações específicas indispensáveis ao cumprimento de tarefas relacionadas à sua missão.

b) no segundo nível, por meio da atuação da OMOT. Esta poderá considerar, a princípio, dois tipos de solução: – propor a criação ou alteração de habilitações dentro das áreas de conhecimento de sua responsabilidade e, – tomando como base a integração e análise dos dados constantes das Tabelas de Lotação de todas as OM correlatas, informar aos Gerentes Executivos a necessidade de pessoal de determinada habilitação, para o atendimento das necessidades.

c) no terceiro nível, pelos Gerentes Executivos, em decorrência de alterações na política de pessoal.

Os critérios de distribuição, adotados em conformidade com as orientações do Comandante da Marinha (CM) e com as resoluções do COPLAPE, serão aplicados

considerando-se, ainda, os seguintes aspectos básicos, além daqueles já previstos pelas normas em vigor:

I) ênfase conjuntural estabelecida pelos ODS;

II) condição operativa da OM;

III) cargos essenciais para o funcionamento da OM;

IV) habilitações ligadas às atividades-fim das OM;

V) situações identificadas pelos ODS, para o cumprimento das tarefas da Marinha; e

VI) situações identificadas pelos ODS, afetas aos aspectos psicossociais do pessoal.

Assim sendo, as etapas do SPP da Marinha possibilitam a identificação de distorções e a oportunidade de aperfeiçoamento da sua gestão de pessoal, que podem ser corrigidas por meio de intervenções nos diferentes níveis gerenciais.

Nesse contexto, as OM devem considerar, por ocasião da elaboração da sua TL, a necessidade de pessoal adequado para o cumprimento da missão da OM, a habilitação para o exercício do cargo, função ou incumbência, além das necessidades de pessoal com habilitação específica que deverão ser analisadas pelas respectivas OMOT.

Ademais, quando a respectiva OM verificar uma inconsistência na sua dotação de pessoal, a TL poderá ser revisada, mediante proposta e considerando a ocorrência de uma das seguintes situações:

a) mudança na missão da OM;

b) acréscimo ou redução dos encargos da OM;

c) existência comprovada de distorções nos níveis de Corpos, Quadros, postos ou graduações, e na habilitação prevista, em relação aos encargos definidos na estrutura hierárquica da OM; e

d) adequação da quantidade de pessoal necessária ao guarnecimento da real capacidade instalada de material, alterada devido ao acréscimo de novos equipamentos com tecnologia mais moderna, introdução de processos de racionalização de mão de obra ou retirada de equipamentos ou sistemas que venham a alterar o emprego de recursos humanos na OM.

Nessa perspectiva, a capacitação de pessoal da Marinha procura estabelecer um processo de desenvolvimento contínuo de seus profissionais, de forma a estar preparada e qualificada para o cumprimento da missão com o mais elevado grau de eficácia e eficiência possíveis. É de responsabilidade da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), como órgão central do SEN, a execução, sem prejuízo da subordinação prevista na estrutura da Marinha, a orientação normativa, a supervisão funcional e a fiscalização específica das organizações de execução do ensino¹⁰.

O SEN destina-se a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos na sua organização, estando organizado segundo os níveis e modalidades de ensino definidos nas diretrizes e bases da educação nacional, dispondo de cursos e estágios de finalidades específicas, conduzidos por estabelecimentos de ensino¹¹.

Além do mais, o PLACAPE é o documento elaborado pelas OMOT, segundo modelo próprio, que inclui a relação dos cursos e estágios realizados fora das instituições pertencentes a MB, relacionados às áreas de conhecimento de sua responsabilidade, que poderão ser efetuados pelo pessoal da MB a fim de qualificá-los para o desempenho dos diferentes cargos, funções ou incumbências previstos em TL para o desenvolvimento de projetos e pesquisas de interesse estratégico da MB.

¹⁰ Disponível em: <https://www.ensino.mar.mil.br/sitenovo/dens/carta_de_servico_2014.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2015.

¹¹ DGPM-101. Normas para os cursos e estágios do SEN. BRASIL, 2010.

Adicionalmente, a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM) estipula dentre os objetivos de ensino da MB a valorização e o favorecimento do desenvolvimento contínuo de competências. Verifica-se, assim, que o aperfeiçoamento das competências necessárias ao pessoal encontra amparo na Lei de Ensino e na PoEnsM e que a implantação da GPC encontra sustentação na estrutura legal e política da MB¹².

Assim sendo, a MB iniciou os trabalhos sobre a aplicação do conceito de GPC por ocasião das etapas preliminares do planejamento do PROSUB, em que pôde interagir com a Marinha Francesa na capacitação do pessoal envolvido na obtenção e operação do SN-BR. Foi observado, à época, que a MB já realizava muitos dos processos preconizados pela GPC, através do seu Sistema de GP, sendo enfatizado que o novo modelo não objetiva substituir os processos já existentes, e sim aperfeiçoá-los, de forma a incrementar a eficiência da gestão.

Desta forma, a MB definiu uma implementação da GPC por meio de um sistema composto pelos seguintes processos¹²:

- a) Matriz de Competências (MC);
- b) Educação Corporativa (Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal);
- c) Avaliação de Desempenho e Potencial; e
- d) Banco de Talentos.

A partir de então, a Marinha passou a estruturar as suas ações na busca pela implantação dos processos contidos no novo modelo, considerando como projeto inicial a especialização do pessoal envolvido no programa SN-BR, para o qual foi elaborado um Plano de Capacitação exclusivo (PLACAPE/S-BR), elaborado pelo GT-PLACAPE/SB.

Foi então traçado um planejamento específico para o projeto, com a definição de um cronograma dividido em 4 fases, a preparatória, o projeto-piloto, a validação e a

¹² RELATÓRIO, nº 10-15. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. BRASIL, 2010.

implantação.

Na primeira fase, seria estabelecido o modelo a ser adaptado à MB, identificado os objetivos e metas organizacionais, definidas e validadas as competências essenciais e seus indicadores de desempenho, e capacitadas as pessoas envolvidas nas diversas fases da implantação¹³.

Na segunda fase, seriam selecionadas as OM para a implantação do Projeto-piloto, criados elementos organizacionais nas OMOT, responsáveis pela GPC (nível operacional), definidas e validadas as competências funcionais e seus indicadores de desempenho e desenvolvido um sistema informatizado de apoio à GPC (Piloto).

Na terceira fase, seria avaliado o desempenho das OM do Projeto-piloto, validado e corrigido o modelo, e aprovado o sistema informatizado. Na quarta e última fase, seria implantada a GPC na MB como um todo.

Atualmente, o processo encontra-se em desenvolvimento, sendo complementada a primeira fase estipulada para o Projeto-piloto, com o mapeamento das competências funcionais e a identificação das competências essenciais dos profissionais envolvidos na condução do projeto SN-BR.

Recentemente, a MB, motivada pelo aperfeiçoamento contínuo de seus recursos humanos, criou o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), cujo propósito foi o aprimoramento da Gestão do Pessoal da Marinha, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB e, quando aplicável, as modernas técnicas observadas pela gestão de competências para se obter o produto final¹⁴.

O PROPES foi estabelecido por meio do Memorando nº 2, de 31 de março de 2014, da DGPM, sendo atribuídas nesse documento outras providências ao Setor de Pessoal.

¹³ RELATÓRIO, nº 10-15. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. BRASIL, 2010.

¹⁴ Disponível em: <www.propes.mb>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Em 15 de agosto de 2014, foi aprovado pela alta administração da MB o Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho (PI-TFT), que utiliza o conceito de Força de Trabalho para administrar o efetivo da MB e que deverá se constituir como instrumento base do Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES).

A criação do Plano foi motivada pela crescente demanda no estabelecimento de uma força de trabalho qualificada e adequada aos padrões atuais, além da influência positiva proveniente da implantação do PROSUB, que impulsionou a expansão do modelo para todos os setores da Marinha.

Dessa forma, descrita a estrutura do sistema de planejamento de pessoal da MB e o Sistema de Ensino Naval, torna-se importante o conhecimento das normas e diretrizes do Comando de Aeronáutica (COMAER) sobre a gestão dos profissionais do sistema de controle do espaço aéreo.

4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A GP DO SISTEMA DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO BRASILEIRO

Os serviços de tráfego aéreo atribuídos ao Estado Brasileiro estendem-se sobre uma área do espaço aéreo sobreposta a todo o território nacional, às suas águas territoriais e jurisdicionais, perfazendo um total de 22 milhões de Km² de extensão controlada.

Cabe ao DECEA, como órgão central do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro, prover os meios necessários para o gerenciamento e controle do espaço aéreo e o serviço de navegação aérea, de modo seguro e eficiente, conforme estabelecido nas normas nacionais e nos acordos e tratados internacionais de que o Brasil seja parte¹⁵.

Para cumprir a sua missão, o DECEA é estruturado em cinco grandes centros regionais, sendo quatro Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA) e o Serviço Regional de Proteção ao Voo de São Paulo (SRPV-SP), de forma a possibilitar a continuidade na prestação dos serviços em todos os segmentos do espaço aéreo sob jurisdição brasileira, como pode ser observado na figura 4.

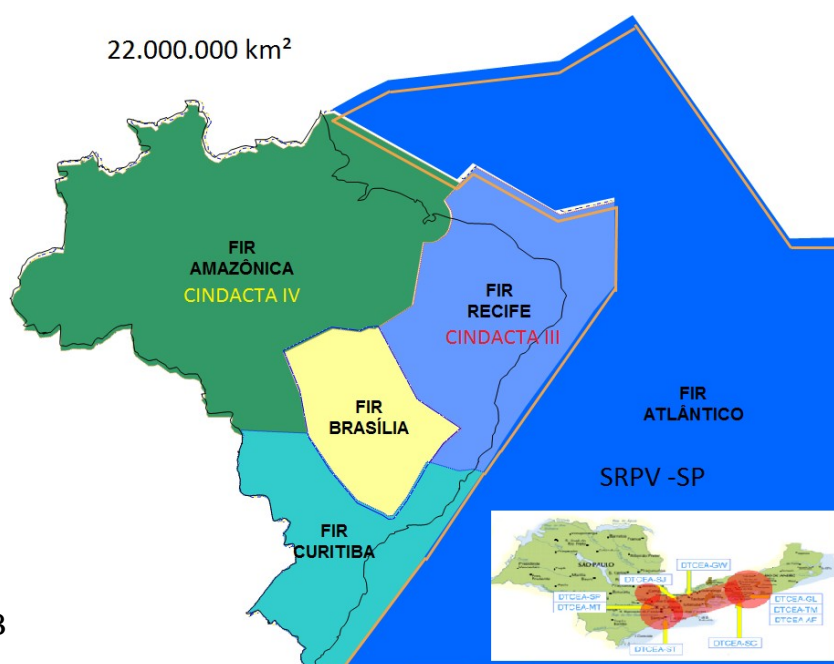


FIGURA 4 - SISCEAB
Fonte: DECEA (2014)

¹⁵ Disponível em: <<http://www.decea.gov.br/o-decea/missao>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

Esses Serviços são providos pelos diversos órgãos prestadores de Serviços de Tráfego Aéreo (ATS), subordinados/jurisdicionados aos Órgãos Regionais do SISCEAB, dentro dos respectivos espaços aéreos de responsabilidade. Dessa forma, fazem parte desses cinco Órgãos, como organizações militares diretamente subordinadas, 79 Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA), além dos demais órgãos jurisdicionados operacionalmente, como as Estações Prestadoras de serviço de Tráfego Aéreo (EPTA).

A EPTA é uma autorizada de serviço público pertencente a pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, dotada de pessoal, instalações, equipamentos, sistemas e materiais suficientes para prestar, isolada ou cumulativamente, os seguintes serviços: Controle de Tráfego Aéreo (APP e/ou TWR)¹⁶, Informação de Voo (FIS)¹⁷, Informação de Voo de Aeródromo (AFIS)¹⁸, Telecomunicações Aeronáuticas, Meteorologia Aeronáutica, Informações Aeronáuticas e de Alerta; em complemento à infraestrutura de apoio à navegação aérea provida e operada pela União-COMAER-DECEA¹⁹.

De acordo com a sua finalidade, as EPTA são assim classificadas:

a) CATEGORIA ESPECIAL – CAT “ESP”: são as capacitadas a prestar os seguintes serviços: de Controle de Tráfego Aéreo (APP e/ou TWR), FIS, de Alerta, de Telecomunicações Aeronáuticas, de Meteorologia Aeronáutica e de Informação Aeronáutica, em conformidade com as regulamentações do DECEA que normatizam o assunto.

b) CATEGORIA “A” – CAT “A”: são as capacitadas a prestar os seguintes serviços: FIS, AFIS, de Alerta, de Telecomunicações Aeronáutica e de Meteorologia

¹⁶ Controle de Tráfego Aéreo: Serviço prestado com a finalidade de: a) prevenir colisões: - entre aeronaves; e - entre aeronaves e obstáculos na área de manobras; e b) acelerar e manter ordenado o fluxo de tráfego aéreo.

¹⁷ Informação de Voo: Serviço prestado com a finalidade de proporcionar avisos e informações úteis para a realização segura e eficiente dos voos.

¹⁸ Informação de Voo de Aeródromo: O AFIS tem por finalidade proporcionar informações que assegurem a condução eficiente do tráfego aéreo nos aeródromos homologados ou registrados, que não disponham de órgão ATC.

¹⁹ ICA 100-37: Serviços de Tráfego Aéreo. BRASIL, 2013.

Aeronáutica, em conformidade com as regulamentações do DECEA que normatizam o assunto.

c) CATEGORIA “B” – CAT “B”: destinam-se exclusivamente à veiculação de mensagens de regularidade de voo e de caráter geral de interesse administrativo das entidades e de suas respectivas aeronaves.

d) CATEGORIA “C” – CAT “C”: constituem-se, essencialmente, de auxílios visuais luminosos e/ou auxílios rádio à navegação aérea não vinculados a um AFIS ou Órgão ATC e são destinados, em sua maioria, a apoiar a navegação aérea.

Além do mais, para o estabelecimento dos serviços de tráfego aéreo necessários para a operação de um determinado Órgão Operacional, serão levados em conta os seguintes fatores²⁰:

- a) os tipos de tráfego aéreo em questão;
- b) a densidade do tráfego aéreo; e
- c) as condições meteorológicas, dentre outros fatores pertinentes.

Por conseguinte, numa etapa posterior, para a especificação do Órgão ATS a ser implantado, ou mesmo revitalizado e reclassificado, seja ele um DTCEA ou uma EPTA, faz-se necessária uma análise dos critérios considerados nas legislações do DECEA para a implantação de Órgãos Operacionais, os quais estão contidos na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 63-18, de 28 de abril de 2014.

De acordo com a ICA 63-18, o serviço de tráfego aéreo é exercido por meio de Órgãos ATS que, decorrente da peculiaridade do serviço a ser prestado, são denominados de Estação de Comunicações, Torre de Controle de Aeródromo, Controle de Aproximação ou Centro de Controle de Área.

²⁰ ICA 100-31: Requisitos dos Serviços de Tráfego Aéreo. BRASIL, 2013.

Quanto aos critérios para implantação de Órgãos ATS, a ICA em questão define os seguintes parâmetros:

a) TORRE DE CONTROLE DE AERÓDROMO (TWR): aeródromo com operações IFR (Regras de Voo por Instrumentos), cujo movimento anual de linha aérea regular de pousos e decolagens seja igual ou superior a 5.000; o aeródromo que alcançar movimento total anual de pousos e decolagens igual ou superior a 20.000; aeródromo internacional; ou aeródromo de interesse estratégico definido pelo Subdepartamento de Operações do DECEA (SDOP).

b) CONTROLE DE APROXIMAÇÃO (APP): o movimento anual de pousos e decolagens do aeródromo de maior movimento envolvido seja igual ou superior a 20.000 e o número anual de operações IFR (chegadas e saídas) seja igual ou superior a 3.000; o movimento anual de pousos e decolagens do aeródromo de maior movimento envolvido seja igual ou superior a 15.000 e o número anual de operações IFR (chegadas e saídas) seja igual ou superior a 5.000; a área de controle abranger aeródromos internacionais de fronteira, brasileiros e estrangeiros e, mediante acordo entre os países envolvidos, couber ao Brasil a responsabilidade de ativar tais órgãos; ou interesse estratégico definido pelo SDOP.

Os critérios para implantação de uma Estação de Comunicações e de um Centro de Controle de Área não serão abordados, pois os serviços em questão não se associam ao escopo do trabalho de pesquisa.

Nesse contexto, ao se analisar as características dos serviços prestados pelo DTCEA-ES, um Órgão homologado como EPTA CAT “ESP”, faz-se necessário restringir a abordagem do trabalho aos Serviços ATC (Controle de Tráfego Aéreo), MET (Meteorologia Aeronáutica) e AIS (Informação Aeronáutica), à luz da ICA 63-33 do DECEA, que tem por finalidade estabelecer os critérios para a criação, ativação e desativação de posições operacionais, para o cálculo de efetivo, a definição de carga de trabalho mensal e a elaboração de escalas de serviço operacional dos Órgãos.

Dessa maneira, é relevante ressaltar que a emissão do Certificado de Habilitação Técnica (CHT) é requisito indispensável para o desempenho de cada função operacional de órgão ATS subordinado/jurisdicionado ao SISCEAB, desde que analisado e aprovado pela autoridade competente, neste caso representada pelos Órgãos Regionais do DECEA.

Dessa forma, para a emissão de CHT de Controlador de Tráfego Aéreo (ATCO) são exigidos os seguintes requisitos²¹:

- a) Licença de ATCO;
- b) Certificado Médico Aeronáutico ou Cartão de Saúde válido; e
- c) Capacitação que o habilite ao desempenho das atribuições de uma ou mais das categorias estabelecidas.

A capacitação mencionada acima compreende curso (específico ou de formação), estágios ou experiências recentes, compatíveis com os conhecimentos prévios necessários, além do Estágio Operacional previsto para o CHT correspondente.

Ademais, para a habilitação de ATCO de torre de controle, o profissional deverá concluir, com aproveitamento, a fase teórica e prática do Estágio Operacional específico para habilitação na TWR em que exercerá as funções operacionais, com a carga horária mínima especificada, devendo ser aprovado pelo Conselho Operacional.

Da mesma forma, o CHT em Controle de Aproximação por Vigilância será concedido ao ATCO que possuir capacitação em:

- a) Controle de Aproximação Convencional;
- b) Básico de Operação Radar; e
- c) Técnicas de Operação Radar de Área Terminal e de Rota (ou em Operação Radar de Terminal).

²¹ ICA 100-18: Licenças e Certificados de Habilitação Técnica para Controladores de Tráfego Aéreo. BRASIL, 2011.

Além disso, o ATCO deverá concluir, com aproveitamento, a fase teórica e prática do Estágio Operacional em Controle de Aproximação por Vigilância, específico para habilitação no órgão ATC em que exercerá a função operacional, devendo ser aprovado pelo Conselho Operacional.

O segundo serviço a ser explorado no estudo é o Serviço de Informação Aeronáutica (AIS), cuja finalidade é exercer a atividade especializada concernente a prestação da informação anterior e posterior ao voo, recebimento, análise e encaminhamento de mensagens ATS e, ainda, a expedição e controle dos NOTAM (Informações aos Aeronavegantes) nacionais, internacionais e estrangeiros²².

O profissional que exerce essa função é o Especialista AIS, com o Curso de Especialista em Informação Aeronáutica (AIS005) ou equivalente, devendo ter cumprido o Estágio Supervisionado para a habilitação ao desempenho da função.

O Estágio Supervisionado é uma atividade de treinamento, planejada e programada, composta por sessões teóricas e práticas, executada num órgão com atividade operacional AIS, sob a supervisão e orientação de um Especialista AIS designado especialmente para tal atividade. O estágio supervisionado é dividido em:

- a) de ingresso;
- b) de adaptação; e
- c) de manutenção.

O objetivo do Estágio de Ingresso é familiarizar e treinar o Especialista AIS recém-formado na atividade operacional do órgão para o qual foi designado. Tem duração mínima de 120 horas, no órgão onde prestará o serviço, com a avaliação prática do desempenho, que é o resultado da observação constante dos estagiários pelos avaliadores e

²² ICA 53-3: Planejamento de Pessoal AIS. BRASIL, 2015.

objeto de registro em formulários padronizados, sob a forma de conceito operacional.

O objetivo do Estágio de Adaptação é atualizar o Especialista AIS afastado das atividades operacionais, por um período superior a seis meses, para que possa retornar às atividades. Tem duração mínima de 60 horas, no órgão em que irá prestar o serviço, com a respectiva avaliação prática de desempenho para a consolidação do conceito operacional.

Já o objetivo do Estágio de Manutenção é manter os especialistas AIS lotados nos órgãos com atividades gerencial, técnica ou técnico-operacional aptos para suprir possíveis necessidades operacionais do SISCEAB, sendo, portanto, requisito obrigatório para movimentação temporária ou qualquer outra necessidade de interesse da administração. Tem a duração mínima de 30 horas, com a respectiva avaliação prática de desempenho.

O terceiro e último serviço objeto da pesquisa documental é o Serviço de Meteorologia Aeronáutica, que tem o objetivo de contribuir para a segurança operacional, regularidade e eficiência da navegação aérea.

Esse objetivo é alcançado por meio do fornecimento de informações meteorológicas necessárias ao desempenho das respectivas funções dos seguintes usuários: operadores, tripulantes de voo, Órgãos do Serviço de Tráfego Aéreo, Órgãos do Serviço de Busca e Salvamento, administração de aeroportos e outras pessoas envolvidas com o desenvolvimento da navegação aérea²³.

As atribuições operacionais são de responsabilidade dos Órgãos Operacionais de Meteorologia Aeronáutica, que se constituem nos Centros Meteorológicos e nas Estações Meteorológicas.

Os Centros Meteorológicos que compõem o SISCEAB são o Centro Nacional de Meteorologia Aeronáutica (CNMA), os Centros Meteorológicos de Vigilância (CMV), os

²³ ICA 105-2: Classificação dos Órgãos Operacionais de Meteorologia Aeronáutica. BRASIL, 2015.

Centros Meteorológicos de Aeródromo (CMA) e os Centros Meteorológicos Militares (CMM).

As Estações Meteorológicas que compõem o SISCEAB são as Estações Meteorológicas de Superfície (EMS), as Estações Meteorológicas de Superfície Automáticas (EMS-A), as Estações Meteorológicas de Altitude (EMA) e as Estações de Radars Meteorológicos (ERM).

Para efeito da pesquisa em questão serão abordados os Centros Meteorológicos Militares e as Estações Meteorológicas de Superfície.

O CMM tem a finalidade de prestar apoio meteorológico específico à aviação militar nas Bases Aéreas ou Unidades de Instrução Aérea em que estiver localizado. São classificados em função da natureza da missão das Unidades Aéreas sediadas.

Já a EMS tem a finalidade de efetuar observações meteorológicas à superfície para fins aeronáuticos e, quando previsto, para fins sinóticos, registrar os dados das observações para fins climatológicos e confeccionar informes meteorológicos para divulgação das referidas observações.

Quanto a qualificação dos profissionais MET, a ICA 105-14 tem por finalidade estabelecer a qualificação e a capacitação necessárias à execução das tarefas pertinentes aos Órgãos de Meteorologia Aeronáutica, bem como as regras para a aplicação e avaliação do Estágio Supervisionado do pessoal de Meteorologia Aeronáutica em atividade no SISCEAB²⁴.

A qualificação do pessoal para exercer suas atribuições no SISCEAB requer os seguintes requisitos quanto à formação e capacitação:

a) Meteorologista: – ter concluído curso superior de Meteorologia e/ou CFOE MET, com aproveitamento, e possuir os respectivos diplomas; e – ter concluído curso de

²⁴ ICA 105-14: Qualificação de Pessoal de Meteorologia Aeronáutica. BRASIL, 2015.

especialização em Meteorologia Aeronáutica, com aproveitamento, e possuir o referido diploma; e

b) Técnico Meteorologista: – ter concluído curso técnico de Meteorologia, com aproveitamento, e possuir o referido diploma; e – ter concluído curso de especialização técnica em Meteorologia Aeronáutica, com aproveitamento, e possuir o referido diploma.

Para efeito de planejamento da Lotação do Pessoal de Meteorologia Aeronáutica dos Órgãos do SISCEAB, o CMM deve ser dotado de Meteorologistas e Técnicos Meteorologistas, enquanto a EMS-1 pode ser dotada somente de meteorologistas.

Já quanto ao estágio supervisionado, é oportuno destacar que é uma atividade planejada, supervisionada e orientada de treinamento que tem a finalidade de adaptar, readaptar ou atualizar o Técnico Meteorologista para que esteja apto a assumir funções operacionais em Órgãos Operacionais de Meteorologia Aeronáutica.

O estágio supervisionado deve ser aplicado ao Técnico Meteorologista que se encontre em uma ou mais das seguintes situações:

- a) oriundo de curso de formação;
- b) movimentado;
- c) designado a cumprir comissionamento; e/ou
- d) que exerça funções não operacionais de Meteorologia Aeronáutica há mais de 18 meses contínuos.

De acordo com a situação, a carga horária mínima para realização do estágio supervisionado deve ser conforme o seguinte:

- a) oriundo de curso de formação: 120 horas;
- b) movimentado: 60 horas;
- c) designado a cumprir comissionamento: 12 horas; e

d) que exerça funções não operacionais de Meteorologia Aeronáutica há mais de 18 meses contínuos: 60 horas.

Apresentados os requisitos para a capacitação e para o acompanhamento de operacionalidade dos profissionais dos serviços de tráfego aéreo, é importante enfatizar que o cálculo para a determinação da quantidade de especialistas para cada Órgão Operacional oscilará conforme o tipo de serviço a ser prestado e o volume de tráfego a ser gerenciado.

Outrossim, para se identificar a composição do efetivo operacional necessário para exercer o controle apropriado, com a análise das características do tráfego aéreo a ser controlado, e com o estudo de seus horários de pico e das peculiaridades de sua área de atuação, é fundamental a identificação da capacidade operacional do Órgão.

Nesse sentido, com o objetivo de manter o fluxo de tráfego aéreo próximo das condições ótimas e para evitar possíveis sobrecargas dos setores de controle, o DECEA desenvolveu métodos para padronizar o cálculo de capacidade dos setores ATC, visando assim, acompanhar a evolução da demanda de tráfego aéreo e proporcionar subsídios que possibilitem ao Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea (CGNA) a emissão de recomendações operacionais aos órgãos ATC de interesse, com a finalidade de otimizar a fluidez de tráfego aéreo, maximizando, assim, a Capacidade Horária do Setor²⁵.

Assim sendo, para a determinação da capacidade dos setores ATC, os seguintes Fatores relativos às operações ATC são considerados:

- a) Tempos médios de permanência no setor;
- b) Tempos médios de atividade secundária do controlador;
- c) Tempos médios de comunicação com a aeronave;
- d) Fator cognitivo do controlador;

²⁵ ICA 100-17: Capacidade de Setor ATC. BRASIL, 2014.

- e) Fator de convergência relativo ao tempo de permanência no setor;
- f) Corredor visual;
- g) Configuração das pistas de pouso;
- h) Rota padrão de chegada em terminal (STAR);
- i) Distribuição de setores ATC;
- j) Distribuição das aerovias no setor;
- k) Procedimentos Operacionais (Modelo Operacional e Manual de Operações); e
- l) Procedimentos de Navegação Aérea.

Nesse processo, a Capacidade de Setores ATC é calculada pelo CGNA a partir de modelo matemático específico, considerados os Fatores acima descritos.

No caso do APP-ES, os valores relativos a capacidade foram analisados e determinados pelo CGNA, constando do Relatório Nº 34/DO/11, do próprio Órgão, de 12 de dezembro de 2011. Para fins de cálculo de fluxo de tráfego aéreo e elaboração das escalas operacionais, o número “N” estabelecido pelo CGNA para o DTCEA-ES foi 8 (oito), ou seja, cada profissional ATCO pode gerenciar simultaneamente até 8 aeronaves por setor, considerada no planejamento operacional a atuação do controlador de tráfego aéreo com o seu assistente.

Entretanto, para assegurar a garantia da qualidade dos serviços de tráfego aéreo no País, o COMAER instituiu a Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo, cuja finalidade é assessorar o Comandante da Aeronáutica nos assuntos relativos à supervisão da segurança operacional do serviço de navegação aérea e gerenciar o Programa de vigilância da Segurança Operacional do Serviço de Aérea.

Nesse seguimento, as inspeções da ASOCEA visam avaliar o nível de segurança operacional do controle do espaço aéreo, por meio da verificação do cumprimento das normas aplicáveis por parte dos Provedores de Serviço de Navegação Aérea no que tange aos serviços

de navegação aérea que são prestados²⁶.

A Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo é o estado no qual o risco de lesões às pessoas ou danos aos bens resultantes das atividades do controle do espaço aéreo se reduz e se mantém em um nível aceitável, ou abaixo deste, por meio de um processo contínuo de identificação de perigos e gestão de riscos²⁶.

Por fim, conhecidas as diretrizes do COMAER/DECEA sobre a gestão específica de profissionais do SISCEAB em Órgãos Operacionais, torna-se importante a descrição da estrutura e da Gestão de Pessoal do DTCEA-ES, com as suas características organizacionais e as suas especificidades de emprego no Controle do Espaço Aéreo sob sua responsabilidade.

²⁶ Disponível em: <<http://www.asocea.aer.mil.br>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

5 O DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO DE SÃO PEDRO DA ALDEIA - ESTRUTURA E GP

A Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia tem como missão a realização das atividades administrativas, científicas, técnicas industriais e tecnológicas relacionadas à manutenção de aeronaves, equipamentos e componentes de aviação, controle do tráfego aéreo e provisão de apoio às OM do Complexo Aeronaval de São Pedro da Aldeia - RJ, nas áreas logística e operacional, a fim de contribuir para a prontificação dos meios aéreos destinados ao emprego nas tarefas do Poder Naval²⁷.

Para tal, a BAeNSPA está estruturada em três Superintendências, a Superintendência de Aviação, a Superintendência Industrial e a Superintendência de Administração e Apoio.

A Superintendência de Aviação (BAN-10) é o setor responsável pelo aeródromo e as atividades de apoio direto aos voos dos Esquadrões de Aeronaves sediados no Complexo Aeronaval, bem como de outras aeronaves em operação no aeródromo. Para cumprir a sua missão está dividida em três Departamentos, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (BAN-11), o Departamento de Segurança de Aviação (BAN-12) e o Departamento de Infraestrutura Aeroportuária (BAN-13).

O Departamento de Infraestrutura Aeroportuária é o setor responsável pelo suporte técnico especializado, que garante o funcionamento e manutenção dos equipamentos de auxílios à navegação, incluindo os seguintes equipamentos: Radar, Sistema de Comunicações V/UHF, Estação Meteorológica Automática, Sistemas de Balizamento, além de toda parte elétrica interna e das centrais telefônicas exclusivas.

O Departamento de Segurança de Aviação é responsável por orientar as

²⁷ Disponível em: < <http://www.mar.mil.br/banspa/missao.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

atividades de prevenção e investigação relacionadas à segurança de voo do aeródromo e da segurança dos serviços manutenção de aeronaves. Realiza, ainda, o acompanhamento psicossocial dos profissionais dos demais Departamentos, bem como, dos técnicos de manutenção das aeronaves, atuando de forma a identificar e prevenir potenciais perigos a segurança da aviação.

Já o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA-ES), objeto do presente trabalho de pesquisa, é o responsável pela prestação do Serviço de Tráfego Aéreo na área sob sua jurisdição, sendo classificado, junto ao Sistema do Controle do Espaço Aéreo Brasileiro, como uma Estação Prestadora de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA) Categoria Especial.

Nesse sentido, o DTCEA-ES desempenha um papel vital no SISCEAB, estando autorizado a operar, em virtude de suas características operacionais e do volume de tráfego aéreo que gerencia, com uma torre de controle de aeródromo e com até dois setores de controle radar.

Para isso, está dividido em dois órgãos: O Controle Aldeia, cuja responsabilidade é exercer a vigilância radar das aeronaves da CTR-ES, bem como, daquelas em aproximação nos principais aeroportos da Região dos Lagos (Cabo Frio/Internacional – SBCB; Búzios – SBBZ e São Pedro da Aldeia/Militar – SBES), movimentando em média cerca de 40.000 voos ao ano, incluindo as operações *Offshore* para as Bacias Petrolíferas de Campos e Santos; e a Torre de Controle TWR-ES, que é responsável pelo controle de todas as aeronaves que evoluam na sua Zona de Tráfego de Aeródromo (ATZ), sejam elas civis ou militares.

O DTCEA-ES também possui dois órgãos operacionais de meteorologia aeronáutica: sendo a Estação Meteorológica de Superfície (EMS-1) responsável pela coleta de dados meteorológicos horários e pela divulgação das informações meteorológicas aos aeronavegantes, e o Centro Meteorológico Militar (CMM), que elabora as previsões

meteorológicas específicas para as operações militares.

Outra esfera de responsabilidade operacional do Órgão é a Sala AIS militar, cuja finalidade é processar e disponibilizar informações aeronáuticas para assessorar os pilotos militares no planejamento de seus voos, de forma a lhes proporcionar uma navegação segura e eficiente até o destino final.

No entanto, para manter esses serviços com níveis de segurança e eficiência aceitáveis, o DTCEA-ES tem enfrentado dificuldades na gestão de pessoal especializado para o cumprimento da missão atribuída, em virtude da complexidade na capacitação e na retenção de efetivo específico para a atividade e de especificidades na estrutura de pessoal da MB (APÊNDICE A). Essas adversidades são agravadas pela necessidade cada vez maior de incremento de profissionais, visto o constante aumento no volume tráfego aéreo local, como pode ser observado na figura 5.

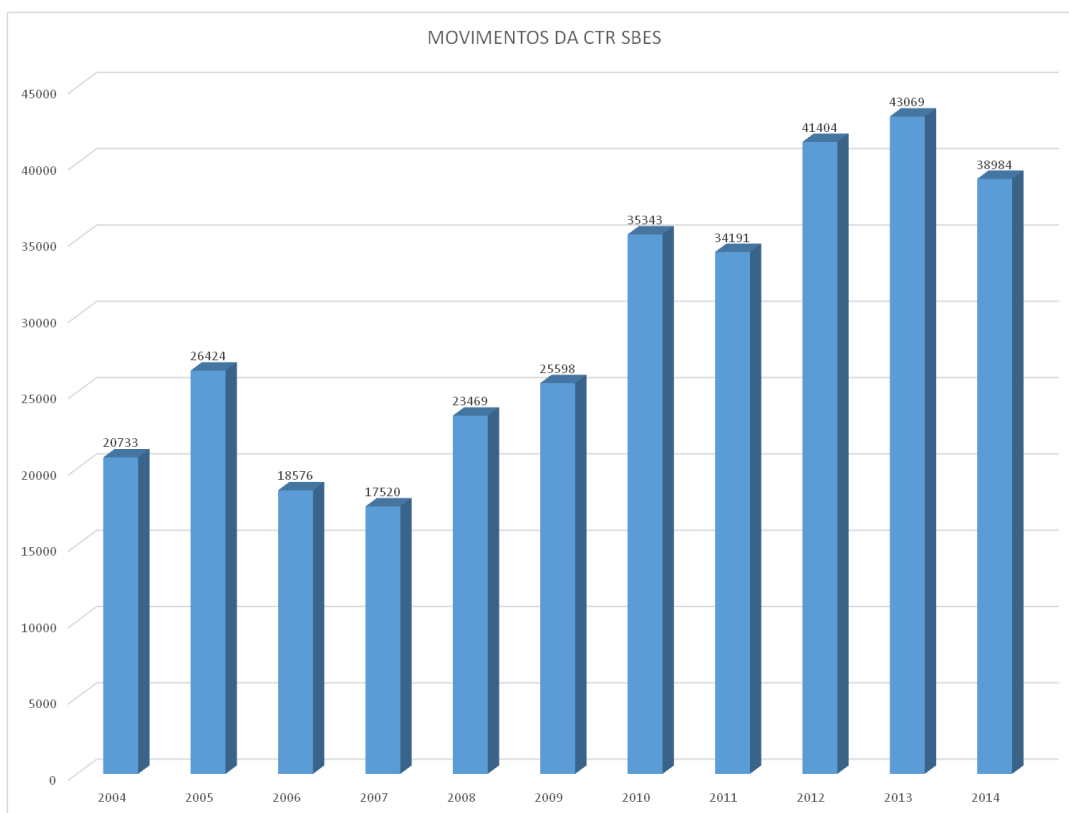


FIGURA 5 – Movimentos aéreos anuais da CTR SBES
Fonte: DECEA (2015)

Apesar desse crescente aumento no volume de tráfego aéreo local, a Superintendência de Aviação sofreu um corte de 37% em sua TL de Praças em 2012, com a perda de 53 militares, passando dos 144 previstos na TL de 2008 para 91 em 2012, devido a ajustes na estrutura organizacional da Marinha do Brasil para o ano de 2012.

Nesse mesmo contexto, o DTCEA-ES sofreu um corte equivalente em sua Tabela de Lotação de Praças, ampliando mais a carência de profissionais capacitados para o cumprimento da missão da organização no ano de 2012, o que pode ser constatado no quadro 1, com a apresentação da TL de 2008, da TL de 2012 e do efetivo de Praças atual para 2015.

CTA		TL2008	TL2012	NECESSIDADE	EFETIVO
APP	AV-CV	00	00	82	31
TWR	AV-CV	49	25	46	28
AIS	AV-CV	00	00	20	18
ADM	AV-CV	00	00	22	04
		49	25	170	81

QUADRO 1 – Tabela de Lotação de Praças da Divisão de Controle do Espaço

Fonte: DTCEA-ES (2015)

Para a gestão de pessoal administrativo da BAN-10, a TL de 2008 para Praças contemplava 3 militares, sendo atualizado em 2012 para 2 militares. Atualmente, em virtude da rotina da organização, o efetivo conta com 5 militares, sendo que a necessidade é de 13 Praças, o que acarreta incondicionalmente um processo de movimentação interna na Unidade, com o emprego de pessoal operacional e técnico de outros setores para suprir a carência da área administrativa.

Já para o preenchimento de novos cargos de chefia, inerentes ao acúmulo de recentes serviços incorporados à Organização, advindos da evolução tecnológica dos serviços e do aumento no fluxo de tráfego, faz-se necessário o incremento do número de oficiais concomitantemente. Para o atendimento dessa demanda, a Superintendência de Aviação

apresenta atualmente uma necessidade de 18 oficiais, sendo que a quantidade existente no Órgão é de 9 oficiais.

Essas mudanças na TL acarretaram reflexos imediatos nas atividades de controle de tráfego aéreo, desencadeando em alguns casos sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções na Superintendência de Aviação, o que motivou a sua reestruturação em 2013, atendendo as recomendações de segurança do PPAA-MB/2013 e PPAA-ComForAerNav/2013.

Além disso, o ComForAerNav realizou gestões para que o DTCEA-ES fosse contemplado com o recebimento gradual de militares até 2015, da seguinte forma: 15 ATCO em 2013, 20 ATCO em 2014 e 21 militares em 2015. Nesse ínterim, foram recebidos todos AV-CV de 2013 e de 2014, e a programação no ano de 2015 tem sido cumprida.

Em contrapartida, devido à desatualização da TL atual da organização, com um número bem maior de profissionais existentes em comparação com os previstos, tem sido comum o remanejamento de AV-CV para outras OM, tendo como justificativa o excesso no efetivo da BAeNSPA.

Essa distorção na TL ocorre em virtude da falta de adequação dos efetivos operacionais ao redimensionamento dos serviços em constante expansão, ou até mesmo da ausência de uma reestruturação organizacional frente aos novos serviços atribuídos ao órgão, como pode ser observado no quadro 1, o qual demonstra que, apesar do DTCEA-ES estar operando com o controle de aproximação desde 2001, a sua TL não contempla profissionais de controle de tráfego aéreo para as devidas posições operacionais (APP).

Uma outra característica inerente a estrutura de pessoal da MB, que em alguns casos dificulta a manutenção de pessoal especializado na BAN-10 e, conseqüentemente, no DTCEA-ES, é a movimentação de pessoal para a SEDE no Rio de Janeiro a cada 6 (seis)

anos, como requisito dos planos de carreira de algumas especialidades.

Essa rotatividade de pessoal especializado tem dificultado a preservação de profissionais experientes, possuidores de elevada capacitação, os quais poderiam ser empregados tanto em atividades mais complexas na Unidade como no processo de treinamento e aperfeiçoamento de novos integrantes.

Nessa mesma perspectiva, o DTCEA-ES tem enfrentado dificuldades para a retenção de seus profissionais em virtude da necessidade da movimentação do efetivo da especialidade de AV para a BAeNSPA, mais especificamente para os Esquadrões Aéreos, como forma de possibilitar aos mesmos o cumprimento da “cláusula embarque”, outro requisito dos planos de carreira dos militares da MB.

Um outro fator de complexidade na gestão de pessoal da BAN-10 é a transferência de profissionais especializados para a realização de cursos de carreira, com a indesejada classificação de alguns deles, quando do término do referido curso, em organizações não relacionadas com a atividade de aviação, acarretando desta maneira um desperdício de mão de obra extremamente qualificada.

Em consequência, a Superintendência de Aviação enviou documentação à BAeNSPA e ao ComForAerNav com uma proposta de adequação da TL e de reestruturação do Regimento Interno da Unidade, a fim de mitigar a evasão de militares e a carência de profissionais experientes da atividade de CTA. Nessa proposição, dentre outras sugestões, constava a possibilidade de equivalência das especialidades interligadas a atividade de CTA (ME, HN, ET, EL, MO) com a especialidade de AV, sem a necessidade de movimentação à SEDE após 6 anos de permanência no DTCEA-ES.

Porém, atualmente, a orientação da MB é que esse processo seja reavaliado de acordo com a nova sistemática de gestão de pessoal da Força, com alterações baseadas nas

diretrizes do PROPEs - “Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT)”, “Mapeamento de Processos” e “Gestão por Competências”. Assim, devido a essa nova determinação, os trabalhos de readequação dos efetivos e de reestruturação do Regimento Interno do DTCEA-ES encontram-se na fase de elaboração.

Dessa forma, apresentados os levantamentos quantitativos de pessoal do DTCEA-ES e algumas características da gestão de pessoal da MB, faz-se necessária uma análise qualitativa dos profissionais envolvidos nas atividades operacionais da Organização.

A BAeNSPA, na questão de tráfego aéreo, é subordinada operacionalmente ao Serviço Regional de Proteção ao Voo de São Paulo, devendo operar de acordo com as normas do COMAER/DECEA, que por sua vez legisla em conformidade com as normas internacionais emitidas pela OACI.

Sendo assim, é exigido dos profissionais que operam na atividade de controle de tráfego aéreo o CHT específico para cada função, com a correspondente homologação do curso de formação e a avaliação médica pertinente.

Atualmente, o DTCEA-ES possui em seu efetivo operacional o seguinte quantitativo de operadores qualificados: 31 ATCO no APP-ES, 28 ATCO na TWR-ES, 18 Operadores AIS e 15 Operadores MET. A qualificação desses profissionais é obtida, em sua maioria, nos cursos ministrados pelo Comando da Aeronáutica.

Os controladores de tráfego aéreo obtêm sua Licença de ATCO e CHT por intermédio do SRPV-SP, quando cumpridos os requisitos previstos na ICA 100-18, apresentando os documentos abaixo discriminados:

a) Documentos comuns para todos ATCO:

a1) Diploma de formação em Controle de Tráfego Aéreo, emitido pelo Centro de Instrução e Adestramento Aéreo Naval (CIAAN);

a2) Apto em Inspeção de Saúde, obtido junto à Junta Especial de Saúde do Comando da Força; e

a3) Ata do Conselho Operacional que considerou apto o militar, após cumprido Estágio Operacional previsto para o CHT correspondente.

b) Para qualificação dos operadores do Controle de Aproximação (APP-ES), também são realizados os seguintes cursos na Força Aérea Brasileira:

b1) ATM002 - Básico de Vigilância ATS;

b2) ATM015 - Técnicas do Serviço de Vigilância ATS em Rota e Área Terminal; e

b3) ATM006 - Capacitação Convencional para ACC e APP.

Além do mais, a MB tem proporcionado aos controladores do APP-ES cursos de elevação de nível na língua inglesa, como forma de aperfeiçoamento das competências individuais e como instrumento para atender aos requisitos necessários ao gerenciamento de tráfegos com destino ao aeródromo internacional de Cabo Frio.

Outra ferramenta para o desenvolvimento das capacidades individuais dos controladores, e que vem sendo adotada pelo DTCEA-ES, é o treinamento de controladores de voo em simuladores de tráfego aéreo. Essa rotina vem sendo desempenhada no LABSIM do Instituto de Controle do Espaço Aéreo (ICEA), em São José dos Campos-SP, com a aquisição de elevado grau de capacitação dos profissionais participantes, com a simulação de cenários específicos e o treinamento das operações em condições normais e emergenciais.

Os militares que compõem a escala da Sala AIS têm sua formação no curso AIS005 realizado pela Força Aérea Brasileira.

Os militares da Divisão de Meteorologia obtêm sua qualificação realizando a fase técnica especializada do curso de formação de Sargento Meteorologista do Comando da

Aeronáutica em Guaratinguetá ou realizando o curso MET016.

Entretanto, a Divisão MET é constituída de Praças da especialidade ME e HN, sendo que está em andamento no DTCEA uma proposta para alteração de TL, com a transformação das vagas de HN para ME, em virtude da atividade específica do órgão demandar conhecimentos de meteorologia aeronáutica, conteúdo que não está contemplado no currículo do HN.

Ademais, os Estágios Supervisionados previstos, tanto para a atividade AIS como para a especialidade MET, têm sido cumpridos de acordo com as diretrizes regulamentares estabelecidas para a prestação dos respectivos serviços.

Por conseguinte, é importante realçar que todo o processo de capacitação e manutenção operacional do efetivo operacional do DTCEA-ES tem sido conduzido de acordo com as normas e orientações estabelecidas pelo COMAER/DECEA.

Em alguns casos pontuais, a dificuldade para o alcance das quantidades ideais de profissionais capacitados advém da restrição de recursos financeiros da própria MB, visto que os cursos são realizados em organizações do COMAER, com a consequente indenização financeira de diárias e passagens aos militares designados.

Um outro fator que foi verificado na estrutura de pessoal do DTCEA-ES foi o processo de motivação de seus militares, o qual, de acordo com a sua chefia, continua bom, com profissionais incentivados e empenhados no aperfeiçoamento da atividade de controle de tráfego aéreo na BAeNSPA, porém que tem se degradado recentemente em virtude das incertezas quanto às movimentações após o sexto ano de permanência fora da Sede (RJ).

Quanto ao processo de avaliação de desempenho do efetivo da Superintendência de Aviação, é importante destacar que o mesmo segue os padrões do modelo aplicado aos demais militares da MB, e que de uma maneira geral se assemelha com o da Força Aérea

Brasileira.

Nesse quesito, a MB vem aprimorando os seus métodos de avaliação a partir dos trabalhos sobre a aplicação do conceito de GPC na própria instituição, por ocasião das etapas preliminares do planejamento do PROSUB, sendo que consta, na fase de implementação da GPC naquela organização, um estudo específico sobre a Avaliação de Desempenho e Potencial de seus profissionais.

Outro aspecto relevante a ser destacado é que grande parte da Força de Trabalho (FT) da BAN-10, responsável pela condução das atividades de infraestrutura e controle do espaço aéreo, exerce a função de acordo com diretrizes do Comando da Aeronáutica, que por sua vez regula as suas normas em conformidade com regras e acordos internacionais. Daí a importância da conscientização de todos os envolvidos nas operações, inclusive a Alta administração Naval, dos resultados do não cumprimento dessas regras aeronáuticas, com consequências tanto na qualidade dos serviços prestados, como na segurança da aviação e na responsabilização jurídica pela violação desses regulamentos (civil e penal).

Por fim, faz-se necessário enfatizar que essas inconstâncias na manutenção de profissionais capacitados, somada a problemas estruturais no DTCEA-ES, geraram uma avaliação com resultado preocupante na última inspeção da ASOCEA em 2010 (Relatório Nº 074/ASOCEA/2010), quando os serviços prestados pelo Órgão receberam 47 não-conformidades em virtude de inconsistências encontradas em seus processos, dentre elas 13 relativas a Tráfego Aéreo, 17 relativas a Informações Aeronáuticas, 11 relativas a Comunicação, Navegação e Vigilância, e 6 relativas a Meteorologia.

Desde então, a Instituição vem trabalhando com um Plano de Ações Corretivas (PAC) com o objetivo de solucionar essas deficiências, sendo que em agosto de 2015 foi enviada a ASOCEA a última atualização com a solução de praticamente todas as pendências, elevando-se dessa maneira os índices de Segurança Operacional do Órgão de Controle.

Concluído o estudo da estrutura da Gestão de Pessoal do DTCEA-ES, com as suas características organizacionais e as suas especificidades de emprego no Controle do Espaço Aéreo sob sua responsabilidade, faz-se necessária agora a sua análise à luz do novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), procurando encontrar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de gestão, e conseqüentemente incrementar os índices de eficiência e segurança operacional do Órgão de Controle.

6 CONCLUSÃO

Atualmente, no mundo moderno e em constante transformação, os jovens empreendedores se deparam tanto com grandes oportunidades como também com enormes desafios organizacionais, dentre os quais pode-se ressaltar os relacionados à Gestão de Pessoas nas Instituições.

Todavia, para que se possa obter o resultado desejado, essa moderna geração de administradores deve compreender rapidamente essas novas tendências e, principalmente, saber adaptar as suas organizações aos modelos atuais, de forma a aperfeiçoar as suas estruturas e tornar os seus desempenhos os mais eficazes possíveis.

Nesse contexto, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências tem se mostrado uma ferramenta eficiente na gestão de pessoas nas organizações, na medida em que identifica as competências e comportamentos desejados, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, e estabelece um sistema de acompanhamento e avaliação criterioso, de forma a possibilitar a correção de rumos e o realinhamento de objetivos num ciclo contínuo de aperfeiçoamento.

Nessa perspectiva, as instituições vêm buscando a melhor maneira de se adaptarem aos novos modelos de gestão, respeitando as peculiaridades e características inerentes a cada estrutura. No caso particular do trabalho em questão, a proposta foi analisar a gestão de pessoas do DTCEA-ES, uma instituição subordinada a Marinha do Brasil, com características de uma organização militar e peculiaridades de um órgão de Controle do Espaço Aéreo.

Assim sendo, para que o objetivo do trabalho possa ser alcançado, ou seja, com a análise das características da estrutura de pessoal do DTCEA-ES, à luz do modelo de GPC, propõe-se seguir as etapas do processo de implantação do novo conceito numa organização,

procurando encontrar oportunidades de aperfeiçoamento dos atuais processos de gestão do DTCEA.

O primeiro aspecto a ser abordado na implantação diz respeito a “Sensibilizar” as pessoas envolvidas, no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento de todos no projeto referenciado, iniciando a metodologia pela alta administração da organização, no caso a Marinha do Brasil, e se expandido para os demais colaboradores.

Nesse sentido, foi constatado que a Alta Administração Naval já vem envidando esforços para a atualização de sua Política de Gestão de Pessoal baseada em competências, o que pôde ser verificado por meio da Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006 (Lei de Ensino da MB), que atribui ao Sistema de Ensino Naval (SEN) a responsabilidade de capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho das tarefas inerentes ao exercício dos cargos e funções nas Organizações Militares. A referida lei determina que a MB tenha como propósito a educação continuada, por meio do desenvolvimento de competências.

Em contrapartida, é importante enfatizar que esse processo, apesar de abranger a MB como um todo, ainda encontra-se em fase inicial de implantação, estando concentrados os esforços em determinadas organizações consideradas prioritárias. No caso do DTCEA-ES, essa metodologia encontra-se numa etapa muito incipiente, estando a organização na fase de análise e redimensionamento de efetivo baseada nas diretrizes do PROPES – “Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT)”, “Mapeamento de Processos” e “Gestão por Competências”.

Na etapa seguinte, é importante “Definir as Competências Organizacionais”, momento em que são determinadas as competências que a instituição necessita para trabalhar alinhada com a sua Missão, a sua Visão, os seus Valores e a sua Estratégia.

Nesse momento, prioritariamente, faz-se necessária a avaliação dos objetivos organizacionais do DTCEA-ES, necessários ao atendimento dos objetivos estratégicos do ComForNavAer para a atividade, com o dimensionamento dos serviços que serão prestados,

além da determinação dos recursos necessários, da verificação de objetivos individuais, da apreciação dos desempenhos e comportamentos desejados, e do estabelecimento das competências individuais requeridas.

Ademais, é relevante ser destacado que a prestação dos serviços de tráfego aéreo no país é regulamentada por diretrizes do Comando da Aeronáutica, que por sua vez estabelece as suas normas em conformidade com regras e acordos internacionais. Por esse motivo é importante a conscientização de todos os envolvidos nas operações, inclusive a Alta administração Naval, a respeito dos resultados do não cumprimento dessas regras aeronáuticas, com consequências tanto na qualidade dos serviços prestados, como na segurança da aviação e na responsabilização jurídica pela violação desses regulamentos.

Na próxima etapa do processo, que é “Identificar as Competências dos Colaboradores”, deve-se compreender a realidade organizacional, por meio de uma análise estrutural de seus recursos humanos, com a percepção de suas capacidades, potencialidades e competências existentes, para que então possam ser estabelecidos os planejamentos estratégicos para o aprimoramento da gestão.

Entretanto, para que se possa evoluir nessa etapa, com a compreensão da realidade organizacional do DTCEA-ES, algumas situações conflitantes devem ser estudadas e se possível solucionadas, tanto aquelas detectadas no âmbito do próprio Departamento como as observadas no escopo da estrutura da MB.

Com relação aos efetivos operacionais existentes e os necessários, de acordo com os dados coletados no DTCEA-ES e com as legislações inerentes à regulamentação dos serviços de tráfego aéreo em vigor, verificou-se a necessidade de reavaliação das quantidades ideais de profissionais de acordo com os serviços prestados pelo órgão.

Adicionalmente, foram observadas inconsistências com relação as especialidades existentes e as funções desempenhadas pelos militares, o que tem motivado o emprego de

especialistas fora de sua função original.

Além do mais, as Tabelas de Lotação de pessoal do DTCEA-ES não são atualizadas há muito tempo, o que tem acarretado uma grande distorção entre a quantidade de profissionais existentes e as necessárias, e que tem causado dificuldades para o Chefe do Órgão na retenção de seus militares, em virtude dos mesmos encontrarem-se na situação de excedentes no DTCEA.

Sendo assim, faz-se necessário, neste momento, um estudo a respeito das reais necessidades do DTCEA-ES, de acordo com cada serviço prestado, e conseqüentemente uma solicitação de modificação de sua TL, através de dispositivo previsto na atual DGPM-305, que considera essa hipótese quando a respectiva OM verificar uma inconsistência na sua dotação de pessoal.

Por outro lado, o DTCEA-ES tem contado com profissionais devidamente capacitados e motivados para o desempenho de suas funções, restando ao órgão a elaboração de um mapeamento de competências, com a correta identificação das competências individuais requeridas e das competências evidenciadas de seus militares, com as quais se poderá estabelecer uma metodologia de comparação e a obtenção da lacuna de competências da organização.

Na etapa seguinte, que dedica-se a “Desenvolver os Colaboradores”, é fundamental a consolidação de um processo de treinamento e desenvolvimento pessoal, com foco específico no aperfeiçoamento de competências necessárias.

Nesse ínterim, ficou evidenciado que a grande rotatividade de militares do DTCEA-ES tem causado efeitos negativos a operacionalidade da Unidade, com a evasão de pessoal especializado da atividade de CTA para outros órgãos, o que tem resultado na conseqüente perda de conhecimento e de competências essenciais, e que tem afetado

diretamente a composição de seu efetivo operacional, com a carência de profissionais experientes e propagadores de conhecimentos aos novos integrantes.

Nesse modelo de gestão atual, a dinâmica empregada interfere não somente na qualidade dos serviços prestados, com a composição de equipes essencialmente jovens e com pouca experiência, mas também na condução do processo contínuo de aprendizagem denominado Educação Corporativa, um subsistema importante e bastante explorado no modelo de GPC.

Dessa forma, é conveniente que o DTCEA-ES elabore uma solicitação de alteração nas características de algumas especialidades diretamente relacionadas a atividade de CTA, com a posterior discussão do tema com a DPMM, e a vinculação dos quadros específicos ao Controle de Tráfego Aéreo ao DTCEA-ES, de forma a possibilitar a diminuição na rotatividade de profissionais da organização.

Já com relação ao processo de capacitação do efetivo operacional do DTCEA-ES, apesar do Sistema de Ensino Naval estar conduzindo o aperfeiçoamento de pessoal de acordo com as melhores práticas estabelecidas para o ensino profissionalizante, faz-se necessário um ajuste no conteúdo de seus modelos de ensino atuais, visando a incorporação de fundamentos da Educação Corporativa, com a inclusão de programas de capacitação não só voltados para o aperfeiçoamento técnico dos profissionais, mas também para processos focados no aperfeiçoamento comportamental.

Na última etapa do processo, que é “Acompanhar a Evolução/Gestão por Competências”, faz-se necessária a elaboração de uma Matriz de Competências do DTCEA-ES, com a possibilidade de visualização das deficiências encontradas e o estabelecimento de processos de aprendizagem continuados e de futuros planos de gestão.

Essa evolução daria início ao processo de catalogação de profissionais da atividade de CTA, com identificação das competências essenciais para o cumprimento

da missão da organização, o que no modelo de GPC é denominado Banco de talentos integrado.

Analisadas as etapas de implantação do modelo de GPC, é importante destacar um outro fator importante do modelo de GPC, que é o conceito de recompensas, o qual pode ser estimulado pelas propostas de atualização nos planos de carreira de algumas especialidades da atividade de CTA, com a garantia de estabilidade profissional proporcionada pelo bom rendimento na função, e a possibilidade de permanência desses profissionais no DTCEA-ES, na cidade de São Pedro da Aldeia, como forma de reconhecimento daqueles que se dedicam à instituição.

Além do que, uma outra forma de incentivo, que pode ser proporcionada aos profissionais que se destacam na função, uma vez que as organizações militares não possuem estrutura legal para as recompensas monetárias com melhores salários ou abonos complementares, é a participação dos mesmos em simpósios e cursos específicos de interesse do órgão ou dos próprios militares, além de sugestões para melhorias nas jornadas de trabalho e para o estabelecimento de condições mais atrativas para o aperfeiçoamento individual.

Essa característica do modelo de GPC, com a valorização dos bons resultados, gerando valor social aos indivíduos, através do reconhecimento social expressado pela empresa e, conseqüentemente, a incorporação de valor econômico gerado às organizações, na medida em que os seus objetivos estratégicos são alcançados, é que o diferencia dos tradicionais modelos aplicados no passado.

Por fim, analisada a estrutura da gestão de pessoas do DTCEA-ES, sob a ótica da GPC, percebe-se que existem adaptações organizacionais a serem implementadas que, a curto prazo, devem ser propostas pela própria Instituição aos Comandos hierarquicamente superiores, porém que podem ser facilitadas, a médio e longo prazos, pelo processo contínuo

de aperfeiçoamento de recursos humanos já criado pela Marinha do Brasil, por meio do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), cujo propósito foi o aprimoramento da Gestão do Pessoal da Marinha, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB e, quando aplicável, as modernas técnicas observadas pela gestão de competências pra se obter o produto final.

Assim, conclui-se este trabalho, com a aspiração de que possa contribuir para o aprimoramento da discussão sobre o modelo de Gestão de Pessoas do DTCEA-ES, além de possibilitar aos novos gerentes militares a possibilidade de pensar nas futuras ações mitigatórias frente aos desafios a serem enfrentados nesse novo sistema estratégico de gestão de pessoas, a Gestão de Pessoas por Competências.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo. Inspeções de Segurança Operacional. Disponível em: <<http://www.asocea.aer.mil.br>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

_____. Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo. Relatório N° 074/ASOCEA/2010, de 24 de agosto de 2010. Inspeção da EPTA-ESP (Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia).

_____. Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea. Relatório N° 34/DO/11, de 12 de dezembro de 2011. Relatório interno Capacidade ATC APP Aldeia.

_____. Comando da Marinha. BAeNSPA: Missão. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/banspa/missao.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

_____. Comando da Marinha. Missão e Visão de Futuro da Marinha. Disponível em: <<http://www.marinha.mil.br/html/missao-visao.html>>. Acesso em: 5 jul. 2015.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. MCA 100-17: Capacidade de Setor ATC. Rio de Janeiro, 2014.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 105-2: Classificação dos Órgãos Operacionais de Meteorologia Aeronáutica. Rio de Janeiro, 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 63-18: Critérios de implantação de Órgãos Operacionais, Equipamentos e Auxílios à navegação aérea. Rio de Janeiro, 2014.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Espaço Aéreo. Disponível em: <www.decea.gov.br/espaco-aereo>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 63-33: Horário de trabalho do Pessoal ATC, CNS, MET, AIS, SAR E OPM. Rio de Janeiro, 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 100-18: Licenças e certificados de habilitação técnica para controladores de tráfego aéreo. Rio de Janeiro, 2011.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Missão. Disponível em: <<http://www.decea.gov.br/o-decea/missao>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 53-3: Planejamento de pessoal AIS. Rio de Janeiro, 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 105-14: Qualificação e Estágio Supervisionado do Pessoal de Meteorologia Aeronáutica. Rio de Janeiro, 2015.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 100-31: Requisitos dos Serviços de Tráfego Aéreo. Rio de Janeiro, 2013.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. ICA 100-37: Serviços de Tráfego Aéreo. Rio de Janeiro, 2013.

_____. Diretoria de Ensino da Marinha. Carta de Serviços ao Cidadão. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.ensino.mar.mil.br/sitenovo/dens/carta_de_servico_2014.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2015.

_____. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. Relatório nº10-15, de 31 de agosto de 2010. Adoção da Gestão por Competências na administração do pessoal da MB.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. DGPM-305: Normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha. 4ª revisão. Rio de Janeiro, 2010.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. DGPM-101: Normas para os cursos e estágios do Sistema de Ensino Naval. 6ª revisão. Rio de Janeiro, 2010.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Programa de Gestão de Pessoal. Disponível em: <www.propes.mb>. Acesso em: 13 jul. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por Competências e gestão do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Estratégias empresariais e formação de competências. 3 ed. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

IENAGA, C. H. *Competence-based management*: seminário executivo. São Paulo : Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton & Company, 1911.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DE AVIAÇÃO DA BASE AÉREA NAVAL DE SÃO PEDRO DA ALDEIA

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre o tema “A aplicação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Departamento de Controle de Espaço Aéreo de São Pedro da Aldeia: oportunidades e limitações.”. Os resultados da pesquisa serão relatados em um trabalho monográfico, como parte do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

2. JUSTIFICATIVA

A pesquisa em São Pedro da Aldeia foi realizada com o Capitão-de-Fragata Marcos Paulo Coutinho Mello, que ocupa o cargo de Superintendente de Aviação da BAeNSPA. A entrevista, realizada pessoalmente, visa complementar a pesquisa documental sobre o tema, com informações de caráter ostensivo.

3. PERGUNTAS

Data: 29 de julho de 2015.

Local: Superintendência de Aviação. BAeNSPA. São Pedro da Aldeia, RJ.

- 1) Qual a estrutura atual do Departamento de Controle do Espaço Aéreo de São Pedro da Aldeia?

Atualmente o DTCEA-ES está dividido em dois órgãos: O Controle Aldeia e a Torre de Controle TWR-ES.

O Destacamento é subordinado administrativamente a BAeNSPA e operacionalmente ao SRPV-SP.

Com o APP-ES, exerce a vigilância radar das aeronaves da CTR-ES, bem como, daquelas em aproximação nos principais aeroportos da Região dos Lagos (Cabo

Frio/Internacional – SBCB; Búzios – SBBZ e São Pedro da Aldeia/Militar – SBES), movimentando em média cerca de 40.000 voos ao ano, incluindo as operações *Offshore* para as Bacias Petrolíferas de Campos e Santos.

Já com a Torre de Controle TWR-ES, controla todas as aeronaves que evoluam na sua Zona de Tráfego de Aeródromo (ATZ), sejam elas civis ou militares.

Além disso, o DTCEA-ES também possui dois órgãos operacionais de meteorologia aeronáutica: sendo a Estação Meteorológica de Superfície (EMS-1) e o Centro Meteorológico Militar (CMM); e a Sala AIS militar.

- 2) Quais as principais limitações do atual Departamento de Controle do Espaço Aéreo São Pedro da Aldeia?

O DTCEA-ES tem enfrentado dificuldades na gestão de pessoal especializado para o cumprimento de sua missão, em virtude da complexidade na capacitação e na retenção de efetivo específico para a atividade e de especificidades na estrutura de pessoal da MB. Essa situação é agravada pela necessidade cada vez maior de incremento de profissionais, visto o constante aumento no volume tráfego aéreo local.

Nesse aspecto, a Superintendência de Aviação sofreu um corte de 37% em sua TL de Praças em 2012, com a perda de 53 militares, passando dos 144 previstos na TL de 2008 para 91 em 2012, devido a ajustes na estrutura organizacional da Marinha do Brasil para o ano de 2012.

O DTCEA-ES também sofreu um corte em sua Tabela de Lotação de Praças, ampliando mais a carência de profissionais capacitados para o cumprimento da missão da organização no ano de 2012, conforme as seguintes quantidades:

CTA		TL2008	TL2012	NECESSIDADE	EFETIVO
APP	AV-CV	00	00	82	31
TWR	AV-CV	49	25	46	28
AIS	AV-CV	00	00	20	18
ADM	AV-CV	00	00	22	04
		49	25	170	81

Com relação ao pessoal administrativo da Superintendência de Aviação, a TL de 2008 para Praças contemplava 3 militares, sendo atualizado em 2012 para 2 militares. Atualmente, em virtude da rotina da organização, o efetivo conta com 5 militares, sendo que a necessidade é de 13 Praças, o que acarreta incondicionalmente um processo de movimentação interna na Órgão, com o emprego de pessoal operacional e técnico de outros setores para suprir a carência da área administrativa.

Ademais, para recompletamento de novos cargos de chefia, inerentes ao acúmulo de recentes serviços incorporados à Organização, advindos da evolução tecnológica dos serviços e do aumento no fluxo de tráfego, faz-se necessário o incremento do número de oficiais concomitantemente. Atualmente, há uma necessidade de 18 oficiais, sendo que a quantidade existente no Órgão é de 9.

- 3) Quais as possíveis dificuldades no relacionamento com os Órgãos de Controle do Espaço Aéreo do COMAER, DECEA e SRPV-SP?

Nenhuma dificuldade. Pelo contrário, a BAN-10 tem encontrado total apoio dos Órgãos do COMAER, inclusive com suporte rápido e orientações oportunas quando a urgência do caso é necessária.

- 4) Quais os motivos da redução de TL da Superintendência de Aviação em 2012 (corte de 53 militares)?

Reestruturação de pessoal da MB (adequação para atendimento ao PROSUB).

- 5) Como as Autoridades Navais têm considerado a carência de profissionais na atividade de Controle do Espaço Aéreo?

A carência de profissionais na atividade de CTA motivou a reestruturação da Superintendência de Aviação em 2013, atendendo as recomendações de segurança do PPAA-MB/2013 e PPAA- ComForAerNav/2013.

Desta forma, o ComForAerNav realizou gestões para que o DTCEA-ES fosse contemplado com o recebimento gradual de militares até 2015, da seguinte forma: 15

ATCO em 2013, 20 ATCO em 2014 e 21 militares em 2015. Nesse ínterim, foram recebidos todos AV-CV de 2013 e de 2014, e a programação no ano de 2015 tem sido cumprida.

6) Como está ocorrendo o processo de movimentação de militares da Organização?

Apesar do recompletamento de profissionais desde 2013, a TL atual da organização está totalmente desatualizada, com um número bem maior de profissionais existentes em comparação com os previstos, o que tem proporcionado o remanejamento de AV-CV para outras OM, tendo como justificativa o excesso no efetivo da BAeNSPA.

Uma outra característica inerente a estrutura de pessoal da MB, que em alguns casos dificulta a manutenção de pessoal especializado na BAN-10 e, conseqüentemente, no DTCEA-ES, é a movimentação de pessoal para a SEDE no Rio de Janeiro a cada 6 (seis) anos, como requisito dos planos de carreira de algumas especialidades.

Além disso, o DTCEA-ES tem enfrentado dificuldades para a retenção de seus profissionais em virtude da necessidade da movimentação do efetivo da especialidade de AV para a BAeNSPA, mais especificamente para os Esquadrões Aéreos, como forma de possibilitar aos mesmos o cumprimento da “cláusula embarque”, outro requisito dos planos de carreira dos militares da MB.

Um outro fator de complexidade na gestão de pessoal da BAN-10 é a transferência de profissionais especializados para a realização de cursos de carreira, com a indesejada classificação de alguns deles, quando do término do referido curso, em organizações não relacionadas com a atividade de aviação, acarretando desta maneira um desperdício de mão de obra extremamente qualificada.

Por conseguinte, a BAN-10 enviou documentação à BAeNSPA e ao ComForAerNav com uma proposta de adequação da TL e de reestruturação do Regimento Interno da Unidade, fins de mitigar a evasão de militares e a carência de profissionais experientes da atividade de CTA. Nessa proposição, dentre outras sugestões, constava a possibilidade de equivalência das especialidades interligadas a atividade de CTA (ME,

HN, ET, EL, MO) com a especialidade de AV, sem a necessidade de movimentação à SEDE após 6 anos de permanência no DTCEA-ES.

- 7) De um modo geral, como está a motivação dos profissionais do Controle do Espaço Aéreo?

A motivação do efetivo é boa, com profissionais incentivados e empenhados no aperfeiçoamento da atividade de controle de tráfego aéreo na BAeNSPA, porém tem se degradado recentemente em virtude das incertezas quanto às movimentações após o sexto ano de permanência fora da Sede (RJ).

- 8) Devido à falta de RH, como estão as escalas operacionais?

O DTCEA-ES tem conseguido se organizar e cumprir as escalas operacionais.

- 9) Como estão os planejamentos junto ao DECEA / SRPV-SP para o novo dimensionamento da CTR (REA, rotas H *offshore*, áreas de treinamento HI-1)?

O DTCEA-ES tem participado de Grupos de Trabalho no DECEA para o redimensionamento desses espaços aéreos.

- 10) Como está o treinamento de controladores no simulador (LABSIM) do ICEA?

O treinamento de controladores de voo em simuladores de tráfego aéreo tem sido realizado no LABSIM do Instituto de Controle do Espaço Aéreo (ICEA), em São José dos Campos-SP.

- 11) Como estão programadas as Inspeções da ASOCEA e ASEGCEA?

A última inspeção da ASEGCEA foi realizada em 2012, com resultado satisfatório, além do que o desempenho do órgão foi objeto de elogios por parte da equipe de

inspeção do DECEA.

A última inspeção da ASOCEA foi em 2010, sendo que os serviços prestados pelo DTCEA-ES receberam 47 não-conformidades em virtude de inconsistências encontradas em seus processos. Desde então, o órgão vem trabalhando com um Plano de Ações Corretivas (PAC) com o objetivo de solucionar essas deficiências, sendo que em 19 de agosto de 2015 foi enviada a última atualização do PAC com a solução de praticamente todas as pendências. A próxima inspeção está agendada para outubro de 2015.

12) Como o DTCEA-ES tem realizado a capacitação de seus profissionais?

O DTCEA-ES possui em seu efetivo operacional o seguinte quantitativo de operadores qualificados: 31 ATCO no APP-ES, 28 ATCO na TWR-ES, 18 Operadores AIS e 15 Operadores MET. A qualificação desses profissionais é obtida, em sua maioria, nos cursos ministrados pelo Comando da Aeronáutica.

Os controladores de tráfego aéreo obtêm sua Licença de ATCO e CHT por intermédio do SRPV-SP, quando cumpridos os requisitos previstos na ICA 100-18, apresentando os documentos abaixo discriminados:

a) Documentos comuns para todos ATCO:

a1) Diploma de formação em Controle de Tráfego Aéreo, emitido pelo Centro de Instrução e Adestramento Aéreo Naval (CIAAN);

a2) Apto em Inspeção de Saúde, obtido junto à Junta Especial de Saúde do Comando da Força; e

a3) Ata do Conselho Operacional que considerou apto o militar, após cumprido Estágio Operacional previsto para o CHT correspondente.

b) Para qualificação dos operadores do Controle de Aproximação (APP-ES), também são realizados os seguintes cursos na Força Aérea Brasileira:

b1) ATM002 - Básico de Vigilância ATS;

b2) ATM015 - Técnicas do Serviço de Vigilância ATS em Rota e Área Terminal; e

b3) ATM006 - Capacitação Convencional para ACC e APP.

Em complemento, a MB tem proporcionado aos controladores do APP-ES cursos de elevação de nível na língua inglesa, como forma de aperfeiçoamento das competências individuais e como instrumento para atender aos requisitos necessários ao gerenciamento de tráfegos com destino ao aeródromo internacional de Cabo Frio.

Os militares que compõem a escala da Sala AIS têm sua formação no curso AIS005 realizado pela Força Aérea Brasileira.

Os militares da Divisão de Meteorologia obtêm sua qualificação realizando a fase técnica especializada do curso de formação de Sargento Meteorologista do Comando da Aeronáutica em Guaratinguetá ou realizando o curso MET016.

No entanto, a Divisão MET é constituída de Praças da especialidade ME e HN, sendo que está em andamento no DTCEA uma proposta para alteração de TL, com a transformação das vagas de HN para ME, em virtude da atividade específica do órgão demandar conhecimentos de meteorologia aeronáutica, conteúdo que não está contemplado no currículo do NH.

Os Estágios Supervisionados previstos, tanto para a atividade AIS como para a especialidade MET, têm sido cumpridos de acordo com as diretrizes regulamentares estabelecidas para a prestação dos respectivos serviços.

Todo o processo de capacitação e manutenção operacional do efetivo operacional do DTCEA-ES tem sido conduzido de acordo com as normas e orientações estabelecidas pelo COMAER/DECEA.

Em alguns casos pontuais, a dificuldade para o alcance das quantidades ideais de profissionais capacitados advém da restrição de recursos financeiros da própria MB, visto que os cursos são realizados em organizações do COMAER, com a consequente indenização financeira de diárias e passagens aos militares designados.

13) Como tem sido o processo de avaliação de desempenho do DTCEA-ES?

O processo de avaliação de desempenho do efetivo da Superintendência de Aviação segue os padrões do modelo aplicado aos demais militares da MB, e que de uma maneira geral se assemelha com o da Força Aérea Brasileira