Gestão por Competências integrada à Gestão de Processos na ANAC: Impactos (positivos) para a Gestão do Conhecimento

Brasília, 26 de outubro de 2017

Contexto organizacional

- A Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) é uma agência reguladora federal responsável pela normatização, certificação, outorga e fiscalização da aviação civil brasileira, atuando tanto no aspecto de regulação técnica quanto econômica.
- A Agência está presente em 22 Estados mais o Distrito Federal com um mais de 2.000 colaboradores (1.500 servidores no seu quadro efetivo).
- A ANAC é submetida a rigorosas auditorias internacionais que verificam, entre outros assuntos, as competências de seus servidores.

Desafios organizacionais relacionados ao conhecimento

- Processos diversificados e altamente especializadas, envolvendo aspectos como a certificação de aeronaves e seus componentes, pessoal especializado que atua no setor, aeroportos e regulação econômica;
- Regulação de qualidade exige estudos, pesquisas e análises de impacto regulatório; e
- A aviação civil é uma área altamente inovadora e propensa ao surgimento de novas tecnologias;

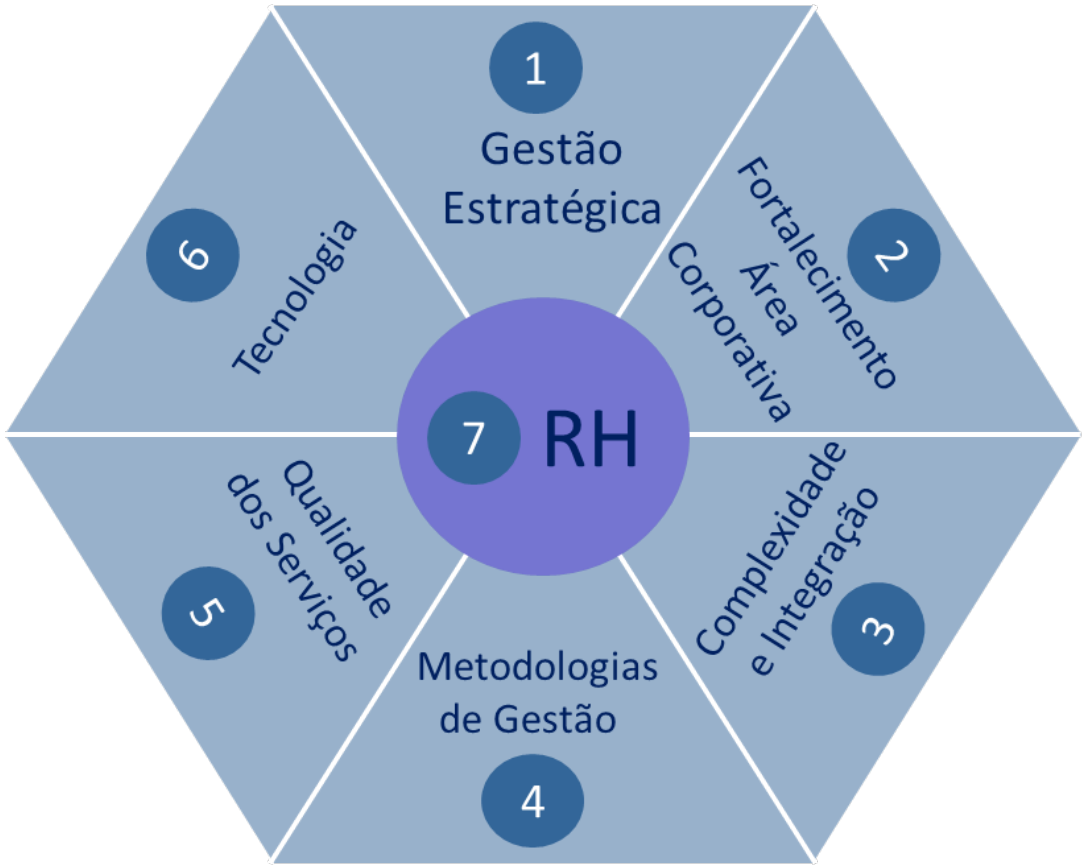
Principais problemas de conhecimento

- Captura e transformação do conhecimento tácito;
- Compartilhamento de conhecimento explícito de interesse da ANAC;
- Falta de padronização na execução das atividades e processos; e
- Perda de conhecimento devido a aposentadorias e exonerações.

Estratégia institucional de Gestão de Competências, Processos e Conhecimento

PROGRAMA DE
FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Estratégia institucional de Gestão de Competências, Processos e Conhecimento



Estratégia institucional de Gestão de Competências, Processos e Conhecimento

- Existe um Escritório de Processos responsável pela metodologia de gestão de processos corporativa e pela manutenção de repositório de informações sobre os processos;
- Implementar a Gestão do Conhecimento é objetivo estratégico do Plano Estratégico da Agência de 2015 a 2019;
- A Gestão por Competências para capacitação é uma das diretrizes do Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) e sua implementação também faz parte do Plano Estratégico da ANAC.

Estratégia institucional de Gestão de Competências, Processos e Conhecimento

- Desenvolvimento de metodologia de gestão de processos baseada nos preceitos do *Business Process Management* (BPM)
- Integração da Gestão de Processos com a Gestão por Competências
- Criação de manuais de referência de mapeamento de processos e de competências.
- Treinamento das equipes responsáveis pelo mapeamento de processos e competências, tanto em metodologias quanto no sistema.
- Desenvolvimento e iteração do Sistema de Gerenciamento de Fluxo de Trabalho (GFT) que permite o mapeamento de processos, competências, conhecimentos críticos e outros elementos de gestão de pessoas, processos e estratégia.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

Abordagem: sistema informatizado de desenvolvimento próprio e metodologia customizada para mapeamento de processos e de competência.

Tipo de conhecimento gerenciado: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Ferramentas e metodologias de suporte: sistema de Gerenciamento de Fluxos de Trabalho (GFT), capacitação presencial de mapeadores de competências e de processos de trabalho, tutorial em vídeo do sistema.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

- Foco: transformação do conhecimento tácito na execução dos processos de trabalho em conhecimento explícito, na forma de manuais de procedimento; mapeamento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes); e mapeamento de conhecimentos críticos e lacunas de competências de todos os colaboradores da Agência.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

- Criação: mapeamento de processos de negócio, processos de trabalho e instrução de trabalho, criação de artefatos (modelos de documentos), mapeamento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), e cadastro de certificados obtidos pelos colaboradores.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

- Disseminação: todos os manuais de procedimentos, processos de trabalho, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, lacunas de competências, trilhas de aprendizagem e certificados estão disponíveis em tempo real pelo sistema GFT.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

- Retenção: o sistema GFT permite manter todo o histórico (versões) das atualizações de qualquer processo de trabalho. Também permite a criação de série e de relatórios, o que permite acompanhar processos ao longo do tempo e até mesmo a evolução das competências.

Estudo do caso com foco em Gestão do Conhecimento

- Acesso, uso e reuso: qualquer colaborador (servidores, terceirizados e estagiários) tem acesso ao GFT em qualquer computador ligado à rede interna da ANAC. O sistema permite, por meio do uso do módulo Demandas, o acompanhamento da execução das atividades de processos de trabalho, assim como a automatização de algumas atividades. O GFT também tem integração com o Sistema Eletrônico de Informações (SEI!), permitindo que documentos criados no GFT sejam automaticamente registrados no SEI!
- Relação com os problemas: padronização de processos de trabalho, melhoria de processos, identificação de necessidades de treinamento, identificação de *experts*, mapeamento de conhecimentos críticos para a organização, automatização de processos, criação de indicadores de desempenho atrelados a processos, grupos e pessoas, transparência no acesso às informações existentes no sistema.

Resultados obtidos (até 03/10/2017)

- Processos de Negócio mapeados: **143**
- Processos de Trabalho mapeados: **2.009 (publicados)**
- Competências mapeadas: **1.414**
- Conhecimentos mapeados: **20.597** (citações) / **2.265** (únicos)
- Conhecimentos identificados como críticos na Agência: **1.116**
- Manuais de Procedimentos publicados**: 518**

GFT – Perfil do colaborador (Competências)

ANAC - Gerenciador de Fluxos de Trabalho | Recursos Internos | Logado como: rodrigo.narcizo (Administrador)

Visualizar rodrigo.narcizo

Enviar Foto

Nome: Rodrigo
Sobrenome: Mota Narcizo
Login: rodrigo.narcizo
Email: rodrigo.narcizo@anac.gov.br
Área: GDPE
Ver Área
Função: Especialista em Regulação
Gestor da GTGC(SGP)/GDPE/SGP/ANAC.
Gestor substituto da GDPE/SGP/ANAC.
☑ Ativo
Ver Currículo
Custo hora (R$): 74,69
☐ Custo hora personalizado

Grupos (6) | Competências Necessárias (14) | Processos de Trabalho (16) | Sistemas Usados (2) | Movimentação (4) | Perfis de Acesso Especiais (7) | Cargos Comissionados (7) | Certificados (29) | Demandas (0) | Trilhas de Aprendizagem (0) | Outros Dados

Competências que a pessoa necessita	Origem	Domínio declarado pelo colaborador	Domínio declarado pelo chefe imediato	Lacuna de competência
Analisa recurso do servidor sobre avaliação de desempenho, considerando a legislação específica.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Analisa, criteriosamente, demandas para elaboração de relatórios gerenciais que demandem informações sobre gestão de pessoas na ANAC.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Cadastra, atentamente, Capacitação em Serviço na planilha Modelo de Cadastro dos Treinamentos Realizados em CAS, conforme Programa Permanente de Capacitação.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Elabora proposta de projeto das ações da área a que pertence para o Plano de Ação da SGP.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Exemplifica como sua atuação pode impactar nas atividades da ANAC relacionadas à Segurança Operacional.	Transversal Organizacional (Todo...	S/A	S/A	S/A
Explica o papel da ANAC no Programa de Segurança Operacional de Estado.	Transversal Organizacional (Todo...	S/A	S/A	S/A
Identifica as responsabilidades previstas no PSOE – ANAC.	Transversal Organizacional (Todo...	S/A	S/A	S/A
Implementa ações corretivas para adequação das tarefas em atraso ao cronograma do Plano de Ação da SGP.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Manipula, corretamente, ferramenta MS Sharepoint para gestão documental e processos colaborativos.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Orienta os diferentes setores da Agência quanto às diretrizes de Segurança Operacional.	Gerencial Suporte (Gerentes, Ger...	S/A	S/A	S/A
Propõe alteração para a redação de competência, de forma tempestiva e cordial, de acordo com a instrução de trabalho e o Manual de Referência de Mapeamento de Competências.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Propõe soluções inovadoras em processos, produtos ou serviços que gerem valor para a sociedade ou para a ANAC.	Transversal Organizacional (Todo...	S/A	S/A	S/A
Revisa competência de forma precisa, de acordo com a instrução de trabalho e o Manual de Referência de Mapeamento de Competências.	Técnica	S/A	S/A	S/A
Usa práticas de gestão de conhecimento para criação, captura, armazenamento, disseminação e uso do conhecimento relevante para a suas atividades.	Transversal Organizacional (Todo...	S/A	S/A	S/A

☐ Mostrar conhecimentos, habilidades e atitudes de todas as competências

Registrar Domínio

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	Tipo	Necessidade de Reforço
Pró-Atividade	Atitude	Não
Design Thinking	Conhecimento	Não
Gerenciamento de Projetos	Conhecimento	Não
Gestão da Inovação	Conhecimento	Não
Busca de Soluções	Habilidade	Não

Voltar

GFT – Perfil do colaborador (Atividades)

ANAC - Gerenciador de Fluxos de Trabalho | Recursos Internos | Logado como: rodrigo.narcizo (Administrador)

Visualizar rodrigo.narcizo

Enviar Foto

Nome: Rodrigo
Sobrenome: Mota Narcizo
Login: rodrigo.narcizo
Email: rodrigo.narcizo@anac.gov.br
Área: GDPE — Ver Área
Função: Especialista em Regulação
Gestor da GTGC(SGP)/GDPE/SGP/ANAC.
Gestor substituto da GDPE/SGP/ANAC.
☑ Ativo — Ver Currículo
Custo hora (R$): 74,69 — ☐ Custo hora personalizado

Grupos (6) | Competências Necessárias (14) | Processos de Trabalho (16) | Sistemas Usados (2) | Movimentação (4) | Perfis de Acesso Especiais (7) | Cargos Comissionados (7) | Certificados (29) | Demandas (0) | Trilhas de Aprendizagem (0) | Outros Dados

- Acompanhar a Execução do Plano de Ação na SGP
  - 1.0
    - 11. Implementar ações corretivas para adequação ao cronograma inicial
- Analisar e Validar Competência
  - 1.0
    - 01. Analisar se a competência está descrita corretamente, de acordo com os requisitos técnicos
    - 02. Propor alteração da competência e ratificar redação final com a ALGP
    - 03. Validar a competência no GFT
- Aprovar Planejamento de PCDP da SGP
- Elaborar e Publicar MPR da SGP
- Elaborar e Publicar Plano de Ação da SGP
- Elaborar Nada Consta de Servidor Desligado, Afastado ou em Licença
  - 1.0
    - 03. Preencher artefato Nada Consta Servidor - SGP com a informações pertinentes
- Elaborar o Plano Anual de Capacitação
  - 1.0
- Elaborar Parcela do Relatório de Gestão da ANAC Referente à SGP, Obtendo Informações de Gestão de Pessoas com as Áreas Técnicas da SGP
- Elaborar PDTI na SGP
- Instruir Processo de Recurso e Realizar Reunião da CAD de Análise de Recurso
- Monitorar Banco de Conhecimentos
  - 1.0
    - 01. Verificar duplicidades no sistema e mesclar itens duplicados
    - 02. Pesquisar conhecimentos relacionados aos normativos da ANAC e padronizar a escrita
- Realizar Reunião de Coordenação da SGP
- Registrar Dados de Capacitação em Serviço no SRC
- Registrar Dados de CAS para Fins de Progressão e Promoção
- Responder os Questionamentos do IGOV-TI na SGP
- Solicitar PCDP na SGP

Ver Processo

Voltar

GFT – Competências (com C.H.A)

ANAC - Gerenciador de Fluxos de Trabalho | Competências, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes | Logado como: rodrigo.narcizo (Administrador)

Competências

Buscar

☑ Mostrar somente competências associadas a processos ☐ Mostrar Inativas ☐ Somente Não Validadas

Todas as origens

Independente de categoria

Competência	Origem	Validada?
Adota as medidas cabíveis na análise processual no âmbito da SFI.	Técnica	Sim
Age com senso crítico e de urgência em situações de crise de acordo com o plano de gerenciamento de crise da ANAC e outros procedimentos correlatos.	Técnica	Sim
Agenda perícia e junta médica para servidores, quando de interesse da Administração, de forma justificada segundo o manual do SIASS.	Técnica	Sim
Ajusta os campos da planilha com dados cadastrais dos colaboradores da ANAC conforme características específicas de cada campo.	Técnica	Sim
Alimenta planilha eletrônica com eficiência.	Técnica	Sim
Alinha a minuta da Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho com o planejamento estratégico da ANAC.	Técnica	Sim
Analisa a conformidade dos documentos de Gerenciamento do Risco da Fauna em consonância com o RBAC 164 e normas correlatas.	Técnica	Sim
Analisa a conformidade dos documentos de Segurança Operacional em consonância com o RBAC 153 e com os conceitos do SGSO.	Técnica	Sim
Analisa a documentação recebida, de forma atenta e diligente, sugerindo as adequações de forma, conteúdo e mérito, tendo em vista a aderência da resposta proposta ao questionamento inicial, o contexto institucional, a legislação correlata e ao seu melhor julgamento, considerando a competência da SAS.	Técnica	Sim
Analisa a documentação submetida à assinatura do SGP, de forma atenta e diligente, sugerindo as adequações ortográficas e de forma, tendo em vista o contexto institucional, a legislação correlata e as orientações internas.	Técnica	Sim
Analisa a documentação submetida à assinatura do Superintendente da SIA, propondo a O GTAS adequações de forma e mérito, tendo em vista a aderência da resposta ao questionamento inicial, o contexto institucional, a legislação correlata, as orientações internas e a norma culta.	Técnica	Sim
Analisa a documentação submetida à assinatura do Superintendente, de forma atenta e diligente, sugerindo as adequações de forma e mérito, tendo em vista a aderência da resposta proposta ao questionamento inicial, o contexto institucional, a legislação correlata, as orientações internas e a norma culta da língua portuguesa.	Técnica	Sim
Analisa a exequibilidade dos prazos das entregas da Agenda Regulatória.	Técnica	Sim
Analisa a formalidade e o conteúdo dos processos de pagamento de GECC com presteza, conforme a Portaria SGP 1528/2016.	Técnica	Sim
Analisa a necessidade de participação da ANAC em evento externo.	Técnica	Sim
Analisa a necessidade de realização de cerimonial, levando-se em consideração o tipo de evento.	Técnica	Sim
Analisa a pertinência do requerimento de Revisão ou Reconsideração de decisão da SGP.	Técnica	Sim

Total: 984

C H A da competência (12) | Processos que usam a competência (1) | Pessoas que precisam da competência (5) | Área

Todos os tipos

Nome	Tipo
Atenção Aos Detalhes	Atitude
Comprometimento	Atitude
Imparcialidade	Atitude
Organização Pessoal	Atitude
Instrução Normativa - IN ANAC Nº 054/2011	Conhecimento
Instrução Normativa - IN ANAC Nº 090/2015	Conhecimento
Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Públi...	Conhecimento
Portaria SGP 1528/2016	Conhecimento
Capacidade Analítica	Habilidade
Comunicação Escrita	Habilidade
Organização da Informação	Habilidade
Pesquisa de Informações	Habilidade

Exportar | Nova Competência | Editar Competência | Apagar Competência

Mesclar | Mudar Status | Permissão

Ir para C H A | Configurações

GFT – Certificados

ANAC - Gerenciador de Fluxos de Trabalho | Certificados | Logado como: rodrigo.narcizo (Administrador Global)

Classes de Certificados

Buscar

Todos os tipos

Independente de categoria

Nome da Classe	Tipo	Arquivo	Validade	Carga Horária
Ambientação	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise da Dados	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Anomalias	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Custo e Benefício	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Dados	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Impacto Regulatório	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Sistemas	Formação Acadêmica	Sim	Não	Não
Análise de Transporte	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Análise de Transporte Aéreo	Formação Acadêmica	Sim	Não	Não
Aplicação de Vácuo	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Aposentadoria	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Aprendizagem Industrial	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Arcgis Desktop	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Argis	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Armamento Aéreo	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Armazenamento e Backup	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Sim
Arquitetura em Estabelecimentos Assistenciais de Saúde	Formação Acadêmica	Sim	Não	Não
Artigos Perigosos	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Asas Rotativas	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atendimento ao cidadão	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atendimento ao Público	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atendimento de Trânsito	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atm	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atualização Médica	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Atualização para Médicos Credenciados	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Audiovisual	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional
Auditor Interno de Qualidade	Evento de Capacitação	Sim	Opcional	Opcional

Total: 1031

Descrição

Certificados (16) | Pessoas (43) | Categorias (1)

Certificado
Analise De Impacto Regulatório E Aplicação Do Formulário Para Proposição De Atos Normativos
Análise Multicrédito: Metodologia De Análise Do Impacto Regulatório
Curso Análise De Impacto Regulatório E Aplicação Do Formulário Para Proposição De Atos Normativos
Curso Avançado Em Metodologias De Análise De Impacto Regulatório -Air
Curso De Análise De Impacto Regulatório E Aplicação Do Formulário Para Proposição De Atos Normativos
Curso Introdutório Em Análise De Impacto Regulatório
Curso Introdutório Em Análise Do Impacto Regulatório
Curso Workshop Metodologia Em Análise De Inpacto Regulátorio - Analise Custo- Beneficio
Experiência Do Inmetro Em Análise De Impacto
Grupo Formal De Estudos De Análise De Impacto Regulatório
Introdutório Em Técnicas E Metodologias De Análise De Impacto Regulatório
Palestra Análise De Impacto Regulatório (Air)
Workshop Análise Multicritério: Metodologia De Análise De Impacto Regulatório
Workshop Análise Multicritério: Metodologia De Análise Do Impacto Regulatório
Workshop De Implementação Da Análise De Impacto Regulatório
Workshop Metodologia De Análise Do Impacto Regulatório

Incluir | Editar | Apagar | Mesclar

Ver Tipos | Ver Certificados

GFT – Relatório (conhecimentos relacionados à competências técnicas)

Conhecimento	Área	UORG
Acórdãos do Tcu	GT-ESPROC	SPI
Atendimento ao Público	GT-ESPROC	SPI
Competências Regimentais das Uorgs da ANAC	GT-ESPROC	SPI
Cultura Organizacional	GT-ESPROC	SPI
Elaboração E Acompanhamento de Indicadores	GT-ESPROC	SPI
Estrutura Interna da Anac	GT-ESPROC	SPI
Familiarização em Aeronavegabilidade	GT-ESPROC	SPI
Gerenciador de Fluxos de Trabalho - GFT	GT-ESPROC	SPI
Legislação Brasileira de Aviação Civil	GT-ESPROC	SPI
Lei Nº 11.182 de 27/09/2005 Lei de Criação da Anac	GT-ESPROC	SPI
Manual de Gerenciamento de Processos da ANAC	GT-ESPROC	SPI
Metodologia de Mapeamento de Processos de Negócio da ANAC	GT-ESPROC	SPI
Metodologia de Mapeamento de Processos de Trabalho da ANAC	GT-ESPROC	SPI
Microsoft Excel	GT-ESPROC	SPI
Processos Organizacionais	GT-ESPROC	SPI
Programa Universal de Auditoria de Vigilância de Segurança Operacional – USOAP	GT-ESPROC	SPI
Redação Oficial	GT-ESPROC	SPI
Regimento Interno da ANAC	GT-ESPROC	SPI
Tipos de Estrutura Organizacional	GT-ESPROC	SPI
Visio	GT-ESPROC	SPI

GFT – Relatório (necessidade de desenvolvimento de conhecimentos)

C.H.A	Tipo de C.H.A	Login	Área	UORG
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	daniel.sampaio	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	diego.maranhao	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	jose.assumpcao	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	julia.bravo	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	lilian.nakayama	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	rafaela.machado	GT-ESPROC	SPI
As Unidades da ANAC e a Segurança Operacional	Conhecimento	tatyelle.pimentel	GT-ESPROC	SPI
Comunicação Organizacional	Conhecimento	jose.assumpcao	GT-ESPROC	SPI
Design Thinking	Conhecimento	daniel.sampaio	GT-ESPROC	SPI
Design Thinking	Conhecimento	rafaela.machado	GT-ESPROC	SPI
Design Thinking	Conhecimento	lilian.nakayama	GT-ESPROC	SPI
Design Thinking	Conhecimento	diego.maranhao	GT-ESPROC	SPI
Diretrizes de Segurança Operacional	Conhecimento	jose.assumpcao	GT-ESPROC	SPI
Gerenciamento de Projetos	Conhecimento	daniel.sampaio	GT-ESPROC	SPI
Gerenciamento de Projetos	Conhecimento	rafaela.machado	GT-ESPROC	SPI
Gerenciamento de Projetos	Conhecimento	lilian.nakayama	GT-ESPROC	SPI
Gerenciamento de Projetos	Conhecimento	diego.maranhao	GT-ESPROC	SPI

Lições Aprendidas

- É praticamente impossível realizar o mapeamento de processos e de competências em uma organização com grande diversidade de atividades apenas com *Excel*.
- Fazer o mapeamento de competências técnicas junto com o mapeamento de processos produz ganho qualitativo para ambos os mapeamentos.
- O mapeamento das competências técnicas precisa ser feito diretamente com a equipe que executa o processo para capturar e transformar o conhecimento tácito.
- O mapeamento qualitativo de processos e de competências deve ser feito sempre que houver mudança no processo de trabalho executado. O mapeamento não fica estanque.

Lições Aprendidas

- Uso de ferramenta customizada, desenvolvida internamente, e mapeamento feito com força de trabalho própria, produz enorme economia de recursos financeiros, permite maior eficiência do mapeamento e atualização da ferramenta das metodologias (organização não fica refém de consultorias).
- Adoção de metodologia própria de mapeamento de processos e de competências pode gerar resistências de adeptos de outras metodologias.
- Apoio institucional da alta gestão para o mapeamento é essencial para que todas as áreas da agência se comprometam a realizar um bom mapeamento de competências e processos.

Muito obrigado!

- **Rodrigo Mota Narcizo**

Coordenador de Gestão do Conhecimento, Pesquisa e Inovação
Gerência de Desenvolvimento de Pessoas
Superintendência de Gestão de Pessoas
rodrigo.narcizo@anac.gov.br
(61) 3314-4825

- **José Assumpção Rodrigues de Almeida**

Gerente Técnico do Escritório de Processos (GT-ESPROC)
Superintendência de Planejamento Institucional
jose.assumpcao@anac.gov.br
(61) 3314-4360