

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Hellen Madson da Costa

**COMPETÊNCIAS ESPECIFICADAS VERSUS
COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS PELOS EXECUTIVOS DO
SETOR DE AVIAÇÃO:**

**UM ESTUDO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte – MG
2011

Hellen Madson da Costa

**COMPETÊNCIAS ESPECIFICADAS VERSUS
COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS PELOS EXECUTIVOS DO
SETOR DE AVIAÇÃO:**

UM ESTUDO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA DO ESTADO
DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes
Teixeira

Belo Horizonte
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

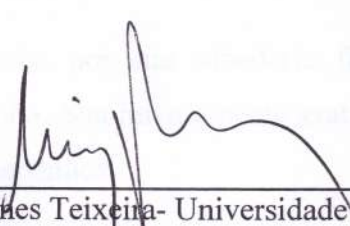
C837c Costa, Hellen Madson da, 1964-
Competências especificadas versus competências
percebidas pelos executivos do setor de aviação: um estudo no
âmbito da administração aeroportuária do estado de Minas
Gerais/ Hellen Madson da Costa. - Belo Horizonte, 2011.
110f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2011.

1. Competências essenciais. 2. Executivos. 3. Aeroportos.
I. Título. II. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. III. Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.3

Dissertação intitulada **“COMPETÊNCIAS ESPECIFICADAS VERSUS COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS PELOS EXECUTIVOS DO SETOR DE AVIAÇÃO: Um Estudo no âmbito da Administração Aeroportuária do Estado de Minas Gerais”** de autoria da mestranda *Hellen Madson da Costa* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:




Proa. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira- Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Centro Universitário UNA



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 11 de agosto de 2011.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta dissertação e etapa de vida, penso que não poderia deixar de agradecer às pessoas raras e iluminadas que passaram em meu caminho e deixaram que seus conhecimentos fizessem parte da minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela força, disciplina, persistência e por mostrar que todas as coisas têm o momento certo para acontecer.

Ao Orientador Professor Dr. Luiz Antônio, por sua sabedoria firme, suas orientações encorajadoras e por acreditar no meu trabalho. Sou imensamente grata por ter me acolhido e me orientado para esse momento na vida acadêmica.

À querida Professora Zélia Miranda Kilimnik, que inspirou-me a iniciar o Mestrado, iniciou a minha orientação e a definição do tema de pesquisa.

Àquela que me ensinou a ler e a valorizar os livros, sempre querida: Mãezinha Áurea.

Ao meu Padrinho “Lin”, que muitas vezes foi revisor dos meus textos.

Agradeço aos professores Daniel Pardini, Carlos Alberto Gonçalves, Afrânio, Cid Filho, Luiz Cláudio, Mário Reis, Henrique Cordeiro e Gustavo Souki, que constituíram a base do caminho do Mestrado, bem como os demais docentes da FUMEC, especialmente àqueles com quem participei de ricos debates.

À Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, em especial ao Sr. Silvério Gonçalves, que possibilitou a realização desta pesquisa no Aeroporto de Belo Horizonte/Pampulha e, acima de tudo, por ter me ensinado tanto com a sua prática de gestão de pessoas.

Aos colegas Alex e Gabriela, que foram companheiros do início da jornada do Mestrado, que compartilharam angústias e alegrias nesses dois anos.

À querida Lidiane Nogueira França, pelo incentivo.

Àqueles profissionais que admiro e respeito tanto, que participaram das entrevistas, disponibilizando seu precioso tempo para a pesquisa.

À Grace e à Kelly por cobrirem as minhas ausências em casa.

E a todos aqueles que construíram comigo mais do que um sonho, um ideal de vida.

*“O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”*

João Guimarães Rosa

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar os principais conceitos de competências profissionais, a partir das transformações que atingiram a economia em decorrência do processo de globalização e analisar as competências requeridas versus as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação em uma empresa de administração aeroportuária, por meio de um estudo de campo envolvendo a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, no Estado de Minas Gerais. A dissertação busca responder ao seguinte problema: “há uma identidade entre as competências requeridas pela administração aeroportuária e as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação?”, utilizando, para isso, o referencial teórico das competências profissionais apresentados por Sant’Anna (2002) e o elenco de competências requeridas pela Infraero. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo como instrumento a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada. Os resultados sugerem a necessidade de se estabelecer uma estratégia de recursos humanos articulada às competências gerenciais. O discurso dos executivos entrevistados focaliza as experiências na administração aeroportuária. O setor de aviação revela a existência de lacunas e contradições na formação dos executivos, no que tange à complexidade do setor e às competências essenciais para a consecução dos objetivos organizacionais. As competências dos executivos do setor de aviação se sustentam em quatro eixos: sua biografia, ou seja, o lastro de experiências acumuladas ao longo da carreira, a capacidade de adquirir novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo, a especialização técnica e a visão estratégica.

Palavras-chave: Competências, Executivos, Aviação.

ABSTRACT

The present study aims to present the main concepts of skills, from the transformations that affected the economy as a result of the globalization process and analyze the skills required versus perceived by executives in an aviation management company aeroportuária through field study involving the Brazilian Airport Infrastructure Company - Infraero, the state of Minas Gerais. The paper seeks to answer the following problem: there is an identity between the skills required by the airport administration and skills perceived by executives of the aviation industry? Using the theoretical framework presented by the professional skills Sant'Anna (2002) and the cast of skills required by Infraero. It is a qualitative research, and as an instrument to collect data through semi-structured interview. The results suggest the need to establish a human resources strategy articulated managerial skills. Speaking of executives surveyed focuses on the experiences in airport administration. The aviation industry reveals gaps and contradictions in the training of executives, regarding the complexity of the sector and the skills essential to the achievement of organizational goals. The skills of the aviation industry executives is based on four pillars: his biography, that is the ballast of experience accumulated during his career, the ability to acquire new technical knowledge associated with tenure, technical expertise and strategic vision.

Key-Words: Competencies, Executives, Aviation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A mobilização profissional.....	27
FIGURA 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	35
FIGURA 3 - Competência dos empregados como meio para competitividade.....	38
FIGURA 4 - Mapa estratégico 2010 -2014.....	62
FIGURA 5 - Competências espontâneas agrupadas segundo as categorias definidas pela Infraero.....	70
FIGURA 6 - Competências espontâneas agrupadas segundo as categorias definidas por Sant'Anna.....	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evolução do conceito de competência.....	22
QUADRO 2 - Diferenças das abordagens britânica e norte-americana sobre competência.....	25
QUADRO 3 - Saberes do profissional.....	28
QUADRO 4 - Conceito e classificação de competências.....	33
QUADRO 5 - Competências individuais requeridas.....	35
QUADRO 6 - As áreas das competências individuais.....	36
QUADRO 7 - Mentalidades, características pessoais e competências.....	45
QUADRO 8 - Áreas de atuação dos executivos.....	50
QUADRO 9 - Competência e comportamento.....	67
QUADRO 10 - Como buscar mais eficiência.....	73
QUADRO 11 - Competências essenciais em cenário de competição.....	73
QUADRO 12 - Mudanças nas relações hierárquicas decorrentes da adoção de estratégias de aprendizagem na organização.....	74
QUADRO 13 - Mudanças nos rumos da Infraero e nas competências executivas e nas competências executivas provenientes da privatização.....	74
QUADRO 14 - Impedimentos ao aprendizado.....	74
QUADRO 15 - Causas dos conflitos de poder.....	75
QUADRO 16 - Percepção sobre a implementação do modelo de gestão por competências.....	75

QUADRO 17 - Sugestões para o sistema de Gestão de Pessoas.....	76
QUADRO 18 - Por que as informações que os executivos detêm não são adequadas para o exercício de suas competências?.....	76
QUADRO 19 - Percepção de incorporação de novos modelos de gestão.....	76
QUADRO 20 - Crítica ao fluxo de informações.....	78

LISTA DE SIGLAS DAS ENTREVISTAS

- G 1 – Gerência de Navegação Aérea
- G 2 – Gerência de Navegação Aérea (Informações Aeronáuticas)
- G 3 – Gerência de Operações
- G 4 – Gerência de Segurança
- G 5 – Gerência Comercial
- G 6 – Gerência de Logística de Cargas
- G 7 – Gerência de Administração e Finanças
- G 8 – Gerência Financeira
- G 9 – Gerência de Administração
- G10 – Gerência de Navegação Aérea (Controle de Tráfego Aéreo)
- G11 – Gerência de Recursos Humanos
- G12 – Superintendente do Aeroporto de Belo Horizonte
- G13 – Superintendente de Manutenção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa.....	16
1.2 O problema de pesquisa e sua relevância.....	19
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Estrutura da dissertação.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Evolução do conceito de competências.....	21
2.2 Competências individuais.....	33
2.3 O debate sobre gestão por competências.....	37
2.4 Competências organizacionais.....	40
2.5 Competências inerentes aos gestores.....	43
2.6 Como se articulam as competências individuais e organizacionais.....	44
3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS.....	47
3.1 Dos elementos analisados.....	47
3.2 Das unidades de análise.....	47
3.3 Da estratégia de coleta de dados.....	48
3.4 Da metodologia de análise e interpretação dos dados.....	48
3.5 Etapas de análise.....	49

3.6 Universo da pesquisa e amostra.....	49
4 O CASO INFRAERO.....	51
4.1 Histórico.....	51
4.2 O novo planejamento estratégico.....	53
4.2.1 Etapas do planejamento estratégico.....	53
4.2.2 Ambiente externo.....	54
4.2.3 Ambiente interno.....	55
4.2.4 A missão.....	56
4.2.5 A visão.....	56
4.2.6 O modelo proposto.....	57
4.2.7 Orientações estratégicas da presidência.....	58
4.2.8 O modelo aprovado.....	59
4.3 As Competências na INFRAERO.....	62
4.3.1 A gestão de pessoas por competências na Infraero.....	62
4.3.2 As competências corporativas especificadas pela Infraero.....	64
4.3.3 As competências humanas especificadas na Infraero.....	66
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	69
5.1 Nível gerencial.....	79
5.2 Análise dos resultados das entrevistas focada na administração aeroportuária.....	79
5.2.1 Clareza sobre o negócio da Infraero.....	85
5.2.2 A formação acadêmica dos executivos.....	86
5.3 Análise dos resultados das entrevistas focada na estrutura organizacional.....	86

5.4 Análise dos resultados das entrevistas focada nos processos.....	91
6 CONCLUSÃO.....	95
6.1 Considerações finais.....	99
6.2 Limitações da pesquisa.....	99
6.3 Sugestões para as próximas pesquisas.....	101
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE.....	108

1 INTRODUÇÃO

A globalização, que afetou aspectos da nossa vida, inclusive em relação à informação, acarretou mudanças não só na sociedade, mas também nas organizações. As informações passaram a ser transmitidas em tempo real, a concorrência e a competitividade tornaram-se acirradas. Saber fazer o melhor e com qualidade passou a ser o diferencial para as organizações e para os profissionais. O conhecimento passou a ser considerado pelos estudiosos como um dos principais ativos da empresa e como um diferencial competitivo.

Para Davenport e Prusak (1998), muitos fatores convergiram para a valorização do conhecimento tácito como um ativo importante para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações, que necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovações e velocidade de chegada ao mercado. Cada vez mais as empresas se diferenciam por aquilo que sabem. A busca é pelo conhecimento existente nas organizações e por pessoas para criar novos conhecimentos e desenvolvimento profissional, assegurando competitividade e sua sobrevivência no mercado.

A nova lógica da economia e os imperativos da competição suscitaram movimentos – como o modelo de gestão de pessoas baseado em competências individuais – que sugeriram como uma alternativa aos modelos clássicos e, na Europa, vêm sendo utilizados a partir da década de 1990.

Ao longo da evolução da Administração, Freedman (1992) salienta que existe um paradoxo. Se, de um lado, a ciência e a tecnologia têm remodelado a essência dos negócios, de outro, o gerenciamento parece ter sua importância reduzida como ciência. Afirma, ainda, que o paradoxo tem origem na incapacidade da administração científica de cumprir as promessas de prover os gerentes com capacidade de analisar, prever e controlar o comportamento de complexas organizações, uma vez que o ambiente tornou-se instável e imprevisível. Em razão desse dinamismo e volatilidade, os tradicionais mecanismos da abordagem científica parecem ser não somente menos úteis, mas contraproduzíveis e, assim, a ciência, nesse campo, aparece como menos relevante para as práticas gerenciais.

Em contraponto às teorias clássicas, Scott (1998) afirma que os teóricos dos sistemas naturais enfatizaram a grande variabilidade das características individuais e insistiram na relevância dessas diferenças para entender o comportamento organizacional. Ao contrário dos racionalistas, eles evidenciaram os perigos da excessiva formalização com ênfase na extrema especialização funcional, além da importância da participação dos empregados nos processos de decisão.

Cabe destacar que a gestão por competências aparece na literatura de Administração e nas organizações como solução de capacitação e traz significativas reflexões sobre o papel do indivíduo no mundo do trabalho e a importância da educação continuada

A presente proposta de pesquisa pretende abordar tais questões por meio da investigação das competências especificadas e das competências percebidas pelos executivos do setor de aviação. Esse processo será analisado no contexto da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), uma organização de grande porte, com trinta e oito anos de existência.

Esta pesquisa pretende contribuir para a identificação das competências que poderão ser desenvolvidas pelo corpo gerencial mediante os programas de formação, bem como identificar para a organização pesquisada e instituições acadêmicas a importância do desenvolvimento de competências essenciais para os executivos do setor de aviação.

1.1 Justificativa

O tema gestão por competências no setor de aviação tem importância gerencial, na medida em que a aviação brasileira cresce em média 12% ao ano. A participação dos gestores não se deve limitar apenas ao foco das metas e objetivos organizacionais, no entanto o executivo do setor de aviação necessita estar mais bem qualificado e capacitado para fazer frente às exigências do mercado e da sociedade, após a crise no setor aéreo brasileiro, denominado apagão aéreo, que ameaçou a aviação comercial brasileira e o acidente que envolveu a aeronave 1907 da Gol Linhas Aéreas, em 29 de setembro de 2006, período a partir do qual a sociedade brasileira passou a compreender os mecanismos de funcionamento do espaço aéreo e também o funcionamento dos aeroportos no Brasil.

Cabe destacar que a demanda de transporte aéreo de passageiros, no Brasil, deve triplicar até 2030. Segundo dados da IATA (Associação Internacional do Transporte Aéreo), 3,3 bilhões de pessoa viajarão de avião pelo menos uma vez em 2014. O desafio dos executivos é acompanhar o ritmo da expansão e deixar a infraestrutura preparada para esse contingente de novos passageiros que passarão a optar pelo avião nos seus deslocamentos. Desses passageiros, 1,3 bilhão farão viagens internacionais – 800 milhões de passageiros a mais que em 2009 e 313 milhões a mais de passageiros internacionais. O Brasil será o responsável por 90 milhões de passageiros que viajarão em rotas domésticas. Cabe destacar que os aeroportos brasileiros assumem um papel crucial no desenvolvimento de um país como o Brasil, que possui dimensões continentais.

Considerando o contexto brasileiro, o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais demanda uma logística integrada à realidade dos negócios, ou seja, aeroportos que sustentem a nova ordem econômica, segundo o conceito de “aerotrópis”, combinação dos vocábulos aeroporto e metrópole, supridos por uma infraestrutura e logística condizentes com o crescimento da economia.

Ao que parece, a nova lógica da economia brasileira e os imperativos da competição suscitaram movimentos, como o modelo de gestão de pessoas baseado em competências individuais, que surgiram como uma alternativa aos modelos clássicos e, na Europa, vêm sendo utilizados a partir da década de 1990.

Embora o conceito de competências esteja sendo estudado intensamente no meio acadêmico e empresarial por diversos autores brasileiros, como Barato (1998), Fleury & Fleury (2000), Bittencourt (2001), Sant’Anna (2002), Hypólito (2001), Ruas (2005), Kilimnik (2006) e Dutra (2008), que abordaram os temas: a gestão de competências; gestão de competências e gestão de desempenho; gestão de pessoas por competências; estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira e remuneração por competências, grande parte dos estudos a respeito do tema não abordam, de forma pormenorizada, as competências especificadas para os executivos do setor de aviação.

O debate sobre competências como uma forma de orientar a gestão de pessoas ampliou as contradições nas organizações, na medida em que legitima o propósito de alcançar resultados organizacionais de alta performance. Assim, as empresas adotaram o modelo de gestão por competências, que lança desafios e questiona a própria dialética existente na gestão de recursos humanos e alcança significado de grande aplicabilidade, como se o modelo resolvesse todas as questões de desempenho dos profissionais e das organizações.

O cenário organizacional passou a buscar indivíduos qualificados e capazes de transformar o modo de produção, bem como empreender na busca por resultados diferenciados num quadro competitividade.

A discussão sobre competências constrói um indivíduo que é reconhecido pela excelência e passa a ser identificado e avaliado a partir das suas capacidades, pertence a um grupo seletivo e é valorizado em um ambiente cada vez mais seletivo. Dentro dessa lógica, quem é esse profissional construído para ser ator no mercado globalizado, que está em mudanças contínuas nas formas sociais e produtivas?

Torna-se importante destacar que, no discurso organizacional e acadêmico, a gestão de recursos humanos assume papel de relevância na competitividade, e o conceito de gestão por

competências é disseminado como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes. Dentro dessa perspectiva, verifica-se a necessidade de refletir sobre o papel da gestão de recursos humanos como responsável pela preparação do sujeito para o trabalho.

De outro modo, pode-se refletir sobre o alinhamento estratégico da gestão por competências à gestão de recursos humanos, sendo que os modelos estão se instituindo de forma paralela nas organizações. A perspectiva de mudança nessa lógica se daria com a entrada de novos atores nesse cenário, numa perspectiva de alteração da dinâmica dos processos de produção.

A gestão por competência poderá se tornar uma referência integradora das práticas de gestão de pessoas, e pode-se inferir que faltam nas empresas tempo e empenho para a implementação dos modelos de competências, para que estes sejam institucionalizados como rotina predominante na gestão de pessoas. Na prática, verifica-se que as organizações adquirem “modelos de prateleiras”, institucionalizados pelas consultorias que dominam o mercado e implantam modelos com ênfase nos programas de desenvolvimento de habilidades gerenciais. Assim, ao adquirir um “pacote” das consultorias de treinamento, as organizações desvinculam o modelo de gestão por competências das estratégias empresariais e o desatrelam dos valores e dos principais processos do negócio, ao passo que o alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas intensificaria o desempenho organizacional. Segundo Stewart (1998) e Sveiby (1998), as empresas preocupam-se em desenvolver competências em seus colaboradores em consonância com as premissas de sua estratégia.

Na atualidade, a Gestão de Competências é uma das estratégias eleitas para orientar os modelos de Gestão de Pessoas, além disso, este estudo permitiu identificar os principais desafios para alinhar as estratégias de recursos humanos às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais da empresa pesquisada.

É nesta perspectiva que se insere a proposta deste estudo, objetivando ampliar o conhecimento e o debate sobre as competências vinculadas ao setor de aviação, no âmbito da administração aeroportuária do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa pretende identificar as competências que necessitam ser desenvolvidas, na perspectiva dos executivos da administração aeroportuária; descrever a importância das competências profissionais para a consecução dos objetivos institucionais na percepção dos executivos da administração aeroportuária, bem como as competências que na visão dos executivos, podem tornar a organização mais eficiente.

O estudo foi realizado na INFRAERO, atuante no segmento aeroportuário, situada no Estado de Minas Gerais. A escolha da empresa para a realização da pesquisa justifica-se na

medida em que ela conta com a implantação de um Programa de Gestão por Competências que apresenta características que permitem investigar os elementos principais deste estudo, ou seja, sistematizar as competências especificadas e as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação.

1.2 O problema de pesquisa e sua relevância

Dada a relevância do tema Gestão por Competências, a pesquisa pretende responder à seguinte questão: Há uma equivalência entre as competências requeridas pela administração aeroportuária e as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as competências especificadas versus as que são percebidas como relevantes pelos executivos da administração aeroportuária do Estado de Minas Gerais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências que necessitam ser desenvolvidas, na perspectiva dos executivos da Administração Aeroportuária.
- Descrever a importância das competências profissionais para consecução dos objetivos institucionais na percepção dos executivos da Administração Aeroportuária.
- Identificar os principais desafios para alinhar as estratégias de recursos humanos às estratégias do negócio e ao alcance dos resultados e objetivos organizacionais.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente estudo será dividido em seis capítulos, conforme disposição a seguir: No Capítulo 1, faz-se uma introdução do assunto; no capítulo 2, faz-se, à guisa de referencial teórico, uma revisão sobre a evolução do conceito de competências, caracterizam-se as

competências individuais, apresenta-se o debate dos autores sobre gestão por competências, identificam-se as competências inerentes aos gerentes e às competências organizacionais. Os processos metodológicos são especificados no capítulo 3. No capítulo 4, será apresentado o caso Infraero. A análise dos dados é feita no capítulo 5, e as considerações finais do trabalho encontram-se no capítulo 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi constituído a partir da evolução dos conceitos de competências numa perspectiva histórica e situando a compreensão do contexto dentro da contemporaneidade. Portanto, estão neste capítulo: 2.1. Evolução do conceito de competência; 2.2. Competências individuais; 2.3. O debate sobre competências; 2.4. Como se articulam as competências individuais e organizacionais e 2.5. Competências inerentes aos gestores.

2.1 Evolução do conceito de competências

Na medida em que se pretende identificar as competências especificadas versus as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação, verificou-se a necessidade de apresentar os múltiplos enfoques, significados e abordagens de Competências – que são marcados por intensas contradições, seja no conceito, seja na operacionalização dos modelos e sua adequação e aplicabilidade à realidade das organizações.

O conceito de competência constitui uma ideia antiga, porém (re)valorizada nas organizações, no presente, como ferramenta de gestão de Recursos Humanos. A ideia de competência perpassa toda a organização em seus diversos níveis, individual, grupal e organizacional, e a noção de competência é marcada pela interface com a gestão estratégica de Recursos Humanos.

Embora haja grande interesse pelo tema “competências e sua aplicabilidade no cenário organizacional”, Fleury e Fleury (2000) afirmam que o conhecimento construído a partir das diversas interpretações sobre o tema se assemelha mais a um caleidoscópio, dada a variedade de concepções e enfoques, do que a um campo unitário de reflexão e prática.

Os autores Bittencourt e Barbosa (2004) sistematizaram no QUADRO 1, a seguir, uma evolução dos conceitos de competências, com base no trabalho de diversos autores, a fim de facilitar o entendimento do assunto.

QUADRO 1
Evolução do conceito de competência

▪ Autor	▪ Conceito	▪ Ênfase
<p>Boyatizis (1982)</p> <p>Boog (1991)</p> <p>Spencer e Spencer (1993)</p>	<p>“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”</p> <p>“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”</p> <p>“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”</p>	<p>Formação, comportamentos, resultados, aptidão, valores e formação. Formação e resultados.</p>
<p>Sparrow e Bognanno (1994)</p> <p>Moscovici (1994)</p>	<p>“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”</p> <p>“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiências, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”</p>	<p>Estratégias, ação e resultados.</p> <p>Aptidão e ação.</p>
<p>Cravino (1994)</p>	<p>“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”</p>	<p>Ação e resultados.</p>
<p>Sandberg (1996)</p>	<p>“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de</p>	<p>Formação e interação.</p>

	atributos.”	
Bruce (1996)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Bortef (1997)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação.
Magalhães (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional que exerce determinada função.”	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação e ação.
Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação e resultados.
Hase (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.”	Aptidão, resultados, formação.
Dutra (1998)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).”	Aptidão, resultados, formação.
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar	Ação e resultados.

	desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	
Fleury & Fleury (2000)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultados.
Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holística a formação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focalizam-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.

Fonte: BITTENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 34.

Como se pode observar, diversos autores trataram o tema “competências”, trazendo formas distintas de abordagem, com enfoques particulares e diferenciados, que foram evoluindo e se transformando ao longo do tempo. Nesse sentido, foram mencionados aspectos desde a formação, comportamento e resultados até aspectos voltados para aptidão, autodesenvolvimento e ação que, segundo Bittencourt (2001), são priorizados, dependendo do enfoque sob o qual o tema competências é tratado.

A corrente norte-americana foi a primeira no estudo da competência aplicada ao campo organizacional e considera a competência como um conjunto de qualificações ou de

conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a realização de determinado trabalho com um nível superior de desempenho, na visão de autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993).

No início da década de 1970, iniciou-se o debate sobre competência com McClelland, com a publicação do *paper* “Testing for Competence e rather than intelligence”, de acordo com Fleury e Fleury (2001), em que aquele autor buscava explicar os testes de inteligência nos Estados Unidos. Para o autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que se relaciona com uma *performance* superior em uma determinada situação.

Segundo Fleury e Fleury (2000), em 1982, Boyatzis, a partir de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços para definir um desempenho superior. O autor, em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, identifica três aspectos psicológicos que compõem a competência: motivação, autoimagem e papel social.

Na corrente francesa, a competência é conceituada como um conjunto de realizações de uma pessoa em um determinado contexto; considera, ainda, que ter alguma competência não garante o cumprimento de demandas, pois ela só existe na ação, ou seja, na prática. Logo, na abordagem francesa, a competência é uma resultante da combinação de múltiplos saberes: saber fazer, saber agir, saber ser, de forma a dar respostas efetivas aos desafios atuais do mundo dos negócios, conforme destacam autores como Le Bortef (1995) e Zarifian (2001).

O enfoque no mercado de trabalho surgiu com a corrente britânica, que considera as tarefas relativas aos cargos. Os resultados demonstrados em indicadores de desempenho exigidos pelas organizações produtivas estão relacionados às competências. Os autores Barbosa e Bitencourt (2004) apresentam a diferenciação entre as abordagens britânica e norte-americana sobre competência, como mostra o QUADRO 2, a seguir:

QUADRO 2
Diferenças das abordagens britânica e norte-americana sobre competência

	Competency	Competence
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

Propósito	Identificar desempenhos superiores (Processo Educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (input, learning and development of competency)	Tarefas e resultados (output, workplace, performance)
Público-alvo	Gerentes	Nível Operacional

Fonte: BITTENCOURT; BARBOSA, 2004, 239.

Na França, emergem como principais autores dos anos de 1970, Le Bortef e Zarifian, que tinham por objetivo estabelecer uma aproximação entre o ensino e a realidade das empresas, de modo a diminuir a defasagem entre a formação profissional e as demandas do mundo do trabalho. Competência estaria ligada ao saber agir, à prática do conhecimento, e era abordada à luz da educação e das relações trabalhistas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Zarifian (2001) aborda a questão da competência e afirma que suas raízes estão ligadas a mutações ocorridas no mundo do trabalho, em relação, principalmente, à noção de incidente ou imprevisto (ou seja, a competência não está contida nas pré-definições da tarefa, exigindo que a pessoa mobilize recursos para resolver situações de trabalho); à importância da comunicação (comunicar implica compreender o outro e a si mesmo e partilhar normas e objetivos organizacionais); à noção de serviço (ligada à importância assumida pela figura do cliente externo e interno à organização).

Há, portanto, uma evolução da concepção taylorista e burocrática da competência, com foco na inserção do homem no trabalho, para uma concepção *da gestão pela competência*, através de uma combinação de aptidões, ações e resultados.

Zarifian (2001, p. 68) considera a competência como a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam tanto mais quanto maior for a complexidade das situações. Para o autor, existem dois fatores que tornam o indivíduo competente: o conhecimento social, ou seja, o conhecimento que ele herda da sociedade em sua trajetória histórica, e a inteligência prática, isto é, a compreensão das situações nas quais os conhecimentos são mobilizados.

No pensamento de Le Boterf (1994, p.6), “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”.

Verifica-se que, para Zarifian (2001) e Le Boterf (1995), a competência não reside no acúmulo de conhecimentos e habilidades das pessoas, mas não há competência sem ação, ou seja, é preciso que os conhecimentos e habilidades sejam mobilizados em situação de trabalho, para que haja competência.

Na visão de Le Boterf (1995), a competência se localiza em uma encruzilhada, com três eixos formados pelas pessoas (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional, como demonstra na FIG. 1:

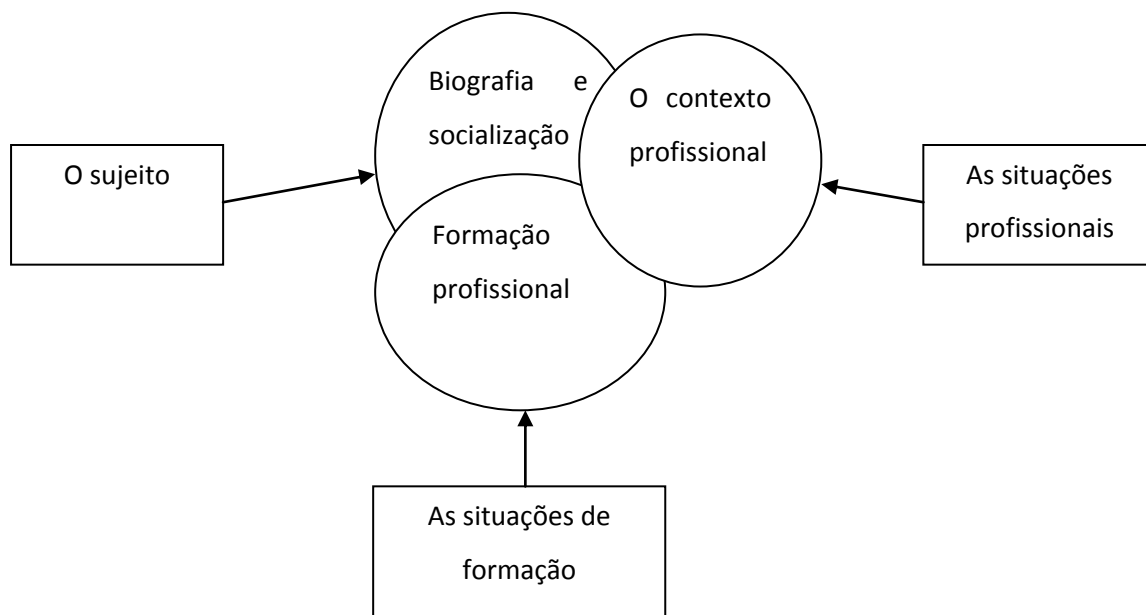


FIGURA 1 - A mobilização profissional
Fonte: LE BOTERF, 2003, p. 61.

Assim, a competência, segundo Le Boterf (2003), é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem e formação, e por outro, pelo sistema de avaliações. A rede de conhecimento em que o indivíduo está inserido é fundamental para que haja comunicação eficiente que permita gerar competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

A abordagem francesa, portanto, diverge da norte-americana na medida em que considera que só se pode falar em competência quando há competência em ação, uma vez que

competência envolve saber ser e agir em contextos diferentes. A principal contribuição dessa abordagem em relação à abordagem norte-americana é ultrapassar a da definição de competência como atributos pessoais ou qualificações necessárias para um determinado cargo. O QUADRO 3 representa a visão de Le Bottef (2003) sobre os saberes do profissional.

QUADRO 3
Saberes do profissional

Saberes do profissional: aquele que sabe administrar uma situação complexa	Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer Saber ir além do prescrito Saber escolher na urgência Saber arbitrar, negociar, decidir Saber encadear ações de acordo com uma finalidade
	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	Saber construir competências a partir de seus recursos incorporados (Saberes, saber fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio
	Saber transpor	Saber memorizar múltiplas situações ou soluções-tipos Saber distanciar-se, funcionar em “dupla-direção” Saber determinar e interpretar indicadores de contexto Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
	Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência Saber descrever como se aprende Saber agir em circuito duplo de aprendizagem
	Saber envolver-se	Saber envolver sua subjetividade

		Saber assumir riscos Saber empreender Ética profissional
--	--	--

Fonte: LE BORTEF, 2003, p. 70 (Adaptado por Juliana Amorim Castro K. de Oliveira)

Em 1973, nos Estados Unidos, McClelland publicou um trabalho chamado “Testing for competence rather than intelligence” ao qual foi creditado o mérito de ser o lançador do movimento das competências dentro da Psicologia. Ele indicava que atitudes acadêmicas e testes de conhecimento, como notas escolares, não eram preditores do desempenho no trabalho e do sucesso na vida. A base de McClelland foi um conjunto de testes de personalidade para identificar que atitudes e hábitos eram compartilhados e demonstrados pelos bons “desempenhadores.”

Nas palavras de Ducci (1996), a competência é mais do que a soma de todos esses componentes (conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes): é uma síntese que resulta da combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real.

Fleury e Fleury (2000) afirmam que, nos primórdios do processo produtivo, os conhecimentos sobre produtos e processos eram dominados por uma pessoa e integrados nela. O artesão conhecia esses dois aspectos: ele projetava e desenhava os produtos que iria produzir, obtinha as ferramentas necessárias e desempenhava as tarefas de produção, geralmente com o auxílio de aprendizes.

À medida que estes aprendiam com o mestre-artesão, garantia-se a continuidade do ofício e dos conhecimentos e das habilidades a ele associados. Com o passar do tempo, as formas de organização social foram evoluindo. Os conhecimentos e as habilidades necessários à produção foram gradualmente separados e entregues a diferentes pessoas, e o processo de produção passa a ter um caráter de especialização.

Já no século XX, especificação na década de 1980, a evolução social, de um lado e, de outro, as questões estratégicas e de desempenho das empresas foram os grandes motivadores nos quais a competência apareceu como uma forma para lidar com a nova realidade, agregando, assim, uma visão econômica ao conceito de competência..

Kim (1998) salienta que a aprendizagem organizacional se dá a partir da aprendizagem individual. Enquanto os indivíduos independem da organização para aprenderem, esta não aprende sem os indivíduos. E nem toda aprendizagem individual e nem todo conhecimento gerado a partir da aprendizagem individual é interessante para a organização.

A emergência da noção de competência, segundo Ramos (2002), atende pelo menos a três propósitos: a) reordenar conceitualmente a compreensão da relação trabalho-educação, desviando o foco dos cargos, das ocupações e das tarefas para o trabalhador em suas implicações subjetivas com o trabalho; b) institucionalizar novas formas de educar/formar e de gerir o trabalho nas organizações e no mercado de trabalho em geral, sob novos códigos profissionais em que figuram as relações contratuais, de carreira e salário; e c) formular padrões de capacidade real do trabalhador para determinadas ocupações, de tal modo que possa haver mobilidade entre as diversas estruturas de emprego em âmbito nacional e regional.

A aprendizagem, nesse contexto, pode ser decisiva nos resultados empresariais. Para Sofo (2007), o bom desempenho de uma empresa depende de muitos fatores, tais como: integração das relações entre empregados, tecnologia, desenvolvimento de recursos humanos, gestão da informação, motivação e uso correto do poder. Esse autor afirma ainda que todos esses fatores se complementam de forma integrada, através do desenvolvimento das relações necessárias. Salienta que a aprendizagem contínua apresenta uma evidente e inconfundível influência sobre o sucesso.

Na atualidade, o conhecimento das organizações, embora não seja contabilizado nos sistemas tradicionais de informação econômico-financeiras, tornou-se um ativo. Terra (2000) destaca que o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento reflete-se na miríade de termos que, de certa maneira, se referem a ele. É relativamente difícil se estabelecer para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial.

O construto “competência”, para Fischer (2001) pode ser analisado a partir de diferentes concepções e enfoques, dependendo do contexto socioeconômico, político e cultural em que a organização se insere. Essa diversidade exige da organização práticas apropriadas ao cenário no qual está inserida, o que toma uma dimensão complexa e rica em práticas que, por vezes, podem parecer contraditórias.

A administração científica deixou como legado, que se faz presente, o adestramento do corpo funcional, que, ao mesmo tempo em que evidencia inovações que podem significar um trabalho criativo e dinâmico, apresenta condições de aprisionamento do trabalhador a um trabalho destituído de conteúdo e, muitas vezes, realizado em condições precárias.

Como destaca Fischer (2001), as organizações nunca precisaram tanto do que há de mais humano no indivíduo, o chamado *fator intangível*: conhecimento, criatividade, emoção e

sensibilidade. De forma contraditória, as mesmas organizações criam um ambiente de trabalho em que esse caráter humano tem encontrado escassas condições de prosperidade, na medida em que existe o acirramento da competição entre as pessoas, a intensificação do ritmo de trabalho e a pressão contínua pelo desempenho e pelos resultados empresariais.

A noção de competência profissional, conforme Ruas (2001), em sua dimensão individual, surge como uma forma de repensar as interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades, em articulação com as demandas dos processos técnicos e relacionais de trabalho nas organizações. Considerando esse conceito, a competência se apresentaria, efetivamente, na ação, ou seja, quando, em situações específicas de trabalho, fosse colocado em prática um repertório de recursos – conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir) – com o fim de resolver problemas e enfrentar desafios. O que desponta dessa perspectiva, segundo Ruas (2001), é que não existiria competência sem ação. Assim, competência seria sempre “competência no ato”.

As transformações que estão ocorrendo na sociedade, que envolvem as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, bem como a competitividade, trazem às organizações novos desafios. Sant’Anna (2002) afirma que a busca da competência profissional, gerencial é capaz de conduzir às necessárias mudanças. Os progressos tecnológicos se refletem em modificações nas formas de trabalho e na sua exigência por um novo profissional, que disponha de competências mais abrangentes.

Observa Kilimnik (2006) que se fala muito em inovações organizacionais que provocam o achatamento de estruturas que democratizam relações, enriquecem trabalhos e comprometem trabalhadores até então alijados de todo o processo decisório; transformando culturas arcaicas em culturas de vanguarda. A autora ressalta que, no entanto, melhor compreender até que ponto esse discurso tem resultado em modernidade nas práticas e políticas de gestão que privilegiem a real valorização do trabalho humano e estimulem relações organizacionais mais modernas e saudáveis, fornecedoras da competência e competitividade.

Luz (2001) afirma que a implementação dos modelos de competências requer o concurso dos diversos atores sociais: governo, trabalhadores, empresários e instituições de educação e formação profissional, cada qual exercendo papéis diferentes. Observa também que a implementação dos modelos implica a definição dos grupos ocupacionais aos quais são atribuídos conjuntos de conhecimentos, habilidades e destrezas necessários ao desempenho de atividades próprias a cada grupo, culminando com o que ela denomina *normalização de competências*. Realizada a normalização, é necessário estabelecer o sistema de formação

profissional, bem como cuidar dos aspectos de avaliação da formação recebida e do sistema de certificação de competências.

A partir dos estudos realizados por esta autora, observa-se que esses sistemas em que cooperam diversos atores sociais são institucionalizados, funcionando tanto nos países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, como México e Brasil. Aos governos cabe assegurar a articulação entre os atores sociais, empresariais e trabalhadores que devem atuar de modo que a competência corresponda às necessidades do mercado de trabalho. Capacitadores e educadores devem apoiar o diálogo entre os atores, orientando a definição do conteúdo das normas de competências e a construção do processo metodológico para sua implementação. Também a sociedade deve ser envolvida no processo, porque a competência das pessoas concorre para o aperfeiçoamento da qualidade de produtos e serviços.

Observa-se ainda que o governo assumiu a liderança na implantação do modelo de gestão por competências em países como o Reino Unido, a Austrália e o México; no Canadá, na Alemanha, na França, Itália e nos países nórdicos; as organizações sociais tomaram a iniciativa; já nos Estados Unidos, os empresários e sindicatos implementaram o modelo. Quando os governos assumem a iniciativa, há a vantagem da articulação entre o mercado de trabalho, a formação e a negociação social; quando é o mercado de trabalho que assume a iniciativa, os modelos apresentam maior controle de custos. Por outro lado, todas essas formas apresentam desvantagens: no primeiro caso, a dificuldade reside em se obter a participação efetiva dos atores sociais; no segundo, existe resistência ao desenvolvimento de normas além do setor e, no terceiro, há dificuldade para assegurar a qualidade, uma vez que falta um quadro de referência comum e é dada pouca atenção a quem ingressa no mercado de trabalho. O QUADRO 4, a seguir, mostra o conceito e a classificação das competências em diferentes países.

QUADRO 4
Conceito e Classificação de Competências

PAÍSES	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO
CANADÁ	A educação se inicia com a identificação do que se espera que o estudante seja capaz de fazer ao final do programa. A educação baseada em competências é um enfoque sistêmico sobre o desenvolvimento e a formação.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificações acadêmicas • Qualificações de desenvolvimento pessoal • Qualificações para trabalhar em equipe
	As competências são atributos que o empresário de alto rendimento de	<ul style="list-style-type: none"> • Competências práticas

ESTADOS UNIDOS	hoje busca nos empregados de amanhã. A produção de rendimento está vinculada às novas formas de organização do trabalho e se baseia no critério de que o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade é obtido pela utilização eficaz da força de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências fundamentais • Não existe um modelo nacional unificado de competências; cada estado é autônomo
FRANÇA	A competência é o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Saberes ou conhecimentos específicos • Saberes colocados em prática, saber fazer, aptidões • Inteligência pessoal e profissional, capacidades
REINO UNIDO	Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo emprego.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências específicas do setor • Competências genéricas • Competências ou habilidades essenciais

Fontes: STEFFEN, 1996, p. 6.

2.2 Competências individuais

No presente trabalho, embora se tenha como foco analisar as competências especificadas versus as que são percebidas como relevantes pelos executivos da administração aeroportuária da organização pesquisada, considera-se oportuno apresentar os principais estudos sobre as competências individuais.

Nos estudos de McClelland (1973), a competência foi definida como o conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores, capazes de causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

No campo da Psicologia, segundo Manfredi (1998), o estudo da competência se dá em três vertentes: a primeira busca conhecer o processo de desenvolvimento psicológico do ser humano e seus resultados ao longo de seu ciclo vital; a segunda estuda os processos e as condições em que se dá a aprendizagem humana em diferentes contextos de ensino-

aprendizagem; a terceira abrange estudos no campo da construção de instrumentos de verificação de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivo-emocionais.

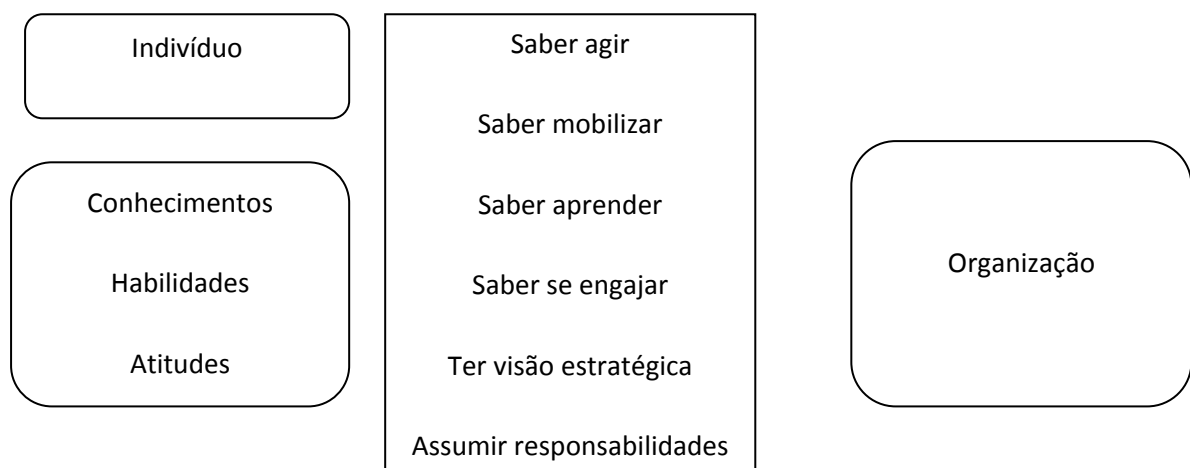
Para Medef (2002), a partir de uma realidade francesa e européia, é possível distinguir os princípios de ação que regem a adoção e a implementação dos modelos de competência dentro das empresas. Esses princípios são apresentados a seguir:

- a) Os processos de competências reforçam as especificidades das qualidades profissionais requeridas dentro da empresa.
- b) Os objetivos da lógica das competências são garantir a eficácia da empresa e fortalecer as ligações dos sistemas educativos e produtivos.
- c) O trabalho e a formação são duas fontes da competência. Na maior parte dos países europeus, a experiência é uma fonte de competência e um valor reconhecido no mercado do trabalho, muito embora, em algumas empresas, o seu valor seja reduzido.
- d) A responsabilidade é compartilhada entre o empregado e a empresa. O princípio de responsabilidade do indivíduo aparece como indissociável nas experiências constatadas na Europa.

Medef (2002) entende que a heterogeneidade de entendimento dos conceitos de competências individuais parece se apoiar não somente em hipóteses culturalistas, mas também em hipóteses sistêmicas, em que o sistema educacional de relações profissionais, de formação profissional é que induz as empresas em suas escolhas organizacionais.

Os imperativos econômicos exercem grande poder de restringir e direcionar as escolhas da sociedade e das organizações, e algumas destas conseguem ver os sistemas sociais como sistemas de recursos, para desenvolver e capitalizar os conhecimentos e competências.

A FIG. 2, a seguir, ilustra a noção integradora de competências, baseada na fusão das abordagens norte-americana e francesa.



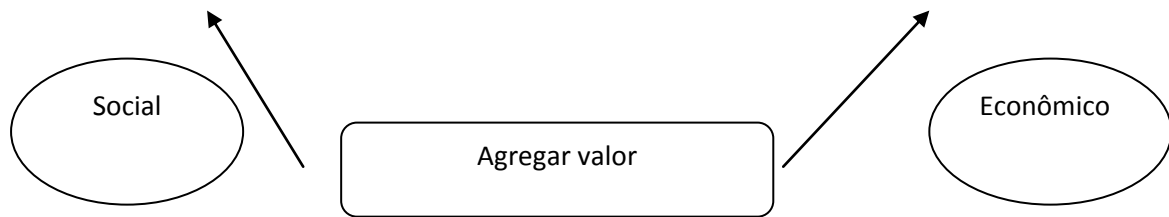


FIGURA 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p.188.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam a importância da Gestão de Competências articulada à estratégia organizacional. Os autores afirmam que a organização, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função e que a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pelas empresas.

Kilimnik (2006) afirma que o grande desafio consiste em desenvolver pessoas com o perfil requerido por um novo tipo de organização. Sant'Anna (2002) sintetizou quinze competências mais reiteradamente mencionadas nas diversas tipologias propostas por autores estrangeiros. O QUADRO 5 apresenta as competências elencadas por Sant'Anna (2002).

QUADRO 5
Competências individuais requeridas

Competências individuais requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias Capacidade de trabalhar em equipes Criatividade Visão de mundo ampla e global Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização Capacidade de comunicação Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada Capacidade de inovação Capacidade de relacionamento interpessoal Iniciativa de ação e decisão Autocontrole emocional Capacidade empreendedora Capacidade de gerar resultados efetivos Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
-------------------------------------	---

Fonte: Sant'Anna, 2002, p. 215.

No atual cenário, uma concepção de competência amplamente disseminada a retrata como um conjunto de saberes mobilizado em situação de trabalho: os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (DUBAR, 1998; STROBANTS, 1997). Portanto competência passa a ser compreendida como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Perrenoud (2000) afirma que a gestão de pessoas ganha consistência na utilização da competência quando esta se refere à faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos. Acrescenta ainda que, de maneira geral, há uma separação das competências, em que o significado está distribuído em três áreas constituintes do indivíduo. Essas áreas podem ser vistas detalhadamente no QUADRO 6, a seguir:

QUADRO 6
As áreas das competências individuais

COMPETÊNCIAS	DIMENSÕES	CONCEITO
Cognitivas	Aprender a pensar	Requerem o desenvolvimento do pensamento superior reflexivo por meio da investigação e da organização do conhecimento. Explicam como o indivíduo constrói e organiza o conhecimento habilitando-o a pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.
Atitudinais	Aprender a ser e a conviver	Visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais: conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo. Capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social.
Operativas	Aprender a atuar	Preveem a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e

		consciente. Atendimento às necessidades individuais profissionais e societárias por meio do trabalho contribuindo para a melhoria da Segurança da Sociedade.
--	--	--

Fonte: Quadro adaptado do curso de Formadores da SENASP (Secretaria de Segurança Pública), 2008.

2.3 O debate sobre gestão por competências

Fleury e Fleury (2001) apresentam a classificação das competências individuais em três categorias: de negócio, técnico-profissionais e sociais. As competências de negócio estão relacionadas à interação da empresa com seu ambiente, seu mercado, seus competidores, entre outros fatores. Sob esse prisma, orientação para o cliente pode ser uma competência vinculada ao negócio da organização. As competências técnicas diferenciam-se por sua ênfase nos *inputs* “conhecimentos técnicos”. As competências sociais enfatizam a interação com as pessoas, como trabalho em equipe, liderança, dentre outras.

Considerando a transição entre as competências organizacional e individual, Dutra (2004) destaca a tipologia estratégia-competência organizacional de Fleury e Fleury (2001), com origem em Treacy e Wieserma (1995). Segundo essa tipologia, as estratégias podem ser classificadas em excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. Na excelência operacional, as empresas competem com base em custos e oferecem aos clientes produtos de qualidade média com o melhor preço e bom atendimento. A inovação em produtos é a estratégia aplicada ao desenvolvimento de produtos inovadores, resultado dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A orientação a serviços é inclinada a atender ao que os clientes específicos desejam, traduz-se nas soluções “sob medida” para clientes especiais. Salienta-se que, na pesquisa de Dutra (2004), seguindo a linha proposta por Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas deve estar integrada ao intento estratégico por meio da discussão das competências organizacionais. A linha de discussão encontra similaridade no pensamento de Cardy e Selvarajan (2006), que afirmam que a competitividade e efetividade organizacional dependerão do quanto uma empresa incorpora sua visão estratégica para identificar e implementar modelos de competências de empregados, considerado o contexto ambiental.

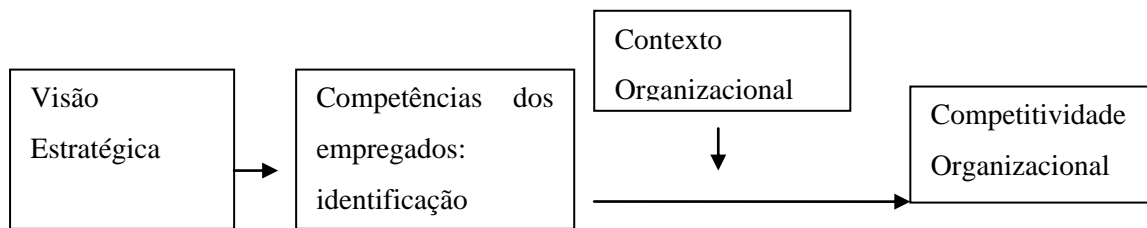


FIGURA 3 - Competência dos empregados como meio para competitividade
 Fonte: CARDY e SELVARAJAN, 2006, p. 236.

O debate sobre competências, segundo Fleury e Fleury (2001), no caso brasileiro, evidencia-se após os anos de 1990, quando da inserção do país no processo de globalização produtiva, que gerou mudanças no padrão de operações das empresas e no enfoque de sua atuação, que se tornou mais estratégico. Essas mudanças exigiram novos modos de organização e gestão.

A priori, o debate brasileiro sobre competências estava fundamentado na literatura americana, que aborda competência como *input*, mas, com o tempo, começou a incorporar aspectos da abordagem francesa, gerando novas perspectivas e enfoques.

A noção de competência, para Bitencourt (2005), surge como contraponto ao conceito de qualificação, sendo que, em seu início, ainda não englobava a ideia de relação social. A partir da reformulação do conceito de qualificação, o debate sobre competência se associou à vertente educacional. Esse conceito está ancorado na ideia de que as competências técnicas não atendem ao novo desenho produtivo, mas precisam estar associadas a atitudes críticas e reflexivas, formando as competências gerais dos trabalhadores.

O termo, segundo a autora, está ligado à apropriação do conhecimento em ações no trabalho, o que agrega valor à organização. Assim, competência se caracteriza como:

Um processo contínuo e articulado de formação de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização) (BITENCOURT, 2005, p. 25).

Assim, a autora apresenta competência como um conceito que abrange autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e autorrealização.

Barbosa (2008) afirma que a questão das competências pode ser analisada a partir das seguintes concepções ou enfoques: o enfoque ocupacional, que busca identificar competências demandadas pelo mercado de trabalho e comuns a diversas ocupações; o enfoque comportamental, que enfatiza as competências mobilizadas pelo indivíduo para desempenhar seu trabalho em um determinado contexto, buscando certo resultado; o enfoque construtivista, que se fundamenta na dialética entre o indivíduo e o conhecimento e enfatiza o aprendizado no espaço de trabalho; o enfoque pela fenomenografia, que busca descrever e aprender os aspectos essenciais da competência no trabalho; o enfoque funcional, que parte do princípio de que uma pessoa é competente para fazer algo quando demonstra que sabe fazer. Tais enfoques diferem entre si em relação às suas bases filosóficas e são aplicados de acordo com contextos culturais específicos e consonantes com suas premissas.

O autor ainda afirma que a questão das competências pode ser abordada a partir de três eixos de análise: a concepção de competências ligada ao campo da sociologia do trabalho, de cunho reflexivo-crítico, que critica a imprecisão e a variabilidade da noção de competência, além de considerar a origem de seu uso associada a um caráter político e ideológico, sem ligação com a ideia de relação social; a abordagem britânica, que associa competências à noção de tarefa, ligada a resultado; e a abordagem francesa, que considera a importância das competências ligadas ao seu valor social, à sua validação real de trabalho e à recomposição das ocupações.

Dutra (2004) destaca como elementos centrais do conceito de competência: conhecimentos, habilidades, atitudes, mobilização de recursos, alcance de metas. Ele acrescenta a esses elementos a ideia de complexidade, espaço ocupacional, contexto e entrega (em atos e realizações). A concepção de entrega, definida pelo autor, assemelha-se à de mobilização definida por Zarifian e aponta para a capacidade de um indivíduo de entregar-se à organização, realizando o trabalho de maneira a obter os resultados esperados. A ideia de complexidade permite visualizar o desenvolvimento da pessoa na organização em direção a assumir responsabilidades e executar atribuições de maior complexidade. O conceito de espaço ocupacional decorre da relação existente entre complexidade e entrega, na medida em que uma pessoa, ao assumir responsabilidades e atribuições mais complexas, entregando-se mais à organização de forma a agregar a esta mais valor, amplia o seu espaço ocupacional na empresa, sem mudar de cargo ou profissão.

Bitencourt (2001), após analisar as correntes norte-americana, francesa, australiana e latino-americana afirma que, independentemente da abordagem que o fundamenta, o conceito de competências está relacionado a um dos aspectos seguintes: desenvolvimento de

conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitação, práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, busca de melhores desempenhos, questionamento constante, processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas.

O construto “competência”, portanto, pode ser analisado em diferentes contextos, enfoques e concepções. As organizações, diante dessa pluralidade, podem implementar práticas apropriadas à sua realidade, o que torna a Gestão por Competências um emaranhado rico em práticas, mas que apresenta nuances contraditórias.

2.4 Competências organizacionais

As organizações desenvolvem competências, na visão de Luz (2001), que mantêm ligações estreitas com as competências individuais. Em outras palavras, as competências organizacionais representam a integração e a coordenação com as competências individuais. É necessário, portanto, tornar claras as relações entre as competências individuais e as competências organizacionais sob uma perspectiva dinâmica. Se as individuais representam o trunfo do indivíduo, as organizacionais são o principal ativo das organizações. Levy-Leboyer (1993, p. 102) afirma que uma política de pessoal preocupada com o desenvolvimento dos indivíduos representa hoje uma das chaves da competitividade. Resta então definir como estabelecer a articulação entre as competências individuais e as organizacionais, o que não é uma tarefa simples, uma vez que esse processo somente se tornará efetivo se for realizado no nível estratégico da empresa.

Diversos autores têm tratado da questão das estratégias competitivas. Porter (1986) foi provavelmente o primeiro, quando tratou da análise da indústria, mas outras abordagens mais recentes, baseadas na combinação entre análises internas e externas, parecem mais promissoras porque escapam ao determinismo ambiental que caracteriza a abordagem de Porter. De acordo com Schoemaker e Amit (1997), os ativos estratégicos caracterizam-se não só pela dificuldade de serem imitados ou negociados, mas também pelo fato de serem escassos, duráveis e difíceis de serem substituídos; e ainda por sua complementaridade com outros ativos, no sentido de que o valor de um aumenta quando o valor de outro cresce. Fleury (2000), examinando o alinhamento entre estratégia e competências, afirma que a abordagem da empresa-indústria, característica do trabalho de Porter, corresponde a uma visão de fora para dentro (*outside-in*), enquanto a abordagem de recursos constitui uma perspectiva de dentro para fora (*inside-out*), e observa que, na prática, as empresas têm combinado ambas as abordagens.

Prahalad e Hamel (1990) referem-se às *core-competencies* ou competências centrais, que constituem a aprendizagem coletiva da organização no que concerne à coordenação de diversas capacidades de produção e de integração de linhas de tecnologias. Esses autores divulgaram essa teoria no meio empresarial. Segundo eles, tais competências permitem o acesso potencial a uma grande variedade de mercados, representam uma contribuição significativa para o consumidor e são difíceis de serem imitadas. O conceito de competências centrais não foi cunhado por Prahalad e Hamel; outros autores referem-se a eles usando diferentes denominações, algumas das quais são citadas por Leonard-Barton (1992): competências específicas da firma (PAVITT, 1991), disposição de recursos (HOFER; SCHENDER, 1978), competências centrais ou organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAYES; WHEELRIGHT; CLARK, 1988) e competências distintivas (SNOW; HREBINIAK, 1980; HITT; IRELAND, 1985). É pertinente lembrar que, se para as competências individuais existe um sistema institucional, o mesmo não é verdadeiro para as competências centrais ou organizacionais, que estão ligadas essencialmente ao mercado.

Outro autor que compartilhou a ideia de *core competence* foi Javidan (1998), e uma das suas contribuições mais significativas se refere ao fato de o conceito de *core competence* ter grande relevância quando se destaca a potencialidade de acesso a mercados que são novos, além de satisfação de necessidades específicas de clientes e dificuldade em ser imitada.

As abordagens de Miles e Snow (1978) e de Snow e Hrebiniak (1980) associam à estratégia empresarial as competências distintivas (centrais) e o desempenho organizacional. Esses autores realizaram pesquisa em quatro diferentes indústrias, usando uma tipologia de estratégia empresarial, com o objetivo de explorar a possibilidade de que os gerentes “top” sigam diferentes estratégias e mostrem padrões diversos de percepção das competências centrais.

Snow e Hrebiniak (1980) apresentaram as competências centrais como o conjunto de atividades que a organização executa particularmente bem em relação a seus competidores. Em sua análise, as competências centrais são o agregado de numerosas atividades específicas que a organização tende a desenvolver melhor do que outras, em um ambiente semelhante. Na pesquisa conduzida pelos autores, o desempenho organizacional foi medido pela lucratividade, definida em termos da razão obtida entre a receita total e os ativos totais. Os resultados mostraram que os gerentes perceberam várias estratégias organizacionais em suas indústrias, indicando quais formas substancialmente diferentes de estratégias podem ser usadas concomitantemente em ambientes similares. Dentro de determinada indústria, uma ampla gama de capacidades organizacionais pode ser demandada ou possível, mas as organizações

escolhem desenvolver apenas algumas. Snow e Hrebiniak (1980) destacam que tais resultados são consistentes com a perspectiva de escolha estratégica de Child (1998) e parecem estar em desacordo com o modelo de seleção natural de desempenho e sobrevivência, construído por Hannan e Freeman (1977). Os resultados revelaram que a organização típica mostra mais competências do que aquelas examinadas nas pesquisas e que a variação pode ser explicada pela estratégia organizacional. Entretanto, entre as competências centrais das estratégias de defesa, prospecção e análise, incluem-se a capacidade em administração geral e o conhecimento sobre finanças, sendo que cada uma dessas estratégias demanda também outras competências. A estratégia de defesa requer capacidade em produção e em engenharia e, provavelmente, em administração de custos. A estratégia de prospecção demanda também pesquisa de produto e desenvolvimento de engenharia básica e, provavelmente, pesquisa de mercado. A estratégia de análise, aparentemente, varia mais de indústria para indústria do que as duas anteriores, mas, além de administração geral e finanças, não foram identificadas outras competências. A última estratégia – de reação – não mostrou um padrão consistente e lógico de competências.

Fleury e Fleury (2000) observam que é frequente a combinação de diferentes estratégias pelas empresas, o que torna difícil, às vezes, classificá-las em uma ou outra categoria. A estratégia de excelência operacional, por exemplo, tem semelhança com a estratégia de defesa de Snow e Hrebiniak (1980), e a de inovação em produto é consistente com o modelo de prospecção dos mesmos autores; as demais estratégias não parecem ser semelhantes.

Porter (1996), argumentando que eficiência operacional não é estratégia, afirma que a posição estratégica surge de três fontes diferentes, não mutuamente exclusivas e que frequentemente se sobrepõem. O autor cria, assim, uma tipologia de estratégia:

- posição baseada na variedade, isto é, na escolha de variedades de produtos ou serviços, em vez de segmentos de consumidores;
- posição baseada em necessidades, que corresponde aproximadamente à estratégia de segmentação de clientes;
- posição baseada em acesso, isto é, a segmentação dos consumidores é realizada por questões de facilidade de acesso geográfico ou de atendimento em escala.

Corroborando a visão de Marquardt e Engel (1993), Sant'Anna (2006) e Kilimnik (2006) destacam que, em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto

em relação ao quais poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Barlett e Ghoshal (1987) afirmam que as organizações, que agora concorrem entre si por clientes e mercados em escala jamais vista, têm sido levadas a competir também pelo recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano.

Fleury e Fleury (2001) apresentam novas tendências, entre as quais, a ênfase em novos desenhos organizacionais que propiciem maior integração e comunicação; a valorização de competências direcionadas à inovação de produtos, processos e serviços; um papel mais relevante da função Recursos Humanos na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; assim como um deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo.

2.5 Competências inerentes aos gestores

O contexto de reestruturação produtiva faz exigências não apenas aos trabalhadores ou empregados, mas também ao corpo gerencial. Demandam-se várias capacidades, novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas, forte comprometimento com a organização, ou seja, novas competências gerenciais.

Mertens (1996), em seu texto sobre competências, refere-se à qualificação gerencial, destacando que se tornou insuficiente diante das atuais inovações técnicas e organizacionais, refletindo a necessidade de adaptação e de desenvolvimento das capacidades interpessoais exigidas pelas organizações.

El desafío de la gerencia consiste en que, para impulsar los cambios en la organización, tiene que navegar entre liderazgo y expectativas, entre discurso y realidad, entre imposición y participación. Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender (MERTENS, 1996, p. 33).

Coda (1999), baseando-se no texto de Spencer e Spencer (1993), realizou um trabalho em empresa do setor elétrico, na qual identificou as seguintes competências gerenciais: visão estratégica do negócio (compreensão dos objetivos e da cultura da organização, analisando suas implicações nos processos desenvolvidos na unidade organizacional e realizando ajustes com vistas à agregação de valor); planejamento do trabalho (capacidade de identificar e

definir, com clareza e exatidão, objetivos ou metas para a equipe e indivíduos; programação de atividades, definindo indicadores de resultados e gerenciando-os para atingir os objetivos esperados); orientação para a qualidade (iniciar a implantação de mudanças e melhorias em serviços, processos e sistemas, visando à busca permanente de qualidade); gestão de pessoas (utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem trabalha, identificando potencialidades, propiciando orientações, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e habilidades de sua equipe, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador); gestão de conflitos (capacidade de influenciar positivamente pessoas ou grupos, com base na competência pessoal e profissional, conquistando credibilidade e confiança e obtendo aceitação, consenso e promovendo ação na busca de resultados); fornecimento de *feedback* (coleta de informações sobre o desempenho da equipe de trabalho e transmissão de modo claro, específico, objetivo e em tempo hábil aos indivíduos ou grupos envolvidos); capacidade de utilizar recursos (realizar projeto/atividades da área, dentro do orçamento aprovado, monitorando e controlando custos, justificar propostas de gastos e administrar despesas sob sua responsabilidade mediante o uso adequado de equipamentos, materiais e recursos humanos).

2.6 Como se articulam as competências individuais e organizacionais

Vergara e Branco (1995) reportam-se a Rhinesmith (1993), que propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competência, sob o argumento de que o relacionamento da mentalidade com as características pessoais representa o lado “ser” da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado “fazer”, devendo ser entendidas com uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado. Portanto uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade que é transformada em comportamento. Do mesmo modo, característica não é competência.

O QUADRO 7 a seguir mostra o processo de formação de novas competências.

QUADRO 7
Mentalidades, características pessoais e competências

Mentalidades	Características pessoais	Competências
Consideração da imagem maior	Conhecimento	Gerir a competitividade
Aceitação das contradições	Conceituação	Gerir a complexidade
Confiança no processo	Flexibilidade	Gerir a adaptabilidade
Valorização da diversidade	Sensibilidade	Gerir equipes
Fluidez na mudança	Julgamento	Gerir a incerteza
Busca por ser aberto	Reflexão	Gerir aprendizado

Fonte: VERGARA; BRANCO, 1995, p. 57.

Rhinesmith (1993) assim define as competências apontadas abaixo:

- **Gerir a competitividade:** significa a capacidade de coletar e saber utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global.
- **Gerir a complexidade:** significa apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época. Isso implica gerir os interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias coisas simultaneamente.
- **Gerir adaptabilidade:** esta habilidade exige esforços que vão além da dimensão cognitiva e que implicam equilíbrio emocional, tolerância ao stress, energia e maturidade, uma vez que flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança são competências necessárias no cenário atual.
- **Gerir equipes:** exige dos gerentes alto nível de sensibilidade, pois a diversidade caracteriza as equipes de trabalho. O gerente passa a ser um facilitador e incentivador dos esforços da equipe da qual faz parte.
- **Gerir a incerteza:** exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle, já que a experiência do passado não garante o sucesso no presente.
- **Gerir o aprendizado:** significa aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

Vergara e Branco (1995) ressaltam que uma competência só se estabelece na medida em que uma mentalidade se traduz em comportamento, já que o ser e o fazer são indissociáveis. Essa constatação remete à ideia de que o modelo vigente, que combina habilidades técnicas, humanas e conceituais deve ser revisto, uma vez que é muito ampla a diversidade de competências mencionadas no QUADRO 3. Além disso, as organizações tendem a reduzir os níveis hierárquicos, tornando mais complexo o contexto de atuação dos gerentes. Cai assim por terra a suposição básica que sustenta tal modelo, qual seja a de que, na passagem dos níveis inferiores para os superiores da hierarquia, aumentaria a necessidade de habilidades conceituais, em detrimento das habilidades técnicas.

Bartlett e Ghoshal (1997) apontam que as teorias de administração difundem a ideia de que cabe à gerência desempenhar o papel genérico de adicionar valor à empresa, mediante a realização de um conjunto de tarefas que requerem algumas capacidades gerais. Os gerentes desempenham, portanto, papéis e têm responsabilidades semelhantes, qualquer que seja o nível em que atuem. Tais pressuposições, segundo esses autores, podem ser verdadeiras no contexto das hierarquias clássicas, baseadas no conceito tradicional de autoridade. Entretanto as mudanças econômicas que vêm ocorrendo em todo o mundo estão imprimindo grandes alterações no desenho organizacional e, conseqüentemente, nos papéis e responsabilidades gerenciais. Entre as mudanças organizacionais que estão acontecendo, os autores apontam a tendência de criação de divisões. Outras tendências apontadas são o surgimento de processos integrativos cruzados, instituídos para quebrar as relações orientadas verticalmente e o surgimento de forte comprometimento com um verdadeiro *empowerment*. Em consequência, os gerentes do nível operacional passaram do seu papel tradicional de implementadores de atividades de linha para o de empreendedores inovativos; os gerentes de nível intermediário, por sua vez, passaram de controladores administrativos para apoiadores de desenvolvimento, e os executivos de cúpula passaram de estrategistas a líderes organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho é de caráter qualitativo e de natureza descritiva. O caráter qualitativo da pesquisa se justifica pelo tipo de informação coletada e pelos procedimentos de análise que serão elaborados. Esse tipo de pesquisa se propõe, de acordo com Lakatos (1999, p. 22), a abordar “um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa se classifica como bibliográfica, tendo sido utilizado também o levantamento de informações por meio de entrevista semiestruturada. A pesquisa de campo inclui a coleta de dados primários por meio de entrevista realizada com os executivos que pertencem à Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, que tem por missão “prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país.”

Os dados secundários foram extraídos a partir da pesquisa bibliográfica, incluindo artigos, livros técnicos, teses e dissertações relacionadas ao tema.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001), essa abordagem é recomendada para o exame de acontecimento contemporâneo inserido em algum contexto da vida real, mas quando se tem pouco controle sobre os eventos. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, e múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

3.1 Dos elementos analisados

- a) O histórico e o contexto geral da unidade de análise principal – a empresa.
- b) As expectativas e crenças dos atores envolvidos.
- c) As características do modelo de gestão de pessoas, antes de a organização implantar o modelo de gestão por competências.
- d) As barreiras e dilemas do novo modelo, na visão dos executivos.
- e) O sistema de gestão por competências.
- f) As competências percebidas pelos executivos da aviação.

3.2 Das unidades de análise

- a) Unidade principal: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO.

A visão sistêmica da INFRAERO, caracterizada como um sistema sociotécnico, sua especificidade cultural, histórica, tipo de negócio, estratégia, estrutura, estilo de liderança, conjunto de políticas, métodos de gerenciamento e visão da administração.

3.3 Da estratégia de coleta de dados

a) Consulta documental e registros em arquivo, nas quais se destacam:

- Cartilha do Programa Gestão por Competências;
- Estatuto da Organização e o Planejamento Empresarial (Políticas Empresariais e Expectativas da Alta Administração);
- Carta de Valores e Código de Ética.

b) Entrevista semiestruturada.

3.4 Da metodologia de análise e interpretação dos dados

Foi adotada, nas etapas de análise para este estudo, a abordagem de análise sequencial e codificação indutiva proposta por Chesler (1987). A rota de progressão analítica partiu da descrição até a explanação. Embora não existam especificações claras sobre os limites entre descrição e explanação, a pesquisa evoluiu por meio de uma série de análises de fatos que condensam cada vez mais dados, na busca do entendimento do **que** está acontecendo na organização, **como** está acontecendo e **por que** está acontecendo.

Para salientar as diferenças existentes entre descrição e explanação, Bernard (1988) afirma que descrição é fazer com que as coisas complicadas sejam compreensíveis, por meio de sua redução nas partes em que se compõem. Explanação, segundo o autor, é fazer com que as coisas complicadas sejam compreensíveis, mostrando como suas partes se encaixam, de acordo com determinadas regras.

Cabe destacar que este estudo evoluiu, tanto quanto possível, em um *continuum* entre descrição e explanação, num processo de agrupamento das informações. Foi utilizada a construção de matrizes com as principais perguntas das entrevistas realizadas com os executivos.

3.5 Etapas de análise

- a) Redução dos dados: esta etapa teve por objetivo agrupar as informações, por meio de um conjunto de temas desdobrados a partir do modelo teórico que sustentou a pesquisa, como também a questão da pesquisa. Isso permitiu criar agrupamentos de dados que forneceu uma estrutura lógica para as etapas seguintes da análise.
- Agrupamento de informações: feito com o objetivo de facilitar a evolução do próximo nível de análise, o reagrupamento, para criar novos *clusters* de informações. Esses novos grupos de informações são mais explanatórios e baseados em inferências e/ou entrevistas, o que permitiu criar conjuntos, temas ou constructos, reduzindo a grande quantidade de informações a um número pequeno de pontos de análise.
 - Etapa de desenvolvimento de proposições preliminares e provisórias: os produtos primários oriundos das etapas cumpridas até então foram enfeixados numa peça maior, descritiva. Nesta etapa, produziram-se assertivas com o objetivo de clarificar ideias e vincula-las aos conceitos. Verificaram-se coisas comuns, salientando diferenças. O pensamento foi sistematizado em explicações coerentes.
 - Etapa de complementação, confirmação e/ou revisão das proposições preliminares: esta etapa teve por objetivo capturar diferentes visões sobre a questão da pesquisa.
 - Integração dos achados numa descrição e interpretação: refinamento e consolidação dos achados e integração das descrições, numa moldura exploratória. Trata-se de uma exploração mais aprofundada das relações entre os elementos pesquisados, da complementaridade e do reforço, com vistas ao refinamento das proposições ou à criação de outras. Buscou-se a consolidação de um significado das competências no setor de aviação sob a ótica do impacto dos achados.

3.6 Universo da pesquisa e amostra

A amostra foi selecionada mediante critério de acessibilidade, tendo em vista captar as percepções dos executivos com diferentes níveis de atuação, atribuições e responsabilidades na empresa. Desse modo, pretendeu-se, inicialmente, compor a amostra da seguinte forma:

QUADRO 8
Áreas de atuação dos executivos

ÁREAS DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE EXECUTIVOS E ENTREVISTADOS	FORMAÇÃO ACADÊMICA
OPERACIONAL	01	COM. SOCIAL
SEGURANÇA	01	ENG. MECÂNICA
NAVEGAÇÃO AÉREA	03	02 ENG. CIVIL 01 PSICOLOGIA
ADMINISTRAÇÃO	01	PSICOLOGIA
FINANÇAS	01	CONTADOR
NEGÓCIOS	01	ADMISTRADOR
LOGÍSTICA	01	ADMINISTRADOR
RECURSOS HUMANOS	02	01 PEDAGOGIA 01 PSICOLOGIA
SUPERINTENDÊNCIA	02	02 ENG. ELÉTRICA
TOTAL	13	

* Total de questionários de autoavaliação de competências profissionais aplicados = 13 (treze)
Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em consideração o tema a ser pesquisado, que envolve o campo das competências, faz-se necessário compreender o contexto da gestão de competências na INFRAERO, as competências especificadas para os executivos da empresa, sua relação com as estratégias organizacionais, bem como a inserção do modelo de competências e a percepção desses executivos sobre as competências que o cargo requer.

Para a INFRAERO, o modelo de gestão de pessoas por competências permite a integração de todos os subsistemas de recursos humanos, a saber: os processos de ingresso de novos empregados, os programas de treinamento e desenvolvimento, o plano de cargos e carreiras e a avaliação de desempenho.

4 O CASO INFRAERO

4.1 Histórico

O Estatuto da Infraero, de 1972, define-a como uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Aeronáutica, constituída nos termos da Lei nº 5.862 de 12 de dezembro de 1972. Foi criada com a finalidade de implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária, bem como exercer suas atribuições diretamente, por meio de subsidiárias ou em parceria.

Seus recursos são constituídos por: tarifas operacionais, incluindo as aeroportuárias, exploração dos terminais de cargas, de áreas comerciais e recursos de outras fontes.

No início de suas atividades, no período de 1973 a 1978, foi estruturada sob uma cadeia hierárquica vertical, centralizada, departamentalizada por função e com suas unidades aeroportuárias vinculadas à sede da empresa, que tinha total controle das atividades.

No período de 1979 a 1987, a Infraero percebeu que havia necessidade de efetuar uma reformulação na sua estrutura vigente por esta não mais estar atendendo à formulação e implementação de sua política aeroportuária.

Tal necessidade ficou evidenciada pelas diretrizes do Ministério da Aeronáutica, no sentido de reduzir as despesas com pessoal e também pelo fato de que somente 9 dos 23 aeroportos administrados pela Infraero eram superavitários, não atingindo o equilíbrio desejado entre receitas próprias e despesas de custeio.

Resolveu-se então, classificar 12 aeroportos com administração principal (categoria P) e os outros 11 como aeroportos satélites ou dependentes (categoria D). Os aeroportos classificados na categoria D passaram a ser vinculados e/ou subordinados aos de categoria P.

A implementação das medidas preconizadas, bem como a distribuição de responsabilidades e atribuições entre o aeroporto principal, o aeroporto satélite e a sede, foram objeto de ato baixado pelo Presidente, especificamente para cada caso.

A experiência adquirida no período de implantação da nova estrutura, a necessidade de aprimorar os procedimentos administrativos e financeiros e algumas dificuldades surgidas no relacionamento entre aeroportos fez com que uma nova classificação para os aeroportos principais e dependentes se fizesse necessária. Essa nova classificação aboliu a estrutura dos aeroportos principais e dependentes, colocando-os todos sob subordinação à sede da empresa.

Ainda no período compreendido entre os anos de 1979 e 1987, a Infraero cresceu de forma vertiginosa com a absorção de dezenas de aeroportos, tornando-se uma empresa muito complexa quanto à forma de ser administrada.

Os seguidos ajustes governamentais na economia, o crescente volume de encargos e responsabilidades centralizados na sede da empresa, em decorrência do número de aeroportos sob a sua jurisdição, e a conveniência de assegurar maior rapidez e objetividade às soluções, sem prejuízo das suas atribuições de supervisão e coordenação, fizeram com que a Infraero sentisse novamente a necessidade de ser repensada.

Desse cenário resultou, em 1987, a criação, na estrutura da empresa, de sete Superintendências Regionais, com a distribuição geográfica à imagem da solução adotada pelo Ministério da Aeronáutica, que divide o Brasil em Comandos Aéreos Regionais.

Tal solução visava, sobretudo, à descentralização necessária para dotar a empresa de agilidade e flexibilidade suficientes para fazer frente ao crescente e ininterrupto número de absorções de aeroportos do qual a Infraero era alvo.

O modelo desenvolvido resultou em uma Sede como sistema básico central, normativo, com funções de planejamento, acompanhamento, controle e supervisão.

As Superintendências Regionais ficaram com o seu sistema descentralizado, com a responsabilidade de planejar, coordenar e supervisionar as atividades dos aeroportos que lhes eram subordinados. Aos aeroportos, por sua vez, cabiam as funções correlacionadas à sua operação. A nova estrutura assim constituída sofreu dificuldades, principalmente no tocante à movimentação e alocação de pessoal e recursos para sua operação.

Com o tempo, algumas dessas superintendências conseguiram se dimensionar e atuar eficazmente dentro do espírito de descentralização que se esperava para propiciar a tão falada agilidade e flexibilidade à administração da empresa. Mas o modelo mostrou-se, de maneira geral, inconsistente, uma vez que burocratizou mais ainda o sistema, dificultando sobremaneira o diálogo entre os aeroportos e a Sede.

As Superintendências Regionais, na sua maioria, por falta de pessoal e estrutura para atender sua região, ocupavam-se mais do seu aeroporto sede do que dos demais.

A falta de definição clara dos papéis das Superintendências e aeroportos se fez sentir, principalmente no tocante a seus níveis de competência. Existiam, em alguns casos, áreas cinzentas ou de superposição de atribuições em relação ao que se fazia na Sede e nas Superintendências Regionais.

Os papéis ficaram um pouco mais bem definidos, no tocante à relação superintendência/aeroporto, nos casos em que a sede da Superintendência se encontrava em local distinto do aeroporto.

Após cinco anos de existência das Superintendências Regionais e superadas algumas divergências nesse período, a diretoria da empresa solicitou um estudo da estrutura existente, tendo em vista o processo de abertura da economia, da globalização de mercado e da consolidação do Mercosul. Para a execução de tal estudo, sugeriu-se que as análises se iniciassem pela Sede e que depois fosse verificada a situação das Regionais.

Era necessário ter claro e definido, para os diversos níveis da organização, o papel que se esperava da Sede, conforme explicitado anteriormente, que pouco diferia da concepção que se teve nas últimas administrações.

Tratava-se, portanto, muito mais de dar continuidade a um processo de descentralização, estruturando a Sede com características organizacionais que apresentassem leveza, agilidade e flexibilidade, compondo-a com atribuições e perfis profissionais que propiciassem condições de se iniciar um processo de gestão por resultados.

Nessa ótica, caberiam ao órgão central as funções de planejamento, coordenação, apoio, fiscalização, acompanhamento e avaliação de resultados por meio de indicadores de desempenho a serem estabelecidos.

Nesse ponto, concluiu-se ser impossível repensar o modelo sem antes desenvolver um novo planejamento estratégico para a Infraero.

O planejamento estratégico até então adotado era inadequado às suas necessidades, faltando-lhe uma visão estratégica de longo prazo, com seu processo decisório calcado em diretrizes, plano de ação e orçamento, todos eles de curto prazo.

Isso nos traz ao que consideramos o início de profundas modificações no modelo gerencial da Empresa, começando pelo novo planejamento estratégico detalhado a seguir e que serviu de base para as propostas de gestão que se sucederam.

4.2 O novo Planejamento Estratégico

O novo Planejamento Estratégico da Infraero para o período compreendido entre 1995 e 2005, concebido pela Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, com a participação integral de todos os líderes de departamentos, assessores, gerentes e consultoria externa, contempla todas as fases previstas para a elaboração de um documento que norteia o desenvolvimento da empresa para os próximos dez anos.

4.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico

- Elaboração de cenários de oportunidades, ameaças e aspectos restritivos internos, envolvendo o momento atual, o ambiente externo e o ambiente interno.
- Definição do Plano Estratégico da Empresa, por meio de sua Missão, Visão, Objetivos Permanentes, Políticas, Diretrizes, Áreas de Negócios Atuais e Potenciais, Projetos Estratégicos e Postura do “Homem” Infraero.
- Implantação.

4.2.2 Ambiente externo

Variáveis nacionais que afetam a Infraero:

- aumento de controle do governo nas estatais/perda de autonomia;
- política tarifária;
- interesses políticos;
- abertura econômica e nova lei de concessões;
- política salarial;
- quebra de monopólio e Programa Nacional de Desestatização;
- desenvolvimento tecnológico;
- crescimento populacional;
- expectativa de crescimento da economia;
- interiorização das atividades econômicas;
- consciência ecológica.

Variáveis internacionais que afetam a Infraero:

- globalização da economia;
- consolidação do Mercosul;
- aumento das exigências internacionais de segurança;
- construção de rodovias pan-americanas;
- exigências de normas de qualidade;
- corredores de transporte/exportação;
- zonas francas;

- possíveis trampolins de acesso regional (Rio Branco, Porto Velho, Macapá, Manaus, Curitiba, Porto Alegre, etc.);
- aproximação do Mercosul/União Europeia;

4.2.3 Ambiente interno

Variáveis que podem expressar carências ou limitações ao desempenho correspondendo aos fatores restritivos internos, que necessitam ser superados e/ou aprimorados:

- formação e desenvolvimento de empreendedores internos;
- modernização e informatização da empresa;
- aprimoramento contínuo do sistema de comunicação social;
- conhecimento adequado do perfil do cliente;
- melhoria contínua na eficiência da qualidade dos serviços prestados;
- adequação da gestão de recursos humanos (cargos, salários, carreiras) ao porte, objetivos da empresa e à incorporação da TASA – Telecomunicações Aeronáuticas Sociedade Anônima;
- melhoria do sistema de cobrança e fiscalização;
- adequação do sistema de apropriação e controle de custos;
- aprimoramento contínuo da estrutura organizacional de forma a proporcionar agilidade e flexibilidade à Empresa;
- necessidade de absorção e desenvolvimento tecnológicos continuados.

Cenários de oportunidades:

- aumento da demanda de passageiros e de transporte de cargas aéreas;
- incremento dos negócios atuais e oportunidades para novos negócios;
- intensificação do turismo nacional e internacional;
- demanda por transportes intermodais;
- incorporação das atividades da TASA – Telecomunicações Aeronáuticas Sociedade Anônima;
- oportunidades de parcerias estratégicas;
- aeroportos e respectivas áreas como fontes de negócios;

- comitês internacionais de estudos, apoio e regulamentadores das atividades aeronáuticas;
- exportação de serviços aeroportuários;
- cooperação técnica internacional.

Cenários de ameaças:

- dificuldades de não responder “a tempo” à saturação aeroportuária;
- dificuldade de apresentar agilidade empresarial e ser competitiva diante de “amarras” de legislação;
- desenvolvimento de outras modalidades de transporte;
- privatização de aeroportos “rentáveis”;
- obsolescência tecnológica dos equipamentos de meteorologia;
- novos competidores no mercado de administração de Aeroportos e de carga aéreas.

4.2.4 A Missão

“Atender às necessidades da sociedade relativas a sistemas, produtos e serviços de infraestrutura aeroportuária e aeronáutica, primando pela qualidade, competitividade e rentabilidade.” Essa Missão foi elaborada com base nas premissas institucionais da empresa e em convergência com as orientações do Ministério da Aeronáutica para incorporação da TASA – Telecomunicações Aeronáuticas S.A, buscando-se também adequar a finalidade para a qual a empresa foi criada a uma ação empresarial voltada para as necessidades da sociedade e do mercado global e para orientação de resultados econômicos e financeiros que possam garantir a sua permanente sobrevivência e crescimento.

4.2.5 A Visão

“Explorar os aeroportos como centros de negócios, mantendo-se na vanguarda empresarial, tecnológica e de prestação de serviços aeronáuticos.”

Para alcançar essa Visão e atender a sua Missão, a Empresa deve:

- estar direcionada para as necessidades do mercado de forma proativa;

- inserir-se no contexto da globalização, identificando novas formas de prestação de serviços e de atendimento;
- identificar e desenvolver vocações comerciais regionais e locais do aeroporto;
- ser competitiva e ágil nas decisões, identificando e transformando oportunidades de negócios em novos empreendimentos e ações;
- primar pela qualidade na prestação dos serviços, com produtividade e racional alocação dos recursos disponíveis;
- manter sua integridade como instituição nacional, buscando fortalecer sua imagem, constituindo-se em referência positiva para a sociedade;
- ser forte econômica e financeiramente, buscando a rentabilidade dos negócios e dos aeroportos;
- contar com pessoas motivadas, capacitadas e com forte comportamento empreendedor e ético;
- proteger o meio ambiente no qual se insere.

4.2.6 O modelo proposto

Diante da necessidade de criação dos Centros de Negócios, apresentada no Planejamento Estratégico, a Diretoria decidiu pela contratação de uma consultoria externa para, juntamente com a Assessoria de Planejamento, conceber um modelo para implantação dos Centros de Negócios.

O modelo organizacional então adotado era o clássico, com forte influência estrutural dos ministérios militares, por ser uma empresa vinculada ao Ministério da Aeronáutica, atuando com certa autonomia regional.

Foram identificados como clientes da Infraero:

- passageiros das linhas aéreas;
- empresas importadoras e exportadoras de carga aérea;
- empresas aéreas e
- todos os usuários dos aeroportos.

No diagnóstico realizado ao longo de um ano, com vários funcionários de vários setores, constataram-se as seguintes disfunções no modelo existente:

- o desenvolvimento da atividade aeroportuária tem ciclo longo e altos custos para correção de rumos;

- o Ministério da Aeronáutica é formalmente responsável pelo planejamento a longo prazo;
- a condição monopolista não estimula a preocupação com as exigências reais dos clientes;
- existem algumas contradições quanto a quem são os clientes da Empresa;
- a cultura de gestão por resultados não está consolidada na Empresa;
- prevalece a visão “legalista-orçamentária” e tecnicista;
- há necessidade de reavaliação/adequação de indicadores de desempenho;
- o desenvolvimento tecnológico nem sempre é estrategicamente articulado com os objetivos e exigências do negócio;
- a Infraero é uma empresa prestadora de serviços;
- a Empresa tem restrições para renovar e ajustar os quadros, quando necessário;
- na Empresa não há clara designação de responsabilidade para resultados;
- a exploração comercial de espaços exige conhecimentos especializados de comércio de varejo;
- as limitações impostas à Empresa dificultam a ação rápida e a flexibilidade na comercialização de espaços;
- a Sede desempenha muitas atividades operacionais que poderiam ser consolidadas nas regionais e aeroportos para maior eficiência;
- existe insatisfação quanto à relação aeroporto/regional/sede;
- o modelo atual de gestão não facilita a análise de desempenho operacional;
- há uma deficiente apuração de resultados por áreas de responsabilidade;
- não existe autonomia para os aeroportos, que são unidades de ponto próximas aos clientes;
- o processo decisório é muito formal, centralizado e burocrático;
- a estrutura organizacional é departamentalizada e inadequada para gerir a empresa face aos seus novos desafios.

4.2.7 Orientações estratégicas da presidência

“A Empresa deve estar preparada para entrar em regime competitivo”

As orientações foram:

- adotar um modelo organizacional;

- utilizar o planejamento estratégico como “farol”;
- observar as limitações existentes;
- fazer melhoramentos na atual estrutura;
- trabalhar com Centro de Negócios;
- dar maior autonomia a determinados aeroportos;
- apurar resultados;
- caracterizar as regionais como Centros de Apoio Logístico;
- indicar caminhos de treinamento.

De posse das orientações da Presidência e com o diagnóstico realizado, iniciou-se o trabalho de definição de modelos da Estrutura Organizacional para homologação pela diretoria.

A estrutura básica ficou caracterizada da seguinte maneira:

- **Unidades de função** – entidades de apoio operacional à Organização.
Fornecer todos os serviços necessários ao funcionamento das demais unidades.
- **Unidades estratégicas de negócios** – áreas que estão em contato direto com o mercado da Infraero.
Operacionalizar a estratégia na sua unidade;
Obter resultados do negócio;
Converter necessidades dos clientes em oportunidades de maximização de receitas;
Gerenciar custos diretos e negociar a otimização de custos indiretos.

4.2.8 O modelo aprovado

Após uma ampla discussão das alternativas apresentadas à Diretoria, foi aprovado um Modelo Organizacional que atendia as pretensões de modernização da Empresa. Esse modelo tinha as seguintes características:

Gestão por Centro de Negócios

- Permite a definição de estratégia empresarial de mercado.
- Responsabilidade por resultados econômico-financeiros.
- Busca de sinergias entre as unidades da sede e de apoio logístico.
- Descentralização de Operações.

- Agilização do fluxo de negócios.
- Relação cliente-fornecedor entre Centro de Negócios e Centro de Apoio Logístico.

Presidência: principal entidade político-estratégica

- homologar a estratégia da Empresa;
- avaliar e orientar a condução dos negócios;
- promover a integração entre as diversas áreas.

Assessoria: Suporte estratégico da Presidência.

- assistir a formulação das políticas corporativas;
- disseminar a troca de informações entre a Presidência e as demais áreas;
- prestar apoio especializado às demais áreas.

Diretoria: nível estratégico-diretivo

- desenvolver produtos e serviços;
- planejar;
- normatizar;
- controlar.

Centros de Negócios

- realizar negócios;
- realizar operações aeroportuárias;
- obter resultados;
- gerenciar custos diretos e negociar a otimização de custos indiretos.

Centros de Apoio Logístico

- fornecer serviços necessários ao funcionamento dos Centros de Negócios;
- prover serviços operacionais internos com custo e qualidade compatíveis com o mercado.

Plano de Implantação

- formação e preparação da equipe responsável pela implantação;
- divulgação do modelo organizacional;
- divulgação da filosofia de avaliação por resultados;

- plano de capacitação, principalmente nos níveis gerenciais;
- formulação das estratégias para os Centros de Negócios;
- adaptação no plano de cargos e salários;
- análise/redesenho da relação Centro de Negócio-Centro de Apoio Logístico;
- ajustes nos sistemas de avaliação de resultados.

Como foi visto, o modelo de planejamento estratégico criado para o período de 1995 a 2005 vigorou até novembro de 2009, quando foi implementado o Mapa Estratégico da Empresa e as Regionais estabelecidas tornam-se Centros de Serviços Compartilhados.

Os Centros de Serviços Compartilhados despontam como um modelo de operação vantajoso para as organizações: os benefícios proporcionados vão além da simples redução de custos operacionais, permitindo o foco nas atividades *core* e a melhoria de nível dos serviços prestados a partir da especialização e integração de processos, tecnologias e pessoas.

Os desafios dos Centros de Serviços Compartilhados são: ter flexibilidade, gerenciar sob pressão, ser mais eficiente, atender os níveis de serviços exigidos por clientes, ter velocidade no processo de decisão, integração de sistemas e rápido acesso à informação.

Em abril de 2011, a Infraero atualizou o Mapa Estratégico, conforme a FIG. 5 a seguir:



MAPA ESTRATÉGICO 2010 - 2014

Missão: Prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país.

Visão: Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.

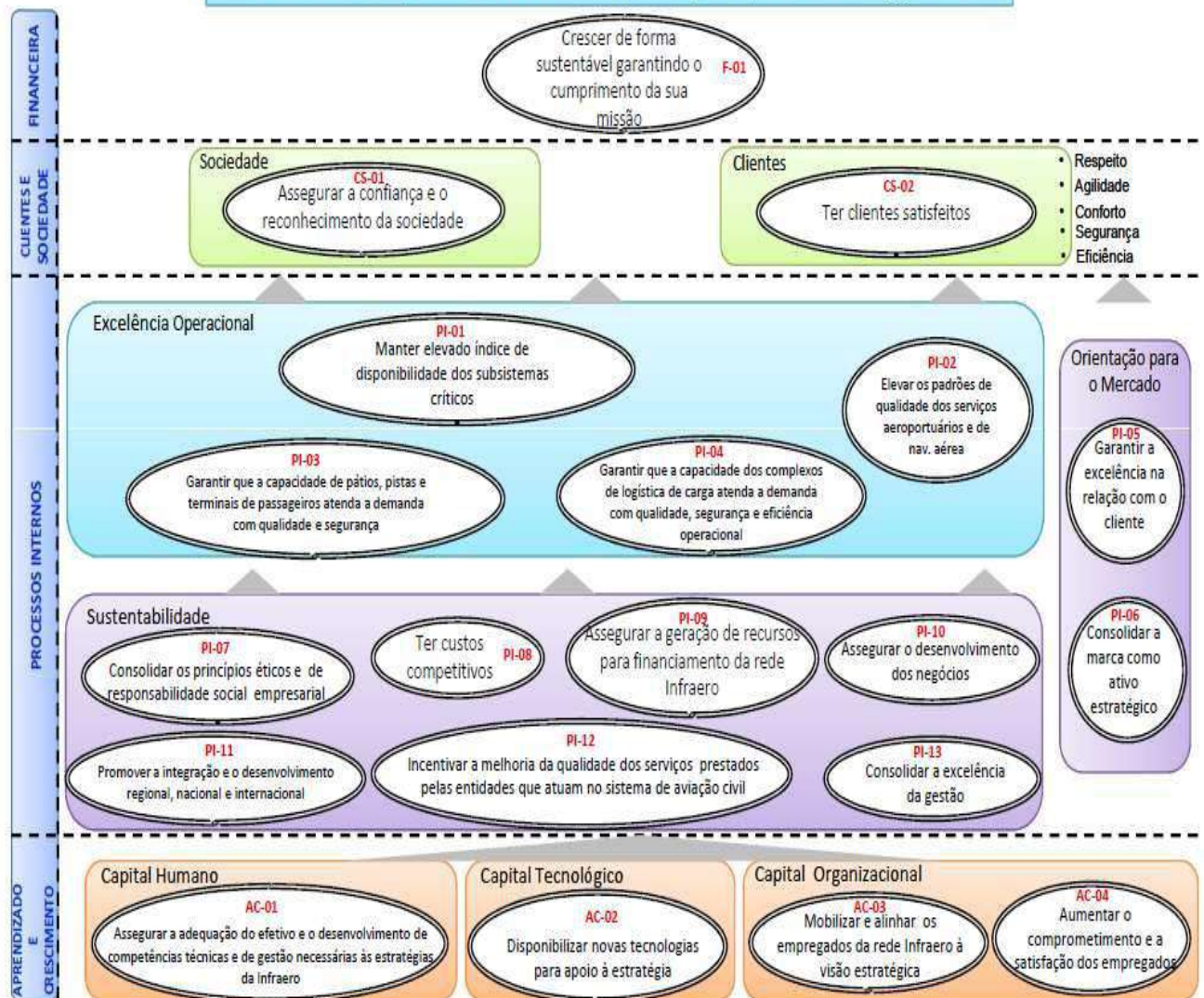


FIGURA 4 – Mapa estratégico 2010-2014
Fonte: PLANEJAMENTO EMPRESARIAL, 2011.

4.3 As competências da INFRAERO

4.3.1 A gestão de pessoas por competências na Infraero

A Superintendência de Recursos Humanos, no segundo semestre de 2005, apresentou à Diretoria de Administração um esquema-proposta para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competência, obtendo aprovação para que se desse início ao trabalho.

A partir daí, foram realizadas visitas de *benchmarking* a algumas empresas, a equipe de recursos humanos foi treinada no modelo de gestão de pessoas por competência e realizou-se

considerável pesquisa documental, que resultou na identificação de competências corporativas em sua descrição operacional.

Essas competências corporativas foram submetidas à análise da Superintendência de Planejamento Organizacional, que coordena a elaboração do planejamento estratégico da empresa, e a um grupo de superintendentes que eram, na época, os líderes de negócios da empresa.

Com base nessas competências corporativas, a equipe de RH da Sede (Brasília) identificou – a partir de uma análise preliminar – as competências humanas que lhes correspondiam, elaborando, também, suas definições operacionais.

Tendo como grupo de trabalho uma equipe de profissionais da área de recursos humanos da Sede e das Superintendências Regionais, utilizou-se a metodologia de entrevistas, de grupos focais e de trabalhos de campo para o levantamento de dados, não só para a validação das competências humanas, mas também para o desenho dos perfis de competência dos cargos e das funções da empresa.

Ao todo, considerando-se entrevistas, grupos focais e trabalhos de campo, participaram do levantamento de dados cerca de 1.200 empregados.

No caderno do Modelo Infraero de Gestão por Competências encontra-se a afirmação de que é notória a importância e o valor dos recursos humanos de uma organização. Os compêndios técnicos, que abordam temas de gestão, mostram-se unânimes em apontar que os resultados e a excelência empresarial são sustentados pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes do corpo funcional de uma empresa. Compartilhando dessa abordagem, a Infraero volta-se para implementar um modelo de gestão de recursos humanos moderno, abrangente, alinhando competências, focando estratégias, buscando resultados empresariais excelentes, bem como a satisfação e autorrealização de seu corpo funcional.

O modelo de gestão de pessoas por competência já é utilizado por um grande número de empresas e a Infraero, na constante busca de aprimoramento, estudou-o, identificou-o como aplicável à sua realidade e decidiu utilizá-lo, por concluir que nele alinham-se desempenho dos profissionais, missão, valores, objetivos estratégicos e visão de futuro.

Para a Superintendência de Recursos Humanos, o modelo de gestão de pessoas por competência permite a integração de todos os subsistemas de recursos humanos, a saber: os processos de ingresso de novos empregados, os programas de treinamento e desenvolvimento, o plano de cargos e carreiras, a avaliação de desempenho. Finalmente, é um modelo que possibilita a adoção de ações que permitem ao empregado conhecer melhor suas

competências e compreender o que a empresa espera de seu trabalho. Dessa forma, todos poderão aprimorar o seu desempenho e atingir a autorrealização profissional.

Esse modelo traz uma série de benefícios para a organização e para seus empregados. Alguns benefícios para a Infraero:

- Possibilita o alinhamento das competências de seus profissionais às estratégias organizacionais.
- Permite que a visão de futuro da empresa seja traduzida nas ações de seus empregados.
- Facilita o reconhecimento e o aproveitamento dos talentos internos.
- Qualifica profissionais para assumir posições futuras.
- Traz uma maior efetividade aos processos organizacionais.

Benefícios para os profissionais da empresa:

- Possibilita uma maior transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão do desempenho.
- Facilita ao empregado planejar seu próprio desenvolvimento.
- Orienta o empregado para o desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento.
- Permite um melhor preparo para o empregado desenvolver suas funções atuais ou futuras.

4.3.2 As competências corporativas especificadas pela Infraero

Relacionam-se 9 (nove) competências que a Empresa busca atingir e que venham a lhe permitir obter padrões de excelência, contribuindo para o alcance de sua visão de futuro.

No caso específico da Infraero, as competências corporativas “são aquelas que caracterizam o patrimônio de conhecimento da empresa, estabelecendo padrões de desempenho superior fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais” (LIVRETO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA INFRAERO, 2010, p. 3).

- Visão estratégica - capacidade de identificar tendências de mudanças no ambiente, oportunidades nos mercados nacional e internacional, ameaças, forças e fraquezas da organização, objetivando uma visão empresarial

moderna, ágil, tecnologicamente atualizada, direcionada para negócios e socialmente responsável.

- Visão sistêmica - capacidade de perceber a interdependência das unidades de negócios e dos processos, atuando de forma integrada e mantendo forte relacionamento institucional e estratégico com as áreas de Aviação Civil, Circulação Aérea Geral (CAG) e Comércio Exterior, bem como estar aberta para desenvolver parcerias estratégicas para atuar no mercado externo.
- Orientação para resultados - capacidade de direcionar as ações para as atividades-fim, otimizando os negócios da empresa, nos níveis nacional e internacional.
- Melhoria contínua - postura orientada para a busca contínua de melhorias dos processos para a satisfação e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
- Empreendedorismo - facilidade para identificar oportunidades de ações inovadoras e de mudanças; propor e implementar soluções para os problemas e as necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e efetiva.
- Comportamento ético - comportamento orientado por padrões de integridade pessoal, conduta moral e postura profissional transparente.
- Foco no cliente/usuário - capacidade de garantir serviços e atendimento a clientes e usuários da empresa em todos os canais de comunicação, mantendo patamares elevados de satisfação.
- Excelência operacional - capacidade de prover os melhores serviços/produtos de todos os segmentos a baixo custo.
- Pesquisa e capacidade de aprender - capacidade de definir, apoiar e valorizar a aquisição, a criação e a partilha de conhecimentos, bem como a aplicação de legislação específica, de procedimentos, de conceitos e informações, possibilitando respostas ágeis e oportunas às demandas da empresa.

4.3.3 As competências humanas especificadas pela Infraero

As competências humanas são as competências das pessoas, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho de uma pessoa.

- Visão estratégica - capacidade de sistematizar estratégias e planos a partir da identificação de necessidades, riscos e oportunidades, atuais e futuros, que permitam à organização dirigir ações de intervenção nos ambientes interno e externo.
- Gestão de processos - capacidade de assegurar que os processos (conjunto de atividades) sejam identificados, analisados, executados, avaliados e otimizados de forma consistente, visando agregar valor, atingir os resultados empresariais e promover a satisfação dos clientes.
- Especialização técnica - capacidade de reconhecer, valorizar, buscar e compartilhar conhecimentos e técnicas necessários ao desempenho de suas atividades, de modo a atender de forma ágil e oportuna às demandas de suas áreas de atuação.
- Liderança - capacidade para analisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- Tomada de decisão - capacidade para selecionar alternativas, de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas para problemas identificados, considerando expectativas de clientes, limites e riscos.
- Relacionamento interpessoal - habilidade para interagir com clientes, parceiros e colegas de trabalho, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos, de forma a somar esforços para o alcance dos objetivos comuns.
- Negociação - capacidade de promover acordos em situações em que existam conflitos de interesse para alcançar objetivos organizacionais, considerando a satisfação das partes envolvidas.

- Comunicação - capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação e a confiança entre as partes.

Hoje, a Infraero dispõe de um perfil básico de competências para todos os seus empregados, que apresenta as competências e os respectivos comportamentos a eles associados e requeridos de todos os profissionais da empresa, como se pode ver no QUADRO 9, a seguir.

QUADRO 9
Competência e Comportamento

Competência	Comportamento
Visão estratégica	<p>Conhece os objetivos estratégicos de sua área</p> <p>Focaliza suas ações na direção dos objetivos da sua área</p> <p>Conhece a missão, o objetivo e a estrutura organizacional</p> <p>Zela pela imagem da Infraero</p> <p>Conhece o planejamento estratégico</p>
Gestão de processos	<p>Mantém o seu ambiente de trabalho organizado</p> <p>Cumprir os prazos requeridos para a execução de suas atividades</p> <p>Demonstra comprometimento com as atividades</p> <p>Preserva os bens públicos</p> <p>Conhece as atividades da sua área de atuação</p>
Especialização técnica	<p>Conhece normas internas e legislação específica</p> <p>Aplica conhecimento teóricos, práticos e normativos</p> <p>Utiliza ferramentas adequadas</p>
Tomada de decisão	<p>Conhece claramente os limites da sua esfera de decisão</p>

Relacionamento interpessoal	<p>Utiliza normas de cortesia em seu comportamento diário</p> <p>Respeita a individualidade das pessoas</p> <p>Age com transparência junto aos clientes, parceiros e colegas de trabalho</p> <p>Preza pela reputação dos clientes, parceiros e colegas de trabalho</p> <p>É receptivo a sugestões e críticas</p> <p>Interage mesmo com pessoas difíceis</p>
Negociação	<p>Identifica o objeto e os objetivos de uma negociação</p> <p>Age de forma que suas emoções e preferências pessoais não interfiram nos interesses da Infraero</p>
Comunicação	Expressa-se de maneira educada

Fonte: LIVRETO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA INFRAERO, 2010, p. 16.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo adotaram-se a abordagem de análise sequencial indutiva proposta por Chesler (1987), bem como a Tabela Competências Individuais Requeridas mais citadas, apresentadas na Tese de Doutorado do Professor Anderson Sant'Anna (2002) e o entendimento do que está acontecendo na organização, como está acontecendo e por que está acontecendo e a articulação entre as competências especificadas versus percebidas pelos executivos do setor de aviação.

As entrevistas foram realizadas individualmente com os executivos, que puderam utilizar um tempo suficiente para responder às questões de forma coerente. Os resultados foram agrupados por temas específicos constantes da entrevista semiestruturada (APÊNDICE A).

A adoção de Modelo de Gestão por Competência pela Infraero está intimamente vinculada à competitividade, na medida em que busca a identificação de competências individuais, com a finalidade de alcançar as competências organizacionais que serão o suporte das estratégias de recursos humanos para a competitividade.

Com base nas categorias de competências apresentadas pela Infraero, observa-se que a especialização técnica (83%) e a visão estratégica (64%) foram as mais citadas nas entrevistas. O baixo índice de citação das demais competências indica um descompasso entre o apregoado pela Infraero e a visão dos gestores entrevistados. Foram citadas:

- Gestão de Processos (9%)
- Comunicação (18%)
- Negociação (18%)
- Tomada de Decisão (36%)
- Relacionamento Interpessoal (55%)

A FIG. 5 apresenta os resultados obtidos

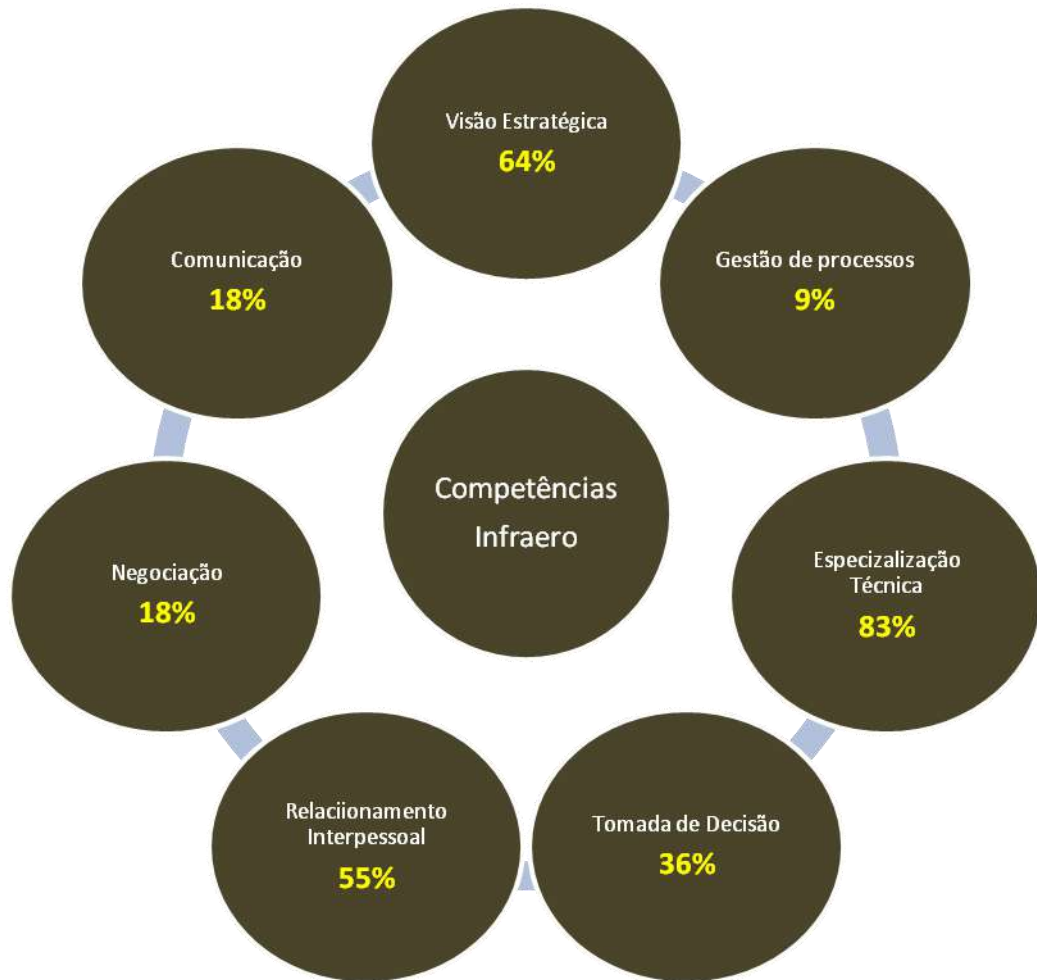


FIGURA 5 - Competências espontâneas agrupadas segundo as categorias definidas pela Infraero
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Durante as entrevistas, constatou-se que os executivos estão aprendendo como lidar com as habilidades, uma vez que, com o ritmo e intensidade de trabalho, eles têm o sentimento de que tudo incorpora o trabalho, até mesmo o lazer. Estar na carreira executiva obriga o profissional a “ser competente”, ou seja, a mobilizar conhecimentos, saberes, para gerar resultados efetivos para a organização.

Ao analisar o conjunto dos dados obtidos, verificou-se que, nas percepções dos executivos do setor de aviação, as competências citadas de maneira espontânea foram agrupadas segundo as categorias definidas por Sant’Anna (2002).

Em relação às competências necessárias para a função de gestor, de maneira espontânea, o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (82%) e a capacidade de relacionamento interpessoal (64%) obtiveram o maior número de citações entre os gestores entrevistados. Categorias como autocontrole emocional e lidar com incertezas e ambiguidades não foram citadas, conforme FIG. 6:

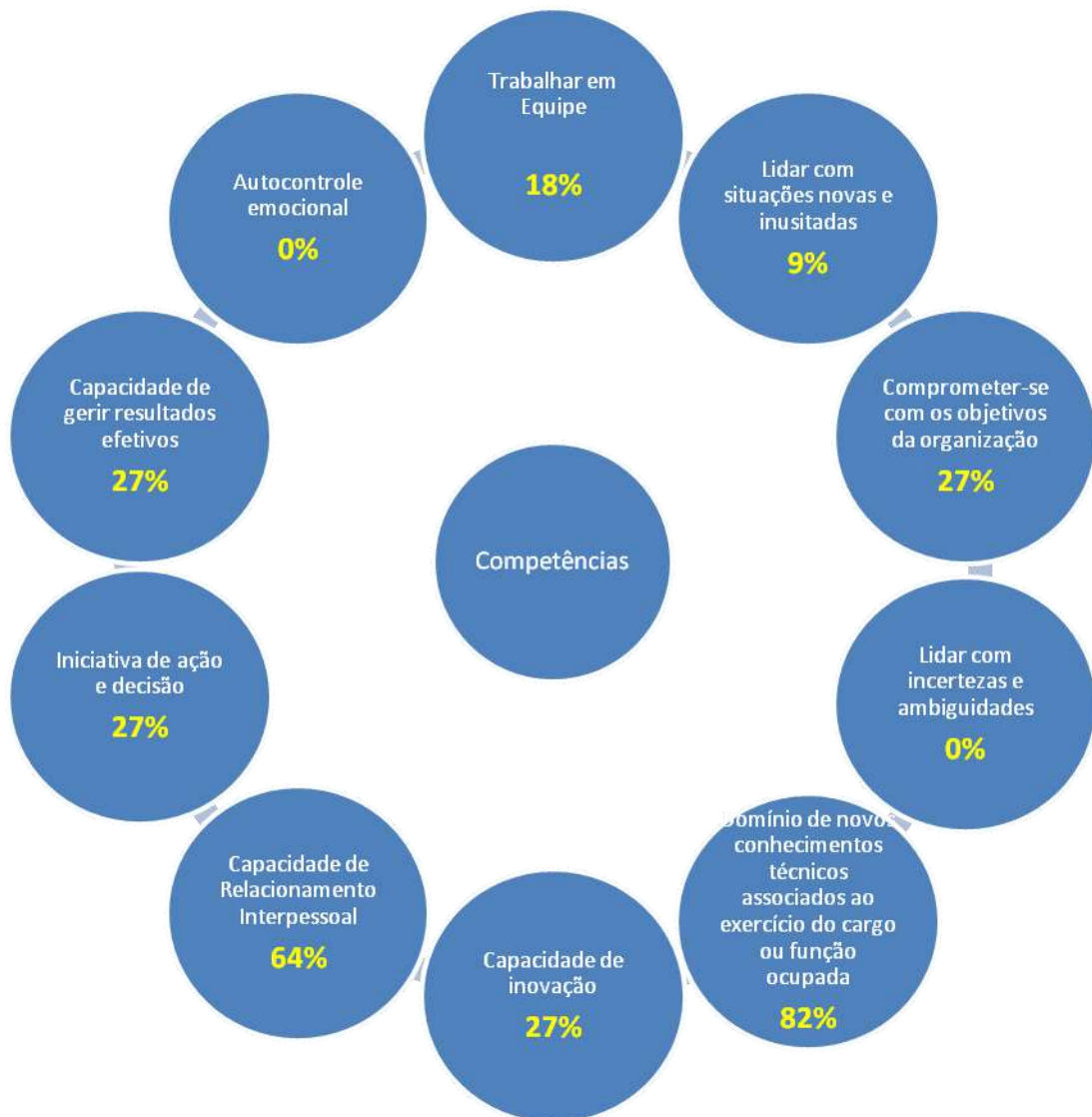


FIGURA 6 - Competências espontâneas agrupadas segundo as categorias definidas por Sant'Anna
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Cabe ressaltar, no entanto, que os executivos da aviação consideram o domínio de conhecimentos técnicos como sendo a habilidade necessária para ocupar a função, bem como uma forma de buscar mais eficiência na gestão aeroportuária, embora acreditem que a abertura de capital da Infraero significará mudanças e a existência de investidores para fiscalizar, como também que há uma cúpula ávida pelos resultados, com aproveitamento do *know-how* existente.

Verifica-se uma mudança na identificação de um novo foco nas carreiras dos executivos, ou seja, com a perspectiva de privatização da Empresa, os entrevistados percebem

que haverá maior cobrança do profissional, que deverá se adequar às novas sistemáticas, senão deixará de ser executivo.

Outro ponto que se destaca nas entrevistas realizadas diz respeito à instabilidade do profissional, para quem a privatização, se ocorrer, não é necessariamente garantia de nada, nas palavras de um entrevistado, “não é um bem em si, vai depender de como o processo efetivamente ocorrer.” Destaca-se a preocupação com o aspecto segurança, como se pode observar na declaração de um gestor: “*o empreendedor privado vai preocupar mais com o lucro e poderá comprometer a segurança*”. (G5)

Convém destacar como consenso no grupo de executivos que participaram da pesquisa a ameaça ao *status quo*. Segundo depoimentos, “*A pessoa tem que tem o perfil para fazer a parte executiva da Empresa*”. (G4)

Apesar do esforço da Infraero em implantar um modelo de gestão por competências, os depoimentos dos respondentes relatam que a Empresa é uma organização que aprende, no entanto, grande parte dos gestores indicou como se dá o aprendizado:

“No susto, podemos dizer assim. Aprende de forma compulsória. Na maioria das vezes, ela reage às contingências mais do que age preventiva e assertivamente.”

“Com certeza. Aprende, mas tem grande dificuldade em aplicar o que aprende. Não é uma empresa de vontade própria. O grande aprendizado é justamente sobre a manutenção da infraestrutura. Quer fazer, mas se arrasta com TCU, Ministério Público, por causa de processos jurídicos. Impactando na ação final.” (G2)

“Aprende pouco. Olhando pelo retrovisor.” (G11)

Cabe destacar que, no conjunto das informações obtidas na pesquisa, ficou patente o conflito de poder: “*Estão bem definidas, apenas não há compromisso com os resultados. Há interferências externas, de políticos, de empregados e organismos que ficam à margem do processo olhando como poderão se dar bem sem pensar em construir e manter uma grande empresa.*” (G1)

Para Sant’Anna (2009), os modelos de gestão, fundamentados na noção de competência, não obstante preconizarem as pessoas em contextos profissionais específicos, assim como a capacidade de mobilizarem recursos internos para atingir os resultados organizacionais esperados, frequentemente, não explicitam relações mais sistemáticas com a dimensão da estrutura organizacional.

Considerando esse fato, verifica-se neste estudo que, para os executivos entrevistados, a organização pesquisada alcançará maior eficiência por meio de determinados fatores, conforme QUADRO 10:

QUADRO 10

Como buscar mais eficiência?
Especialização técnica
Visão estratégica
Definição de diretrizes
Articulação com o Governo
Divulgação da INFRAERO
Motivação dos colaboradores
Diminuição da burocracia
Articulação entre diversas áreas (Regionais, Aeroportos, Setores, etc.)

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange às mudanças da Infraero e às competências executivas vinculadas à possível privatização, as competências mais citadas como essenciais pelos executivos constam do QUADRO 11:

QUADRO 11

Competências essenciais em cenário de competição
Comprometimento
Especialização técnica
Visão estratégica
Capacidade de trabalhar em equipe
Capacidade gerencial

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale destacar ainda que os executivos entrevistados informaram as principais mudanças que ocorreram nas relações hierárquicas decorrentes da adoção de estratégias de aprendizagem, conforme QUADRO 12, a seguir:

QUADRO 12

Mudanças nas relações hierárquicas decorrentes da adoção de estratégias de aprendizagem na organização
Melhora do relacionamento interpessoal
Quebra de paradigmas / inovação
Aumento da eficiência
Implantação de sistema meritocrático
Ameaça ao <i>status quo</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da possibilidade da privatização, o grupo entrevistado informou quais as mudanças que poderão ocorrer na organização.

QUADRO 13

Mudanças nos rumos da Infraero e nas competências executivas provenientes da privatização
<i>Accountability</i>
Maior valorização do profissional
Maior cobrança sobre o profissional
Instabilidade do profissional
Dinamismo
Acirramento da competição

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo as percepções da metade dos executivos entrevistados, eles se consideram preparados para as mudanças que ocorrem no setor de aviação, no entanto citaram os fatores “impedimentos ao aprendizado”, como se vê no QUADRO 14 a seguir:

QUADRO 14

Impedimentos ao aprendizado
Falta de tempo dos colaboradores/sobrecarga de trabalho
Ausência de uma cultura que prioriza o aprendizado
Dificuldade de comunicação
Desinteresse pela inovação
Ameaça ao <i>status quo</i>
A INFRAERO não é proativa
Interferências da burocracia pública
Desarticulação entre as áreas
Resistência de gestores às mudanças

Fonte: Dados da pesquisa.

Na opinião deste grupo, as competências são aplicadas na organização, sendo que o fator facilitador é o relacionamento interpessoal, no entanto todos os entrevistados apontaram como fatores dificultadores os conflitos de poder, as dificuldades de comunicação, na maioria das vezes, associados à falta de disseminação de informação – “difusão lenta”, conforme QUADRO 15:

QUADRO 15

Causas dos conflitos de poder
Interferências externas (políticos/órgãos)
Competição por poder entre colaboradores
Desarticulação/competição entre diversas áreas (Regionais, Aeroportos etc.)

Fonte: Dados da pesquisa.

Há um consenso, na opinião dos executivos, quanto à implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, como ferramenta, por alguns aspectos que podem ser melhorados na organização, considerando que o modelo é incipiente, *“na articulação com a Sede da Empresa deveria haver mais celeridade e uma representação da Sede junto ao gestor local e melhorar a comunicação, no sentido de dar feedback ético e transparente”*. Salientam que *“o problema é menos do modelo, qualquer que seja, e mais do cenário de aplicação do mesmo (sic)”*.

Segue o resultado das entrevistas no QUADRO 16:

QUADRO 16

Percepção sobre a implementação do modelo de gestão por competências
Expectativas positivas
Falta de planejamento
Lentidão na implementação
Dificuldades de comunicação (necessidade de maior divulgação dos resultados)
Desconhecimento dos processos/resultados
Gratificações insuficientes

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os respondentes, há uma expectativa de que *“os gaps tenham acompanhamento permanente”*, bem como haja reconhecimento dos profissionais por *“meritocracia”*, conforme QUADRO 17:

QUADRO 17

Sugestões para o sistema de gestão de pessoas
Definir diretrizes
Articulação com a Sede
Definir critérios na avaliação de desempenho
Melhorar a comunicação
Criar um modelo de gestão de pessoas
N.S.A

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao fluxo de informações, os executivos entrevistados informam sobre a dificuldade de comunicação entre os gestores na organização, conforme QUADRO 18, a seguir:

QUADRO 18

Por que as informações que os executivos detêm não são adequadas para o exercício de suas funções e competências?
Criticas ao fluxo de informações
Dificuldade de comunicação entre os gestores
Difícil acesso aos canais de comunicação institucionais
Qualidade das informações
Às vezes ainda faltam conhecimento e a efetiva aplicação das técnicas aprendidas.
Falta uma visão global e voltada para as novas práticas gerenciais e humanas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à absorção de novos modelos de gestão, os executivos destacaram a falta de planejamento na implantação, bem como o desconhecimento das novas tecnologias. Segue o resultado das entrevistas no QUADRO 19:

QUADRO 19

Percepção da incorporação dos novos modelos de gestão
Falta de planejamento
Domínio de tecnologias para a boa gestão
Desconhecimento das novas tecnologias
Expectativas positivas
Interferências da burocracia pública

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange às relações hierárquicas decorrentes da adoção de estratégias de aprendizagem na organização, observam-se, em geral, afirmativas positivas nos discursos dos executivos entrevistados, conforme agrupamentos a seguir:

- **Melhora do relacionamento interpessoal:** provocará um melhor relacionamento interpessoal e facilitará o trabalho em equipe.
- **Quebra de paradigmas/ inovação:** mitos administrativos negativos serão derrubados; é um processo a médio e longo prazo, continuado; conhecimento é poder.
- **Aumento da eficiência:** os treinamentos são eficazes e necessários para consecução do negócio na medida em que o profissional aplica os conhecimentos que adquiriu na Empresa e está comprometido com os objetivos organizacionais.
- **Implantação de sistema meritocrático:** a hierarquia deve considerar prioritariamente aqueles que têm experiência como resultado da aplicação dos seus conhecimentos.
- **Ameaça ao *status quo*:** a pessoa tem que ter o perfil para fazer a parte executiva na Empresa; é preciso saber que hierarquia implica reconhecer que os chegaram primeiro é que criaram as oportunidades para os que estão chegando agora.

Quanto às responsabilidades de cada executivo, os entrevistados afirmaram existir um conflito de poder, dificultando o exercício das competências:

- **Interferências externas (políticos/órgãos):** há interferências externas de políticos, de empregados e organismos que ficam à margem do processo.
- **Competição por poder entre colaboradores:** há conflitos de poder e até certa competição por poder. Nesse aspecto, ainda há uma divisão dentro da empresa, resultado, possivelmente, de vaidades pessoais, conflitos de vaidades e de conhecimentos.
- **Desarticulação/competição entre diversas áreas (Regionais, Aeroportos, etc.):** as diretrizes são repassadas pela Regional de forma a sobrecarregar os Aeroportos; tem que haver as Diretorias, mas “*mandando de igual para igual; muitas vezes por falta de informação; há conflitos de poder entre as diversas áreas; ainda há conflitos entre áreas/aeroportos*”. (G4)

As críticas feitas ao fluxo das informações podem ser divididas em dois grupos, conforme se vê a seguir:

QUADRO 20
Críticas ao fluxo e à qualidade das informações

Críticas ao fluxo de informações	Qualidade das informações
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de comunicação entre os gestores • Difícil acesso aos canais de comunicação institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Às vezes ainda faltam conhecimento e a efetiva aplicação das técnicas aprendidas. • Falta uma visão global voltada para as novas práticas gerenciais e humanas.

Fonte: Dados da pesquisa.

No sentido de potencializar o sucesso do modelo de gestão por competências, algumas sugestões foram dadas em relação ao modelo atual de gestão de pessoas:

- **Definir diretrizes palpáveis:** maior objetividade.
- **Articulação com a Sede:** mais celeridade e uma representação da Sede junto ao gestor local.
- **Definir critérios na avaliação de desempenho:** implantar avaliações de desempenho. Promoções por mérito. Desligar da empresa os empregados que não produzem. Melhor distribuição dos cargos e de suas respectivas atividades.
- **Melhorar a comunicação:** dar *feedback*, ser mais ético e transparente.
- **Criar um modelo de gestão de pessoas:** hoje não há um modelo de gestão de pessoas, assim o RH está “misturado” com o DP, e a gestão de pessoas não aparece.
- **O modelo ainda é recente para sugerir modificações:** o problema é menos do modelo, qualquer que seja, e mais do cenário em que ele é aplicado. O modelo ainda é novo para que se possa fazer uma avaliação. É necessário que se pratique este modelo para depois fazer uma análise. Nenhum processo é acabado. Não há parâmetros para esta comparação e diferenciação [entre os modelos].

5.1 Nível gerencial

Nas entrevistas realizadas com onze gerentes e dois superintendentes, vários tipos de competências ou saberes conceituais foram citados nas questões que se relacionavam com Administração Aeroportuária: capacidade de aprender, capacidade de inovação, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de gerar resultados, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, domínio de novos conhecimentos técnicos, capacidade de iniciativa de ação e decisão e capacidade de autocontrole emocional.

5.2 Análise dos resultados das entrevistas focada na administração aeroportuária

Com base no Mapa Estratégico 2010-2014, a missão da Infraero é “prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país”.

A gestão dos negócios da empresa se encontra, atualmente, em fase de transição, em direção a uma atuação mais integrada às diversas áreas da empresa, e o cenário aponta a possível privatização da empresa.

O modelo de gestão de competências percebido pelos executivos da Infraero passa pelas dimensões culturais e político-ideológicas, na medida em que todos destacam a importância das competências elencadas por Sant’Anna (2002) como essenciais, mas também dão relevo ao desenvolvimento das equipes.

A capacidade de trabalhar em equipe foi citada espontaneamente por 18% dos entrevistados, conforme depoimentos [grifos meus] a seguir:

“É fundamental nesta atividade porque o resultado está nas mãos dos executores operacionais, com a supervisão, orientação e suporte das gerências.” (G1)

“Essencial em qualquer setor hoje em dia. Uma das críticas que fiz acima diz respeito justamente ao isolamento de certos setores e das dificuldades de comunicação e trocas de experiências, onde (sic) todos sairiam ganhando.” (G2)

A capacidade de lidar com situações novas e inusitadas foi considerada relevante para 9% dos gestores entrevistados, na medida em que foi citada, de maneira espontânea, como virtude, como sendo vital e como diferencial para o cenário da aviação:

*“Deve ser a grande **virtude** das pessoas que sabem dirigir.” (G1)*

*“No cenário em que se encontra o setor da aviação e a Infraero, **mais do que essenciais, vitais.**” (G2)*

*“**Diferencial** que todo gestor aeroportuário tem que ter. Por mais que pareça que as operações sejam iguais é o contrário. A cada momento, o Aeroporto apresenta uma situação nova. Jogo de cintura para lidar com: situações inusitadas no terminal de passageiros, condição estratégica e política: muita pressão, condições adversas dentro da operacionalidade, por exemplo, numa emergência. Principalmente ser for um evento de grande proporção. Buscar alternativas para solução do problema ou incorrer no risco de aumentar o problema. Comprometer a imagem da Empresa.” (G3)*

A capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização também se destacou pela relevância dada pelos executivos, inclusive vinculada ao atributo “sucesso da organização”, conforme relatos a seguir. Foi citada por 27% dos entrevistados:

“Não há como dirigir algo sem comprometimento.” (G1)

*“Para mim é um diferencial do gestor aeroportuário. **Habilita a conquistar o sucesso da organização**, sem perder a integração da localidade, na questão política e orgânica (Órgãos: Polícia Federal, Estado, Prefeitura, Polícia Civil). Alinhar tudo isto para alcançar as diretrizes da Empresa.” (G3)*

*“Comprometer-se com os objetivos da organização se faz normalmente sob a ótica de projetos. Essa estratégia é cada vez utilizada devido à necessidade de agregar valor aos seus produtos e serviços, em ambiente cada vez mais instáveis. **Para isso é necessário: ter conhecimento, ter habilidade pessoal e ter competência de desempenho.**” (G6)*

“É inerente ao cargo gerencial o comprometimento com os objetivos organizacionais.” (G7)

A capacidade lidar com incertezas e ambiguidades não foi apresentada de forma espontânea pelos executivos. No entanto a resiliência surge como capacidade, durante as entrevistas.

“É a característica de resiliência. Um líder ou gestor na Empresa deve desenvolver a capacidade de resiliência. Não a resiliência dita pela física, mas sim a capacidade de enfrentar dificuldades, problemas, aprender com eles e se tornar um líder melhor.” (G11)

“Como já disse antes, capacidade de resiliência, capacidade de aprender com as dificuldades, bem como com os acertos, pois na nossa cultura temos o hábito de enxergar somente o errado e somente aprender com este. Observamos em outros países, principalmente com a [cultura] norte-americana, a tendência é aprender com os acertos.” (G11)

Para os executivos do setor de aviação, o termo “competência” tem um significado próprio e distinto, na realização de suas atividades profissionais. Tais concepções determinam atributos particulares que são desenvolvidos dentro de uma hierarquia de competência, havendo um destaque para o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada. Sobre a importância da competência, os depoimentos revelam:

“Os gestores devem estar atualizados e ter a habilidade para interpretar os novos fundamentos para bem orientar seus colaboradores.” (G1)

“Na Infraero, vital para exercê-la.” (G2)

“Extrema relevância, principalmente que o contexto da aviação é um desafio para o Brasil. O gestor deve buscar novas técnicas e tendências para suportar a demanda que cresce assustadoramente.” (G3)

“Busca constantemente atualizações e a empresa oferece pra gente novas oportunidades.” (G4)

“É importante. Porque hoje em dia a tecnologia avança numa velocidade muito maior para preparar. Se você não tiver uma condição de acompanhar você fica para trás.” (G5)

Nós estamos vivendo a era da informação, e a orientação é a busca incessante dos resultados empresariais, por isso somente o estudo continuado é capaz de garantir o domínio dos assuntos ligados à profissionalização do indivíduo. (G6)

O gerente deve aperfeiçoar-se continuamente e a Empresa oferece condições para atualização. (G7)

Essencial para o crescimento profissional. (G10)

Brandão e Guimarães (2000. p.11) recordam que o grande desafio das organizações está vinculado à

Utilização de instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de conhecimento que possam oferecer múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas não somente a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las.

Constata-se que o conceito de competência e as políticas e decisões organizacionais se constituem em “mecanismos de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

As empresas enfatizam a individualização nas relações de trabalho, o que vulnerabiliza o profissional como sujeito coletivo, de modo a evitar a mobilização social. Essa estratégia é reforçada pelas competências humanas esperadas dos profissionais que atuam na Infraero. “As competências humanas, para a Infraero, são as competências das pessoas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho de uma pessoa.” (LIVRETO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA INFRAERO, 2010, p.6).

“Hoje não temos um modelo de gestão de pessoas. Nosso RH hoje trabalha como DP. Funções dentro dos aeroportos estão desvirtuadas. Nossos empregados não entendem a diferença e nossos gestores fazem questão de não entender. Assim, o RH está misturado com o DP, e a gestão de pessoas não aparece.” (G11)

“Conhecimento sobre o funcionamento da estrutura hierárquica na Empresa. Conhecimento dos sistemas informatizados implantados na Infraero. Conhecimento das Normas e Manuais de Procedimentos específicos da área. Habilidades necessárias: comunicação, transparência nas ações, condução ética, comprometimento com a Empresa e respeito com os colaboradores e, principalmente, ouvir o cliente.” (G6)

Para 27% dos executivos entrevistados, a capacidade de inovação é importante para a gestão aeroportuária, inclusive para a competitividade:

“A criatividade é necessária e deve ser desenvolvida na equipe; cabe ao gestor o incentivo e a administração de novas ideias.” (G1)

“Sim. Porque em qualquer segmento temos regras bem definidas, principalmente na aviação civil. Um exemplo de inovação é a Sala de Embarque Reversível, que funciona para voo doméstico e internacional.” (G3)

“A gente está sempre procurando inovar, caso contrário, ficamos aquém do mercado.” (G4)

“Inovar quer dizer produzir algo novo. Tem a ver com a criatividade, com a coragem de tentar algo novo. Ter espírito empreendedor. A pessoa tem que estar aberta para mudanças.” (G5)

“O Gerente deve inovar diariamente para otimizar processos e alcançar os resultados e metas definidos pela Empresa.” (G6)

A capacidade de relacionamento interpessoal foi citada de forma espontânea por 64% dos executivos, utilizados os termos: sabedoria, sobrevivência, comportamento, cordialidade, respeito, aparecendo a dicotomia do bom relacionamento e competitividade.

O relacionamento interpessoal apresenta-se de forma espontânea, aparecendo como a competência mais citada:

*“É muito importante. Porque o chefe isolado ele (sic) não **sobrevive** mais no mercado de trabalho.” (G4)*

“Básico e essencial.” (G5)

“É importante que tenhamos capacidade de trabalhar com outras pessoas, sermos bons ouvintes, bons comunicadores, enfim saber lidar com gente.” (G6)

*“O ambiente de trabalho influi nas relações interpessoais e no **comportamento** das pessoas. Se tivermos sempre presentes em cada um de nós a preocupação e o cuidado de aprimorar nossas habilidades no relacionamento interpessoal, os resultados obtidos gerarão condições favoráveis para o trabalho em grupo e um clima de confiança entre os participantes, permitindo que a qualidade das pessoas flua.” (G7)*

*“Hoje o que manda nas organizações são as relações interpessoais, ou seja, para que você se mantenha no cargo, é necessário estabelecer relacionamentos **cordiais, de respeito, de ajuda mútua, mesmo que haja competição entre os pares.**” (G8)*

Na competência de iniciativa e decisão, 27% dos executivos da aviação percebem que essa competência está atrelada às competências anteriores e vinculadas às diretrizes da organização:

*“Também bastante desejável. Numa empresa como a Infraero, esse quesito muitas vezes **esbarra em legislações** muito restritivas ou em morosas instâncias intermediárias até atingir o objetivo de determinada ação iniciada por um gestor.” (G2)*

*“Uma competência está atrelada a outra. Não perder de vista. Isso dá a dinâmica das competências. A **decisão está vinculada ao problema, à diretriz da***

empresa, à política, à globalização, à mídia. A decisão é ponto crucial para o gestor. Se ele decide bem, ele está bem amparado e assessorado.” (G3)

A capacidade de gerir resultados efetivos para a administração aeroportuária também foi reconhecida como essencial para os executivos da aviação, verificando-se esse reconhecimento em um percentual de 27% dos profissionais entrevistados.

“Vejo como uma circunstância de alto escalão. Existem objetivos estratégicos e estes estão vinculados a determinadas alçadas. Dentro do âmbito local, o gestor tem que ter condições de alcançar as melhores diretrizes para os resultados.” (G3)

“É importante. A empresa cobra resultados positivos dos gestores.” (G4)

“É importante demais. Porque tudo hoje em dia gira em torno de resultados. Não adianta você ser expert se não tem resultado.” (G5)

“Os profissionais de qualquer empresa têm a missão de atingir os resultados pretendidos pela organização, utilizando as competências, habilidades e atitudes.” (G6)

5.2.1 Clareza sobre o negócio da Infraero

O livre mercado incentiva a capacidade de empreender. Conhecer com clareza o negócio da empresa significa que as competências centrais da organização estão sendo desenvolvidas e se traduzem nas competências individuais. Observa-se no discurso dos Gerentes a necessidade de integrar conhecimentos nas diversas áreas.

“Dentro da Infraero, penso que há muito para evoluir e profissionalizar. A gestão de negócios e o ambiente de trabalho organizacional. Penso também que, para os executivos da empresa, falta visão integrada de gerenciamento: muitas áreas trabalham de forma isolada, e poucos sabem o que ocorre no setor ao lado.” (G2)

“Sim. Uma vez que é divulgado pela área de Planejamento e Gestão via Jornal Mural, destaques internos e as áreas têm metas para cumprir, que muitas vezes estão vinculadas ao negócio da Empresa.” (G7).

“Para mim é claro. Mas não entendo que todos pensem da mesma forma. (G10)

5.2.2 A formação acadêmica dos executivos

Outro aspecto relevante diz respeito ao fato de todos os executivos possuírem terceiro grau e buscarem novas especializações e conhecimentos técnicos.

“A formação acadêmica ajudou para exercer o cargo. Foi necessário fazer os cursos exigidos pela Agência Nacional de Aviação Civil, a Agência Reguladora.” (G4)

“Na verdade a minha formação não foi mais importante. A vivência no Aeroporto foi mais importante e os cursos que a empresa ministrou também. A formação auxilia a absorver as informações passadas.” (G5)

“A formação inicial não foi suficiente para ocupar o cargo atual na Empresa. Foi necessário fazer diversos cursos para agregar novos conhecimentos, bem como especializações.” (G7)

“Minha formação acadêmica não foi suficiente. Visando aumentar minhas competências e atender ao objetivo da empresa, fiz cursos na área de relacionamento com cliente, recursos humanos, administração, financeira e comercial.” (G9)

5.3 Análise dos resultados das entrevistas focada na estrutura organizacional

Nas entrevistas, os gestores deixam explícito que consideram como competências essenciais: comprometimento, inovação, conhecimento do negócio, visão sistêmica, conduta ética, liderança, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, capacidade de lidar com situações novas e trabalhar em equipe., A partir dos pensamentos de Le Boterf (2003) e

Zarifian (2001), constatou-se que os gerentes apresentam pontos em comum: a interação entre as pessoas como fator integrante da competência; o processo de comunicação como determinante para a construção e o desenvolvimento da competência; a capacidade de tomar decisões diante do imprevisto, vista como parte do processo combinatório do esquema cognitivo que permite ações adequadas diante de situações inesperadas; e um lado imponderável da competência que está relacionado à engenhosidade das pessoas.

A privatização apresenta-se nas entrevistas como um cenário de ameaça ao *status quo* dos profissionais, bem como ao capital humano, que é descrito no Mapa Estratégico 2010-2014 que busca “*assegurar a adequação do efetivo e o desenvolvimento de competências técnicas e de gestão necessárias às estratégias da Infraero*”. Esse conceito já está consolidado nas áreas operacionais e de navegação aérea. Os gestores reconhecem que a empresa precisa de maior agilidade para manter-se na vanguarda tecnológica.

Com a possível privatização e a concorrência no mercado, os gestores foram impelidos a buscar treinamentos e focar no negócio da empresa.

Para os gerentes entrevistados, as estratégias de aprendizagem modificam as relações hierárquicas (de poder) na organização. Não se pode negar que a postura dos gestores converge para a capacitação, que é determinante para a ocupação do cargo de executivo na organização, o conhecimento torna-se um diferencial entre os pares, e muitos profissionais participam dos treinamentos visando a vantagens monetárias.

Outra competência descrita por um gerente foi a resiliência, descrita por ele como “*a capacidade de enfrentar dificuldades, problemas, aprender com eles e se tornar um líder melhor*”. O corpo gerencial demonstra uma excessiva preocupação com o cumprimento de normas regulamentares da Agência Nacional de Aviação Civil e requisitos regulatórios internacionais.

Os métodos de disseminação do conhecimento que a Infraero utiliza são vários, tendo os gerentes um papel importante como agentes de difusão, no entanto há uma convergência de pensamentos: na competência “comunicação”, todos são unânimes em afirmar que a comunicação na empresa não flui. Promovem-se reuniões gerenciais com as equipes e encontros com áreas sistêmicas. Existem ainda as ferramentas da comunicação social e da tecnologia da informação que divulgam informações atualizadas diariamente, veiculadas via intranet, e o correio eletrônico, que interliga todos os aeroportos.

Com relação à forma de gerenciamento das informações, nota-se que há ruído em questões de ordem organizacional e individual que necessitam ser buriladas. Os gestores sinalizaram várias dificuldades, mas o que se verifica nas entrevistas é que hoje existe um

volume muito grande de informações para a tomada de decisões. Os profissionais se comunicam sem que haja necessidade de obedecer à cadeia hierárquica.

A Infraero criou em Minas Gerais um Centro de Serviços Compartilhados que congrega as atividades financeiras (cobrança, tesouraria e patrimônio); recursos humanos (treinamento, benefícios e folha de pagamento), operações, navegação aérea, planejamento e gestão, contratos e suprimentos.

Entre os problemas de ordem organizacional, os gerentes apontaram para o ritmo acelerado das mudanças, o excesso de informações disponibilizadas às pessoas, o conflito de poderes e a pequena capacidade de gerenciamento das informações, no sentido de disseminação para as áreas em que elas são importantes.

“Falta de comunicação, que é uma competência humana.” (G6)

“Comunicação. Nossa comunicação informal é reforçada pela Infraero, o que gera desconfortos e conflitos. A Infraero não comunica bem.” (G11)

Percebe-se nas entrevistas que a pressão sobre os gestores aumentou muito, segundo as evidências em alguns depoimentos, isso aliado ao fator dificultador do processo de aprendizagem, apesar das oportunidades abertas aos gestores no processo de aprendizagem.

“A inconstância administrativa e seu caráter político, por exemplo, são problemas graves e que interferem no processo da aprendizagem organizacional.” (G2)

“Normalmente o aprendizado é disponibilizado a gestores que não têm tempo disponibilizado ao treinamento. Estão no treinamento pensando em aeroporto.” (G3)

Os entrevistados, ao serem questionados se a Infraero é uma organização que aprende, apresentam vários entraves ao processo:

“Não há, e o clima de “compadres” não permitiria ações para corrigir esse defeito.” (G1)

“No susto, podemos dizer assim. Aprende de forma compulsória. Na maioria das vezes, ela reage às contingências mais do que age preventiva e assertivamente.” (G2)

“Com certeza. Aprende, mas tem grande dificuldade em aplicar o que aprende. Não é uma empresa de vontade própria. O grande aprendizado é justamente sobre a manutenção da infraestrutura. Quer fazer, mas se arrasta com TCU, Ministério Público, por causa de processos jurídicos, impactando na ação final.” (G3)

Se, por um lado, as pessoas detêm conhecimentos importantes para a organização, por outro lado, devem compartilhá-lo com os demais profissionais. A Infraero extrai dos executivos esse saber e o socializa, disponibilizando-o nos Manuais de Procedimentos, Normas Infraero, Instruções de Trabalho e Procedimentos de Garantia da Qualidade.

Os executivos que não se enquadram e não se adaptam ao novo ritmo não preenchem os requisitos exigidos pela empresa e, pelo sistema político vigente nela, são considerados inadequados.

Em face do cenário de privatização e a mídia negativa que muito tem citado a Infraero, a pressão sobre os gestores se evidencia nos depoimentos sobre como lidar com situações novas e inusitadas:

*“Na realidade, sinto que sobra pouco tempo para a atualização ideal descrita no item acima; muitas vezes, **as tarefas imediatas são tantas e tão prementes** que a reciclagem e a atualização deixam um pouco a desejar. E como a própria pergunta já aponta: o setor está em plena e **franca efervescência**, a previsão que se pode fazer é que continuará a crescer e necessitará cada vez mais de profissionais bem preparados e com visão de futuro.” (G2)*

*”Diferencial que todo gestor aeroportuário tem que ter. Por mais que pareça que as operações sejam iguais, é o contrário. A cada momento, o Aeroporto apresenta uma situação nova. Jogo de cintura para lidar com situações inusitadas no terminal de passageiros, condição estratégica e política: **muita pressão**, condições adversas dentro da operacionalidade, por exemplo, numa emergência. Principalmente ser for um evento de grande proporção. Buscar alternativas para solução do problema ou incorrer no risco de aumentar o problema. Comprometer a imagem da Empresa.” (G3)*

*“Isso é diário. Os novos **desafios são diários**. A gente vai tentando suprir as mudanças necessárias.” (G4)*

*“Em aeroportos lidamos **o tempo todo com situações inusitadas**: risco nas áreas de segurança, de emergência, situações delicadas que envolvem as Polícias Civil, Militar e Federal. O gerente deve possuir a característica de lidar com equilíbrio nas situações novas e inusitadas.” (G7)*

Cabe ressaltar que, segundo as entrevistas, dentre os benefícios disseminados pela Infraero na implantação do modelo de gestão por competências, há uma maior transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão do desempenho e isso, para a empresa, facilita o reconhecimento e o aproveitamento dos talentos internos.

Nos moldes em que a gestão por competências é exercida, não é compatível com a transparência e o reconhecimento dos empregados, uma vez que muitos executivos são indicados por intervenções políticas. Se, por um lado, criam-se incentivos à participação de treinamentos internos, por outro, há o incentivo negativo da instabilidade, com a possível privatização ou abertura de capital, para o empregado promover sua aprendizagem e seu crescimento pessoal. Isso gera competitividade entre equipes e conflitos de poder, conforme se evidencia abaixo, na pergunta sobre se as estratégias de aprendizagem modificam as relações hierárquicas (de poder) na organização.

*“Lógico, pessoa com conhecimento têm a mente aberta, contudo é preciso saber que **hierarquia implica reconhecer os que chegaram primeiro**, que construíram, que criaram as oportunidades para os que estão chegando agora, sendo assim, a hierarquia deve colocar em ordem aqueles que têm experiência como resultado da aplicação de seus conhecimentos; contudo não basta ser velho para passar à frente na empresa.” (G1)*

“Não no sentido de que quem detém o poder continuará, acredito que provocará um melhor relacionamento interpessoal e facilitará o trabalho em equipe, uma vez conhecendo as estratégias empresariais, mitos administrativos negativos serão derrubados.” (G9)

*“A inconstância administrativa e **seu caráter político**, por exemplo, são problemas graves e que interferem no processo da aprendizagem organizacional.” (G2)*

5.4 Análise dos resultados das entrevistas focada nos processos

Na Infraero os processos são definidos como o conjunto de atividades que devem ser identificadas, analisadas, executadas e otimizadas em direção aos resultados empresariais e à satisfação dos clientes.

Quanto à pesquisa e à aprendizagem, a Infraero as define como competitivas, corporativas, na medida em que, ao aplicar a legislação específica, possibilitam respostas ágeis e oportunas à organização. Os gerentes evidenciaram que a empresa aprende a partir de “erros”.

A gestão de pessoas na Infraero se encontra em fase de transição e retrata o que diversos autores (LACOMBE; TONELLI, 2001, entre outros) têm destacado sobre a evolução da gestão de recursos humanos, ou seja, que existe um descompasso entre a identificação de tendências e a prática efetiva de gestão de pessoas.

Verificam-se alguns paradoxos nos discursos dos gerentes da empresa pesquisada:

“Com certeza. Aprende, mas tem grande dificuldade em aplicar o que aprende. Não é uma empresa de vontade própria. O grande aprendizado é justamente sobre a manutenção da infraestrutura. Quer fazer, mas se arrasta com TCU, Ministério Público, por causa de processos jurídicos, impactando na ação final.” (G3)

“Está aprendendo e deve procurar aprender mais. O que tem de bom no mercado de aviação e administração de aeroportos.” (G4)

“Sim. Mas ainda é uma empresa que erra muito”. (G5)

O primeiro deles está vinculado ao discurso dos entrevistados que revela a preocupação da Infraero em tornar a área de Recursos Humanos mais próxima da estratégia organizacional.

No entanto há uma tendência da área de recursos humanos se reposicionar, face ao crescimento da empresa. Verifica-se que não há um consenso na percepção dos executivos sobre quais são os rumos da empresa, embora todos reconheçam que existem lacunas nas estratégias de gestão de pessoas:

“Alguns tentam, porém outros atrapalham por falta de direção bem definida. (G1) Bem intencionadas. Mas essa é uma das áreas que mais sofre com a inconstância do cenário atual. Suas ações têm que ser, por definição, estratégicas e de longo prazo.” (G2)

“Penso que estamos no caminho certo. Foram implementadas as avaliações por competências num processo muito lento. As pessoas são o centro dos processos, e a Sede está esperando muito para levar a cabo as avaliações e ações decorrentes.”
(G3)

“Acho que a Empresa não possui uma estratégia muito bem definida. Já tentou várias em um espaço curto de tempo, sem sucesso. Mas valeu como experiência. Tem que buscar algo melhor.” (G4)

O segundo paradoxo existente no modelo de gestão de competência abordado pelos entrevistados é a dificuldade da organização em integrar as ações organizacionais. Nesse sentido, vários entrevistados afirmam que os processos não são integrados e não são finalizados. Sobre o que precisa ser melhorado no modelo de Gestão de Competências em implantação desde 2005, os executivos afirmam:

“O problema é menos do modelo, qualquer que seja, e mais do cenário de aplicação do mesmo (sic).” (G2)

“Mais celeridade e uma representação da Sede junto ao gestor local. A Sede está muito distante. A empresa quer te ouvir.” (G3)

“Dar feedback. Maior rapidez.” (G4)

“Dar feedback. Ser mais ético e transparente.” (G5)

“Espero que haja um novo modelo de avaliação dos empregados, aliado a mudanças estruturais que melhor distribuam os cargos e suas respectivas atividades.” (G8)

“Acredito que temos de praticar este modelo para depois fazermos uma análise. Nenhum processo é acabado.” (G9)

Cabe ainda destacar que, embora a área de recursos humanos tenha distribuído o caderno de implantação de gestão por competências, não é claro para os gestores o processo de implantação do modelo, e estes executivos percebem que não há “*feedback*”.

Apesar deste contexto, a empresa sinaliza que está buscando melhorar suas estratégias para gerir competências. Atualmente, os executivos não visualizam os resultados, os benefícios da gestão por competências.

O modelo de gestão por competências foi implantado em 2005 com o propósito de alinhar competências e focar estratégias, buscou resultados empresariais excelentes, bem como a satisfação e a autorrealização de seu corpo gerencial. É provável que o modelo tenha sido implantado em decorrência do aumento da competitividade da empresa.

Na literatura encontra-se tal fato relatado por Bitencourt e Barbosa (2004), Prahalad e Hamel (1995), entre outros, para os quais o modelo de competências visa assegurar a competitividade às empresas, através do desenvolvimento das capacidades requeridas para o seu negócio.

Nesse sentido, fica clara a intenção da Infraero em associar o modelo e verificar se o empregado é competitivo ou não.

Cabe salientar que, na percepção dos executivos, em sua fase inicial, a empresa identificava as competências técnicas dos profissionais da empresa, selecionando os melhores para ocupar cargos estratégicos, como mostra o relato do Gerente Comercial:

“Acho que sim. Tenho pessoas que trabalharam comigo e hoje são superintendentes”. (G5)

Na percepção de todos os executivos entrevistados, as competências elencadas por Sant’Anna são coerentes com o modelo ideal para o setor de aviação no estado de Minas Gerais.

“Inovação, trabalho em equipe também, domínio de novas tecnologias. Capacidade de gerir seres humanos e resultados.” (G5)

“Competências da corporação: visão estratégica, visão sistêmica, melhoria contínua, conduta ética. E competências humanas: liderança, tomada de decisão, relações interpessoais.” (G6)

“Capacidade de gerir equipes, capacidade de lidar com situações novas, conhecer sistemas de garantia da qualidade, o comprometimento com a organização e com a sua perenidade. Capacidade de aprender continuamente e correr riscos.” (G7)

“Liderança, equilíbrio e eficiência.” (G8)

“Flexibilidade para lidar com todo cenário de incertezas.” (G9)

“Conhecimento da empresa (geral), normas que regem a atuação no mercado e divisão de tarefas.” (G10)

“Todas aquelas elencadas: conhecimento técnico, relacionamento interpessoal, etc.” (G 11)

6 CONCLUSÃO

6.1 Considerações finais

Considerando o objetivo deste estudo, o de verificar as competências requeridas versus as competências percebidas pelos executivos do setor de aviação no Estado de Minas Gerais, as experiências mais significativas sobre competências relatadas pelos executivos entrevistados, na perspectiva das capacidades requeridas pela Empresa pesquisada, referem-se à especialização técnica (83%) e à visão estratégica (64%). Já na perspectiva do estudo de Sant'Anna (2002), as competências mais citadas foram: o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (82%), e a capacidade de relacionamento interpessoal (64%).

Do ponto de vista do segundo objetivo específico, ou seja, descrever a importância das competências profissionais para a consecução dos objetivos institucionais na percepção dos executivos da administração aeroportuária, evidencia-se que os executivos estão na fase de aprendizagem da competitividade, com foco em resultados mais efetivos para a administração aeroportuária e para a sociedade, dentro da filosofia estabelecida pelo modelo de gestão por competências, em fase de implantação na organização.

Quanto ao terceiro objetivo específico, identificar os principais desafios para alinhar as estratégias de recursos humanos às estratégias do negócio e alcance dos resultados e objetivos organizacionais, nas entrevistas com os executivos foram citados: definir as diretrizes de gestão de pessoas, melhorar a articulação com a Sede, definir critérios na avaliação de desempenho, melhorar a comunicação e criar um modelo de gestão de pessoas.

Para os executivos do setor de aviação, o termo “competência” assume um significado próprio, na realização de suas atividades profissionais para alcançar os objetivos institucionais, na administração aeroportuária. Essa concepção de competência determina atributos particulares que são desenvolvidos dentro de uma hierarquia de competências, havendo um destaque para o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou à função ocupada e à capacidade de relacionamento interpessoal.

É fundamental que a Gestão de Competências traga resultados efetivos à organização, inclusive contribuindo para o modelo de Educação Corporativa, já implantado na Infraero.

Sobre os gerentes recaem os maiores desafios na implantação do modelo de Gestão por Competência os quais, uma vez vencidos, fazem aumentar sobremaneira as chances de ser

concluída a implementação do sistema de acordo com as premissas, conceitos e princípios da organização, com o risco de tornar-se apenas uma ferramenta de gestão de pessoas.

A Infraero, conforme se pôde constatar nas entrevistas dos gestores, tem uma característica de organização de aprendizagem, pois se utiliza de vários processos para criar e disseminar o conhecimento. Fica claro que a formação e o treinamento são meios de desenvolvimento das competências. A Gestão por Competências se distancia da Gestão de Pessoas tradicional, pois repousa sobre a capacidade de capturar os benefícios das competências existentes e, principalmente, de um “saber fazer” continuamente renovado.

As mudanças exigem que cada Gerente tenha a capacidade de mudar suas visão e gerenciar equipes de forma a favorecer a circulação de ideias.

Em contrapartida, as entrevistas evidenciam que a Infraero é uma empresa que “*aprende através dos erros*” (G1) e que há uma tendência de “*conflitos de poder*” (G11), o que poderá cercear a criatividade, a inovação, o empreendedorismo e a competitividade da organização, conforme depoimento de um dos gerentes: “*Dentro da Infraero, penso que há muito para evoluir e profissionalizar. A gestão de negócios e o ambiente de trabalho organizacional. Penso também que, para os executivos da empresa, falta visão integrada de gerenciamento: muitas áreas trabalham de forma isolada, e poucos sabem o que ocorre no setor ao lado.*” (G2)

A competência traz uma nova concepção sobre o contexto de trabalho, baseando-se no engajamento do colaborador quanto ao seu papel na relação com a empresa. Dessa forma, a vinculação entre o empregado e a organização é alterada, reduzindo a influência do poder sindical, uma vez que os interesses particulares passam a se sobrepor aos interesses coletivos.

A pesquisa evidenciou que os serviços de tecnologia da informação fornecidos aos executivos não são satisfatórios em termos de qualidade, por isso é necessário investir mais esforços no desenvolvimento de competências e planejamento das terceirizações, além de promover a agilidade nos processos de informações.

Em relação ao perfil dos gerentes, a partir das entrevistas foi evidenciada a necessidade de profissionais com sólidos conhecimentos sobre planejamento, aviação, somando-se a processos organizacionais, finanças e marketing, além do comprometimento deles com as metas organizacionais. O perfil de excelência exige capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, de trabalhar em equipe e de lidar com situações novas e inusitadas.

Embora não sejam citadas por nenhum autor do referencial teórico desta pesquisa, nos resultados obtidos das entrevistas, na percepção dos gestores, foram detectadas as competências de resiliência e de assertividade como essenciais à função de executivo.

O desempenho da gestão exige o cabedal de conhecimentos não apenas nos campos da economia e dos negócios, mas também ampla visão acerca da empresa, de seus processos, de sua cultura e estrutura. A gestão aeroportuária demanda dos executivos a capacidade de liderar pessoas, a habilidade de comunicação, de negociação, de gerir conflitos e a capacidade de se manterem equilibrados para tomarem decisões rápidas e efetivas.

Embora a gestão da área de recursos humanos ainda se encontre em uma fase de transição na busca de uma posição estratégica, foi possível evidenciar, a partir do histórico da Empresa, que a atuação dos recursos humanos tem evoluído com a reformulação estratégica no período de 2010 a 2014, e haverá um refinamento para atender metas estabelecidas pela Diretoria, dentro do Mapa Estratégico. A Empresa está mudando para se tornar mais competitiva em um cenário turbulento.

A adoção do Modelo de Gestão por Competência pela Infraero está intimamente vinculada à competitividade, na medida em que busca a identificação de competências individuais, com a finalidade de alcançar as competências organizacionais que serão o suporte das estratégias de recursos humanos para a competitividade.

Com base nas categorias de competências apresentadas pela Infraero, observa-se que a especialização técnica (83%) e a visão estratégica (64%) foram as mais citadas nas entrevistas. O baixo índice de citação das demais competências indica um descompasso entre o apregoado pela Infraero e a visão dos gestores entrevistados:

Gestão de Processos (9%)

Comunicação (18%)

Negociação (18%)

Tomada de Decisão (36%)

Relacionamento Interpessoal (55%)

Durante as entrevistas, percebe-se que os executivos estão em um processo de aprendizagem de como lidar com as habilidades, uma vez que, com o ritmo e a intensidade de trabalho, eles têm o sentimento de que tudo incorpora o trabalho, até mesmo o lazer. Estar na carreira executiva obriga o profissional a ser competente, ou seja, a mobilizar conhecimentos, saberes para gerar resultados efetivos para a organização.

Para concluir, espera-se que esta dissertação contribua para o conhecimento das competências. A Infraero demonstrou que há um desafio necessário em um cenário cada vez mais competitivo, no qual é exigida dos executivos da empresa alta performance, no que tange às competências individuais e organizacionais.

Em síntese, as competências essenciais para os executivos do setor de aviação não estão atreladas a um conjunto específico de atributos da administração aeroportuária, mas às diversas formas de conceber o papel que eles desempenham em sua área de atuação. A gestão de competências é uma construção para contextos específicos e, no caso Infraero, vale destacar que a maioria dos executivos entrevistados não aponta a necessidade de um novo modelo, no entanto o conjunto de dados levantados na pesquisa vem corroborar o conhecimento das competências, calcado na mobilização de conhecimentos e atributos pessoais, em contextos específicos.

Os aeroportos representam polos de desenvolvimento sustentável, e sabemos que a sociedade é muito complexa e exige eficiência dos executivos que atuam nesse segmento. Assim, é possível concluir que as competências são necessárias para o desenvolvimento não só profissional, mas organizacional e visam atender às demandas da sociedade, principalmente no que tange às habilidades técnicas.

Diante do cenário da Infraero, na iminência da abertura de capital, verifica-se que a Gestão por Competência poderá ser a mola mestra do sistema de gestão de pessoas ou a ferramenta que desenhará o perfil do executivo da aviação, com a formação adequada para ter alta performance, focado nas estratégias e nos resultados organizacionais.

A Escola Francesa de Competências traz à luz a função da comunicação no mundo do trabalho, a compreensão de si mesmo e do outro assumem um caráter de relevância na mobilização de recursos para a solução de problemas, bem como define e agrega à noção de serviços a figura do cliente interno e externo à organização. O papel da Escola Francesa de Competências assume relevância pelos conceitos relativos ao que faz o sujeito competente: o conhecimento social e a inteligência prática, a compreensão das situações nas quais o conhecimento é mobilizado. Cabe salientar, ainda, que a Escola de Competências Francesa afirma que as relações sociais promovem sinergia nos grupos, o que resulta na soma das competências individuais.

O Setor de Aviação, com o crescimento de 12% ao ano, no estado de Minas Gerais, necessita do que há de mais humano nos executivos, o fator intangível: conhecimento técnico, capacidade da visão estratégica e de relacionamento interpessoal para alcançar a eficiência que a sociedade reivindica especialmente para a Copa do Mundo e para as Olimpíadas.

Os resultados sugerem a necessidade de se estabelecer uma estratégia de gestão de pessoas que agregue o repertório de habilidades dos gestores. No âmbito da gestão organizacional da Infraero, verifica-se que as experiências relatadas pelos executivos são

significativas, na medida em que se referem às práticas de trabalho, à participação de cada gestor na rotina dos aeroportos e ao envolvimento com a qualificação profissional.

A ênfase do grupo de executivos entrevistados recai na lacuna existente entre o discurso da Empresa e a prática. Ressalta-se a crítica à formação e à qualificação dos executivos. Segundo eles, há necessidade de construir continuamente a formação coletiva para as estratégias organizacionais.

O modelo de gestão de competências ideal poderá diminuir ou extinguir os *gaps* entre as competências atuais e as desejadas para o perfil dos executivos. A partir do mapeamento das competências, a administração aeroportuária poderá ter um banco de talentos e formar sucessores dos executivos que ocupam as posições estratégicas na organização. A criação do banco de talentos não garante a competitividade e a perenidade da empresa pesquisada e não é condição suficiente para isso.

O momento vivido pela Infraero incorpora a valorização da aprendizagem e experiência para lidar com a competitividade e com a mudança como fatores relevantes no processo de vantagem competitiva observada por Porter (1996). Os eixos nos quais se sustentam os executivos da Infraero são o seu currículo e a sua experiência profissional.

Retomando os objetivos iniciais, na gestão do modelo de competências em implantação na Empresa pesquisada, dentre as categorias apresentadas pela Infraero, as competências que necessitam ser mais bem desenvolvidas são: gestão de processos, negociação e comunicação. Por outro lado, no discurso e na percepção dos executivos entrevistados, as competências que necessitam ser desenvolvidas são: autocontrole emocional, lidar com incertezas e ambiguidades e lidar com situações novas e inusitadas.

6.2 Limitações da pesquisa

Quanto à metodologia, poder-se-ia também aplicar a metodologia quantitativa, considerando que há restrições aos métodos qualitativos que, muitas vezes, levam a conclusões subjetivas.

6.3 Sugestões para as próximas pesquisas

A pesquisa teve como ponto de partida as competências requeridas para os executivos do setor de aviação e as competências percebidas por esses executivos. Para ampliar essa abordagem, recomenda-se:

- Aperfeiçoar o questionário e utilizar métodos quantitativos nas métricas das competências e seus impactos.
- Aplicar e/ou construir novos modelos conceituais adequados à complexidade da administração aeroportuária.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. **Teoria organizacional**: relações da organização com o ambiente e outros tópicos correlatos. Belo Horizonte: FUMEC, 2009. Mimeografado.

ALTLET, Marguerite; PAQUAY, Léopold. **Formando professores profissionais**: quais estratégias? Quais competências? Porto Alegre: Artmed, 2001.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A.C.Q.; BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**. California, v. 40, n. 1, p. 93-116, Oct./dec. 1997.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências** – a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Leopoldo, v. 44, p. 60, mar. 2004.

BONANNO, G.A. Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? **American Psychologist [versão eletrônica]**. **Columbia University**, v. 59, n. 1, p. 20-28, Jan 2004. Disponível em: <www.nh.gov/safety/divisions/hsem/behavhealth/.../loss_trauma.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2011.

BOYATZIS, R. **The competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, HUGO PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8, jan/mar. 2001.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London. Routledge. 1995.

CARDY, Robert L.; SELVARAJAN, T. T. Competences: alternative frameworks for competitive advantage. **Business Horizons**. Houston, v. 49, n. 3, p. 235-245, Apr. 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHESLER, M. **Professionals' views of the "dangers" of self-help groups** (CRSO paper 345). Ann Arbor, MI: Center for Research on Social Organization, 1987.

CODA, R. **Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the Brazilian electrical sector**. São Paulo: FEA/USP, 1999. (Mimeografado).

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBAR, C. A Sociologia do Trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 18, ano XIX, n. 64, set. 1998.

DUCCI, M.A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: Oficina Internacional del Trabajo. **Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas**. Ginebra: OIT, 1996. p. 15-26.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DUTRA, Joel Silva. **Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos em empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L.; ALBURQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo. Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, p.188, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEDMAN, D. H. Is management still a science? **Harvard Business Review**. v. 70, p. 26-28, Nov./Dec. 1992.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 81, May/June 1990.

HAYES, R. H., WHEELRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing: creating the learning organization**. New York: Free Press, 1988.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business**. Curitiba, n. 3, p. 26, set. 2002.

HOFER, C. W., SHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul, MN: West Publishing, 1978.

HOSFTED, G. **Cultures in organizations** – Softwares of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival. New York: MacGraw-Hill, 1997.

JAMIL, George Leal. **Gestão da Informação e do Conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: Com Arte, 2006.

JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Rang Planning**. Minneapolis, v. 1, n. 31, p. 61, 1998.

KILIMINIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KILIMNIK, Z. M.; CASTRO, J. H. M. Roteiro adaptado, em 2004, do roteiro de SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 367 f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional, Políticas de Gestão de Pessoas e Competências Individuais. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. v. 01.

KIM. W. CHAN. **Administração estratégica**. São Paulo: Campus, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLIARENCO, M. A. y Dueñas, V. **Vulnerabilidad versus Resilience. Uma Propuesta de Acción Educativa. Derecho a la Infancia**, Santiago, Chile.1987

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 2, maio/ago. 2011.

LAURENT, A. The cross-cultural Puzzle of Global Human Resource Management. In: Pucik, V.; TICHY, N. M.; BARNET, C.K. **Globalizing Management**. New York: John Wiley, 1992.

LE BORTEF, GUY. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LE BORTEF, GUY. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

LE BORTEF, GUY. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. **Le bilan de compétences**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1993.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Les Editions d'Organization. 1996.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. American University of Sharjah, v. 13, p. 111-125, Summer 1992.

LUZ, Talita Ribeiro. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MARCONI, M; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MANFREDI, S. M. Trabalho, Qualificação e Competência Profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 19, ano XIX, n. 64, set. 1998.

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANNUAL DA ANPOCS, 23, 1999, Caxambu. Anais... Caxambu, 1999.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**. Harvard University, v. 28, p. 1-14, 1973.

McCLELLAND, D. C.; SPENCER. L. M. **Competency assessment methods**: history and state of the art. Harvard University. Hay MacBer Research Press, 1990.

MEDEF. **Des pratiques europeennes innovantes**: l'influence des contextes nationaux sur le management par le compétences. Cahier I. Paris: Journée du 15 novembre 2002.

- MERTENS, I. **Competencia laboral**: sistemas, surgimento y modelos. Ginebra: OIT, 1997.
- MIGLIORINI, MARCO. **Proaero**. Disponível em: <[www.uai.com.br/Estado de Minas](http://www.uai.com.br/Estado_de_Minas)> Acesso em: 23 mar. 2011.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**: an expanded surcebook. London: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of Organization**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.Inc., 1979.
- MURICI, Maria das Graças. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Realidade Brasileira: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- PAVITT, K. Key. Characteristics of the large innovating firm. **British Journal of Management**. v. 2, n. 1, p. 41-50, April 1991.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PRALAHAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. V. 68, n.3, p. 79-91, May/June 1990.
- PORTER; M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER; M. O que é estratégia? In: Ulrich, D. (Org.). **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2002.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEYRY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre: Mimeografado, 2002.
- RUAS, R. *et al.* **O conceito de competência de A a Z** – análise e revisão dos principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília, Anais do XXIX ENANPAD, 2005.
- RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkely, 1993.
- SANT’ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R; KILIMINIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de impactos: In: VI SEMEAD, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo FEA/USP, 2003.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors**: discovering your real values. California: University Associates, 1990.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities; developing strategic assets for multiple futures. In: OLIVEIRA JR., M. M. Linking strategy and the knowledge of the firm. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1999.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. Inglaterra: John Wiley, 1993.

SCOTT, W. R. **Organizations** – Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**. New York, 25, n. 2, p. 317-335, June 1980.

SOFO FRANCISCO. **Human Resource Development, Hangzhou**: Zhejiang University.

STEFFEN, Ivo. **Tendências del mercado del trabajo y políticas de educación tecnológica y formación profesional**. Trabalho exposto na Organização Internacional do Trabalho. Turin. 1996.

SOUKI, Q. G. **Análise do ambiente empresarial e construção de cenários**. Belo Horizonte: FUMEC, 2009. Mimeografado.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual** – a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio. 2000.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Anais do Encontro Anual da ANPAD, João Pessoa, 1995. v. 1, n. 9, 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P.A. **A Gestão da e pela competência**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, Rio de Janeiro, 1996 (Trabalhos apresentados...).

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo e competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. A. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FUMEC

FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa: COMPETÊNCIAS ESPECIFICADAS VERSUS COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS PELOS EXECUTIVOS DO SETOR DE AVIAÇÃO: um estudo no âmbito da Administração Aeroportuária do Estado de Minas Gerais

Autora: Hellen Madson da Costa

Contatos: hmadson1@yahoo.com.br/055 31 9140-8815

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes – FCE/FUMEC

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ALTA DIREÇÃO DA INFRAERO – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL SUDESTE

PARTE I – DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

1. Sexo () feminino () masculino
2. Idade
3. Qual é a sua formação?
4. Qual a área em que o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
5. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
6. Há quanto tempo ocupa esse cargo?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?

8. Qual é a sua área de atuação como executivo(a) na empresa ?

9. Período de Experiência na Aviação?

ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA

1.1 OBJETIVO: DESCREVER AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS NA PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS DA ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA.

- 1) SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA INICIAL FOI SUFICIENTE OU VOCÊ PRECISOU FAZER OUTROS CURSOS PARA OCUPAR O CARGO DE EXECUTIVO NA INFRAERO? QUAIS? ONDE?
- 2) QUE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E GERENCIAIS VOCÊ POSSUI E CONSIDERA ESSENCIAIS PARA OCUPAR O PRESENTE CARGO?
- 3) FAÇA UMA DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA ATUAR COMO ALTO EXECUTIVO NA ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA.
- 4) A EFICIÊNCIA NA GESTÃO AEROPORTUÁRIA É ATINGIDA NA EXECUÇÃO PADRONIZADA DAS ATIVIDADES OU ATRAVÉS DE MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS E EQUIPES QUE PRIVILEGIAM AS ATITUDES POSITIVAS E A VONTADE DE TRABALHAR?
- 5) QUE COMPETÊNCIAS VOCÊ CONSIDERA ESSENCIAIS PARA A INFRAERO, DIANTE DO CENÁRIO DA PRIVATIZAÇÃO E DA COMPETIÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS? POR QUÊ?
- 6) COMO VOCÊ SE AVALIA (COMPETÊNCIAS, APTIDÕES, CAPACIDADES PROFISSIONAIS) TENDO EM VISTA AS MUDANÇAS QUE ESTÃO OCORRENDO NO SETOR DE AVIAÇÃO?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1.2 OBJETIVO: IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS QUE, NA VISÃO DOS EXECUTIVOS, SÃO EXIGIDAS EM CADA NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO.

- 7) VOCÊ ACREDITA QUE A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM MODIFICA AS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS (DE PODER) NA ORGANIZAÇÃO?
- 8) QUE TIPO DE CONHECIMENTOS TEÓRICOS VOCÊ CONSIDERA ESSENCIAIS PARA IMPLMENTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?
- 9) QUAL O PRINCIPAL PROBLEMA DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO?
- 10) AO LONGO DA DÉCADA, QUAIS FORAM AS GRANDES MUDANÇAS ESTRUTURAIS OCORRIDAS NA INFRAERO QUE LEVARAM AO MODELO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

- 11) NO CONTEXTO ATUAL, COMO A INFRAERO TEM INCORPORADO AS NOVAS TECNOLOGIAS E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO?
- 12) COMO VOCÊ VÊ O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO AEROPORTUÁRIA, EM TERMOS DE ACESSO, VELOCIDADE, E FORMA? (COMO SE DÁ O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO, EM TERMOS DE ARMAZENAMENTO E DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO)?

PROCESSOS

1.3 OBJETIVO: DESCREVER PROCESSOS ADOTADOS PELA INFRAERO PARA COORDENAR AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SUPERINTENDENTES E GERENTES.

- 13) QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA?
- 14) O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ESTÁ ARTICULADO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL?
- 15) O MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS MODIFICOU A FORMA DE GERIR PESSOAS NA EMPRESA?
- 16) A ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS TROUXE VANTAGENS/BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO? SE AFIRMATIVO, QUAIS?
- 17) HÁ ALGO QUE PODERIA SER MUDADO NO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA QUE O MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PUDESSE OU POSSA OBTER MAIOR ÊXITO?
- 18) AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS SE ENCONTRAM EM CONSONÂNCIA COM O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?