

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

Rejane Maria da Silva

**Aprendizagem e Competências de Gestores da
Superintendência Regional do Nordeste da
INFRAERO**

Recife, 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Aprendizagem e Competências de Gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO.

Nome do Autor: Rejane Maria da Silva

Data da aprovação: 27 de junho de 2008

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife-PE, 27 de junho de 2008

Rejane Maria da Silva

Rejane Maria da Silva

**Aprendizagem e Competências de Gestores da
Superintendência Regional do Nordeste da
INFRAERO**

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2008

Silva, Rejane Maria da

Aprendizagem e competências de gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO / Rejane Maria da Silva. – Recife : O Autor, 2008.

194 folhas : fig., quadro , graf. abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Formação profissional. 4. Competência baseada na educação. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2008-068

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Aprendizagem e Competências dos Gestores da Superintendência Regional do Nordeste da Infraero

Rejane Maria da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 27 de junho de 2008.

Banca Examinadora:



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (examinador interno)



Prof. Helder Pontes Regis, Doutor, FBV (examinador externo)

Dedico este trabalho a Deus, aos
meus pais, irmão, cunhada, amigos e
colegas de trabalho

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez” (JEAN COCTEAU).

.

Agradecimentos

Neste momento, paro para refletir sobre o que aconteceu e sobre a aprendizagem adquirida nos meses em que cursava a pós-graduação. Tenho certeza de que a Rejane que participou do processo seletivo do PROPAD não é a mesma que concluiu o Mestrado, pois tive muitas experiências, conheci pessoas, adquiri amizades verdadeiras e fiz vários sacrifícios pessoais e profissionais para a realização deste empreendimento.

Como espírita, agradeço primeiramente a Deus, aos bons espíritos e a meu guia espiritual por me guiarem nessa etapa de minha vida. Porquanto, em muitos momentos, foi a fé em Deus que me fez suportar as dificuldades, o cansaço, as vicissitudes e os desafios que aqueles que trabalham e ao mesmo tempo estudam têm de enfrentar. Senhor, agradeço-lhe por ter-me sustentado nos momentos mais difíceis e por ter colocado em meu caminho pessoas maravilhosas que me acompanharam na jornada. Reconheço que seu amor por esta sua filha é imenso.

A minha querida família, que respeitou minha decisão de cursar o Mestrado, sendo compreensiva e apoiando moral e emocionalmente em todas as etapas; sobretudo minha querida mãe, pois sua presença de espírito, cuidados maternos e amor incondicional foram essenciais para que eu pudesse transpor as barreiras com as quais me deparei na pós-graduação. Sem ela não teria sido possível concluir a jornada.

A meus amigos, Aldemir Barretto e José Antonio Pessoa, por incentivar-me a fazer Mestrado com o exemplo deles, que conseguiram conciliar os estudos com a atividade profissional. As diversas conversas que tivemos fizeram-me tomar a decisão de encarar mais um desafio em minha vida.

Não poderia deixar de dedicar um parágrafo as minhas amigas “mosqueteiras”: Maria Auxiliadora (Dôra), Cecília e Juliana pelo incentivo, amizade e apoio moral. Formamos uma equipe sensacional na disciplina de Introdução à Metodologia da Pesquisa. Jamais esquecerei nossa apresentação inspirada na obra de Charles Chaplin *Tempos Modernos*. Esse foi para mim um dos momentos mais divertido e marcante do curso.

Gostaria de agradecer aos colegas, Vinícius e Ivânova, por compartilharem pesquisas e materiais que ajudaram a guiar meu estudo. Expresso minha satisfação com a amizade construída com Juliana, Claudemir, Sandra e outros colegas de orientação. Estivemos juntos

em muitas situações e nossas conversas ajudaram-nos a vencer muitos obstáculos. Um agradecimento muito especial a Juliana Didier pela amizade sincera e por ter-se tornado um modelo de dedicação e superação para mim, além de sua contribuição fundamental com suas orientações e compartilhamento de conhecimento e de material para o aprimoramento de meu estudo. Às bolsistas de IC — Carol, Syluana e Joseli pela transcrição das entrevistas e pelas contribuições nas reuniões de nossa comunidade. E a meu amigo, Márcio, cujo esmero na revisão da dissertação deu-lhe mais qualidade.

A todas as pessoas que tornaram viável minha participação no Mestrado. Primeiramente, a minha ex-chefe, Áurea e à atual, Rosania por permitirem a flexibilidade no horário de trabalho a fim de que pudesse participar das aulas e das atividades do Mestrado. Pelo apoio moral de minha amiga, Elenilda, cujo poder de persuasão foi determinante para que meus superiores aceitassem que eu era capaz de conciliar o trabalho com o Mestrado. Meus sinceros agradecimentos ao atual superintendente da regional nordeste da INFRAERO, o Sr. Fernando Nicácio, pelo apoio e incentivo neste estudo.

Aos amigos que fazem ou fizeram parte de minha equipe de trabalho nesses últimos dois anos, como Alexandra, Andrea Hazin, André Luiz, José Carlos, José Eduardo, Marcelo Maria do Carmo (Cacau), Paulo, Renata, Renato, Rosângela, Thaísa e aos menores aprendizes: Patrícia, Priscila e Artur. Eles possibilitaram minha participação no Mestrado. Foram vocês que mantiveram nossa área (licitações) funcionando corretamente, apesar de minhas ausências. Se não fosse pela amizade, solidariedade, compreensão e cumplicidade de vocês, eu não teria conseguido cursar e concluir o Mestrado. Sintam-se, portanto, parte desta conquista.

Agradeço a meus demais amigos por compreenderem minhas ausências ao longo de dois anos, pois foram muitos eventos aos quais não pude comparecer. Aproveito para agradecer o apoio fundamental de minha melhor amiga, Luciana Soares; Tia Kátia; Gazele; Rose; minha prima, Eliane e especialmente a meu amigo, Téo.

Meus sinceros agradecimentos aos gerentes, coordenadores e colegas da sede por disponibilizarem seu tempo e atenção para participarem deste estudo. Estendo o agradecimento aos demais colegas da empresa que contribuíram com informações e documentos para a dissertação.

Sou grata pela atenção dos funcionários do PROPAD, do DCA, do MBA e por todo o suporte que recebi nesses dois anos. A Irani e Ana Alice, principalmente, por terem

esclarecido minhas dúvidas e me atendido com presteza. A todos os professores do PROPAD pela honra de ter sido aluna de vocês. Foi uma oportunidade maravilhosa assistir as suas aulas.

Agradeço aos professores que participaram da banca de defesa do projeto, Terezinha Froes e Marcos Feitosa. Suas contribuições foram valiosas para o fortalecimento do meu estudo. Agradeço também aos professores que participaram da minha banca de defesa da dissertação, Helder Régis e Marcos Feitosa pelas suas observações que ajudaram no enriquecimento desta dissertação.

Por fim, a meu orientador, Eduardo Lucena, pelo empenho e paciência nas criteriosas revisões deste estudo, que demandaram horas de seu tempo, visando à qualidade e excelência, e por todas as etapas do Mestrado. Foram as sucessivas revisões que permitiram a elaboração de um trabalho de qualidade. Conviver com você foi uma lição de vida que jamais esquecerei.

Resumo

O objetivo central deste estudo foi compreender a aprendizagem e as competências dos gestores da INFRAERO e como essas se relacionam com os recursos das unidades organizacionais. Considerando isso, as perguntas de pesquisa que guiaram esta investigação foram: a) Compreender como tais gestores têm aprendido; b) Compreender as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados; c) Compreender como as competências dos gestores relacionam-se com os recursos de suas unidades ou subunidades organizacionais. Como arcabouço teórico foram considerados os estudos das áreas de aprendizagem de adultos, domínios de aprendizagem, aprendizagem pela experiência, aprendizagem situada, aprendizagem no ambiente de trabalho, trabalho do executivo, evolução do conceito de competência, competência individual e de recursos e competências organizacionais. Este é um estudo de caso qualitativo e foi realizado na Superintendência Regional do Nordeste da Infraero, localizada em Recife. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (com dez gerentes, cinco coordenadores e três profissionais da área de recursos humanos da sede da empresa), análise documental e observação não participante. A análise de dados compreendeu a descrição e a interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado. Como principais conclusões, esta pesquisa indica que — (a) os gestores têm aprendido por meio das demandas de trabalho, das experiências no ambiente de trabalho, da interação com colegas de trabalho e da educação formal; (b) as competências existentes ou estimadas importantes pelos gestores são: técnica, em processo, de serviço e sociais; enquanto as desejáveis são: corporativas e humanas, apresentadas no estudo em formato de quadros com suas designações e conceitos; (c) os gestores utilizam suas competências para interagir com os recursos tangíveis e intangíveis, visando promover a satisfação, a segurança, o conforto e a qualidade do que é oferecido às pessoas que utilizam diariamente a infraestrutura aeroportuária brasileira.

Palavras-chave: aprendizagem de gerentes; aprendizagem situada; aprendizagem pela experiência; aprendizagem organizacional; aprendizagem de gestores públicos; gestores públicos; competência; competência e recursos.

Abstract

The main purpose of this study was to understand the learning and the competencies from managers from Infraero and the way the competencies relate to their organizational units resources. Thus, the research questions asked to lead this investigation are the following: a) to understand how these managers have been learning; b) to understand existing and desirable competencies of the managers; c) to understand how the managers' competencies relate to their organizational units or subunits resources. The theoretical foundation included the studies about: adult learning, learning domains, learning from experience, situated learning, learning at work, the managers' job, evolution of the 'competency' as a concept, individual competence and resourcefulness, and organizational competencies. This is a qualitative case study conducted at the northeast regional office of Infraero located in Recife. Semi-structured interviews (with ten managers, five coordinators and three HR professionals from Infraero's headquarters), documentary data analysis and non-participant observation have been were the data-collecting methods used. The data analysis was made with the description and interpretation of different aspects of competency. This study comes to the following conclusions: a) managers have been learning through work demands, experiences at the workplace, interaction with their colleagues and formal education; b) existing competencies or ones considered important are: technical, procedural, service; desirable ones are: corporative and social skills (these are presented in this study in the format of boards with their designations and concepts; c) managers use their competencies to interact with tangible and intangible resources in order to promote the satisfaction, security, comfort and quality of the products offered to the people who use daily Brazilian airport infrastructure.

Keywords: managerial learning; situated learning; learning from experience; organizational learning; public managerial learning; public managers; competency; competencies and resources.

Lista de Figuras

Figura 1	Processo de Formação do Conhecimento	36
Figura 2	Um modelo revisado do processo de aprendizagem	37
Figura 3	Aprendizagem Gerencial	46
Figura 4	Papéis do Executivo	50
Figura 5	Competências Gerenciais	58
Figura 6	Mapa Rede Infraero	78
Figura 7	Organograma da Sede da INFRAERO	79
Figura 8	Matriz de Competências – Fases	123
Figura 9	Macroáreas da SRRF	124

Lista de Quadros

Quadro 1	Movimentação de Passageiros	24
Quadro 2	Correntes Teóricas da Aprendizagem	30-31
Quadro 3	Pressupostos da Aprendizagem pela experiência	34-35
Quadro 4	Estilos de Aprendizagem	47
Quadro 5	Dimensões da Competência Profissional	55
Quadro 6	Saberes do Profissional	56
Quadro 7	Recursos Tangíveis	60
Quadro 8	Recursos Intangíveis	60-61
Quadro 9	Tipologia de Competências Organizacionais	62
Quadro 10	Dados sobre os gestores pesquisados	81
Quadro 11	Competências Corporativas	118-119
Quadro 12	Etapas do Trabalho de Campo da Implantação da Gestão por Competência	121
Quadro 13	Competências Humanas	121-122
Quadro 14	Relação das competências dos gestores com os recursos financeiros	127-128
Quadro 15	Relação das competências dos gestores com os recursos organizacionais	130
Quadro 16	Relação das competências dos gestores com os recursos físicos	131
Quadro 17	Relação das competências dos gestores com os recursos tecnológicos	132-133
Quadro 18	Relação das competências dos gestores com os recursos humanos	134
Quadro 19	Relação das competências dos gestores com os recursos de reputação	135-136
Quadro 20	Relação das competências dos gestores com os recursos de inovação	137

Lista de Gráfico

Gráfico 1

Receitas x Despesas

162

Lista de Siglas

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
SRRF – Superintendência Regional do Nordeste
SBRF - Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes – Gilberto Freyre
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
SAC - Sistema de Aviação Civil
RBV – Visão Baseada em Recursos
TECA – Terminais de Cargas
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
USP - Universidade de São Paulo
MBA – *Master of Business Administration*
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
IATA – *International Air Transport Association*
ADRF – Gerência de Administração
FIRF – Gerência Financeira
CLRF – Gerência de Controle Empresarial
PJRF – Procuradoria Jurídica
PGRF – Gerência de Planejamento e Gestão
OPRF – Gerência de Operações
SERF – Gerência de Segurança
NARF – Gerência de Navegação Aérea
MBRF – Coordenação de Meio Ambiente
CMRF – Gerência Comercial
LCRF – Gerência de Logística
MCRF – Gerência de Comunicação Social
TIRF – Gerência de Tecnologia da Informação
EGRF – Gerência de Engenharia
MARF - Gerência de Manutenção
TI – Tecnologia da Informação

Sumário

1 Introdução	18
1.1 Problema de pesquisa	20
1.2 Objetivo geral	22
1.3 Objetivos específicos	22
1.4 Relevância e justificativas da pesquisa.....	23
1.5 Formação da pesquisadora.....	26
1.6 Estrutura da dissertação	28
2 Fundamentação teórico-empírica	29
2.1 Aprendizagem na fase adulta.....	29
2.2 Domínios da aprendizagem	32
2.3 Aprendizagem pela experiência.....	34
2.4 Aprendizagem situada	38
2.5 Aprendizagem no Ambiente de Trabalho.....	45
2.5.1. O Trabalho do Executivo.....	48
2.6 Evolução do conceito de competência.....	51
2.5.1 Competência individual	54
2.5.2 Recursos e competências organizacionais	59
3 Procedimentos metodológicos	65
3.1 Questões Norteadoras	65
3.2 Definição de conceitos básicos.....	65
3.3 Delineamento da pesquisa	66
3.4 Seleção da amostra	68
3.5 Coleta de dados.....	69
3.6 Análise de dados	72
3.7 Validade e confiabilidade	74
3.8 Limitações	75
4 Resultados	77
4.1 A Infraero	77
4.2 Superintendência Regional do Nordeste.....	79
4.2.1 O Perfil dos participantes	80
4.3 Como os gestores têm aprendido?	87
4.3.1 Demandas de trabalho	87
4.3.1.1 Aprendem por meio dos desafios	88
4.3.1.2 Aprendem com os eventos críticos.....	91
4.3.2 Aprendem por meio das experiências no ambiente de trabalho	95
4.3.3 Aprendem interagindo com colegas de trabalho	98
4.3.4 Aprendem por meio da educação formal.....	103
4.4 Quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados?.....	107
4.4.1 Competências existentes ou percebidas como importantes pelos gestores	108
4.4.1.1 Competências técnicas (saber fazer).....	108
4.4.1.2 Competência em processo	110
4.4.1.3 Competências de serviço	112
4.4.1.4 Competências sociais (saber ser).....	114
4.4.2 Competências desejáveis pela empresa	117
4.4.2.1 Competências corporativas.....	117
4.4.2.2 Competências humanas	120

4.5 Quais são as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades?	124
4.5.1 As relações entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades	126
4.5.1.1 Recursos tangíveis	127
4.5.1.2 Recursos intangíveis	134
4.6 Outros Resultados.....	139
4.6.1 Alinhamento entre as competências corporativas e humanas	139
4.6.2 Dificuldades na implantação da gestão por competências	140
4.6.3 Facilidades na implantação da gestão por competências.....	141
5 Discussão dos resultados	143
5.1 Aprendizagem dos gestores	143
5.1.1 Demandas de trabalho	143
5.1.2 Experiências no ambiente de trabalho	145
5.1.3 Interação com colegas de trabalho.....	148
5.2 Competências existentes e desejáveis dos gestores examinados.....	152
5.2.1 Competências técnicas (saber fazer).....	153
5.2.2 Competências em processo.....	154
5.2.3 Competência de serviço.....	156
5.2.4 Competências sociais (saber ser).....	157
5.2.5 Competências desejáveis pela empresa	159
5.3 As relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades.	161
5.4 As facilidades e dificuldades de implantação da gestão por competência	164
6 Conclusões, implicações e recomendações	166
6.1 Conclusões.....	167
6.2 Implicações para a prática	169
6.3 Recomendações para estudos futuros	170
Referências	172
APÊNDICE A – Formulário	179
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gerentes	180
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com coordenadores	182
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com equipe da sede	183
APÊNDICE E – Carta de apresentação enviada ao Superintendente	184
APÊNDICE F – Verificação da análise desenvolvida pelos respondentes da pesquisa .	185
APÊNDICE G – Formulário de confirmação da análise desenvolvida	187
ANEXO A – Competências humanas e comportamentos dos gerentes	188
ANEXO B – Organograma da SRRF – Parte 1	193
ANEXO C – Organograma da SRRF – Parte 2	194

1 Introdução

O cenário empresarial é caracterizado pela complexidade, turbulências crescentes, rápidas transformações, mudanças, incertezas e, também, muitas oportunidades. Nesse contexto, as organizações necessitam promover a mudança em busca de maior rapidez e flexibilidade de suas estruturas para enfrentarem a concorrência e sobreviverem no mercado.

A sobrevivência, o fortalecimento e o sucesso das organizações estão condicionados à capacidade de auto-avaliação contínua, de identificação das mudanças ambientais em andamento e das que estão por vir, e à habilidade de articular-se externa e internamente para implementarem, em tempo hábil, ações que conduzam às mudanças organizacionais requeridas. Isso significa dizer que as organizações precisam de indivíduos autônomos, com iniciativa, capazes de auxiliá-las a atingirem os objetivos estratégicos. Sendo assim, as organizações estão cada vez mais dependentes dos indivíduos, por conseguinte, tendem a ser mais propícias a atenderem suas necessidades e expectativas. É importante que as pessoas estejam conscientes da relevância dos papéis que desempenham e sua efetiva contribuição no desempenho das instituições.

É relevante estimular e apoiar a participação dos indivíduos na organização, visando a engendrar um processo contínuo de troca de competências, porquanto a empresa contribui com o desenvolvimento das pessoas para que elas sejam capazes de enfrentarem os desafios pessoais e profissionais, e em contrapartida, elas transferem seus conhecimentos para a organização (DUTRA et al, 2001, p. 27; DUTRA, 2004, p. 24).

Dessa forma, compreender a natureza e a forma com a qual os gerentes desenvolvem suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), e como aprendem no ambiente de trabalho, pode trazer à tona contribuições para o desenvolvimento gerencial, e, talvez, implicações práticas para a adoção de gestão de pessoas baseada em competências, em contraponto aos modelos tradicionais que apresentam o controle como elemento precípua na relação entre os indivíduos e a organização.

Nessa perspectiva, o tema competência desponta como uma área de crescente interesse tanto no âmbito governamental, sobretudo no campo da educação e do trabalho, quanto no das organizações privadas, por dar ênfase à valorização dos indivíduos, em contraposição ao ultrapassado modelo tradicional de gestão de pessoas, que tem sua origem na administração científica. Além disso, diversas organizações passaram a considerar, no processo de

desenvolvimento gerencial, não somente as qualificações técnicas, mas também o conhecimento e as atitudes relacionadas com o trabalho (DUTRA, 2001, 2004, p.14).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o campo teórico a ser estudado pode ser considerado inserido na aprendizagem organizacional, uma vez que aborda a interação entre os indivíduos dentro do contexto da prática social. No entanto, ao se tratar desse tema, dar-se-á maior importância a aprendizagem de gerentes. Ademais, essa perspectiva permite a ampliação da visão sobre competências que passa a ser analisada sobre os aspectos individuais.

É interessante esclarecer que a literatura sobre aprendizagem organizacional é vasta e caracteriza-se por apresentar diferentes definições e modelos. Desse modo, não existe concordância entre os autores sobre como o processo ocorre no ambiente de trabalho. Apesar das divergências apresentadas por essas linhas de pesquisas, o foco desse nível de aprendizagem é a busca do desenvolvimento da capacidade de aquisição de conhecimentos e seu efetivo emprego, visando à geração de práticas de trabalho que contribuam para a melhoria da performance organizacional.

Esse campo de estudo apresenta duas abordagens que devem ser esclarecidas para uma melhor compreensão dos seus enfoques. A primeira delas é a aprendizagem organizacional (AO) que tem um enfoque analítico, constituído pelos acadêmicos que se interessam pela forma como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender. Já a segunda abordagem, denominada de organizações de aprendizagem (OA), cujos estudos emergiram com maior ênfase a partir dos anos 1980, interessa-se pela análise dos processos de transformação de organizações em ambientes mutáveis e inseridas no cenário econômico internacional, apresenta um caráter mais técnico (prescritivo ou incremental), formado por consultores que se interessam pela forma como as organizações devem agir (ANTONELLO, 2005, p. 14; EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001, p. 15 e 17).

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional tem sido vista, mais recentemente, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas.

Na literatura, normalmente, é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas de suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional por meio do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos (ANTONELLO, 2005, p.16).

Nonaka e Takeuchi (1997) advogam que a criação do conhecimento na aprendizagem organizacional não pode ser gerada por si própria, mas a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos. Analogamente, Kim (1993), Argyris e Schön (1974), Fiol e Lyles (1985) advogam que o primeiro nível de aprendizagem é o individual, sendo assim, defendem que as organizações aprendem por meio do saber dos seus indivíduos, constituindo-se num processo de aperfeiçoamento das ações por meio da ampliação e socialização do conhecimento.

Em virtude disso, o presente estudo considera que o conhecimento é criado individualmente e as organizações aprendem por meio de seus membros. Os indivíduos, ao contrário da organização, podem aprender sem ela, pois estão constantemente agindo e observando suas próprias experiências (KIM, 1993, p. 37). Dessa forma, pretende-se entender a aprendizagem dos gestores — sob o enfoque da aprendizagem situada e a baseada na experiência — suas competências e como essas se relacionam com os recursos de suas unidades organizacionais, a partir da perspectiva das interações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

A literatura já apresenta alguns estudos sobre habilidades, conhecimentos e atitudes recomendados para os gerentes no cenário atual. No entanto, as pesquisas realizadas sobre a articulação dos construtos aprendizagem e competências gerenciais são escassas e demonstram que as organizações possuem diferentes visões sobre o tema. Desse modo, os estudos realizados pelos autores que abordam essas duas temáticas têm demonstrado que uma das direções possíveis para o trânsito dos construtos aprendizagem e competência é a interação indivíduo-organização. Ou seja, as pessoas detêm um lugar privilegiado na construção das competências por meio do processo de aprendizagem.

Nessa perspectiva, a compreensão de que cada organização precisa desenvolver em seu quadro um conjunto de competências para melhor desempenhar suas tarefas parece tornar-se um consenso. Sendo assim, ações devem ser adotadas pelas organizações com o intuito de desenvolver as competências individuais mediante a aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005a).

Apesar disso, observa-se que algumas organizações ainda valorizam os processos tradicionais de desenvolvimento de competências gerenciais mais voltados para o conhecimento ou educação formal, havendo uma lacuna para o aspecto principal que

caracteriza as competências propriamente ditas: o “saber-fazer” e o “saber-agir”, as habilidades e, principalmente, os atributos dos gerentes (ODERICH, 2005, p.96-98).

No que concerne à aprendizagem organizacional, adotou-se o pressuposto de que a aprendizagem é criada a partir das interações sociais no ambiente de trabalho. Sendo assim, os defensores dessa linha de pensamento propugnam que a aprendizagem é socialmente construída, em contraponto à visão técnica que prega que a aprendizagem organizacional é um processamento eficaz, interpretação e resposta a algo, por meio de informações tanto de dentro como de fora da organização (EASTEARBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). A nova abordagem argumenta que a aprendizagem é desenvolvida e disseminada por meio da participação dos indivíduos em comunidades de prática (EASTEARBY-SMITH, 2000, p.788). Por isso, pretendeu-se verificar se os gestores do segmento empírico escolhido participam de algum tipo de comunidade de prática.

Assim, buscou-se identificar no estudo os domínios de aprendizagem propostos por Habermas que são: o instrumental, o da comunicação e o da emancipação. Observa-se que esses domínios estão relacionados com diferentes necessidades de aprendizagem (MEZIROW, 1991) e que alguns deles guardam uma relação intrínseca com a formação de competências.

Outra visão apresentada neste estudo é a da aprendizagem pela experiência, que aborda as experiências vivenciadas pelos indivíduos. Nesta corrente, destaca-se o trabalho desenvolvido por Dewey (1976, p.13 e 14). Ele busca descrever a conexão entre experiência pessoal e educação. No entanto, o autor alerta para o fato de que nem sempre estes dois construtos são equivalentes, pois algumas experiências são “deseducativas”: produzem o efeito de parar ou distorcer o crescimento para novas experiências.

Além disso, a teoria de Dewey (1976, p. 26) é centrada no princípio de continuidade da experiência, que consiste na observação de que toda e qualquer experiência serve-se das experiências passadas e modifica de algum modo às experiências subseqüentes. A aprendizagem é construída e reconstruída com base nas experiências que podem ser educativas ou “deseducativas”, de acordo com o contexto em que ocorrem. Kolb (1984) ampliou o conceito apresentado por Dewey (1976) ao delinear o aprendizado como o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. E Jarvis (1987) enriqueceu o debate ao afirmar que a experiência ocorre dentro de um mundo temporal-sócio-cultural, no qual as pessoas existem, têm experiências e podem adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes.

O estudo buscou compreender também a relação das competências dos gestores com os recursos das unidades organizacionais da INFRAERO. Essa parece ser uma das questões-chave deste estudo, uma vez que a empresa deve ser vista como um feixe de recursos, capacidades e competências que podem ser mobilizadas para agregar valor econômico e gerar diferencial competitivo no mercado (HILL; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.101).

Desde que o estudo foi realizado numa empresa pública, parte-se da premissa de que “o desenvolvimento de competências profissionais é um processo de aprendizagem que visa a suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores e funcionários” (PIRES et al 2005, p.36). Desse modo, pode-se pressupor que a aprendizagem possibilita aos gerentes o interesse contínuo pelo conhecimento e a troca de experiências em prol da consecução de objetivos comuns.

Em conformidade com os fundamentos teóricos apresentados nesta dissertação e com o campo empírico abordado, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Como os gestores da INFRAERO aprendem, quais competências possuem e como essas se relacionam com recursos das unidades organizacionais?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é compreender a aprendizagem e as competências dos gestores da INFRAERO e como essas se relacionam com recursos das unidades organizacionais. A fim de que o objetivo geral seja atingido, é necessário seu desdobramento em objetivos específicos que serão detalhados na seção a seguir.

1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa que tem ligação com o arcabouço teórico, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever como os gestores têm aprendido;
- b) Identificar as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados;
- c) Identificar as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades.

1.4 Relevância e justificativas da pesquisa

Com o objetivo de demonstrar a relevância do presente estudo, será feita uma contextualização do segmento de infra-estrutura aeroportuária, uma vez que esse setor está em grande mutação com a reestruturação do papel do Estado na economia brasileira, a crise da aviação civil, a necessidade de retomada de seu crescimento num mercado tão turbulento e as possibilidades de privatização.

No que tange ao segmento empírico, este estudo será realizado em uma das Regionais da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO, que é uma empresa pública federal de direito privado, dotada de patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério da Defesa. Atua na construção, implantação, administração, operação e exploração industrial e comercial dos aeroportos brasileiros, apoiando a navegação aérea e realizando atividades correlatas atribuídas pelo Governo Federal. Sediada em Brasília, a empresa conta com 26,5 mil colaboradores. A INFRAERO vem concentrando seus esforços na modernização da infra-estrutura e dos serviços aeroportuários, orientando sua estratégia pela visão de futuro e desempenhando importante papel no desenvolvimento sustentável da nação (Relatório Anual 2006).

Apesar da crise da aviação civil – motivada pelos acidentes aéreos e pela greve dos controladores de voo em 2006 e 2007 - a INFRAERO a enfrentou com a adoção de diversas medidas contingenciais nos aeroportos mantidos sob sua responsabilidade. A INFRAERO continua cumprindo com sua missão, seguindo seus planos de desenvolvimento e deu continuidade a dezenas de obras, adotando tecnologias de ponta e adquirindo equipamentos de segurança com o objetivo de ampliar e modernizar a infra-estrutura aeroportuária. Ao mesmo tempo, a crise serviu de alerta para todos os elos do sistema de aviação civil, evidenciando a necessidade de ações que atendam ao grande movimento de aeronaves e levando ao desejável desenvolvimento econômico do País (Relatório Anual 2006).

A aceleração do crescimento econômico, em 2007, esteve associada, segundo o Banco Central, ao desempenho da demanda interna. O aumento da renda média, a ampliação do crédito e a estabilidade dos preços possibilitaram aumento do consumo interno. Tal cenário beneficiou sensivelmente o sistema aéreo brasileiro, tendo como decorrência forte aumento da demanda pelos serviços aeroportuários, conforme pode ser verificado no quadro 1 (Relatório Anual 2007).

O desempenho econômico verificado em 2007 foi preponderante na ampliação da demanda pelos serviços aeroportuários, com continuidade do crescimento verificado nos últimos anos. Destaca-se a variação de 6,4% no movimento de aeronaves, com 2.041,7 mil operações, o melhor desempenho em dez anos (Relatório Anual 2007).

Dependência	Movimentação de Passageiros (Anual)		
	2005	2006	2007
INFRAERO (Nacional)	96.078.832	102.185.376	110.569.767
SRRF (Regional Nordeste)	9.364.662	10.646.764	11.697.480
SBRF (Recife)	3.604.652	3.953.845	4.188.081

QUADRO 1 : Movimentação de Passageiros.

Fonte: Site da Infraero.

No que tange a possibilidade de privatização ou abertura do capital da empresa, o Presidente da INFRAERO, Sérgio Gaudenzi, afirma que ainda não há consenso sobre a realização de parcerias público-privadas (PPPs) para investimento em aeroportos. Segundo ele, ainda não há entendimento se haverá privatização de aeroportos ou abertura de capital. Para o Presidente a privatização enfrenta vários obstáculos, entre eles o fato de que, dos 67 aeroportos do País, apenas 10 são rentáveis. Ademais, Gaudenzi afirma que os investimentos do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento - estão garantido o funcionamento dos aeroportos (<http://noticias.terra.com.br/brasil/criseaerea/interna/>).

Além da relevância do setor de infra-estrutura aeroportuária para a economia brasileira, é importante destacar a contribuição do presente estudo para a academia. Acredita-se que este estudo possa colaborar para o fortalecimento da literatura sobre aprendizagem e competência, uma vez que são temas que despertam o interesse acadêmico e empresarial, devido aos seus significados, princípios, metodologias, procedimentos, implicações e controvérsias. No entanto, a gestão de competências tem ganhado espaço no meio acadêmico há pouco tempo, especialmente pela influência do pensamento dos autores da escola francesa. Pensar em aprimoramento de competências gerenciais implica também em conhecer os aspectos que facilitam, ou dificultam a aprendizagem dos administradores. São questões complexas e sujeitas a diversas interpretações, o que pode provocar concepções e propostas abrangentes demais e de pouca consistência, conduzindo a simplificações indevidas e a muitas dúvidas sobre seus reais benefícios (BITENCOURT, 2001, p.20-21; RUAS, 2005a, p.48).

Desse modo, parte-se da premissa de que aprendizagem e competência complementam-se, formando um círculo virtuoso (FLEURY; FLEURY, 2004). Acrescente-se ainda que para o desenvolvimento da aprendizagem dos gerentes é necessário repensar, em alguns casos, as competências (FLEURY; FLEURY, 2004, p.82-83). Isso realça a importância de realizar-se um estudo que busque aprofundar as análises e apresentar evidências empíricas sobre a relação entre os referidos temas.

Ruas et al (2005b) realizaram uma análise de publicações recentes tratando da temática “competências”. Os artigos analisados foram publicados entre 2000 e 2004 e reconhecidos pela comunidade brasileira da área de administração. Eles comprovaram a existência de uma consolidada rede institucional de pesquisa no país acerca desse assunto. Além disso, existe uma escassez de publicações e trabalhos sobre os construtos aprendizagem e competência no âmbito de instituições públicas (PIRES et al, 2005).

Esse tipo de organização apresenta especificidades culturais e atribuições particulares que representam barreiras para a adoção do modelo de competências, uma delas é a sistemática de recrutamento de pessoal baseada em concurso público, que não permite a avaliação de determinados comportamentos e atitudes, uma vez que a regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, e não considera os aspectos relacionados com as atitudes dos futuros servidores e funcionários (PIRES et al, 2005, p.24-25).

Em virtude dessas dificuldades, o estudo analisa a aprendizagem e as competências dos gestores no âmbito de uma empresa pública federal. Esse tipo de organização é geralmente caracterizado por apresentar um modelo de gestão com as seguintes deficiências: dificuldades no processo de tomada de decisão; falta de agilidade na solução de problemas; muitos níveis hierárquicos; baixo alcance das atividades de controle; dificuldades de coordenação e pouca interação entre as áreas (PIRES et al, 2005).

Dessa forma, espera-se que o trabalho possa contribuir para o enriquecimento da literatura sobre a articulação dos construtos aprendizagem e competência, principalmente pelo fato de as pesquisas realizadas serem incipientes com relação ao contexto das organizações públicas que apresentam certas peculiaridades na gestão de pessoas. As principais pesquisas sobre essas duas temáticas foram feitas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) sob a orientação do Dr. Roberto Lima Ruas, sobretudo a partir de 2001, ano da defesa da tese de Bitencourt. Esta pesquisa, ainda, poderá contribuir para melhorar as práticas atuais de desenvolvimento de competências gerenciais e para o aprofundamento da compreensão da aprendizagem de gestores.

Ademais, a pesquisadora busca contribuir e incentivar pesquisas sobre essas duas temáticas no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Considerando que no aludido programa, o primeiro trabalho produzido foi por Lima (2005) que abordou em seu estudo os fatores de aprendizagem que têm contribuído para o desenvolvimento de competências em três empresas de transportes da Região Metropolitana do Recife.

Ademais, a autora pretende prestar uma contribuição a literatura em administração, ao buscar estabelecer a relação das competências individuais dos gestores com os recursos das unidades da organização - objeto do estudo- e suas implicações para o desempenho organizacional.

Por fim, acredita-se que as ações de desenvolvimento de competências possam ainda auxiliar o planejamento de carreiras na INFRAERO, no intento de ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual e a qualidade da entrega organizacional (PIRES et al, 2005, p.36), mediante o desenvolvimento de programas de treinamento que diminuam a lacuna existente entre as competências atuais e as desejáveis para os cargos gerenciais. Nesse aspecto, o estudo pode subsidiar o Programa de Gestão por Competências que está sendo implantado na empresa. Além disso, pode auxiliar os gerentes no alcance das competências tão requisitadas para um melhor desempenho de suas atividades.

1.5 Formação da pesquisadora

Esta seção procura esclarecer informações sobre a pesquisadora e o seu envolvimento com a temática e o campo de pesquisa, de maneira que o leitor possa conhecer um pouco da vivência acadêmica e da prática da autora desta dissertação.

A autora, Rejane Maria da Silva, é formada no curso de Administração, pela Faculdade de Administração de Pernambuco (FCAP), que é vinculada à Universidade Estadual de Pernambuco (UPE), e é pós-graduada em Planejamento e Gestão Organizacional pela aludida instituição. Seu interesse com o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas em administração teve início ainda na graduação, contudo, a autora não teve oportunidade de se engajar nas pesquisas desenvolvidas pela faculdade, uma vez que eram escassas e pelo fato de ter iniciado sua carreira profissional ainda muito jovem.

Como empregada da INFRAERO, desde 2001, a autora desenvolveu atividades administrativas nas áreas de recursos humanos e de licitações. Essas experiências, atreladas à

participação em treinamentos e cursos internos e externos promovidos pela empresa, possibilitaram a oportunidade de assumir uma função de confiança como Coordenadora de Contratos da Regional Recife (2005). Além disso, foi convidada a assumir mais outras duas Coordenações: a de Administração Geral (2005) e, atualmente, a de Licitações (desde 2005).

Apesar da experiência adquirida no ambiente de trabalho, a autora sentiu necessidade de preencher a lacuna existente em sua formação no que concerne ao engajamento em pesquisas acadêmicas. Sendo assim, a autora teve a idéia de aliar o fato de a empresa estar implantando a gestão por competência a oportunidade de desenvolver uma pesquisa que contribuísse com o enriquecimento do debate acadêmico sobre os construtos aprendizagem e competências e, em contrapartida, traria retornos à empresa que poderia utilizar as descobertas do seu estudo para nortear o desenvolvimento de programas que viessem suprir a lacuna entre as competências atuais e aquelas que seriam desejáveis a todos os gestores.

Por fim, a mestrandia pretende lecionar Administração em instituições de ensino superior, utilizando os seus conhecimentos de pesquisa acadêmica para orientar futuros trabalhos de seus alunos sobre as temáticas abordadas aqui. Ela também deseja contribuir para a ampliação do debate sobre competências na esfera das organizações públicas.

1.6 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, são apresentados a contextualização do tema da investigação, a definição do problema e os objetivos da pesquisa, sua relevância e suas justificativas, bem como uma visão geral sobre o campo empírico.

No capítulo seguinte, será feita a fundamentação teórico-empírica relacionada com os temas aprendizagem e competência. Esta revisão bibliográfica abrange o exame de publicações acadêmicas que contribuíram para a definição do problema que embasa o desenvolvimento deste estudo. Norteando-se pelos conceitos e teorias expostos, a pesquisadora pôde compreender relevantes aspectos do fenômeno investigado.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. De maneira sucinta, são apresentadas as perguntas de pesquisa, os conceitos básicos adotados e explica-se a forma como a amostra foi selecionada, assim como, a metodologia utilizada para coleta e análise de dados.

O quarto capítulo é composto pelos resultados do estudo, o que inclui a descrição do caso.

Logo após, no quinto capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados, confrontando os dados obtidos com a literatura acadêmica da área, com o objetivo de construir contribuições ao campo do conhecimento estudado.

Finalmente, segue-se o capítulo de conclusões em que são apontadas, primeiramente, as principais conclusões a que se pôde chegar neste estudo. Encerra-se este último capítulo indicando-se as implicações para a prática e as recomendações para estudos futuros. Por último, encontram-se o material bibliográfico pesquisado para a elaboração deste trabalho e os apêndices.

2 Fundamentação teórico-empírica

Esse capítulo pretende analisar as principais contribuições acadêmicas relacionadas ao processo de aprendizagem e formação de competências. Examinou-se a literatura de modo a vislumbrar aspectos acerca do fenômeno a ser investigado, objetivando construir um maior esclarecimento sobre as duas temáticas abordadas neste estudo.

Procurando corresponder aos objetivos estabelecidos, este capítulo da dissertação apresenta as seguintes seções: aprendizagem na fase adulta, domínios da aprendizagem, aprendizagem pela experiência, aprendizagem situada, evolução do conceito de competências, competência individual e recursos e competência organizacional.

2.1 Aprendizagem na fase adulta

A literatura sobre aprendizagem é bastante vasta e apresenta inúmeras definições, decorrência das linhas teóricas de seus autores. Para o presente estudo, serão adotadas três abordagens: a) os domínios da aprendizagem com base no trabalho desenvolvido por Habermas e elaborado com relação à educação de adultos por Mezirow; b) a visão construtivista, que adota como postulado o fato de que a aprendizagem depende dos pressupostos assumidos pelos autores sociais, ou seja, a preocupação está centrada no que acontece quando a aprendizagem ocorre; c) e, por fim, a aprendizagem situada, que apresenta como premissa a construção social da aprendizagem por meio das interações sociais estabelecidas entre os indivíduos.

Observa-se que o tema aprendizagem tem sido definido de várias formas, envolvendo o conceito de mudanças e experiência. Uma definição comum utilizada pelos psicólogos que investigaram o fenômeno até 1950 é que ela seria uma mudança no comportamento, o que é resultado de uma visão da aprendizagem como produto. No entanto, essa definição é falha, não ajuda a entender algumas das complexidades envolvidas no processo, uma vez que não explica como ele ocorre (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.249).

A aprendizagem na fase adulta, conhecida também como andragogia, pertence ao paradigma humanista de educação (Quadro 2), que concebe o processo como um ato pessoal para realização do potencial humano (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999). A andragogia foi inicialmente concebida por Knowles, em 1975, como um modelo para a educação de adultos. Por muito tempo foi considerada central para a aprendizagem na fase adulta, sendo utilizada

extensivamente como base para programas de treinamento e desenvolvimento profissional (MORAES; SILVA, 2004).

Infelizmente, no Brasil a literatura sobre aprendizagem de adultos é bastante escassa, com exceção dos trabalhos de Paulo Freire (1987, 2001a, 2001b). Desta forma, será necessário utilizar a literatura estrangeira para discorrer sobre a temática da aprendizagem de adultos no presente estudo.

Uma das dificuldades apresentadas pelos adultos no processo de aprendizagem consiste no fato de que para assimilar novos conhecimentos, normalmente, é necessário abandonar ou modificar algumas premissas. E, caso não estejamos dispostos a mudar nossos padrões de pensamento iniciais, a chance de estarmos aptos a nos ajustar e agir por uma perspectiva diferente é remota, se não for impossível (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999).

Para um melhor entendimento do fenômeno da aprendizagem de adultos, será apresentada uma exposição de algumas correntes adotadas por autores estrangeiros. As autoras Merriam e Cafarella (1999, p. 264) apresentam, num quadro, cinco correntes teóricas diferentes sobre a aprendizagem: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a aprendizagem social e a construtivista.

Aspecto	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Aprendizagem Social	Construtivista
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento.	Processo mental interno (incluindo <i>insight</i> , processamento de informações, memória e percepção).	Um ato pessoal para realizar potencial.	Interação e observação dos outros no contexto social.	Construção de significado da experiência.
Lócus da Aprendizagem	Estímulo no ambiente externo.	Estrutura cognitiva interna.	Necessidades cognitivas e afetivas.	Interação com pessoas, outros comportamentos e com o ambiente.	Construção interna da realidade pelo indivíduo.
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento na direção desejada.	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor.	Tornar-se auto-atualizado e autônomo.	Modelar novos papéis e comportamentos.	Construção de conhecimento.
Manifestação na aprendizagem de adultos.	Objetivos behavioristas, desenvolvimento e treinamento de habilidades.	Desenvolvimento cognitivo, inteligência, aprendizagem e memória como função da idade.	Andragogia, aprendizagem autodirecionada.	Socialização, papéis sociais, relação com mentor, lócus de controle.	Aprendizagem “experencial”, aprendizagem autodirecionada, transformação da perspectiva, prática

					reflexiva.
--	--	--	--	--	------------

Quadro 2: Correntes teóricas da aprendizagem.
 Fonte: Adaptado de Merriam e Cafarella (1999).

A orientação *behaviorista* pauta-se por três pressupostos: a aprendizagem é manifestada por uma mudança no comportamento; é determinada por elementos do ambiente; e o princípio do reforço é central para explicar o seu funcionamento. Sendo assim, o enfoque dos estudos está no comportamento observável, e não nos processos internos do pensamento. Além disso, essa corrente afirma que a aprendizagem ocorre pelo condicionamento ou pela administração de reforços positivos ou negativos (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 251 e 252).

Em contraposição aos *behavioristas*, os *cognitivistas* defendem que os processos mentais são controlados pelos aprendizes. Pregam, portanto, que a mudança da estrutura cognitiva interna ocorre como resultado da interação com o ambiente. Ou seja, os indivíduos estabelecem suas relações a partir da forma como compreendem e interpretam o ambiente (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 253 e 255).

Por sua vez, a corrente humanista advoga que a aprendizagem ocorre por meio da interação social entre os indivíduos e o ambiente. Eles defendem que os indivíduos podem controlar seus destinos, possuem liberdade para tomar decisões e seus comportamentos são consequências de suas escolhas. Além disso, possuem potencial para o crescimento e para o desenvolvimento. Essa abordagem tem sustentado as idéias do autodirecionamento de adultos e do valor da experiência no processo de aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 256 e 257).

Mezirow (1990) afirma que a aprendizagem é o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subseqüentes. Nessa perspectiva, a aprendizagem é vista como um processo auto-regulador, que enfrenta o conflito entre modelos pessoais de mundo já existentes e novos *insights* discrepantes. Estes constroem novas representações e modelos da realidade como um empreendimento humano de formação de significados com ferramentas, símbolos culturalmente desenvolvidos e que negociam adicionalmente tais significados por meio da atividade social, do discurso e do debate.

A corrente da aprendizagem social, que combina elementos do behaviorismo e cognitivismo, parte do pressuposto de que a aprendizagem ocorre por meio da observação do comportamento de outros indivíduos dentro de um contexto social. Sendo assim, o

comportamento é visto como uma função da interação da pessoa com seu ambiente (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 259 e 260).

Para o presente estudo será adota a corrente construtivista, que se pauta na premissa de que a aprendizagem é um processo de construção dos significados, no qual as pessoas atribuem sentido as suas experiências. Portanto, aprender é uma atividade cognitiva interna (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.261-262). Nessa abordagem, a aprendizagem refere-se à tentativa dos adultos de se apropriarem e utilizarem um corpo de conhecimentos já legitimados por um grupo social, envolvendo a aceitação de regras sociais que governam determinada área ou domínio de conhecimento. É nesse sentido que a natureza da aprendizagem na fase adulta é dependente do contexto. Ou seja, a maioria da aprendizagem de adultos ocorre em contextos sociais e deriva de pressões sociais de vários tipos (CANDY, 1991, p.275).

Nesse aspecto, o construtivismo começa com a interação entre o aprendiz e a experiência. Aspectos do construtivismo podem ser encontrados em aprendizagem autodirecionada, aprendizagem transformacional, aprendizagem pela experiência, aprendizagem situada, comunidades de prática e prática reflexiva (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.262-263).

Diante do exposto, nas próximas seções, buscar-se-á entender os domínios da aprendizagem dos indivíduos, como eles constroem seus aprendizados por meio da interação social e de suas experiências.

2.2 Domínios da aprendizagem

Com o intuito de compreender como o processo de aprendizagem ocorre, será abordado no presente estudo a noção de domínios da aprendizagem, por entender que essa noção está alinhada com a formação de competências que é a segunda temática deste estudo.

Mezirow (1991) apresenta uma teoria de aprendizagem baseada em parte no trabalho de Habermas. Ele apresenta três domínios da aprendizagem distintos, mas inter-relacionados. A primeira parte, a aprendizagem instrumental, refere-se à solução de problemas, relacionamentos de causa-efeito. A segunda parte, aprendizagem dialógica, envolve questões morais, ideais, valores, conceitos e sentimentos. A terceira parte, aprendizagem autodirecionada ou emancipatória, consiste na obtenção do autoconhecimento que inclui reconhecimento da limitação psicológica e cultural.

Mezirow (1991, p.72-75) descreve que a primeira das três áreas de interesse cognitivo, o técnico, representa a forma de controle e manipulação do ambiente, incluindo outras pessoas. As ações são baseadas em conhecimento empírico, governado por papéis técnicos. O domínio da aprendizagem instrumental envolve a determinação da relação de causa e efeito e o aprendizado por meio da tarefa orientada para resolver problemas por meio da lógica hipotético-dedutiva. Sendo assim, o aprendizado instrumental envolve a definição de um problema, o desenvolvimento de uma hipótese que descreve como é possível resolver o problema, então a hipótese é testada e se o resultado obtido for satisfatório, conclui-se que a hipótese é verdadeira. Este tipo de aprendizagem envolve uma forma prescritiva de investigação (MEZIROW, 1991, p.75).

No que concerne à segunda área cognitiva de interesse, Mezirow (1991) informa que Habermas a identifica como “prática”. Esse domínio da aprendizagem está associado com a área da comunicação. Muitos aprendizados significativos na fase adulta ocorrem nesta categoria que envolve “a compreensão, descrição e explicação das intenções; valores; idéias; questões morais; conceitos sociais, políticos, filosóficos, psicológicos ou educacionais; sentimentos e razões” (MEZIROW, 1991, p.75). Sendo compartilhadas decisivamente pela cultura e códigos e normas sociais e expectativas. No segundo domínio, o foco da aprendizagem não é o estabelecimento da relação de causa e efeito do instrumental, mas, a intenção simbólica. Mais do que testar a verdade de uma hipótese, a resolução de problemas neste processo envolve a identificação e validação de construtos de explanação. Neste domínio, as metáforas aparecem como principal ferramenta em que se confronta o desconhecido por meio da associação com o que conhecemos. As metáforas são freqüentemente baseadas na correlação entre as experiências percebidas e algo conhecido (MEZIROW, 1991, p.75).

O terceiro domínio é denominado de emancipatório, no qual o interesse é baseado na auto-reflexão que abrange a forma como as pessoas concebem sua biografia e seus papéis e expectativas sociais. Esse tipo de aprendizagem, como afirma Mezirow (1991, p.87), representa a emancipação da libido, das forças institucionais e ambientais que limitam nossas opções e nosso controle racional sobre nossas vidas.

Por fim, Mezirow (1991, p.89) advoga que a dimensão instrumental e de comunicação estão envolvidas em muitas ações de aprendizagem. Sendo assim, a aprendizagem do adulto não pode ser definida exclusivamente em termos de mudança comportamental, ela é, na maioria das vezes, multidimensional e envolve o controle do ambiente (instrumental) para

entender significativamente como nos comunicamos com os outros (comunicação) e como entendemos a nós mesmos (emancipatória), existindo freqüentemente reflexão crítica.

Para o propósito da aprendizagem atrelada ao desenvolvimento de competências dos gerentes, serão adotadas duas vertentes da corrente construtivista. A primeira é aprendizagem pela experiência, com o propósito de compreender a importância da experiência dos gestores nesse processo. A segunda é a aprendizagem situada, em que se buscará entender o processo de aprendizagem no ambiente de trabalho por meio das interações sociais estabelecidas pelos gestores.

2.3 Aprendizagem pela experiência

Nessa perspectiva construtivista, os indivíduos constroem seus conhecimentos por meio da reflexão dos significados de suas experiências dentro de um contexto temporal-sócio-cultural no qual elas ocorrem.

Um dos grandes expoentes no estudo da aprendizagem pela experiência é o autor Dewey (1976), cujas idéias formaram a base da chamada educação progressiva, na qual é dada ênfase à experiência, experimentação, aprendizagem motivada e liberdade. Contudo, ele afirma que tanto a educação tradicional quanto a progressista serão falhas, quando não considerarem a relevância da experiência no processo de aprendizagem.

O modelo é denominado de aprendizagem pela experiência por duas razões — está atrelada aos trabalhos desenvolvidos na psicologia social de Kurt Lewin na década de 40 e em outros trabalhos realizados entre 1950 e 1960; enfatiza o papel da experiência no processo de aprendizagem. Tal ênfase diferencia o enfoque das teorias cognitivas que tratam da aprendizagem (KOLB, 1984). Nessa perspectiva, a experiência ocorre dentro de um mundo temporal-sócio-cultural. É nele que as pessoas existem, têm experiências e podem adquirir conhecimento, habilidades e atitudes. A principal implicação dessa idéia é de que nem toda experiência resulta em aprendizagem (JARVIS, 1987, p.165). Observa-se que essa idéia corrobora a de Dewey (1976, p. 14) sobre “a crença de que toda educação genuína se consoma através de experiências, não quer dizer que todas as experiências são genuínas e educativas, pois, algumas são deseducativas”. Dessa forma, para que a experiência se torne significativa, as pessoas têm que pensar e refletir sobre ela e, talvez, buscar a opinião dos outros. Nas situações em que o estoque de conhecimento das pessoas é inadequado, pouco ou nenhum significado será atribuído à experiência, sendo assim, poderá ocorrer pouca

aprendizagem (JARVIS, 1987, p.166). Kolb (1984), porém, afirma que o aprendizado é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.

Além disso, a principal idéia da teoria de Kolb consiste no pressuposto de que a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação de experiência. Sendo assim, o autor desenvolve o modelo experiência — observação — reflexão — ação, conhecido como o ciclo da aprendizagem vivencial. Também defende que os adultos constroem seus conhecimentos de formas distintas, pois dependem de fatores como a bagagem de experiências, estilos de aprendizagem e, em alguns casos, sexo, classe social e raça. Para ele o conhecimento é criado por meio de um processo contínuo, conforme demonstrado na figura 1. Esse modelo busca demonstrar a forma como o homem gera, a partir de sua experiência, conceitos, regras e princípios que guiam seu comportamento em novas situações e de como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência. Inicialmente, as experiências concretas vividas pela pessoa irão servir de base para os processos de observação e reflexão, ou seja, ela precisa ser capaz de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências, refletir sobre elas e observá-las por diversas perspectivas. A partir daí, formam-se conceitos abstratos e generalizações, os quais serão testados por meio da experimentação em situações novas, visando à tomada de decisões e resolução de problemas. Sendo assim, novos conhecimentos são construídos (KOLB, 1976, p. 21 e 22, 1984, p.42).

Leite et al (2006), apresenta um quadro com a síntese dos seguintes pressupostos da aprendizagem pela experiência, baseado na obra de Kolb, 1984:

Pressupostos	Descrição
A aprendizagem é um processo, não um resultado	É um processo no qual os conceitos são continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua maneira de ver o mundo, através de suas experiências. Kolb concorda com Freire (1974) no sentido de que “...só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanentemente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros...” (p.58).
Aprendizagem deriva da experiência:	O conhecimento resulta do fato do aprendiz testar através da experiência. A aprendizagem derivada de uma situação se torna um instrumento para o entendimento e para a forma do aprendiz lidar com situações futuras. Como a aprendizagem é um processo contínuo, toda aprendizagem “...é uma aprendizagem...” (p.28).
A aprendizagem requer do indivíduo a resolução de conflitos de modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo:	Há duas dimensões no processo de aprendizagem: a primeira representada pela experiência concreta em um extremo e conceituação abstrata no outro, e a segunda pela experimentação ativa de um lado e observação reflexiva no outro. No processo de aprendizagem, o indivíduo pode agir variando os níveis de sua ação nos papéis de “...ator para observador e do envolvimento específico para a imparcialidade analítica...” (p.31). Essas

	são as dialéticas opostas nos modos de adaptação, conflito que requer resolução dos indivíduos.
A aprendizagem é holística e integrativa:	A aprendizagem como maior processo de adaptação humana, ocorre em todos os ambientes, nas relações pessoais e compreende todos os estágios da vida. A concepção da aprendizagem como um processo holístico de adaptação promove lições entre as situações da vida, retratando a aprendizagem como um processo vitalício.
A aprendizagem requer transação entre a pessoa e o ambiente	Na teoria de aprendizagem pela experiência há o destaque para a modificação do indivíduo e do ambiente, caracterizando a aprendizagem como uma via de duas mãos: não somente o indivíduo se modifica nesse relacionamento, mas, também o ambiente.
A aprendizagem resulta na criação de conhecimento	O conhecimento resulta da transição entre o conhecimento social e pessoal. A transição entre as experiências objetivas e subjetivas é denominada de aprendizagem

Quadro 3: Pressupostos da Aprendizagem pela experiência.
 Fonte: Elaborado por Leite et al (2006) a partir de Kolb (1984).

Observa-se que no contexto apresentado pelo modelo de Kolb (1976), o ato de aprender pressupõe que o aprendiz deve escolher continuamente o conjunto de habilidades a desenvolver em cada uma das situações de aprendizagem. Isto quer dizer que o aprendiz deve ser capaz de passar por experiências de formas novas, livre das restrições de conceitos abstratos anteriores.

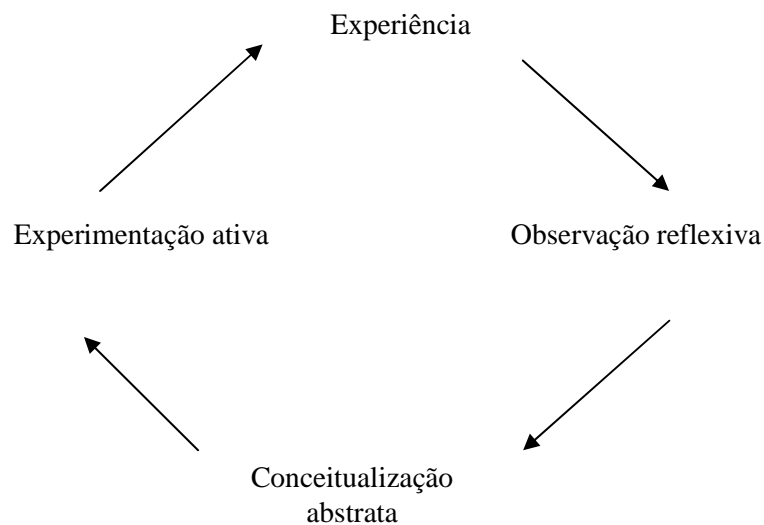


Figura 1: Processo de Formação do Conhecimento.
 Fonte: Kolb (1984).

Em contraposição, Jarvis (1987, p.165) discorda do modelo de Kolb (1984) por considerar que a experiência é concreta, e distinta da abstrata. Uma vez que algumas experiências podem não resultar em aprendizado, isso implica que pode haver mais que uma rota da própria experiência, da qual a observação pode ser um modo. Diante dessas

constatações, Jarvis (1987, p.166) propõe um modelo de aprendizagem mais completo do que o de Kolb (1984), conforme pode ser visto na figura 2:

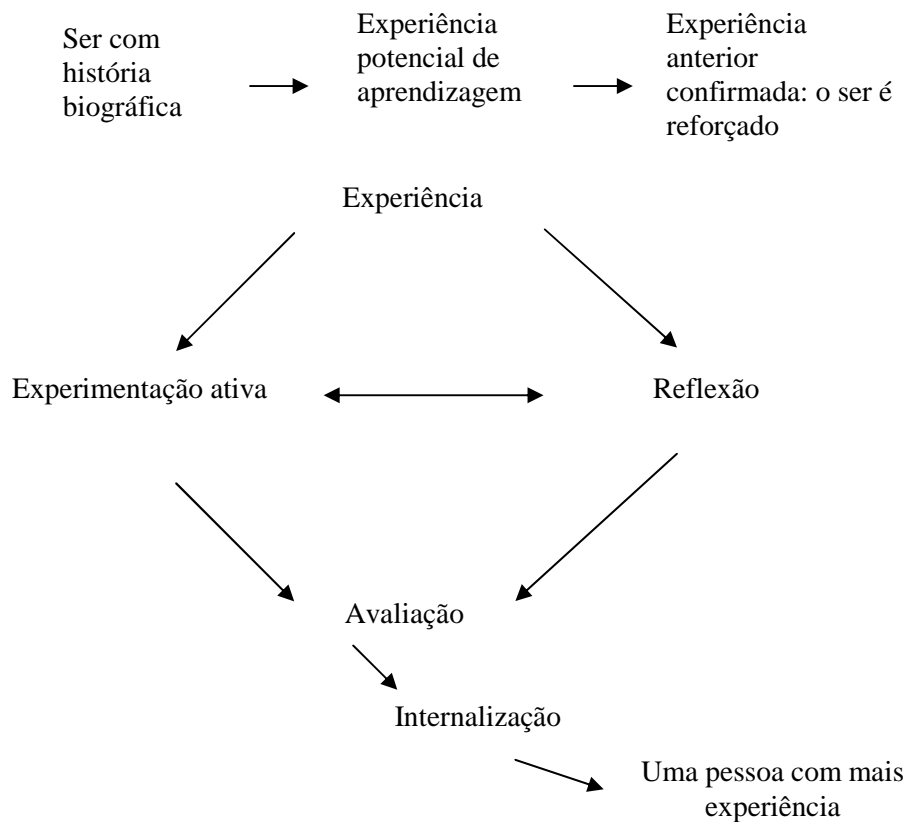


Figura 2 : Um modelo revisado do processo de aprendizagem.
Fonte: JARVIS (1987).

O modelo apresentado por Jarvis (1987, p.166) guarda a centralidade da idéia da relação entre reflexão e experimentação ativa. Nessa perspectiva, o modelo demonstra que as habilidades são adquiridas por meio da interação entre experimentação e reflexão até que seja internalizada. Ele afirma que:

Quando há desencontro entre as biografias próprias de um indivíduo e o mundo sócio-cultural-temporal de suas experiências, então uma experiência potencial de aprendizado ocorre (JARVIS, 1987, p.168).

Nos dois modelos apresentados neste estudo, fica evidente a importância da reflexão, uma vez que as pessoas refletem sobre as experiências vivenciadas, utilizando seu estoque de conhecimento para interpretar-las, podendo vir a resultar em aprendizagem, pois, algumas experiências são pouco significativas; outras, sem significado. Mezirow (1990) afirma que o processo de reflexão ocorre por meio do aprendiz, refletindo sobre as experiências vividas e interpretando e generalizando tais experiências para a formação de estruturas mentais que consistem em conhecimentos armazenados na memória e que poderão ser representados, expressos ou transferidos para novas situações. Schön (1983), por sua vez, advoga que a

reflexão é um processo de buscar, testar e avaliar entendimentos intuitivos que são intrínsecos à experiência, ou seja, praticantes refletindo sobre as normas e as avaliações que sustentam julgamentos ou comportamentos.

Por fim, para a finalidade do presente estudo, será adotado o modelo de Jarvis (1987) por apresentar uma proposta mais condizente com o fenômeno a ser investigado.

2.4 Aprendizagem situada

A perspectiva da construção social da aprendizagem traz à tona a idéia de que os aprendizes, visto que são seres sociais, constroem o saber interagindo em cenários socioculturais e materiais específicos, por meio da conversação e do contato com outras pessoas. Lave e Wenger (1991) afirmam que a aprendizagem situada explora as relações entre os indivíduos, pois eles assimilam conhecimentos e adquirem habilidades, à medida que participam de uma comunidade e se envolvem com outros profissionais; Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.274) são da mesma opinião e acrescentam que a aprendizagem situada é uma crítica aos modelos tradicionais de aprendizagem os quais se baseiam num processo de transferência de informação, na qual existe uma separação entre conhecer e fazer.

Na vida diária assim como em muitas organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimentos, negociam o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Eles todos participam e contribuem para o mundo, que inclui o mundo diário assim como o ambiente de trabalho, que é social e culturalmente estruturado e constantemente reconstruído pelas atividades de todos aqueles que fazem parte dele (GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, p. 274, 1998).

A teoria da aprendizagem situada representa uma crítica à abordagem cognitiva, uma vez que prega que o foco cognitivista sobre conhecimento tácito é falho, pois não considera boa parte da dimensão tácita da prática do ambiente de trabalho. De fato, o conhecimento não é abstrato e simbólico, mas provisório, mediado e socialmente construído (HANDLEY et al, p. 642, 2006). Analogamente, outros autores e Vygotsky (1998) entendem que a cognição humana e a aprendizagem estão relacionadas com o contexto material, simbólico e social em que ocorre (GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, p. 275, 1998).

A aprendizagem situada vai além da abordagem defendida por Vygotsky (1998), uma vez que enfatiza a dinâmica sociocultural. Ela é descrita como um aspecto integral e inseparável da prática social, envolvendo a construção de identidade mediante a participação dos indivíduos nas comunidades de prática (LAVE e WENGER, 1991). Desse modo, o

processo é uma parte integrante da prática social da vida cotidiana, ou seja, os aprendizes tornam-se envolvidos nas comunidades de prática, das quais incorporam algumas crenças e comportamentos, tornando-se mais ativos e engajados dentro da cultura ao promoverem uma participação periférica legítima. Muda-se, portanto, o foco do indivíduo de alguém que aprende para a aprendizagem como participação no mundo social (LAVE e WENGER, 1991, p. 35).

A aprendizagem situada apresenta uma perspectiva que vai além da localização no tempo e no espaço dos pensamentos e das ações, ao atribuir, por meio de negociação, significados para os participantes. Ela depende do contexto social que a originou e faz parte de uma visão teórica geral, cuja base é o aspecto relacional do conhecimento e dela própria. Desta forma, parte-se do pressuposto de que não existe atividade que não seja situada. (LAVE e WENGER, 1991, p. 33). Corroborando essa idéia, Brown e Duguid (1991, p. 47) advogam que “os aprendizes podem de uma forma ou de outra construir seus entendimentos de uma ampla gama de materiais, que inclui o ambiente social, as circunstâncias físicas, as [histórias] e as relações sociais das pessoas envolvidas”.

2.4.1 Comunidade de Prática

Na aprendizagem situada, Lave e Wenger (1991) tratam da noção de comunidade de prática como um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo. Para elas, a utilização desse termo deve considerar duas fronteiras: a histórica — preocupada com as relações que se estabelecem durante determinado período de tempo entre pessoas e lugares; a de desenvolvimento — que ressalta que o conhecimento inclui o desenvolvimento de habilidades na prática. Gherardi e Nicolini (2002) pregam que o aprendizado na comunidade de prática é mediado pela comparação entre as perspectivas de mundo de seus participantes. Wenger (2004) apresenta a seguinte definição para as comunidades de prática:

“Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que eles conhecem como fazer, e que interagem regularmente para aprender como fazê-lo melhor” (WENGER, 2004, p. 2).

A concepção de comunidade de prática não é recente, uma vez que na antiguidade, os indivíduos reuniam-se em “corporações” para o desempenho de suas atividades. Nesse tipo de comunidade, as práticas eram transmitidas do mestre para os discípulos, com o intuito de perpetuar o domínio sobre as técnicas de trabalho. Na Idade Média, as associações tinham funções semelhantes para os artesões europeus. Observa-se que a criação das comunidades de

prática atuais apresenta diversas razões, vão desde a necessidade do estabelecimento de relações entre as pessoas com conhecimentos especializados, até as respostas às crescentes mudanças no ambiente organizacional (Wenger e Snyder, 2001, p. 12).

Wenger e Snyder (2001) defendem veementemente que as comunidades de prática não são modismos, pois foram capazes de aprimorar o desempenho organizacional em diversas empresas americanas. Um exemplo típico delas foi fornecido por Fleury e Fleury (2001, p. 45) quando cita o caso dos representantes da Xerox, encarregados da manutenção das máquinas:

Na prática, estas pessoas necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentarem os problemas que surgem. Reunindo-se em uma comunidade informal, os membros desenvolvem um olhar comum sobre o mundo e o próprio trabalho, formando julgamentos sobre como decidir e o que fazer nesta ou naquela situação (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 45).

Wenger e Snyder (2001) abordaram ainda o aspecto da informalidade na comunidade de prática e a definem como grupos de pessoas ligadas informalmente pela paixão pelo conhecimento específico e compartilhado. Seus participantes trocam experiências e saberes com liberdade e criatividade, incentivando novas soluções para os problemas. Essa informalidade está presente no fato de essas comunidades organizarem a si mesmas, definindo sua pauta e liderança, assim como a participação de seus membros, que é auto-selecionada, ou seja, os indivíduos sabem quando e se devem fazer parte. Finalmente, as comunidades de prática caracterizam-se pela confiança mútua entre seus membros e com a atenção, dada mais ao conteúdo do que a forma. Conseqüentemente, não são unidades identificáveis - por serem informais e com regras implícitas nos indivíduos; é difícil identificar algo informal, implícito - ou designáveis - como se não pudesse nomear, classificar nem qualificar a comunidade - (SMITH e MCKEEN, 2006).

Assim, a comunidade de prática pode ser entendida como uma agregação informal, definida não apenas por seus membros, mas pela forma como eles compartilham significados, interpretam situações e realizam atividades (ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991). Mediante tal conceito pode-se compreender que o processo de transmissão do conhecimento tácito (informal) não está retido a uma estrutura cognitiva ou plano de ação, mas se encontra nos costumes e nos hábitos sustentados coletivamente pelos integrantes de uma comunidade (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p.277). Nessa perspectiva, comunidade de prática é definida como um engajamento

mútuo dos membros em uma “prática” que é a fonte de coerência da comunidade, e o aprendizado é o resultado da negociação dos significados entre os membros (WENGER, 1998, p. 54).

Wenger e Snyder (2001) reconhecem a dificuldade de implantação das comunidades de prática no contexto organizacional e apresentam algumas razões para isso — o termo passou a fazer parte da linguagem empresarial recentemente; o fato de que apenas empresas de vanguarda aventuram-se a instalá-las ou incentivá-las; o reconhecimento de que não é fácil formar, sustentar, ou integrá-las ao resto da organização. Ademais, sua natureza orgânica, espontânea e informal torna-as resistentes à supervisão e à interferência. Destarte, compete aos gestores serem facilitadores de sua criação, provendo os meios necessários para sua implementação e continuidade (Wenger e Snyder, 2001, Brown e Duguid, 1991, Roberts, 2006). Outros autores como Brown e Duguid (1991), Roberts (2006), Smith e McKeen (2006) advertem que, por causa dessas características, as comunidades de prática são altamente resistentes à supervisão e à interferência em suas atividades. Sendo assim, existe uma indefinição do papel do gerenciamento nelas, no entanto, há um interessante paradoxo nesta constatação, uma vez que “comunidades de práticas requerem específico esforço gerencial para desenvolvê-las e para integrá-las na organização” (Wenger e Snyder, 2001, p. 11).

Nas organizações, a gestão do conhecimento não é um atributo do indivíduo, mas a contribuição de uma comunidade. Essa assertiva implica que o conhecimento gerado pelos praticantes nas comunidades de prática não é meramente o conhecimento de um indivíduo, mas o resultado da interação de seus membros e da negociação dos significados. Essa constatação parte do pressuposto de que os membros dessas comunidades contribuem com seu *know-how* para a criação de novos conhecimentos, que são compartilhados entre eles, gerando novos aprendizados, que são manifestados na resolução de problemas, redefinição do negócio da empresa, novas idéias e em ações que são capazes de contribuir na *performance* organizacional.

Nessa perspectiva, as empresas interessadas na gestão do conhecimento por meio das comunidades de prática precisam adotar ações, tais como a identificação de comunidades potenciais, promoção de infra-estrutura e adoção de métodos não tradicionais para mensurar o valor delas. No primeiro exemplo, parte-se da premissa de que existem redes informais nas organizações que precisam ser identificadas e encorajadas para a formação de comunidades de prática. Em contrapartida, essas comunidades não têm legitimidade nem orçamentos, por conseguinte necessitam ser amparadas e integradas à organização por patrocinadores oficiais e equipes de apoio. Por último, a obtenção dos resultados dessas comunidades de prática deve

ser mensurada pelos gestores por meio da reunião de evidências empíricas, que envolve um esforço sistemático para captar a diversidade e amplitude das atividades desenvolvidas (Wenger e Snyder, 2001, p. 18-22).

Wenger (2004) traz à tona que, para entender como as comunidades de prática representam a base de uma estratégia do conhecimento, devem estar presentes três características fundamentais: a) o domínio — representa a área de conhecimento da comunidade que carece de exploração e de desenvolvimento; b) a comunidade — representada pelo grupo de pessoas que apresentam domínio relevante e qualidade de relacionamento entre seus membros, ou seja, trata-se de pessoas que estão interessadas em compartilhar conhecimentos e resolver problemas; c) a prática — corpo de conhecimentos, métodos, ferramentas, [histórias], casos e documentos que os membros compartilham e desenvolvem entre si. Para Wenger (1998, p. 47), “a prática é sempre prática social, que ocorre em um contexto histórico e social que fornece estrutura e significado para o que fazemos, sendo assim, o conceito de prática ressalta a característica social e de negociação de ambos o explícito e o tácito em nossas vidas”. Observa-se que é a combinação dos três elementos citados anteriormente que capacitam as comunidades para gerenciar o conhecimento na organização. Ademais, essas comunidades não trabalham isoladamente, pois compartilham conhecimentos com outras comunidades, executivos e *experts* de outras organizações (WENGER, 2004, p. 3).

No entanto, um crescente número de estudos na literatura tem feito críticas severas ao enfoque das comunidades de prática. Segundo Roberts (2006), essas críticas consistem de três aspectos, que representam questões não resolvidas ou dificuldades evidentes nesta abordagem e cujas implicações não foram devidamente consideradas por Lave e Wenger (1991). O primeiro deles é o poder, que pode ser considerado a habilidade ou a capacidade para realizar algo pela influência, força ou controle. Como o pressuposto nas comunidades de prática é de que os significados são negociados entre os membros, reconhecer o papel do poder nesse processo é essencial, uma vez que ele, na relação entre os membros mais antigos e os novatos, pode representar uma fonte de tensão. Além disso, devem ser consideradas as pressões internas e externas que inibem a capacidade dos indivíduos de engajar efetivamente na negociação dos significados.

Outro aspecto é a confiança, indispensável para que os membros de uma comunidade de prática compartilhem conhecimento. Sendo assim, a presença da confiança entre os indivíduos indica uma habilidade para um alto grau de entendimento mútuo e familiaridade dentro de um contexto sociocultural que propicia um ambiente adequado para o sucesso da

transferência de conhecimento tácito. Ademais, a competição entre os indivíduos desencoraja a colaboração requerida para o estabelecimento e manutenção do sucesso das comunidades de prática (ROBERTS, 2006).

O último aspecto é a predisposição, que norteia as escolhas dos membros das comunidades de prática para a absorção e criação de determinados conhecimentos e a negociação de um tipo particular de significado em detrimento de outras possíveis interpretações. Os significados são mediados por meio das predisposições, que podem tornar essas comunidades estáticas em suas bases de conhecimento e, conseqüentemente, resistentes à mudança. Como resultado, as formas de fazer as coisas podem tornar-se institucionalizadas dentro de rotinas (ROBERTS, 2006).

Por fim, devemos considerar que a abordagem das comunidades de prática desponta como um mecanismo para o desenvolvimento do conhecimento tácito, que apresenta certas peculiaridades e limites os quais devem ser considerados pelos gestores que pretendem desenvolvê-las e incentivá-las em suas organizações.

2.4.2 Participação Periférica Legitimada

Lave e Wenger (1991) compreendem a aprendizagem como um processo denominado de participação periférica legítima. Por meio dele, os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades com o envolvimento em práticas socioculturais de uma determinada comunidade. Os autores advogam que a aprendizagem não é só situada na prática, mas também “é uma parte integral da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE e WENGER, 1991, p.35).

No processo de aprendizagem situada, a participação legitimada ocorre por meio da socialização dos novatos na organização com a ajuda dos participantes mais experientes, ao passo que a posição periférica refere-se ao caminho percorrido pelos principiantes na comunidade de prática, aprendendo por meio da observação das atividades dos demais membros. A Participação Periférica Legítima (PPL) chama atenção para o fato de que os aprendizes estão, inevitavelmente, participando em comunidades de prática — em contextos de interação a fim de que os novatos possam acumular conhecimento, adquirir habilidades e/ou aprender alguma forma de profissão ou tarefa num ambiente organizacional. Ao aplicar o conceito de PPL, muda-se o lócus da aprendizagem, pois ela passa a ocorrer dentro de um contexto de participação social, e não na mente individual (EASTERBY-SMITH et al, 2003). Além disso, os conceitos de comunidade de prática e de participação periférica legítima

andam quase sempre paralelamente. Lave e Wenger (1991, p.29) enfatizam que os aprendizes, inevitavelmente, participam de comunidades de prática e que o domínio do conhecimento e das habilidades requeridas exige um movimento do principiante rumo a uma participação completa nas práticas socioculturais de uma comunidade (LUCENA; MELO, 2006, p.3).

Em seu trabalho, Lave e Wenger (1991) defendem que os novatos trilham um caminho nas comunidades de prática, de forma periférica, buscando aprender com os mais experientes, imitando a técnica de outros participantes até que, finalmente, tornam-se membros efetivos. No entanto, estudos feitos por Lave e outros autores revelam que nem sempre os indivíduos socializam-se exclusivamente nas comunidades de prática, alguns desejam ter uma participação marginal; outros são impedidos de participar efetivamente pelos seus membros mais fortes (HANDLEY et al, 2006).

A aprendizagem situada apresenta conceitos bastante relevantes, tais como: participação, identidade e prática. É com a participação que os indivíduos desenvolvem a prática da comunidade social, com a qual constroem identidades. Ela envolve ação (tomar parte) e conexão. Faz-se mister ressaltar que a aprendizagem não abarca apenas o aumento de conhecimento e o aprimoramento da prática, mas se trata de um processo de compreensão de si mesmo e de quais comunidades de prática nos aceitam como integrantes. Na aprendizagem situada, a prática é sempre social: é “fazendo em um contexto histórico e social que se dá estrutura e significado ao que fazemos” (WENGER, 1998, p. 47, HANDLEY et al, 2006).

A grande ambigüidade é definir quando, efetivamente, um indivíduo participa ou não participa de uma comunidade de prática, uma vez que, para que tal aconteça, é preciso considerar-se de alguma maneira membro e fazer uma progressiva trajetória em direção à socialização (LAVE e WENGER, 1998, HANDLEY et al, 2006). Wenger (1998, p. 74) também afirma que comunidade de prática não equivale a grupo, time ou *network*, visto que os grupos representam uma afiliação de indivíduos em que a identidade é sinônimo de categorias sociais, enquanto que a comunidade de prática é uma questão de participação e aprendizado, e nela a identidade envolve formas de relação com o mundo. Os times, por sua vez, são definidos por tarefas e as *networks* representam apenas uma relação de pessoas que se conhecem.

Diante do exposto, como o processo de aprendizagem dos sujeitos do fenômeno investigado ocorre em parte no ambiente de trabalho, a próxima seção apresentará alguns estudos sobre essa temática e suas implicações para o presente estudo. Tal escolha pauta-se no fato de que os atores sociais constroem seus aprendizados interagindo com outras pessoas,

sendo assim, o ambiente de trabalho é um campo fértil para a formação da aprendizagem dos gestores.

2.5 Aprendizagem no Ambiente de Trabalho

A relevância de estudar como os executivos aprendem no ambiente organizacional tem como justificativa o aumento da competitividade no meio empresarial, que exige das empresas a intensificação dos programas de treinamento do seu corpo de executivos, visando a torná-los aptos para responderem aos desafios impostos pelo cenário atual. Assim, esta seção tem como propósito abordar a aprendizagem no ambiente de trabalho, sua transferência do nível individual para o organizacional e, por fim, delinear alguns estudos sobre a aprendizagem gerencial.

Como o presente estudo propõe-se a investigar a aprendizagem de gestores, observa-se que a maior parte do *know-how* relevante que distingue um executivo experiente de um novato é adquirida no dia-a-dia por meio da reflexão e da ação. Em outras palavras, pensando sobre o que se está fazendo, o porquê e conversando com outras pessoas (Schön, 1983). É na vida diária ou trabalhando nas organizações que pessoas e grupos criam o conhecimento, negociando o significado das palavras, ações e artefatos materiais, levando-os a mudanças de consciência ou a novas idéias a respeito da realidade do trabalho e de sua ação (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; RICHTER, 1998; RICHTER, 1999). Desse modo, a aprendizagem profissional não é exclusivamente uma atividade individual nem formal:

[...] em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais [...] o conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998, p. 274).

Outra corrente de pesquisadores desenvolveu estudos sobre a aprendizagem de gerentes, concebendo a idéia de aprendizagem como um produto resultante da transferência de informação de uma fonte de conhecimento para o aprendiz (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; RICHTER, 1998, 1999). Merriam e Caffarella (1991) esclarecem que tal visão está arraigada na perspectiva behaviorista, que concebe o processo de aprendizagem como uma mudança no comportamento por meio de estímulos do ambiente externo. Sendo assim, as manifestações mais significativas desse ponto de vista teórico é que na fase adulta

pode ser percebido o desenvolvimento e o treinamento de habilidades profissionais (MORAES; SILVA, 2004).

Contrários a tal visão, estudos conduzidos no Reino Unido com o intuito de investigar a maneira pela qual o processo de aprendizagem contribui para a prática da gestão, envolvendo a educação e o desenvolvimento gerencial, têm provocado transformações na área da aprendizagem gerencial, tornando-a promissora em termos de pesquisa e prática (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997; FOX, 1997).

Burgoyne e Reynolds (1997) afirmam que a aprendizagem gerencial é uma área tanto da prática profissional quanto da investigação teórica, cujo intuito é diminuir as lacunas existentes entre esses dois domínios. E Fox (1997) advoga que a aprendizagem gerencial procura suprimir o espaço deixado pela visão tradicional, que concebe a aprendizagem dos executivos apenas por meio da educação e desenvolvimento gerencial, com ênfase na teoria e na prática, respectivamente. Para ele, a aprendizagem dos gestores envolve o mundo da sua prática, educação e desenvolvimento. Sendo assim, a interface entre a realidade concreta vivenciada diariamente pelo executivo no ambiente de trabalho e suas atividades de desenvolvimento e educação são realizadas por meio da aprendizagem gerencial.

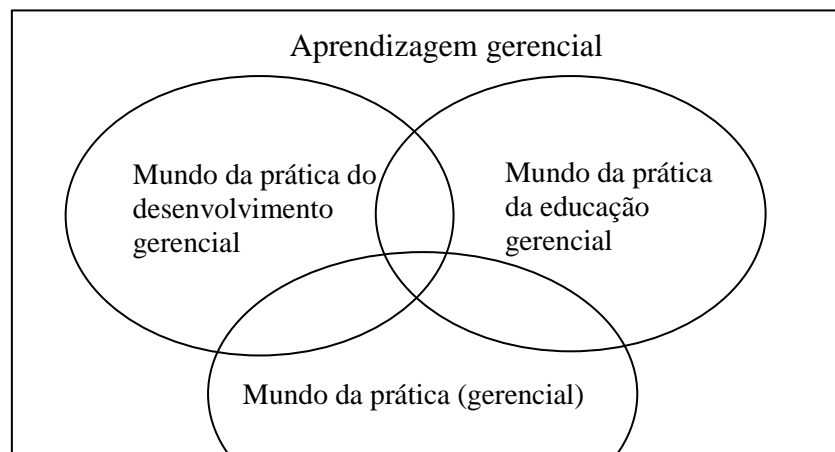


Figura 3 : Aprendizagem Gerencial.
Fonte: Fox (1997).

Ademais, deve-se esclarecer que as dificuldades dos gestores no processo de aprendizagem ocorrem, devido à relação das pessoas com os comportamentos alheios: elas preferem conservar seus valores a adotar o novo, uma resistência muito comum. Sem derrubar tal barreira a aprendizagem fica comprometida (ARGYRIS, 1991). Além disso, outros

problemas foram identificados na aprendizagem de adultos — sentimentos negativos em relação às instituições de ensino, experiências frustrantes e resultados inválidos com atividades educacionais; obstáculos psicossociais — crenças, valores, atitudes e a percepção da educação ou de si mesmo como aprendiz (MERRIAM; CAFFARELLA,1991).

Candy (1991) defende que o executivo pode direcionar sua aprendizagem, mas reconhece que esse processo é sempre dependente do contexto em que ocorre. Portanto, a necessidade de aprender sempre estará relacionada às exigências do trabalho ou do ambiente externo, que demandam mudanças na natureza da atividade do aprendiz.

Por sua vez, Kolb (1976) afirma que gerentes e organizações requerem tempo para aprender com suas experiências. E a natureza do processo é tal que perspectivas opostas, ação, reflexão e envolvimento concreto são essenciais para uma aprendizagem eficaz. Ele ainda apresenta, como resultado de seus estudos, quatro estilos individuais de aprendizagens verificados em suas pesquisas, cujo propósito era entender melhor os diferentes modos de aprendizagem das pessoas, as conseqüências disso e como elas resolvem problemas. Ele elaborou um inventário denominado de LSI (Inventário de Estilos de Aprendizagem), que visa mensurar os pontos fortes e fracos do aprendiz. Abaixo, de forma sucinta, os quatro estilos de aprendizagem:

Estilo	Principais Características	Área de atuação
1. Convergente	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicam as idéias de modo prático; • Focam um problema específico; • Preferem lidar com coisas a lidar com pessoas; • Apresentam melhor desempenho nas situações em que haja uma única resposta correta ou solução para uma questão. 	Características de muitos engenheiros.
2. Divergente	<ul style="list-style-type: none"> • Têm habilidade imaginativa, capaz de ver a situação concreta de muitas perspectivas; • Apresentam melhor <i>performance</i> em situações que necessitam de geração de idéias; • Mostram-se interessados em pessoas; • Tendem a ser imaginativos e emocionais. 	Gerentes de R.H.
3. Assimilador	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem habilidade de criar modelos teóricos; • Demonstram pouco interesse em pessoas. Preferem conceitos abstratos. Contudo, não se preocupam muito com o uso prático das teorias. 	Pesquisa e Desenvolvimento.
4. Acomodador	<ul style="list-style-type: none"> • Tem ponto forte a assimilação; • Envolvem-se em novas experiências e assumem riscos; • Adaptam-se a uma circunstância imediata específica; • Descartam facilmente as teorias e os planos quando não se enquadram; • Lidam facilmente com pessoas, mas podem ser impacientes e “entram”. 	Gerentes de Marketing e Vendas

Quadro 4 : Estilos de Aprendizagem.
Fonte: adaptado de Kolb (1976).

Entre os trabalhos desenvolvidos sobre a aprendizagem gerencial, destacam-se os que foram conduzidos por Argyris e Schön (1974), principalmente, por enfatizarem a reflexão. Conforme esses autores, todos os seres humanos — não somente os profissionais práticos — precisam tornar-se competentes na execução de ações e, simultaneamente, na reflexão sobre elas para que haja aprendizagem.

No que concerne à transferência de aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, podemos citar o trabalho desenvolvido por Kim (1993). Para ele, a referida passagem é algo óbvio e sutil. Óbvio, porque toda organização é composta de pessoas; sutil, porque a organização para aprender depende do conjunto dessas pessoas que a compõe, mas não de um único sujeito. O conhecimento é criado pelo indivíduo e as organizações aprendem por meio dele, o qual, por sua vez, pode aprender sem a organização, pois estão constantemente agindo e observando o que fazem. Porém, nem toda aprendizagem individual terá conseqüências organizacionais.

Kim (1993) apresenta em seu trabalho os conceitos de aprendizagem operacional e conceitual. Esta consiste na aquisição de *know-why*, competência de articular a compreensão conceitual de uma experiência; aquela, no desenvolvimento de habilidades ou *know-how*, capacidade de produzir alguma ação prática. O autor afirma que a assimilação desses conceitos é importante para entender a transferência da aprendizagem do nível individual para o organizacional.

Outros dois elementos estão presentes nos estudos conduzidos por Kim (1993): o conceito de memória organizacional, definida como a aquisição de conhecimento que é influenciada significativamente pelos modelos mentais dos indivíduos; e o de modelos mentais, definidos como uma visão pessoal do mundo, incluindo a compreensão explícita e a implícita. Desse ponto de vista, a aprendizagem organizacional depende da forma como os indivíduos aperfeiçoam seus modelos mentais e compartilham-nos na organização (KIM, 1993).

2.5.1. O Trabalho do Executivo

A prática dos executivos tem sido estudada por Mintzberg (1973). Ele procurou documentar a natureza do trabalho gerencial em seu livro *The Nature of Managerial Work*. Seus estudos demonstraram que o trabalho do executivo apresenta características, tais como a

quantidade de contatos informais e reuniões. Segundo esse autor, o trabalho gerencial “é caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação” (MINTZBERG, 1973, p.31), aspectos classificados nos três papéis desempenhados pelos executivos: interpessoal, informacional e decisório.

De forma similar, outros estudos têm contribuído para a compreensão de alguns aspectos do conteúdo do trabalho gerencial. Mintzberg (1973) sugere 10 papéis gerenciais e apresenta várias proposições sobre o trabalho do gerente. Já Stewart (1982) descreve algumas das diferenças no trabalho gerencial. E Kotter (2000) em um extenso estudo dos quinze gerentes gerais tem apresentado uma complexa e compreensiva série de proposições sobre o comportamento gerencial. Esses autores são unânimes em enfatizar a necessidade de melhores modelos conceituais.

Para Barnard (1979) e Kotter (2000), deve-se dar importância ao trabalho dos executivos, considerando o seu papel na comunicação, liderança e política. Esses fatores promovem a cooperação e um ambiente de trabalho ativo e responsável. Apontam com destaque a função criativa como essencial à liderança.

De maneira análoga, Barnard (1979) afirma que os executivos exercem um papel de influência, por intermédio de um código moral e pessoal, que é constantemente confrontado com o da organização. Portanto, têm uma responsabilidade executiva, que é a capacidade dos líderes, pela qual — refletindo atitudes, ideais, esperanças — eles são compelidos a aderir tais desejos dos homens para a realização de propósitos além de seus fins imediatos e de seu tempo.

Stewart (1982) desenvolveu em seus estudos um modelo para a compreensão do trabalho gerencial e comportamental. Em seu trabalho, ela apresenta os construtos de demandas (aquilo que deve ser feito), limitações (fatores internos e externos que limitam o que o profissional pode fazer) e escolhas (atividades que o profissional pode fazer, mas não tem de fazer), como cruciais no desempenho do trabalho gerencial. Nesse modelo, as escolhas feitas pelos executivos são dinâmicas e mudam ao longo do tempo, influenciadas pelas demandas e restrições do ambiente. A principal contribuição do seu trabalho é oferecer as empresas uma compreensão mais realista das escolhas e do comportamento dos gerentes, possibilitando decisões mais inteligentes sobre os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento do corpo gerencial, buscando-se uma melhor apreciação do tipo de gerente que a organização realmente almeja.

Mintzberg (1973) conclui que a tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos vários papéis ou conjunto organizado de condutas identificadas com uma posição. A descrição

compreende dez papéis que são demonstrados na figura 4, na qual a autoridade formal dá origem a três papéis interpessoais que, por sua vez, criam outros três de informação. Esses dois grupos de papéis capacitam o executivo a desempenhar os quatro papéis de decisão.

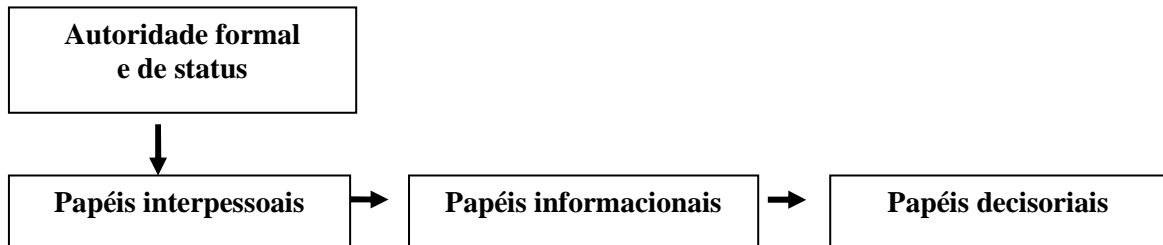


Figura 4 : Papéis do Executivo.
Fonte: Mintzberg (1973).

Portanto, o trabalho conduzido por Mintzberg (1973), demonstra que na essência a função do executivo está o envolvimento de múltiplos intercâmbios verbais: superiores, subordinados, pares e toda a gama de agentes externos à empresa. Realmente, todos os dias o administrador de empresas vê-se imerso num oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional (CHANLAT, 1996).

No que concerne aos estudos desenvolvidos por Kotter (2000), o autor constatou que os gerentes empreendem tempo e energia no desenvolvimento de uma rede de relacionamento de cooperação com as pessoas que consideram necessárias para o cumprimento de suas agendas, metas e planos. Sendo assim, os gerentes estabelecem relacionamentos de cooperação com e entre seus colegas, pessoas de fora da empresa, subordinados, fornecedores e outros.

Essas redes de relacionamento são estabelecidas mediante o uso de uma ampla variedade de métodos face a face. Os gerentes utilizam essas redes para construir suas reputações profissionais, para aumentarem o grau de dependência dos outros em relação a eles e procuram fazer que os demais se sintam em dívida com eles, fazendo-lhes favores ou reforçando seus relacionamentos informais (KOTTER, 2000).

De maneira similar, Mintzberg (1973), em seus estudos sobre o trabalho dos executivos, constatou que eles desempenham um papel importante na obtenção de pequenas informações externas, muitas das quais se tornam acessíveis, devido a seu *status* e ao encaminhamento aos subordinados. Por meio da utilização das redes de relacionamento, os executivos identificam problemas e oportunidades, constroem seus próprios modelos a respeito das coisas que os cercam e gastam grande parte do seu tempo em contato com outras pessoas por meio de telefonemas, reuniões ou contatos pessoais.

Em síntese, estamos todos interligados em maior ou menor grau de distância e desempenhamos um papel duplo: ora somos o centro de um núcleo de conexões humanas, ora membros do núcleo dos outros (MINARELLI, 2001). Desse modo, uma das principais competências que os gerentes devem desenvolver e aprimorar é a de relacionamento com seus pares, clientes, fornecedores e todos aqueles que são importantes para o desempenho de suas atividades. Sendo assim, abordaremos com maior propriedade a questão do desenvolvimento das competências dos gestores na próxima seção

2.6 Evolução do conceito de competência

O interesse crescente pelo tema competência no âmbito acadêmico e empresarial, demonstra a necessidade de busca de um novo modelo de gestão de pessoas que valorize e resgate as relações entre os indivíduos e as organizações, destituído das premissas da administração taylorista.

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se com relação a determinado assunto. Mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BITENCOURT, 2001; PIRES et al, 2005).

O interesse pelo estudo das competências pode ser verificado desde os trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor para identificar o “homem capacitado” e, por consequência, o “homem competente”, no século passado. Homens como Taylor, Ford e outros expoentes buscavam relacionar à tarefa, o melhor modo de fazê-la (*one best way*) e os requisitos do melhor indivíduo. Pode-se então afirmar que, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2001; LIMA, 2005).

Primordialmente, o tema competência foi abordado nos estudos realizados por David McClelland (1973) no início da década de 70, quando participava de processos de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Em 1973, no artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, o autor asseverou que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência utilizados em seleção, além de não serem capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e na vida, favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir dessa observação, ele dedicou-

se a encontrar métodos de avaliação que permitissem identificar variáveis de competência que pudessem determinar êxito no trabalho e na vida (FLEURY; FLEURY, 2001; VIEIRA; GARCIA, 2004; DUTRA, 2004; DUTRA et al, 2006). A partir daí, o conceito de competência foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Um outro precursor na estruturação do conceito é Boyatzis (1982), que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, esse autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio na qual se insere. Em seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, ele iniciou o debate acerca do tema, centralizando seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseando-se numa concepção behaviorista (BITENCOURT, 2001, DUTRA, 2004 ; DUTRA et al, 2006).

Estas são as principais correntes de estudo das competências abordadas na literatura: a anglo-americana, representada por Boyatzis (1982), McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993), Mclagan(1997), Sandberg (2000) e Parry (1996); a francesa, destacando-se os trabalhos desenvolvidos por Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003). No Brasil, o assunto tem sido tratado como resultado de pesquisas empíricas. É o caso de Ruas, Antonello e Boff (2005), Dutra (2004), Bitencourt (2001) e Fleury e Fleury (2001). Dessa forma, o conceito de competência adotado demonstra ter importantes impactos no uso na gestão de pessoas, nos resultados obtidos e na metodologia utilizada para implementação na empresa (DUTRA et al, 2006).

Para alguns autores, a maioria de origem norte americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. Os conceitos de McClelland, Boyatzis e Spencer (apud DUTRA, 2004 e DUTRA et al, 2006) formaram a base dos trabalhos de McBer, mais tarde Hay McBer, importante consultoria americana de competência. Essa corrente advoga que competência é uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a performance dos indivíduos no trabalho e é passível de aprimoramento por meio de treinamento e desenvolvimento. Assim, ela pode ser prevista e estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho. Esse ponto de vista foi disseminado no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, associado à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo (DUTRA, 2004, DUTRA et al, 2006, p.29).

Parry (1996, p.50), porém, questiona se os traços de personalidade, valores e estilos devem ser considerados competências. Estas foram divididas por ele em *soft competencies*, que incluiriam os traços de personalidade, estilos e valores; e *hard competencies*, que seriam as habilidades exigidas para um trabalho específico. Para esse autor, a competência pode ser medida, conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada mediante treinamento e desenvolvimento.

Para Spencer e Spencer (1993, p. 9), a competência é uma característica subjacente do indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios padrões de eficiência e performance superior em uma situação de trabalho. Para esses autores, a característica subjacente pressupõe que a competência é uma profunda e duradora parte da personalidade das pessoas, que possibilita prevê seus comportamentos no ambiente de trabalho. Nota-se que as idéias desses autores foi influenciada pelo trabalho desenvolvido por David McClelland (1973).

Sandberg (2000) conduziu uma pesquisa empírica na fábrica da *Volvo Car Corporation* na Suécia, por meio da análise da otimização das competências de um grupo de 50 engenheiros. Seu estudo apresenta duas grandes contribuições para a temática de competências. Primeiro, apresenta uma nova compreensão sobre competência no ambiente de trabalho. Segundo, sugere um método para identificar e descrever as competências dos profissionais. O autor advoga que a grande contribuição do seu estudo é a descoberta de que o conceito mais do que os atributos devem ser o ponto de partida dos esforços para identificar e desenvolver competências nos postos de trabalho.

Essa concepção de Sandberg (2000) é considerada como um enfoque diferenciado do comportamental de Boyatzis (1982). Considerando que Sandberg (2000) considera que a competência é tida como um componente do significado que a experiência no ambiente de trabalho representa para o executor, ou seja, a competência está intrinsecamente atrelada a forma como o trabalho é desenvolvido, ou seja, como os conhecimentos, habilidades e atitudes são estruturados pelos trabalhadores na execução de suas tarefas.

Na França, o debate sobre competências teve início na mesma época, vinculado à crise da noção de postos de trabalho. Sendo assim, insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho, buscou-se a aproximação do ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Tinha-se com isso a pretensão de se estabelecer a relação entre as competências e os saberes — o saber agir no referencial do diploma e do emprego. Nessa perspectiva, Zarifian (2001, 2003) justifica a emergência da gestão das competências a

partir da preocupação em obter a cooperação do trabalhador na antecipação e resolução dos problemas, da necessidade de trabalhar em grupo e partilhar conhecimentos sobre o processo produtivo (FLEURY; FLEURY, 2001; VIEIRA; GARCIA, 2004).

No Brasil, o debate sobre competências foi inicialmente influenciado pela literatura americana, que enfoca as competências como algo que o indivíduo possui. Contudo, os trabalhos desenvolvidos por Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003) vêm contribuindo para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas. Muitas tentativas de adoção de uma gestão por competências fracassaram no Brasil, devido ao foco estar direcionado para redução de custo, que provoca, em muitos casos, o subaproveitamento das pessoas e injustiças salariais, ao invés de potencializar os recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001; VIEIRA ; GARCIA, 2004).

Graças aos trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (2003), Zarifian (2001, 2003) e Fleury e Fleury (2001) foi possível contestar a definição de competência associada às qualificações — noção defendida pela corrente anglo-americana — necessária para um determinado cargo e procura associar competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio no qual se inserem (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005(a); DUTRA, 2004).

Para o presente estudo, serão adotados os conceitos da linha francesa voltados para a sociologia e a economia do trabalho. Sendo assim, a premissa que norteará esta pesquisa é a de que o desenvolvimento de competências desencadeia a construção de conhecimentos, recursos e habilidades, tanto individual quanto organizacionalmente. Portanto, importa conhecer como esse processo ocorre na empresa em sua dimensão individual e coletiva.

2.5.1 Competência individual

Os principais estudos sobre competência abrangem o nível individual. Sendo assim, os autores da corrente anglo-americana conceituam competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto social. Em contrapartida, a corrente francesa defende que a competência individual implica saber mobilizar, integrar recursos, transferir conhecimentos, habilidades e recursos, num contexto profissional. Por tal razão, neste trabalho será adotada a segunda corrente, defendida pelos autores franceses e brasileiros, por considerar que a competência agrega valor socioeconômico ao indivíduo e, conseqüentemente, a organização.

A noção de competência individual foi definida por Le Boterf (2003) como a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, a qual se apresentam recursos e restrições próprios. Dessa forma, a competência individual é o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes (ZARIFIAN, 2001, p.115).

Em complementação, Le Boterf (2003) propõe que a competência precisa ser repensada principalmente nestes três eixos: formação da pessoa (sua biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional. Para esse autor, em se tratando do indivíduo, competência é um saber agir responsável que implica na mobilização, integração de recursos e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 29).

Pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos. Zarifian (2001) advoga que as pessoas deparam-se diariamente com situações inusitadas no seu ambiente de trabalho, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá de executar. Por conseguinte, não faz sentido vincular competência ao cargo, mas sim à pessoa que terá de compreender as demandas de seu contexto, bem como sobre a mobilização de seu repertório para atender a tais exigências de forma adequada (DUTRA, 2004, p.30). A partir disso, Fleury e Fleury (2001, p.30), com base nas idéias de Le Boterf (2003), defendem a noção de que as competências devem agregar valor econômico para a organização, e social para os indivíduos. No quadro 5, eles apresentam as dimensões da competência do profissional:

Saber agir	Saber o quê e por que faz, Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar a sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimento.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos; comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo reconhecido por isso.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 5 : Dimensões da competência do profissional.
Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Analisando o quadro, fica evidente que competência não se reduz ao saber nem ao saber fazer, mas à capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos numa condição particular. A competência, portanto, não se restringe no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização deles, visando à agregação de valor aos indivíduos e à organização (RUAS, 2005a).

Corroborando essa idéia, Zarifian (2001, p. 68 -70) afirma que “competência é o tomar iniciativa, e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo existente com a introdução do novo, que começa alguma coisa, que cria. Já assumir responsabilidade, caracteriza-se pela avaliação que o indivíduo faz da situação, adotando a iniciativa pertinente e assumindo os efeitos que decorrerão. Não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar diante de um problema, nem separá-lo dele.

Le Boterf (2003) advoga que o profissional competente é aquele que vai além do prescritivo, sabe agir e, portanto, toma iniciativas. Desse modo, o gerenciamento da competência ou do profissionalismo ocorre pela condução, ou seja, o gerenciador procura agir mais sobre o contexto favorável à emergência da competência do que sobre ela própria. Desta forma, o autor apresenta uma tipologia de saberes que devem ser dominados pelo indivíduo, para que ele seja capaz de administrar uma situação profissional complexa, conforme quadro abaixo:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Saber agir com pertinência • Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional • Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos • Saber transpor • Saber aprender e aprender a aprender • Saber envolver-se |
|---|

Quadro 6: Saberes do Profissional
Fonte: adaptado de Le Boterf, 2003.

Le Boterf (2003) advoga que o profissional deve saber executar além do que é prescrito, ou seja, ele deve ser capaz de tomar iniciativas, decisões e assumir responsabilidades no dia-a-dia dentro de contextos normais ou excepcionais. Isto posto, para o autor a competência do profissional “envolve a mobilização de conhecimentos e habilidades

em contextos profissionais, de modo pertinente e em situações oportunas de trabalho”. Outra característica que diferencia o profissional competente é sua capacidade de escolher dentre as alternativas existentes a mais apropriada para cada situação, envolvendo a combinação de vários elementos dentro do repertório de recursos dispostos.

Considerando que o profissional competente é capaz de realizar mais do que atividades e tarefas repetitivas, ele transporta seus conhecimentos e habilidades para aprender a se adaptar às novas situações, além daquelas que está acostumado a lidar diariamente. Isso é possível devido à capacidade de o profissional está constantemente aprendendo com suas experiências, seja por meio da aprendizagem de circuito simples ou de circuito duplo (ARGYRIS, SCHÖN 1974). Por fim, o profissional deve envolver-se com as atividades que realiza, inclusive de forma afetiva, ou seja, aceitando seus acertos e erros. Essa atitude cria confiança junto aos seus pares e subordinados, pois, demonstra que o indivíduo está comprometido com o resultado final e assume as consequências de suas decisões (LE BOTERF, 2003).

Outra perspectiva que deve ser abordada é a das “competências gerenciais” que são exigidas dos executivos, devido às novas complexidades no ambiente de trabalho, especialmente em virtude de novas demandas do cenário global para o exercício da função gerencial. Sendo assim, o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas — conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente; habilidades humanas — forma de lidar com as pessoas; e habilidades conceituais — necessidade de o gerente ter uma visão sistêmica (BOOG, 1991, p. 129 e 130).

As competências gerenciais, num nível individual, são geralmente concebidas como o resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo (ODERICH, 2005, p. 90).

A partir disso, competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área, conforme ilustrado na Figura 5 (RUAS, 2005a, p.49 e 96).

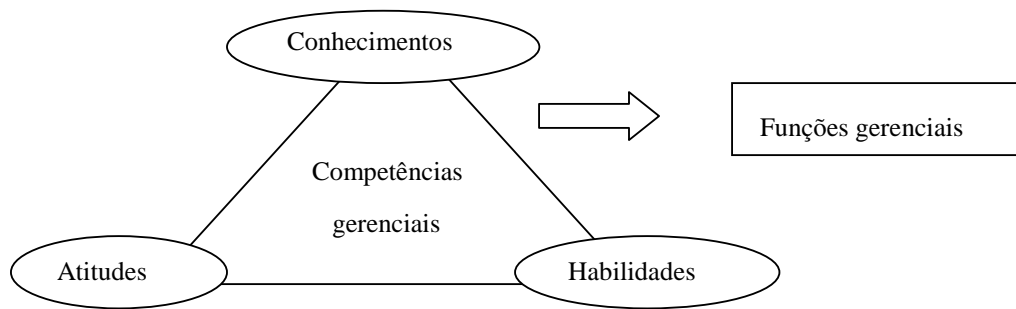


Figura 5 : Competências Gerenciais.
 Fonte: adaptado de Ruas, 2005.

Além disso, Le Boterf (2003) afirma que os conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidas nas competências são, na realidade, recursos de competências, fundamentais para o seu desenvolvimento e, como consequência, os três aspectos devem ser trabalhados em conjunto para a criação do conhecimento gerencial e melhoria do desempenho.

Assim, o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos; integração de habilidades; e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (RUAS, 2005a).

As idéias apresentadas sobre o desenvolvimento de competências gerenciais como um meio importante para a melhoria do desempenho organizacional foram corroboradas nos estudos conduzidos por Bitencourt (2002) em empresas australianas. Ela constatou que o programa desenvolvido pelo governo australiano denominado de “Força Tarefa”, baseado no desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais, estimularam a formação e o desenvolvimento gerencial, contribuindo significativamente para a construção de um perfil gerencial que respondesse de forma mais efetiva aos novos desafios no ambiente nacional e no internacional. Além disso, a fundamentação do programa pautava-se na crença de que bons gestores representam a chave para uma economia mais competitiva e melhores resultados organizacionais.

Pode-se concluir que os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e da estratégia competitiva de cada empresa. Esse fato caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência), diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que, por si só, não agregam valor à organização ou às pessoas (BITENCOURT, 2002).

Uma vez que este trabalho se propõe a entender o modo pelo qual as competências dos gestores são transferidas para suas unidades ou subunidades, abordaremos na próxima seção a questão dos recursos e das competências organizacionais.

2.5.2 Recursos e competências organizacionais

O tema competência organizacional tem tido destaque nos debates acadêmicos e empresariais, desde a difusão da visão baseada em recursos, defendida por Prahalad e Hamel (1990). Essa perspectiva defende que uma organização pode ser compreendida como um conjunto de recursos empregados de forma a produzir resultados e riquezas. Sua premissa básica é que os recursos internos da organização comandam o desempenho da empresa.

As bases da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) são atribuídas aos primeiros conceitos apresentados por Penrose no seu livro *The Theory of the Growth of the Firm*, no qual a organização é um conjunto de recursos produtivos tanto físicos quanto humanos disponibilizados pela empresa (PENROSE, 1959).

A partir dessa nova perspectiva, alguns trabalhos começaram a ser publicados. O artigo *A Resource-based View of the Firm* de Wernerfelt (1984) é considerado seminal. Somente em 1988-89 ele começa a ter seu reconhecimento na academia, sendo seguido de trabalhos como o de Barney (1986). Apesar do número de artigos acadêmicos publicados no início da década de 90, o de Prahalad e Hamel em 1990 na *Harvard Business Review*, escrito num estilo mais gerencial e utilizando-se de um estudo de caso, colaborou decisivamente para a divulgação do conceito prático da RBV (WERNERFELT, 1995).

A Resource-based View of the Firm reconhece como um dos seus conceitos-chave os recursos tangíveis e intangíveis sendo, portanto, a identificação dos recursos internos da empresa como o primeiro passo para a formulação da estratégia e como forma de identificar as bases para sua lucratividade (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Enquanto os recursos tangíveis podem ser adquiridos no mercado, os intangíveis precisam ser acumulados dentro da organização, levando tempo e envolvendo aspectos idiossincráticos. Assim, na medida em que os recursos gerenciais, segundo a lógica da RBV apresentam estas características e são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis, podem se constituir numa fonte de vantagem competitiva sustentável, garantindo desempenho superior (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH e KLINE 1997).

Neste estudo será adotado, os quadros de recursos tangíveis e intangíveis que são apresentados por Hitt et al (2002, p. 106), que se configuram como uma adequação dos artigos de Barney (1991) e de Grant (1991). Esses quadros serão utilizados para analisar a relação das competências dos gestores com os recursos das unidades (objetivo 3), na seção de resultados.

Os recursos tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados como: equipamentos, propriedades, instalações, normas, todos comuns à maioria das empresas e necessários à sua existência. Uma vez que, geralmente, são adquiridos no mercado, estão disponíveis para quem tem capital, conforme demonstrado no quadro 7 (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

Recursos Tangíveis	Exemplos
Financeiros	Capacidade de levantar capital Habilidade da empresa em gerar fundos internamente
Organizacionais	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Físicos	Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa Acesso a matérias- primas
Tecnológicos	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais

Quadro 7 : Recursos Tangíveis

Fonte: adaptado de Hitt et al (2002, p. 106)

Podem-se denominar de recursos intangíveis os relacionamentos, os recursos humanos, a reputação, a capacidade de inovação, a cultura, as marcas e as patentes organizacionais. Eles não podem ser quantificados nem facilmente observados, pois estão enraizados na cultura e na história da empresa, conforme demonstrado no quadro 8 (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

Recursos Intangíveis	Exemplos
Humanos	Conhecimento Confiança Capacidade gerencial Rotinas de trabalho
Inovação	Idéias Capacidade científica Capacidade de inovar
Reputação	Reputação junto ao cliente <ul style="list-style-type: none"> • Nome da marca

	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade de produto Reputação junto aos fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Interação e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco
--	--

Quadro 8 : Recursos Intangíveis

Fonte: adaptado de Hitt et al (2002, p. 106)

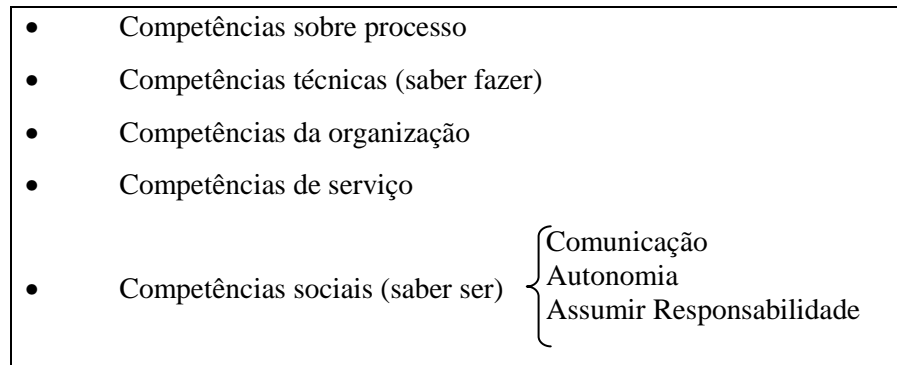
Com relação ao recurso gerencial, ele pode ser entendido como parte dos recursos humanos da empresa sendo denominado também como capacidade gerencial, considerando-se o gerente como um recurso-chave para se obter vantagem competitiva sustentável para a empresa (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991; CASTANIAS e HELFAT, 1991). Sendo assim, buscar-se-á entender no presente estudo, como os as competências dos gerentes se relacionam com os recursos de suas unidades e subunidades.

Prahalad e Hamel (1995) defendem que uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também de competências. Vistas dessa forma, as competências seriam organizacionais, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantém o seu sucesso. As competências denominadas essenciais são a alma de uma organização.

Além disso, Prahalad e Hamel (1995) afirmam que existe uma comunidade de pessoas dentro da empresa que são detentoras das competências essenciais da organização. Para eles a aquisição e o aprimoramento dessas competências estão diretamente ligados à alocação de talentos nessa mesma empresa. Esses talentos constituem as competências essenciais e em última análise, referem-se às habilidades que seus trabalhadores possuem. Sendo assim, o desempenho eficaz da empresa depende de competências consistentes e presentes no âmbito da organização (RUAS, 2005a, p. 43 a 45).

De maneira similar, Le Bortef (2003, p. 231 e 232) também entende que uma empresa para aperfeiçoar o seu desempenho deve desenvolver sua competência coletiva. Ela é a função da soma das competências individuais e da qualidade de suas interações. Para esse autor, a competência coletiva deve ser analisada em dois níveis: o das equipes de trabalho e o das redes de competências. Estas envolvem a capacidade da empresa de mobilizar e combinar os recursos visando à obtenção de resultados, mediante a combinação das competências das pessoas; aquelas, compreendem as relações mútuas estabelecidas pelos indivíduos que resultam em melhoria de desempenho.

Neste estudo será adotada a tipologia das competências organizacionais desenvolvida por Zarifian (2001), que configura em áreas de desenvolvimento de competências individuais.



Quadro 9 : Tipologia de Competências Organizacionais.
Fonte: Adaptado de Zarifian (2001).

Zarifian (2001, p. 136) define o primeiro tipo de competência como os conhecimentos sobre o processo de trabalho, que devido ao incremento da tecnologia de informação, tem exigido dos indivíduos o desenvolvimento de competências de multiprocessos para dominar todas as etapas de suas atividades. Para o autor, “a competência de profissional encontra-se mais centrada nos processos, devido a intervenção humana para os acontecimentos imprevistos nos processos”.

As competências técnicas, por sua vez, são conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. Zarifian (2001, p. 137) defende que o mais importante é que os indivíduos consigam integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos ao assumirem responsabilidade em situações profissionais. Além disso, autores como Fleury e Fleury (2001, p. 36) denominam esse tipo de competência como técnico-profissional e apresentam um conceito mais amplo:

Deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos. Disponibiliza os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantido sua circulação. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 37).

Por outro lado, as competências da empresa não se devem resumir ao saber organizar os fluxos de trabalho. É necessário conhecer os parâmetros e princípios de funcionamento da organização na qual se trabalha, e contribuir para sua redefinição quando o contexto exigir (ZARIFIAN, 2001, p. 138). O autor alerta para o fato de que as organizações hesitam em desenvolver plenamente essa competência nos indivíduos, principalmente, os de níveis

operacionais. Isso é atribuído as questões de hierarquia e de relação de poder que não são fáceis de serem modificadas nas empresas.

No caso das competências de serviço, busca-se compreender e prever o impacto que terão os atos profissionais no modo como o produto ou serviço que se executa trará benefícios úteis aos clientes. Essa competência implica, também, proceder para com os outros com civilidade: com atenção, respeito e generosidade. Ademais, para que essa competência possa ser desenvolvida, a ponto de modificar a atividade do profissional, é necessário que se conheça e compreenda os problemas da utilização dos serviços com o modo de vida dos clientes ou usuários. (ZARIFIAN, 2001, p. 141 e 142).

Por fim, Zarifian (2001, p. 146) advoga que as competências sociais compreendem as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Ele identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Autonomia e assumir responsabilidade representam atitudes sociais que são aprendidas e desenvolvidas quando se assumem as situações profissionais que as requerem. Comunicar é entender o outro e compartilhar com ele os referenciais, motivos e objetivos parcialmente comuns. Por tal razão, deve ser visto como um indício da maneira como uma pessoa pode desenvolver-se profissionalmente.

Em complementação, autores como Fleury e Fleury (2001, p. 38) ampliam o conceito de competências sociais abordado por Zarifian (2001). Para esses autores, as competências sociais envolvem três aspectos: comunicação, negociação e trabalho em equipe. O primeiro compreende o processo de expressar idéias de forma clara – utilizando técnicas adequadas de comunicação- visando garantir o entendimento das mensagens pelos demais indivíduos. O segundo, refere-se à habilidade de negociar, ou seja, de discutir, estimular e influenciar as pessoas a colaborarem com os objetivos organizacionais. O terceiro compreende a capacidade de criar e trabalhar com grupos de pessoas e saber conduzir suas habilidades e conhecimentos, proporcionando a criação de sinergia.

Barbosa et al (2003, 2004) afirmam que por meio de uma rápida análise do conceito de competências e do perfil requerido pela empresas verifica-se que o objetivo maior desse modelo é fortalecer a cultura do desempenho e dos resultados. Entretanto, o desenvolvimento de competências pode representar a opção por resultados mais duradouros e alcançados de acordo com os valores e a cultura organizacional.

Desse modo, a proposta deste estudo de relacionar os construtos aprendizagem e competência parte do pressuposto de que a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto ela representa uma manifestação do que o indivíduo

aprendeu. Além disso, como a competência se consolida com a mobilização de recursos para a obtenção de um resultado, subtendendo-se a noção de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido; e vendo a competência à luz do construtivismo.

Assim, espera-se que este estudo possa ampliar os conhecimentos na área da aprendizagem e da competência mediante a relação entre diferentes construtos, como foi feito por Bitencourt (2001), para quem a aprendizagem organizacional era um meio de tratar a questão da gestão de competências gerenciais, considerando a especificidade de cada organização.

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa.

3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da investigação, entre os quais a definição dos meios que foram utilizados para alcançar os objetivos pretendidos.

3.1 Questões Norteadoras

Na abordagem qualitativa, as perguntas direcionam o interesse do pesquisador a fim de permitir no processo a incorporação de novos elementos. Para Merriam (1998, p.60), as perguntas “refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais expressivos do estudo”. Elas dirigem a investigação, determinam como os dados devem ser coletados auxiliam na delimitação e no foco da investigação com a finalidade de orientar as escolhas dos instrumentos da pesquisa, tais como o ambiente, os processos e os eventos estudados.

O desenvolvimento deste estudo busca compreender a aprendizagem e a formação de competências individuais de gestores de uma das superintendências regionais da INFRAERO. Merriam (1998, p.60) propõe que normalmente a exposição do objetivo geral seja seguida por perguntas da pesquisa.

Para Stake (1995, p.15), a elaboração de boas perguntas de pesquisa é a tarefa mais difícil para o pesquisador, uma vez que exige uma organização conceitual que expresse a necessidade de se estabelecer pontes conceituais com os fatos que já se conhece do assunto.

Com base nisso, as perguntas de pesquisa que nortearão este trabalho:

- a) Como os gestores têm aprendido?
- b) Quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados?
- c) Quais são as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades?

3.2 Definição de conceitos básicos

Esta seção apresenta alguns conceitos adotados para nortear o desenvolvimento desta investigação:

- a) Estudo de caso qualitativo — estratégia metodológica que busca delimitar a unidade de estudo, o caso, desenvolvendo uma investigação intensa, no sentido de reunir

informações numerosas e detalhadas para compreender a totalidade de uma situação (adaptado de MERRIAM, 1998).

- b) Pesquisa qualitativa — “é um conceito guarda-chuva. Ele cobre uma série de formas de investigação que nos ajudam a entender e a explicar o significado de um fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, p. 5).
- c) Categorias — “conceitos derivados dos dados, que são sustentados pelos fenômenos” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 114).
- d) Aprendizagem situada — perspectiva teórica que afirma que a construção da realidade e do conhecimento concretiza-se por meio da prática social e da participação do indivíduo em comunidades profissionais (adaptado de Lave; Wenger, 1991).
- e) Aprendizagem pela experiência — pressupõe que a experiência ocorre dentro de um mundo temporal-sociocultural, no qual as pessoas existem, têm experiências e podem adquirir conhecimento, habilidades e atitudes (adaptado de JARVIS, 1987).
- f) Competência — “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.30).
- g) Recursos — “entradas no processo de produção da empresa. De um ponto de vista mais amplo, englobam um espectro dos fenômenos individuais, sociais e organizacionais” (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002, p. 105).

3.3 Delineamento da pesquisa

Como parte dos procedimentos metodológicos, será apresentado nesta seção o delineamento da pesquisa. Nesta dissertação, seguem-se as orientações da pesquisa qualitativa, o que mostra o interesse em entender os significados construídos pelas pessoas, a compreensão que elas têm do seu mundo e as experiências que vivenciam. Esse tipo de abordagem torna-se cada vez mais freqüente em estudos das mais diversas áreas do conhecimento, pois envolve também aspectos subjetivos, que a pesquisa quantitativa não aceita, embora reserve outros valores. Merriam (1998, p.6) afirma que a pesquisa qualitativa permite aos pesquisadores a compreensão dos significados atribuídos pelas pessoas aos fatos e que a partir disso constroem múltiplas visões da realidade.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; parte de questões ou focos de interesses

amplos, que se vão definindo à medida que o estudo é desenvolvido. “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.21).

Strauss e Corbin (1998, p.11) destacam as pesquisas, com o intuito de entender o significado ou a natureza das experiências das pessoas. Os métodos qualitativos, na opinião deles, podem ser utilizados para se obterem detalhes obscuros sobre fenômenos, como sentimentos, processos de pensamento e emoções, que dificilmente seriam compreendidos com a utilização de meios mais convencionais de pesquisa.

O presente estudo parte do pressuposto de que a realidade é construída socialmente, por meio da interação entre os indivíduos, ou seja, adota a visão subjetiva. Sendo assim, o mundo social é recriado nos encontros do cotidiano, nos quais os indivíduos utilizam a linguagem, rótulos, ações e rotinas que representam um modelo de “ser” no mundo. Além disso, os indivíduos trabalham em conjunto para estabelecer uma realidade compartilhada que representa uma construção subjetiva (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p.494).

A pesquisa qualitativa ainda engloba várias orientações, das quais Merriam (1998, p.12) destaca cinco: pesquisa qualitativa básica, estudo de caso, estudo etnográfico, fenomenologia e *grounded theory*. Visto que a pesquisadora irá estudar os gerentes de uma dependência de uma empresa pública, a pesquisa será caracterizada por ser uma análise de estudo de caso. Trata-se “de uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p.32).

De maneira similar, Merriam (1998) advoga que o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma fonte de documentos ou de um acontecimento específico. Além disso, a adoção do estudo de caso ocorre pelo fato de que não se objetiva a generalização estatística dos resultados, mas contribuir para um melhor entendimento do que está sendo investigado, de forma que se construa o real significado do evento em estudo (STAKE, 1995, p.8; MERRIAM, 1998, p. 61; PATTON, p 46. 2002; YIN, 2001, p.29).

Com base nisso, a pesquisa opta pelo desenvolvimento de um estudo de caso, devido ao seu papel de destaque entre as várias possibilidades de análise dos fenômenos que envolvem os seres humanos e as intrincadas relações sociais que se estabelecem em diversos ambientes. É a estratégia preferida, quando os pesquisadores precisam responder *como e por*

que certos fenômenos ocorrem, ainda que seja pouco provável o controle dos eventos estudados, e o foco de interesse é sobre dados atuais que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real (YIN, 2001, p.28). Ademais, esse tipo de orientação permite ao pesquisador a compreensão de processos (MERRIAM, 1998, p.33) e “o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem, pois não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso (STAKE, 1995, p.4)

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque visa descrever como os gerentes aprendem e identificar as suas competências; concernente aos meios, a pesquisa é bibliográfica. O estudo foi realizado com base em material publicado em livros, revistas e artigos; documental, porquanto foram analisados documentos internos da empresa; de campo — foram conduzidas entrevistas com os gerentes, coordenadores e outros empregados (VERGARA, 2004, p. 47 e 48).

3.4 Seleção da amostra

Nos estudos qualitativos existem dois tipos de amostragem — a probabilística e a não probabilística. A primeira é conhecida como amostragem aleatória, na qual o intuito do pesquisador é a generalização dos resultados de seu estudo sobre a população da qual tal amostra foi extraída. Contudo, como a generalização dos resultados, em termos estatísticos, não é o objetivo da pesquisa qualitativa, a amostragem do tipo probabilística não é essencial nem explicável nesse tipo de pesquisa (MERRIAM, 1998, p.61 e 62). Por isso, a escolha mais justificável neste trabalho é a amostra não probabilística intencional. Ela permite a escolha de fontes ricas de informação que ajudam a compreender o fenômeno pesquisado (MERRIAM, 1998, p.61). Além dos motivos supracitados, o tempo e os gastos tornariam inviável outro tipo de amostragem.

A estratégia mais apropriada para fazer a amostragem não probabilística é a amostragem intencional, na qual o investigador, que deseja entender e ganhar *insights* do fenômeno estudado, seleciona uma amostra a partir de critérios que garantam uma maior compreensão e proveito do fenômeno em questão (MERRIAM, 1998, p.61). Para que essa amostragem seja feita, é necessário determinar os critérios de seleção essenciais para escolher as pessoas, ou casos, a serem estudados (MERRIAM, 1998, p.61).

Diante disso, o universo da pesquisa de campo foi o corpo gerencial da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO, localizada em Recife. A amostra foi selecionada com base em três critérios: a) o critério da acessibilidade (VERGARA, 2004), ou

seja, foram escolhidos para fazerem parte do rol de entrevistados aqueles sujeitos sociais aos quais a pesquisadora tem acesso direto; b) a escolha dos entrevistados que tivessem ocupado outros cargos de chefia antes de serem gerentes. Esse critério justifica-se pela intenção de incluir os indivíduos que apresentassem experiências anteriores consolidadas como gestor, ou seja, que tivessem ocupado cargos de coordenador, encarregado, assessor, superintendente ou outros na empresa, possuindo, dessa forma, as informações necessárias para que se alcançasse o entendimento do fenômeno. Mediante a abordagem de Merriam (1998), tentar-se-á compreender o fenômeno a partir dos significados construídos por essas pessoas; c) o terceiro critério foi a escolha de indivíduos que estivessem há pelos menos cinco anos na empresa. Buscava-se, desse modo, selecionar indivíduos que tivessem um considerável estoque de conhecimentos sobre a organização.

A pesquisadora manteve contato com os gestores das áreas a fim de verificar o interesse em participar do estudo. Ela obteve a adesão de dez, que se prontificaram a participar da pesquisa. Posteriormente, foi seguido o procedimento formal de entrega de carta de apresentação para o superintendente da Regional do Nordeste solicitando autorização para realização da pesquisa (ver apêndice E). Por fim, é importante que fique claro que, dum total de treze gerentes, apenas três, por motivos diversos, demonstraram não ter interesse em participar da pesquisa.

3.5 Coleta de dados

Segundo Merriam (1998, p.7), em pesquisa qualitativa, o pesquisador constitui-se no principal instrumento de coleta e análise de dados, por isso o rigor metodológico deve ser assegurado mediante uma delimitação prévia e rígida de como será feita a coleta, o gerenciamento e a análise de dados.

Os principais meios utilizados para coleta de dados em estudos qualitativos residem na entrevista, na observação e na análise documental (MERRIAM, 1998, p.69, PATTON, 2002, p.47). No caso da entrevista, o principal propósito é obter um tipo específico de informação. Geralmente, em todas as formas de pesquisa qualitativa, todos os dados são coletados por meio de entrevistas (MERRIAM, 1998, p.71). Já a observação, conforme entende Merriam (1998, p.111), deve ser conduzida de tal forma que possa ser usada em conjunto com a análise das entrevistas e dos documentos para dar fundamento aos resultados obtidos. Quanto aos documentos, são fontes de dados de fácil acesso que podem ser utilizadas em conjunto com

outras ferramentas de pesquisa para complementar a informação ou elucidar aspectos do fenômeno estudado. (MERRIAM, 1998, p. 112).

Por essa razão, para o presente trabalho foi adotada primordialmente a estratégia da entrevista semi-estruturada com questões flexíveis com a finalidade de obter um tipo específico de informação (MERRIAM, 1998, p.74). Desta forma, o roteiro de entrevista foi agrupado em três segmentos com base nos objetivos específicos do presente estudo (ver apêndice B). As perguntas, por sua vez, foram baseadas no referencial teórico (capítulo 2).

As entrevistas foram realizadas, individualmente, com dez gerentes em seus ambientes de trabalho e duraram entre sessenta e noventa minutos. Buscou-se nas entrevistas auferir informações a respeito da formação da aprendizagem em termos individuais e das competências existentes ou percebidas pelos gestores, e como se dá a relação entre essas competências e os recursos das suas unidades organizacionais. Essa modelagem permitiu aos entrevistados discorrer sobre o tema sugerido, o que se caracteriza como a forma de coleta mais importante nesse tipo de pesquisa (YIN, 2001).

Ademais, foi necessário a realização de dois encontros com os gerentes das áreas de tecnologia da informação e de operações e três encontros com o gerente de *marketing* e comunicação social, com o intuito de elucidar as questões obtidas nas primeiras entrevistas que suscitaram dúvidas na pesquisadora ou que demonstraram ser suficientemente relevantes para o estudo e, portanto, merecedoras de maiores esclarecimentos. Cada entrevistado, ainda preencheu um formulário (ver apêndice A) com informações sobre o seu perfil. Essas entrevistas ocorreram de agosto a dezembro de 2008.

Visando à triangulação dos dados e à confirmação de alguma das informações obtidas dos gestores sobre seus processos de aprendizagem e formação de competências foram entrevistados cinco coordenadores da Regional do Recife (ver apêndice C). As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados e cada uma durou entre vinte e trinta minutos. Também houve flexibilidade de adequação ao conteúdo e aos horários dos entrevistados.

Para a escolha dos entrevistados a pesquisadora utilizou três critérios: 1) selecionar os coordenadores que, de acordo com os gerentes, mais interagem com os colegas no ambiente de trabalho; 2) estar na empresa há cinco anos e demonstrassem possuir um considerável estoque de conhecimentos; 3) ocupar há pelo menos um ano a função de coordenador, tempo considerado suficiente para demonstrar experiência em suas atividades e na relação direta com os gerentes. Ademais, devido à limitação de tempo e outras contingências, foram definidos apenas a quantidade de cinco coordenadores, pois as entrevistas foram realizadas no

período de março a abril de 2008. Eles também preencheram o formulário (ver apêndice A) com informações sobre o seu perfil

É importante destacar que, visando à obtenção de informações sobre as competências desejáveis dos gestores, contempladas no objetivo dois do presente estudo, foi conduzida uma entrevista com três empregadas da área da sede (ver apêndice D), que são responsáveis pelo programa de gestão por competências que está sendo implantado na empresa. Esta entrevista foi realizada por meio de videoconferência e registrada com um gravador digital. A duração da entrevista foi de setenta minutos. O perfil de cada respondente foi enviado, posteriormente, por correio eletrônico à pesquisadora.

Para a pesquisadora esse foi um dos momentos mais marcantes, pois, pela primeira vez, foi utilizada a videoconferência na empresa para a realização de uma entrevista com fins acadêmicos. Ou seja, a pesquisadora não precisou deslocar-se até as entrevistadas (Brasília) para obter as informações para o seu estudo. A interação com as entrevistadas ocorreu num clima de bastante descontração e isso deixou claro o interesse delas de contribuir para o estudo.

Percebe-se que as entrevistas aprofundadas na pesquisa qualitativa são maleáveis e dinâmicas, porque explicam um roteiro, e não um conjunto de perguntas padronizadas que não possibilitam aos voluntários informar suas perspectivas. Dessa maneira, a pesquisadora pôde acrescentar, aprofundar ou mudar a ordem das perguntas, objetivando compreender melhor o fenômeno estudado.

O segundo instrumento utilizado foi a observação não participante, na qual a pesquisadora foi a observadora do fenômeno e buscou manter a cautela para não a utilizar de forma casual. Quanto a isso, Merriam (1998, p. 96) advoga que uma das razões para a adoção da observação como ferramenta de pesquisa é para prover conhecimento do contexto, incidentes específicos e comportamentos, assim como servir de ponto de referência para entrevistas posteriores. Ademais, a questão da pesquisa determinou o que foi observado pela pesquisadora. Merriam (1998, p.104) recomenda a adoção das notas de campo como método para registrar as impressões obtidas ao observar o ambiente físico, as conversas, as atividades, as interações, os participantes, os fatores subentendidos e o seu próprio comportamento (MERRIAM, 1998, p. 97-98). Desta forma, a pesquisadora, participou de algumas reuniões gerenciais, visando à observação do fenômeno estudado e do comportamento dos gestores. Nessas ocasiões, a pesquisadora utilizou as notas de campos para registro das impressões causadas por essas reuniões tendo como base seus objetivos de pesquisa (vide capítulos de resultados e discussão de resultados).

Foram, também, utilizadas a pesquisa documental e a bibliográfica para um entendimento mais completo do fenômeno estudado. Merecem destaque três aspectos: a pesquisa dos documentos, o acesso a eles e a sua análise (GODOY, 1995, p. 22-23). Segundo Merriam (1998, p.113), os principais tipos de documentos utilizados como fontes de pesquisa são as gravações públicas, os documentos pessoais e os materiais físicos. Acrescente-se ainda que a pesquisadora pode criar documentos para o propósito da pesquisa. No caso deste trabalho, foram analisados os planos anuais de treinamento de 2005 a 2008; o estatuto da empresa; relatórios anuais de 2006 e 2007; o manual de organização, documento denominado de memória de uma empresa; reportagens em revistas de caráter institucional como a *Infraero Notícias*; organogramas; material de palestras; os relatórios sobre a implantação da gestão por competências e outros textos que auxiliaram a elucidar o problema de pesquisa. Além disso, foram analisadas algumas informações que são disponibilizadas pela empresa em seu endereço eletrônico (www.infraero.gov.br).

Além disso, nesta pesquisa foi adotada a técnica da triangulação de dados, visando à ampliação da compreensão do fenômeno em discussão. Segundo Yin (2001, p.121), essa técnica apresenta a vantagem de utilizar-se de várias fontes de evidências para a avaliação do mesmo fenômeno, sendo muito mais rica do que a realizada a partir de uma fonte única. Desta forma, foram realizadas: a) dez entrevistas com gestores; b) cinco entrevistas com coordenadores; c) uma videoconferência com três profissionais da sede (a coordenadora de gestão de competência, uma psicóloga e uma profissional de serviços aeroportuários); d) a pesquisa documental e a bibliográfica; e) a observação não-participante da pesquisadora nas reuniões gerenciais.

Por último, a pesquisadora elaborou duas perguntas no roteiro de entrevista semi-estruturado (Ver apêndice B) com base na idéia da técnica do incidente crítico, que foi sistematizada por Flanagan em 1941 (1954, p. 327). A técnica advoga que um indivíduo é capaz de responder com maior precisão sobre um evento específico do que sobre eventos genéricos. Desta forma, foi solicitado que os gestores descrevessem quais foram as experiências mais marcantes em suas carreiras profissionais e quais as lições formadas a partir dessas experiências.

3.6 Análise de dados

Normalmente, os resultados neste tipo de estudo englobam os procedimentos de descrição e análise. Os resultados são apresentados em forma de categorias que correspondem aos padrões repetidos nos dados encontrados (MERRIAM, 1998, p.179). A autora ainda

afirma que o processo de criação de categorias é um processo amplamente intuitivo, mas também é sistemático, guiado pelo propósito do estudo, orientação e conhecimento do pesquisador e os significados que foram explicitados pelos participantes (MERRIAM, 1998, p.179). Ademais, para a autora (1998, p.181), a análise de dados deve iniciar enquanto o pesquisador está no campo, por meio de anotações de observações e reflexões sobre o que se passa. Já para Patton (2002, p. 432), essa etapa representa a fase de transformação dos dados em achados.

De acordo com Merriam (1998, p. 180 e 181), a construção de categorias começa com a leitura da primeira transcrição das entrevistas. Durante esse momento, o pesquisador escreve comentários e observações acerca dos depoimentos lidos. Essas anotações são conhecidas como as notas do pesquisador e são fontes valiosas para a análise das informações coletadas. Após a leitura e comentários do autor sobre as entrevistas, haverá uma pesquisa inicial para identificar os pedaços de dados potencialmente relevantes para o estudo. A partir daí, deve-se retornar às anotações iniciais, objetivando organizá-las em grupos a partir de semelhanças identificadas entre os dados. A primeira versão das categorias normalmente sofre alterações até se alcançar a versão final.

Nesta dissertação, a primeira etapa constitui-se de uma análise narrativa (MERRIAM, 1998) em que foram compilados os dados coletados por meio das entrevistas que correspondem a cerca de quinze horas e quase trezentas páginas, com o foco no fenômeno estudado, de modo que se forneça a visão de cada gerente sobre sua aprendizagem, a formação das competências gerenciais e como essas competências estão relacionadas com os recursos de suas unidades, buscando-se a construção de histórias individuais.

No presente estudo, as categorias constam no capítulo de resultados e representam os achados dentro de cada objetivo. Para a construção das categorias, foi inicialmente realizada a leitura das transcrições das entrevistas e depois a análise dos dados obtidos com as observações registradas em campo e com a análise documental. Feito isso, foram realizadas comparações entre os dados encontrados nas diversas coletas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças entre os achados (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 79). Por conseguinte, a elaboração das categorias foi realizada por meio da organização das informações em grupos a partir de semelhanças reconhecidas entre os dados (MERRIAM, 1998, p.181).

Além disso, foi adotada a técnica da triangulação de dados, utilizando-se as informações obtidas nas entrevistas, notas de campo, observações que foram feitas durante a

coleta de dados e análise documental, visando subsidiar a construção das categorias (YIN, 2001, p. 121-123; MERRIAM, 1998, p. 180 e 181). Apesar da análise dos dados secundários como a leitura e a análise de documentos da empresa, a principal fonte de dados desta pesquisa foram as entrevistas realizadas com todos os indivíduos que participaram.

3.7 Validade e confiabilidade

A validade interna de um estudo refere-se ao questionamento de como os resultados da pesquisa estão de acordo com a realidade (MERRIAM, 1998). Ainda de acordo com a autora, a busca nos estudos qualitativos é entender os significados construídos pelos indivíduos acerca de suas experiências. A questão de validar a realidade torna-se muito complicada. A realidade está mudando constantemente, não é única, imutável e objetiva. Assim, quando se avaliam os dados coletados e a realidade onde eles surgiram, a determinação da validação torna-se inapropriada (MERRIAM, 1998).

Merriam (1998, p. 204-205) advoga que o pesquisador pode utilizar algumas estratégicas básicas, tendo em vista a validade interna dos dados coletados, a saber — a) triangulação: utilizando várias fontes de dados; b) checagem com membros: apresentando as interpretações iniciais para as pessoas que foram entrevistadas para constatar a veracidade dos dados obtidos c) observações prolongadas: observando o ambiente da pesquisa ou repetindo as observações do mesmo fenômeno; d) avaliação dos pares: solicitando aos colegas e pares para tecerem comentários sobre os achados do estudo; e) modos de pesquisa participativa ou colaborativa: envolvendo os entrevistados (participantes) em todas as fases da pesquisa; f) vieses do pesquisador: Esclarecendo os pretextos do pesquisador, sua percepção de mundo e orientação teórica no início do estudo.

Desta forma, foram adotadas algumas dessas orientações para fortalecer a validade do estudo. A primeira foi a adoção da utilização da triangulação (entrevistas, videoconferência, análise documental e bibliográfica e observação); A segunda foi a elaboração de uma carta (ver apêndice F), que solicitava aos respondentes do estudo que fizessem uma análise dos dados referente aos resultados obtidos. Essa carta foi enviada por meio de correio eletrônico. Em seguida, quase todos os respondentes confirmaram, por meio de correio eletrônico, em um pequeno formulário (ver apêndice G), que o documento fornecia uma explicação plausível sobre as formas como eles aprendem e sobre as competências percebidas ou existentes dos gestores e de como essas competências se relacionavam com os recursos de suas unidades; A terceira foi o cuidado com a veracidade e lógica das evidências; A quarta contemplou a

avaliação dos pares, que foi realizada nos encontros da comunidade de pesquisa formada pelo orientador, por três mestrados, duas alunas de graduação (iniciação científica) e um doutorando. É válido ressaltar a valiosa contribuição para o estudo o apoio da colega de mestrado, Juliana Didier, e as significativas orientações e observações do Prof. Eduardo Lucena. Por último, a pesquisadora reconhece a ocorrência de possíveis vieses na investigação, que são esclarecidos neste capítulo.

A confiabilidade refere-se ao grau em que um determinado estudo pode ser replicado por outros pesquisadores, seguindo-se os mesmos procedimentos para alcançar os mesmos resultados em outro momento e lugar. Merriam (1998) afirma que a confiabilidade é uma questão problemática nas ciências sociais, pois o comportamento humano é mutável. Os resultados da pesquisa estão relacionados às escolhas e mudanças que o pesquisador faz durante a realização do estudo. Desse modo, seguindo as indicações da autora, apresentaram-se ao leitor as orientações metodológicas e as abordagens teóricas adotadas para o desenvolvimento da investigação a fim de que outros pesquisadores possam adaptá-las a seus contextos.

3.8 Limitações

É importante ater-se ao fato de que por tratar-se de um estudo de caso, os resultados obtidos são restritos aos indivíduos selecionados e não podem ser generalizados estatisticamente para todos os gerentes das demais regionais da INFRAERO. Cumpre esclarecer que o objetivo da pesquisa é a compreensão de como ocorre o processo de aprendizagem de um grupo particular de profissionais e a identificação de suas competências, e não a obtenção de resultados que pudessem ser generalizados estatisticamente. Essa perspectiva é corroborada por Stake (1995), que advoga que o estudo de caso representa uma base pobre para generalizações estatísticas, pelo fato de serem analisados poucos ou apenas um caso.

Godoy (1995) observa algumas limitações relacionadas com a coleta e a análise de dados na pesquisa qualitativa — torna-se dispendioso pela necessidade de o pesquisador voltar ao fenômeno estudado; as respostas podem sofrer influência da percepção do entrevistador; dificuldades na interpretação e decodificação das respostas. Isso ocorre porque há a intenção de compreender o que foi produzido pelas pessoas acerca do assunto investigado. Para Patton (2002, p. 5), a credibilidade das pesquisas qualitativas “requer disciplina, conhecimento, treinamento, prática, criatividade e trabalho árduo, ou seja,

pesquisadores experientes. Sendo assim, essa pode ser considerada como uma limitação do estudo, pelo fato de este ter sido o primeiro trabalho de pesquisa desenvolvido pela pesquisadora. Por fim, deve ser considerado o viés por parte da pesquisadora em relação à construção das perguntas e a análise dos dados (MERRIAM, 1998).

Como a entrevista foi o principal meio de coleta de dados, Yin (2001) alerta para alguns problemas que podem ser considerados também como limitações ao estudo:

As entrevistas, no entanto, devem ser consideradas apenas como relatórios verbais. Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Novamente, uma abordagem razoável a essa questão é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas de outras fontes (YIN, 2001, p. 114).

Finalmente, reconhece-se que a relação da mestrandia com a empresa pode ter causado vieses à investigação, tendo em vista que a sua vivência e experiência facilitou, mas, pode igualmente ter dificultado a análise dos dados. Com essa consciência, deve-se tentar ser a mais objetiva possível, a fim de evitar que o trabalho, em virtude de uma possível parcialidade e subjetividade, seja comprometido.

Por outro lado, a presente dissertação pode apresentar algumas limitações com relação ao seu referencial teórico, sendo necessário uma revisão de literatura complementar sobre as temáticas abordadas, com foco na esfera da administração pública. Ademais, a pesquisadora teve algumas dificuldades na coleta de dados e no cumprimento do cronograma que foi inicialmente estabelecido, devido a algumas contingências ocorridas durante o desenvolvimento da pesquisa. Somam-se a isso a limitação do tempo, não foi possível abranger todos os gerentes da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO pelos motivos elencados na seção 3.4 (seleção da amostra).

4 Resultados

O objetivo da pesquisa é compreender como os gestores da INFRAERO aprendem, quais competências possuem e como essas se relacionam com os recursos das unidades organizacionais. Para atingir esta finalidade, o objetivo geral foi desdobrado em três objetivos específicos, a saber: a) descrever como os gestores têm aprendido; b) identificar as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados; c) identificar as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades.

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos, cuja interpretação baseia-se na metodologia descrita anteriormente e na corrente teórica adotada neste trabalho. Inicialmente, será feita a descrição sucinta da Superintendência Regional do Nordeste, do perfil dos entrevistados e dos resultados relativos às perguntas de pesquisa.

4.1 A Infraero

A INFRAERO (Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária), constituída em 31 de maio de 1973, tem como finalidade a implantação, administração, operação e exploração industrial e comercial da infra-estrutura aeroportuária e de auxílio à navegação aérea do País. Trata-se de uma empresa pública federal com 35 anos de existência, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa. Ela foi estabelecida nos termos da Lei nº 5.862 de 12 de dezembro de 1972. Regendo-se por essa lei, pela legislação federal aplicável, pela Lei das Sociedades por Ações e por seu estatuto. Ela administra 67 aeroportos, 32 terminais de logística de cargas, 26 grupamentos de navegação aérea (dependência operacional de navegação aérea dotada de operadores e técnicos de manutenção para os equipamentos, além de pequeno apoio administrativo, com a finalidade de prestar serviços de controle de tráfego aéreo e informações de vôo) e 55 unidades de técnicas de aeronavegação (locais isolados, onde estão instalados os equipamentos de rádio que auxiliam a navegação aérea e que não possuem estrutura administrativa. Elas estão presentes em todo o território brasileiro, formando um dos segmentos do SAC (Sistema de Aviação Civil). (<http://www.infraero.gov.br>).



Figura 6: Mapa Rede INFRAERO.
Fonte: Relatório anual de 2006.

A INFRAERO é uma empresa rentável e auto-suficiente, cujos recursos financeiros são obtidos mediante cobrança aos usuários do transporte aéreo de tarifas de embarque de passageiros, de pouso e permanência de aeronaves nos aeroportos, de armazenagem e capatazia de carga aérea (serviço de carregamento/descarregamento e movimentação) e de utilização dos auxílios à navegação aérea. Elas servem para custear os serviços de operação aeroportuária. As receitas comerciais, oriundas do arrendamento de instalações ou equipamentos; o aluguel de áreas e espaços e as concessões de serviços aos empresários privados completam a arrecadação (<http://www.infraero.gov.br>).

Desde 2006, diante da crescente demanda da aviação brasileira, a INFRAERO concentrou seus esforços na modernização da infra-estrutura e dos serviços aeroportuários, orientando suas estratégias pela visão de futuro e desempenhando um papel importante no desenvolvimento sustentável da nação. Nesse mesmo ano, o trânsito de passageiros cresceu 6,4%, contabilizando 102,2 milhões de embarques e desembarques. Uma das conseqüências

do maior fluxo de passageiros nos terminais foi o grande crescimento da receita de embarque, também influenciada pelo reajuste de tarifas (Relatório Anual de 2006).

A empresa é composta por uma presidência e cinco diretorias. A eles compete traçar as políticas globais, bem como a normatização de todas as atividades de planejamento, execução e controle. Eles ainda desenvolvem as funções operacionais, administrativas, comerciais, financeiras, de engenharia; cuidam da estrutura, cujo modelo é matricial e superposto. Cada diretoria executiva responsabiliza-se pela delimitação dos papéis. A sede é localizada em Brasília e os aeroportos são subordinados às oito regionais.

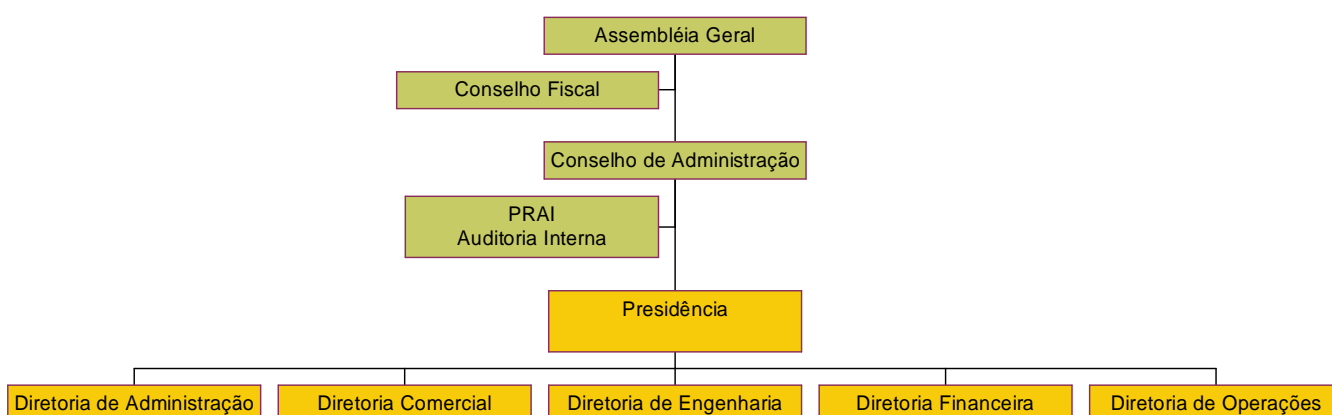


Figura 7: Organograma da INFRAERO Sede.
Fonte: Relatório anual de 2006.

4.2 Superintendência Regional do Nordeste

O conjunto das superintendências regionais é um sistema descentralizado responsável pelo planejamento, coordenação e execução dos serviços de infra-estrutura aeroportuária e de aeronavegação, de acordo com metas pré-negociadas com o sistema básico central, constituindo-se num conjunto de aeroportos e de grupamentos de navegação aérea (Estatuto).

As superintendências regionais foram criadas pela INFRAERO em 1987, visando:

- Agilizar a solução dos problemas locais dos aeroportos, com economia de tempo e de gastos, por meio de uma administração localizada em aeroportos situados em área desenvolvida da mesma região geoeconômica;
- O aprimoramento da política adotada de descentralização da execução em benefício da redução de carga de trabalho concentrada na sede, sem prejuízo da centralização do planejamento, do controle, da supervisão e da coordenação efetuados pela diretoria da empresa.

A Superintendência Regional do Nordeste, sediada na cidade de Recife, conta com um quadro orgânico de mais de quatrocentos empregados, com um corpo gerencial formado por treze gerentes, uma procuradoria jurídica e uma coordenação de meio ambiente que respondem por suas respectivas atividades no âmbito local e regional (vide apêndice I e J), pois essa superintendência é responsável pelos aeroportos de Recife, Petrolina, João Pessoa, Juazeiro do Norte, Campina Grande, Natal, Maceió, Fortaleza, Teresina e Parnaíba, pelo Grupamento de Navegação Aérea de Mossoró (dependência operacional de navegação aérea dotada de operadores e técnicos de manutenção para os equipamentos, além de pequeno apoio administrativo, com a finalidade de prestar serviços de controle de tráfego aéreo e informações de vôo) e pelas Unidades Técnicas de Aeronavegação de Caucaia (FZ), Uruburetama (FZ) e Vitória de Santo Antão (PE), que por serem locais isolados não possuem estrutura administrativa e neles estão instalados os equipamentos de auxílio por rádio à navegação aérea (NDB — rádio farol não direcional¹).

A Superintendência do Nordeste é responsável pelos aeroportos que representam os portais de entrada de tecnologia de ponta, os quais têm contribuído para o aumento das importações regionais. Um dos principais atrativos dos aeroportos subordinados a essa superintendência é o turismo de negócios e de eventos que os movimentam no período de baixa estação. Além disso, a sede dessa superintendência é dotada de um dos principais centros de treinamento da INFRAERO, cujas salas adequadamente equipadas são utilizadas constantemente pela área de recursos humanos para a realização de vários cursos de aperfeiçoamento profissional para empregados de todos os aeroportos do Brasil (Revista Infraero Notícias, julho/2007).

Segundo o atual superintendente, Fernando Nicácio Filho, as grandes marcas dessa regional são três: “a primeira é a equipe magnífica formada por profissionais talentosos, comprometidos, sintonizados com o trabalho e com o resultado; a segunda é o produto turístico chamado Nordeste; a terceira é a transparência, a perseverança, a criatividade e a hospitalidade” (Revista Infraero Notícias, julho/2007).

4.2.1 O Perfil dos participantes

Nesta seção serão apresentados alguns dados sobre os entrevistados: idade, formação acadêmica, tempo de experiência na empresa, tempo de exercício da função de gerente e

¹ O equipamento NDB (Rádio farol não direcional) é um dos muitos da navegação aérea. Ele é adotado pela Superintendência Regional do Nordeste para as citadas Unidades de Técnicas de Aeronavegação.

outras informações pertinentes para delinear-lhes o perfil. No quadro 10, isso pode ser observado. A fim de que fosse mantido sigilo, utilizaram-se pseudônimos para os gestores.

Entrevistado	Idade	Função	Formação	Ano de entrada na empresa
Tavares	51	Gerente de Marketing e Comunicação Social	Jornalismo e Relações Públicas	1988
Rosângela	39	Gerente de Administração	Secretariado Executivo Bilíngüe	1993
Noel	53	Gerente de Segurança	Licenciatura Plena em Ciências	1975
Nilson	42	Gerente de Operações	Administração de Empresas	1976
Clóvis	58	Gerente de Logística	Direito	1977
Renato	34	Gerente de Manutenção	Engenharia Civil	2003
Paulo	44	Gerente de Tecnologia da Informação	Processamento de Dados	1985
Raquel	30	Gerente de Planejamento e Gestão	Administração de Empresas	2001
Ana	42	Gerente de Controle Empresarial	Comunicação social	1986
Eleonora	47	Gerente Comercial	Psicologia	1984
Margareth	57	Psicóloga da Sede	Psicologia	1995
Sandra	58	Coordenadora de Gestão de Competência	Psicologia	1975
Helena	58	Profissional de Serviços Aeroportuários	Administração de empresas	1985
Márcia	36	Coordenadora do Sistema Eletromecânico	Engenheira Mecânica	2002
Sandra	40	Coordenadora de Imprensa	Jornalismo	2002
Cláudio	33	Coordenador de Planejamento, Controle e Certificação Operacional	Engenharia Civil	2001
Ruth	33	Coordenadora Comercial	Administração de Empresas	2003
George	43	Coordenador de Apoio Logístico	Administração de Empresas	1988

Quadro 10: Dados sobre os gestores pesquisados.

Fonte: Dados coletados.

Tavares tem 51 anos, é formado em Jornalismo pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e em Relações Públicas pela Universidade Gama Filho (RJ). Ingressou na empresa em 1988, no Rio de Janeiro para trabalhar no departamento de relações públicas. Depois, trabalhou durante dez anos na área de imprensa. Em meados de 1995, recebeu um convite do então superintendente do Nordeste para implantar e assumir um setor de comunicação social. Ele aceitou o desafio. Em 2000, a empresa passou por uma reestruturação organizacional que culminou na criação das coordenações de comunicação social nas regionais. E *Tavares* foi nomeado para a função de confiança de coordenador de comunicação social. Em 2005, a área foi novamente reestruturada e tornou-se a Gerência de

Marketing e Comunicação Social com duas coordenações — de Imprensa e de Relações Públicas .

Nilson tem 42 anos e é formado em Administração de Empresas na Faculdade de Ciências Humanas do Cabo de Santo Agostinho (FACHUCA). Aos dezenove anos, ingressou na INFRAERO na área de segurança. Esse foi seu primeiro emprego. Naquela época, a empresa tinha um sistema interno de concursos para o remanejamento de empregados entre as áreas. Ele fez um concurso para fiscal de pátio e passou em segundo lugar. Ele executou essa função em sistema de escala de 1986 a 1997, data em que foi convidado para transferir-se para a área de operações no horário administrativo. Isso representava um desafio, mas haveria uma perda no salário de adicional noturno e de outras vantagens trabalhistas. Assim mesmo ele aceitou o convite e foi trabalhar como apoio do chefe de operações. Algum tempo depois, Nilson foi indicado pela gerente de operações para assumir sua primeira função de confiança de chefe do controle operacional. Em 2001, ele teve sua segunda função de confiança, ao ser designado como coordenador de operações. E, por último, foi nomeado pelo Superintendente Regional do Nordeste para assumir a Gerência de Operações.

Renato tem 34 anos, formação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e é pós-graduado em Especialização em Engenharia Estrutural pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Ele fez o concurso em 1999 e foi convocado em 2001 para o cargo de engenheiro de manutenção do Aeroporto de Fortaleza. Sua experiência anterior foi numa construtora, na qual ele foi estagiário antes de tornar-se engenheiro efetivo. Lá trabalhou como engenheiro de planejamento e tinha, segundo ele, a responsabilidade de elaborar o caderno de especificações com todas as orientações e custos dos serviços que seriam realizados pelos engenheiros de obras. Quando iniciou seu trabalho no Aeroporto de Fortaleza em 2001, ele assumiu as atividades de outro engenheiro que havia sido transferido para a obra do novo Aeroporto de Recife. Naquela ocasião, Renato, que fora contratado para trabalhar na manutenção, teve de dar vazão a várias pequenas obras de engenharia, pois havia uma demanda reprimida por esses tipos de serviços. Na prática, ele teve mais experiência nesse aeroporto com obras do que com manutenção. Em 2002, foi convidado pelo gerente de engenharia e manutenção para assumir a função de confiança de coordenador de manutenção da regional do Nordeste. Três meses após ter sido designado como coordenador, houve uma reestruturação que dividiu a gerência em duas: uma de engenharia e outra de manutenção. Esta foi ocupada por Renato por indicação de seu gerente.

Noel tem 53 anos, é formado em Licenciatura Plena em Ciências pela Universidade do Piauí (UFPI) e fez pós-graduação em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de

Brasília (UNB). Ele ingressou na INFRAERO em 1975 para desempenhar, no horário noturno, as atividades de fiscal de pátio do Aeroporto de Teresina. Nesse mesmo ano, foi nomeado inspetor. Atualmente, essa atividade equivale à função de supervisor de aeroporto. Em 1976, o Aeroporto de Teresina efetivou o TECA (terminal de cargas) e Noel foi escolhido para fazer o curso de fiscal de terminal de cargas, pois se tratava de uma atividade nova na empresa. Exerceu a função de fiel – encarregado - de terminal de cargas aéreas por aproximadamente cinco anos. Em decorrência de sua formação técnica em eletrônica, foi convidado para ocupar a função de encarregado de manutenção do Aeroporto de Teresina. Posteriormente, criou-se a Gerência de Operações, Segurança e Manutenção, que foi ocupada por Noel. Ele afirma que eram três atividades distintas, reunidas sob a responsabilidade de um único gestor. Sua experiência como fiscal de pátio e encarregado de manutenção foi fundamental para desempenhar bem tal função. Em 2006, quando a Gerência de Operações e Segurança da Superintendência Regional do Nordeste desdobrou-se em duas, Noel foi chamado para o cargo de gerente de segurança, devido ao seu *know-how* nessa área, já que ele é um dos principais instrutores de *safety (salvamento)* da INFRAERO, do DAC (Departamento de Aviação Civil) e do Instituto de Logística da Aeronáutica. Noel, no transcorrer desta pesquisa, foi nomeado Superintendente do Aeroporto de Teresina, cargo que ocupa desde novembro de 2007.

Rosângela tem 39 anos, é formada em Secretariado Executivo Bilíngüe pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), fez pós-graduação em Planejamento e Gestão Organizacional na Universidade de Pernambuco (UPE). Foi contratada em 1993 como auxiliar administrativo para trabalhar na área de pessoal. Foi designada chefe da Seção de Comunicações Administrativas em 1997, atividade que desenvolveu durante quatro anos. Atuou como superintendente do Aeroporto de Paulo Afonso de 2001 a 2002. Em 2002 aceitou o convite para retornar à Regional do Nordeste para fazer parte da Coordenação de Planejamento e Gestão, criada no auge do planejamento estratégico da empresa. Ela desempenhou sua função até meados de 2006, quando essa coordenação foi transformada numa gerência. Dessa data em diante, ela passou a ser gerente de administração.

Paulo tem 39 anos, formação em Processamento de Dados pela Universidade Mackenzie, é pós-graduado em Redes de Computadores pelas Faculdades Associadas de São Paulo (FASP). Começou suas atividades na INFRAERO em 1985 como auxiliar técnico de serviços no Aeroporto de Guarulhos em São Paulo. Inicialmente, trabalhou como caixa no estacionamento do aludido aeroporto, foi transferido para a área de comunicação social e depois para a área de administração. Posteriormente, foi laborar na área de manutenção como

auxiliar administrativo. Nessa época, a INFRAERO realizava concursos internos, a fim de promover os empregados que obtivessem as melhores notas. Paulo participou de um desses concursos e tornou-se técnico administrativo. Em 1989, Paulo pediu demissão da INFRAERO para trabalhar numa fábrica moveleira, onde seria responsável pelas áreas administrativas e financeiras. Essa decisão de mudar foi incentivada pela perspectiva de participação nos lucros da movelaria. Contudo, ele não se identificou com as atividades que estava desempenhando e resolveu retornar para a INFRAERO no ano de 1990. No entanto, não havia vagas. A forma encontrada por ele foi ser contratado como programador por uma empresa terceirizada que prestava serviços à INFRAERO. Ele mais uma vez participou de um concurso realizado pela INFRAERO e foi aprovado para o cargo de analista de sistema. Sua admissão ocorreu em 1992. Seria, ainda, chefe da Seção de Produção e coordenador de Suporte no Aeroporto de Guarulhos, ambos os cargos de confiança. Em 2004, foi convidado para trabalhar na Regional do Nordeste, em Recife, como analista de sistema. Em 2005, designaram-no gerente de tecnologia da informação.

Clóvis tem 58 anos, é bacharel em Direito pela Universidade São Francisco de Assis — Núcleo Bragança Paulista (SP) e tem MBA em Administração e Economia, cursado na Fundação Getúlio Vargas-RJ - FGV. Inicialmente, Clóvis estagiou na INFRAERO em 1976 no TECA (Terminal de Cargas). Nessa época, ele era funcionário estatutário do DETRAN. Foi contratado em 1977 para trabalhar na INFRAERO, em São Paulo, onde ficou apenas dois meses como encarregado de equipe operacional no Aeroporto de Congonhas, pois preferiu exercer a mesma função no Aeroporto de Campinas. Essa decisão foi motivada pelas universidades que a cidade possui — Universidade de Campinas (UNICAMP) e a Pontifícia Universidade Católica (PUC). Durante sua permanência nos terminais de cargas desses aeroportos, exerceu as seguintes funções: encarregado de licitações e compras (em Campinas); encarregado de expedição na exportação, chefe da Seção de Importação, chefe da Seção de Exportação e supervisor geral de aeroporto na Carga Aérea (em Guarulhos). Clóvis, após quase vinte anos de experiência em dois dos maiores terminais de cargas da INFRAERO, retornou ao Recife em 1996 para assumir a função de chefe da Seção de Carga Aérea. Mais tarde, foi designado como coordenador de carga aérea. Exerceu, interinamente, a Gerência de Logística de Carga da Superintendência Regional do Norte, localizada em Manaus, no período de junho a dezembro de 2004. No início de 2005, tornou-se gerente de logística de carga do Aeroporto de Recife/Guararapes e passou a responder por todos os TECAS da Regional do Nordeste.

Raquel tem 30 anos, é formada em Administração de Empresas pela Faculdade Olindense de Ciências Contábeis e Administrativas (FOOCA). Iniciou suas atividades na INFRAERO como apoio da área comercial em 2001. Depois, exerceu as seguintes funções de confiança — secretária do superintendente, coordenadora de administração, coordenadora de contratos e, atualmente, gerente de planejamento e gestão.

Eleonora tem 47 anos, licenciatura e formação em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas (ESUDA), MBA em Gestão Empresarial pela FGV/PE e MBA em Administração de Recursos Humanos pela FGV/DF. Ela exerceu os seguintes cargos e funções na empresa: auxiliar técnico de serviços aeroportuários; assistente administrativo; profissional de serviços aeroportuários; secretária de superintendente regional de Recife; encarregada do Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Recife (suas atividades eram gerenciar, planejar, implementar e coordenar treinamentos); chefe da Seção de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Recife (suas atividades eram gerenciar, planejar e implementar todas as atividades da área de recursos humanos); coordenadora de processo em Brasília (suas atividades eram planejar e coordenar rotinas pertinentes e treinamentos); coordenadora de recursos humanos em Recife (gerenciava, planejava e coordenava os trabalhos pertinentes a pessoal, benefícios, concurso público, contratação, treinamentos, cargos e salários e eventuais substituições da Gerência Regional de Administração); assessora de superintendente regional em Recife (analisava processos, emissão de pareceres, autorização de pagamentos, eventuais substituições do superintendente regional e do superintendente adjunto; gerente comercial (cuja responsabilidade é planejar, coordenar, dirigir, supervisionar e controlar ações comerciais e de telecomunicações em aeroportos, além de executá-las no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste, dentre outras atividades).

Ana tem 42 anos, é formada em Comunicação Social pela Escola Superior de Relações Públicas (ESURP), tem MBA em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília - UNB e em *Marketing* pela FGV/PE. Ingressou na empresa em 1986 como telefonista, depois foi convidada para trabalhar na área de administração. Na Superintendência Regional do Nordeste, ela desenvolveu as seguintes funções: encarregada de comunicações administrativas, chefe da divisão de comunicação geral, administração geral, chefe de recursos humanos, coordenadora da área comercial. Em 2003, foi designada para a função de confiança de gerente de auditoria interna. Atualmente, é gerente de controle empresarial.

Cláudio tem 33 anos, formação em Engenharia Civil pela Escola Politécnica de Pernambuco (UPE). Foi convocado para atuar como engenheiro civil na área de engenharia da

empresa. Atualmente, exerce a função de confiança de coordenador de planejamento, controle e certificação operacional na área de operações.

Márcia tem 36 anos, graduação em Engenharia Elétrica e mestrado em Eletrônica de Potência pela UFPE. Atualmente, exerce a função de confiança de coordenadora do sistema eletromecânico da Superintendência Regional do Nordeste e do Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes — Gilberto Freyre.

Solange tem 42 anos, formou-se em jornalismo na Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Atualmente, ela é coordenadora de imprensa, cargo também de confiança.

George tem 43 anos, graduação em Administração de Empresa pela Faculdade Santa Helena e está concluindo sua pós-graduação em Comércio Exterior na Faculdade de Ciências Humanas (ESUDA). Atualmente, exerce a função de confiança de coordenador de apoio logístico.

Ruth tem 33 anos, é formada em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Atualmente, coordenadora comercial, cargo também de confiança.

Margareth tem 57 anos, graduação em Psicologia pela Universidade Gama Filho, pós-graduação em Psicologia do Trabalho pela FGV (RJ) e outra pós-graduação em Psicopedagogia pela Universidade Católica de Campinas (SP). Ela foi admitida como psicóloga na sede da empresa (em Brasília) e sua atribuição era coordenar programas de desenvolvimento comportamental, língua estrangeira e congressos internacionais que a empresa organizava naquela época. Exerceu as funções de chefe de seção e de coordenadora. Durante o período em que esteve na função de coordenadora, Margareth teve sob sua responsabilidade vários programas — o Programa de Educação Sistemática (ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação); o Programa de Desenvolvimento Gerencial; o Programa de Desenvolvimento Comportamental; o Programa de Capacitação em Língua Estrangeira; o Programa de Eventos no Exterior; o Projeto Idéia em Ação; programas de capacitação e atualização na área de navegação aérea; o Projeto Prata da Casa e o Projeto de Gestão de Pessoas por Competência. Atualmente, não detém nenhuma função de confiança, atua apenas como técnica na implantação do modelo de gestão de pessoas por competência nos subsistemas de RH.

Helena tem 58 anos, graduação em Administração de Empresas pelo Centro de Estudos Unificados Bandeirantes (CEUBAN), pós-graduação em Controladoria e Gestão Financeira de Comércio Exterior pela FGV (RJ). A empregada está lotada na Coordenação de

Capacidade e Demanda e é responsável pelas seguintes atribuições: (desenvolver ações e propostas para aproveitar melhor a infra-estrutura disponível, através da otimização da distribuição da demanda vinte e quatro horas por dia; interagir com as empresas aéreas, a fim de que seja melhorada a distribuição dos vôos e o contínuo balanceamento operacional dos terminais; interagir com as demais áreas da empresa, visando acompanhar a capacidade infra-estrutural para o atendimento da demanda; coordenar ações para que haja compatibilização entre as exigências existentes e futuras e a capacidade instalada; monitorar o uso da capacidade, de modo que não haja gargalos ou áreas ociosas; publicar estudos sobre disponibilidade de *slots*, coordenando com as áreas para que a oferta e a capacidade instalada sejam compatíveis.

Sandra tem 58 anos, formação em Psicologia pela Universidade Gama Filho e especialização em Gerenciamento de Recursos pela FGV (RJ). Ingressou na empresa em 1975 como psicóloga. Desempenhou as funções de confiança de chefe de seção de treinamento, chefe de divisão de treinamento e chefe de departamento de recursos humanos. Atualmente, está na Coordenação de Gestão de Competência.

4.3 Como os gestores têm aprendido?

Nesta seção, serão apresentados os achados referentes à primeira pergunta da pesquisa, que trata de entender como os gestores têm aprendido. Para comprovar os resultados encontrados, são apresentadas evidências, que demonstram que os gestores estudados, ao longo de suas trajetórias na empresa objeto da investigação, aprenderam de diversas formas. A aprendizagem foi motivada pela necessidade de atenderem às demandas de trabalho; pelas experiências; interagindo com colegas de trabalho e por meio de educação formal.

4.3.1 Demandas de trabalho

Observa-se que os gestores entrevistados se depararam com várias demandas de trabalho inusitadas, que fizeram com que eles buscassem aprender novas atividades de modo rápido e, em contrapartida, agregasse valor para a organização. Assim, para atenderem a essas exigências de trabalho, os gestores aprenderam por meio dos desafios e dos eventos críticos. Esses aspectos foram indicados pela maioria dos entrevistados como fundamentais para o processo de aprendizagem.

4.3.1.1 Aprendem por meio dos desafios

Nas entrevistas realizadas, percebeu-se que alguns gestores são impulsionados pelos desafios profissionais que representam uma fonte de aprendizagem contínua. Esses gestores demonstram que os desafios profissionais com os quais se depararam em suas trajetórias tornaram-se experiências enriquecedoras. Eles tiveram de lidar com situações desafiantes que implicaram na assunção de responsabilidades para as quais não se sentiam adequadamente preparados. É importante destacar que esses profissionais apresentam uma característica peculiar: a capacidade de aprender dentro de contextos heterogêneos, lidando com informações, normas, rotinas, situações e pessoas das mais diversas áreas. No entanto, nota-se que aspectos como perseverança, dedicação, atitudes positivas e proativas e determinação nortearam o desempenho deles. Esses aspectos foram amplamente abordados pelo gerente de marketing e comunicação social, o Tavares narra a sua experiência de implantar a área de comunicação social em Recife:

[...] Não havia absolutamente nada. Isso foi em 1995. Foi feito o convite, eu primeiro quis, para não aceitar o convite de imediato, aceitei um convite para conhecer o mercado de Recife, para conhecer as instalações, saber o que era oferecido, e vim aqui antes [...] Então eu aceitei. Tudo que eu queria era espaço, e o Nordeste era uma pedra a lapidar. Gosto de desafios e aceitei na condição. Na época, eu fiquei ganhando menos do que ganhava no Rio, mas tive o apoio incondicional desse superintendente o tempo todo. (TAVARES)

Para Tavares, essa foi uma experiência enriquecedora e um dos seus maiores desafios profissionais, pois foi incumbido de criar, não apenas uma área comunicação social em Recife, mas também nas cidades de Salvador e Fortaleza. Mesmo sem a perspectiva de uma função de confiança, esse gestor vislumbrou uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional que resultou em sua designação como coordenador de Comunicação Social e, posteriormente, como gerente, devido a uma reestruturação organizacional.

Os desafios nortearam a formação profissional dos gestores da INFRAERO, uma vez que, apesar de se terem deparado, em alguns casos, com situações para as quais não se sentiam devidamente qualificados, declararam em suas falas que aceitaram as oportunidades apresentadas por considerá-las instigantes, desafiantes e por representarem ascensão hierárquica na empresa. Considerando que, para ascender profissional e financeiramente na empresa, os empregados necessitam ocupar funções de confiança, é comum que a maioria dos profissionais que são convidados para exercer determinadas funções, demonstre interesse em aceitar tais oportunidades.

A transferência foi um grande desafio, eu como gosto de desafios, aceitei. No começo, eu fiquei preocupada, porque era uma atividade que nunca tinha sido desenvolvida por mim [Gerência de Auditoria Interna]. Mas a minha bagagem na área de operações, área administrativa - financeira e área comercial fez com que eu criasse coragem nessa nova função (ANA)

Outro gerente que citou um grande desafio profissional foi Rosângela, gerente de administração. Ela foi designada para sua primeira função de confiança como coordenadora de administração geral, apesar de sua experiência profissional anterior na INFRAERO ter sido na área de recursos humanos. Após essa experiência, considerada por ela muito gratificante, foi convidada para assumir a Superintendência do Aeroporto de Paulo Afonso. Ao falar do assunto, Rosângela deixa claro que se sentiu extremamente recompensada pelo reconhecimento da qualidade do seu trabalho e do seu potencial:

A minha primeira função de confiança foi o desafio de aprender a gerir um processo, antes eu não tinha essa responsabilidade, foi aqui na Coordenação de Administração Geral. Assim, dentro da minha carreira profissional, foi o momento mais marcante, além do de Paulo Afonso, porque lá foi um desafio total. (ROSÂNGELA)

Outra situação de desafio profissional que acarretou aprendizagem foi narrada pelo gerente de operações, Nilson, na ocasião em que foi indicado pela sua gerente para substituir o superintendente do Aeroporto de Juazeiro do Norte, que tiraria férias de 20 dias. Nilson demonstrou grande surpresa, pois se deparara com a oportunidade de exercer um dos principais cargos executivos da INFRAERO. Nota-se em sua fala que, apesar de sentir-se lisonjeado com sua indicação para substituir o superintendente, ele não se considerava adequadamente qualificado para exercer essa função; no entanto, relata que, mesmo com as dificuldades enfrentadas, considera ter atendido às expectativas da empresa: “Foi interessante. Só faltou uma coisa: a empresa não me tinha preparado. Eu não tinha, assim, aquela preparação para ser um superintendente [...] Eu cheguei lá e dei conta do recado, mas foi muito difícil pra mim”.

Noel, gerente de segurança, também passou por uma experiência desafiante no início de sua carreira na INFRAERO, no exercício da função de encarregado de manutenção. Suas experiências anteriores foram como fiscal de pátio e inspetor do aeroporto, atividades específicas da área de operações. Ele faz a seguinte declaração: “Eu saí do terminal de cargas e fui ser exatamente encarregado de manutenção do aeroporto. Foi onde eu comecei a ter a oportunidade de realmente fazer alguma coisa dentro da minha formação de segundo grau”.

Para Renato, gerente de manutenção, seu ingresso na INFRAERO em 2001 e sua trajetória até o cargo de gerente regional ocorreu em pouco tempo, no período de um ano. Ele

deparou-se com três desafios distintos: o primeiro foi atuar como engenheiro de manutenção em um dos maiores aeroportos, o de Fortaleza, que estava com uma demanda reprimida por falta de engenheiro; o segundo, assumir a Coordenação de Manutenção da Regional Nordeste, em Recife. Ele narra essa experiência da seguinte forma:

[...] Eu cheguei no momento da construção do aeroporto. Estavam com o aeroporto antigo ainda. Então, uma das missões era justamente receber o aeroporto novo, a nova infra-estrutura. Quando eu cheguei aqui, minha experiência anterior era toda de obra. Eu tive de me dedicar um bocado para aprender o que era manutenção.

O terceiro e maior desafio enfrentado por Renato foi assumir a Gerência de Manutenção, que havia sido criada para a Regional Nordeste. Sua experiência anterior era com obras de engenharia, tanto na construtora como no Aeroporto de Fortaleza. Para ele foi um desafio aprender e dominar a área de manutenção, conforme pode ser evidenciado na seguinte fala:

[...] Primeiro você se dedica até mesmo pelo desafio que recebe. Então, como eu não tinha essa base toda, tinha que correr atrás para consegui-la. Tanto é verdade que os cursos que eu tive na INFRAERO depois serviram mais para consolidar essa informação que eu adquiri antes e o conhecimento do que, necessariamente, me abria a mente, ou para conhecer aquela matéria de manutenção de primeira.

Situação similar ocorreu com gerente e logística de cargas, o Clóvis, que estagiou durante dez meses no TECA - Terminal de Cargas - do Aeroporto de Recife. Na época, o ingresso não era por meio de concurso público, ele foi consultado pelo administrador do Aeroporto de Recife sobre se tinha interesse em ser admitido para trabalhar em Campinas ou Congonhas, no Estado de São Paulo, pois a INFRAERO estava assumindo os Terminais de Cargas desses aeroportos. Ele seria admitido para trabalhar como encarregado da equipe operacional, uma função de confiança de um dos maiores terminais de cargas. Ele narra essa experiência da seguinte forma:

[...] Fiquei 2 meses em Congonhas, até dezembro e depois optei por ficar em Campinas [...] por exigência da lei de criação da INFRAERO, só quem poderia administrar aeroportos com terminais de carga internacionais seria a INFRAERO, ela foi criada para esse fim. [...] Eu tive 10 meses aqui e foram extremamente importantes. (CLÓVIS)

Ao contrário dos seus colegas, cujos desafios foram oportunidades que lhes foram ofertadas, Paulo, gerente de tecnologia da informação, relata que, em 1987, o Aeroporto de Guarulhos havia implantado o seu Centro de Processamento de Dados. Isso foi vislumbrado como uma oportunidade de trabalhar na área de sua formação acadêmica, pois ele ainda estava cursando a graduação de Processamento de Dados. Desta forma, ele solicitou ao seu

chefe laborar nessa nova área, que representava um desafio pessoal e profissional para ele, que não detinha nenhum conhecimento prático e estava no início da faculdade. Segue-se agora o relato dessa experiência:

Em Guarulhos estavam montando um CPD [Centro de Processamento de Dados]. Aí eu entrei na faculdade e fui conversar com o pessoal que estava montando o CPD que, na época, era Marcos Rangel. Eu lhe pedi uma oportunidade na TI. Ele perguntou o que eu sabia de TI. Na época não era TI, era processamento de dados. Eu disse que não sabia nada. Que eu sabia... Que eu entrei na faculdade e depois de um tempo eu ia saber (PAULO)

As situações elencadas demonstram que os indivíduos que aceitam os desafios profissionais, têm grande potencial para aprender dentro de contextos heterogêneos. A possibilidade de estes gerentes aprenderem novas atividades e a lidar com as novas situações é estimulada pelo desnível do estoque de conhecimento que detém e os desafios do contexto. Os desafios, portanto, representaram uma excelente oportunidade de aprender. Essa idéia foi constatada nas entrevistas realizadas com a maioria dos gestores que, em suas carreiras, foram desafiados a assumir funções para as quais não detinham conhecimento técnico necessário. Contudo, essas pessoas apresentavam capacidade de transformar desafios em oportunidades de aprendizagem.

4.3.1.2 Aprendem com os eventos críticos

Foi evidenciado que alguns eventos críticos vividos no ambiente de trabalho por alguns gestores demandaram deles a aplicação dos conhecimentos adquiridos na empresa e, ao mesmo tempo, representaram oportunidades únicas de aprendizagem. Para os gestores que laboram nos terminais de passageiros, esses tipos de evento são permeados por situações de incidentes aeronáuticos, incursão no pátio - invasão - e problemas operacionais. Essas são situações inerentes às atividades aeroportuárias, que exigem a tomada de decisões baseadas nas normas regulamentadoras e na utilização dos meios disponíveis para a solução dos problemas, visando à segurança e à operacionalidade do aeroporto, dos usuários e da comunidade aeroportuária.

Isso pode ser verificado no episódio narrado por Tavares, gerente de marketing e comunicação social, quando aborda a ocorrência de um incêndio no Aeroporto do Rio de Janeiro. Esse fato foi muito marcante, pois ele e seus colegas de trabalho não se sentiam preparados para resolver aquela situação, conforme pode ser evidenciado neste relato:

[...] O fato mais marcante foi no Rio de Janeiro, foi um incêndio que houve no aeroporto. Por que foi marcante? Porque nós preparamos toda uma história mostrando que o aeroporto estava modernizando-se para atender um determinado evento que estava para acontecer, no qual teria investimento. Nós começamos a construir. Quando chegamos numa linha de estabilidade dessa construção, houve um incêndio. Então, todo o trabalho que pegamos e fizemos na construção caiu e teve de ser feito de volta. Nós não estávamos preparados para os questionamentos [...] algumas atitudes foram tomadas, não as ideais, tomamos atitudes erradas também, porque o acidente foi novo para todo mundo.

Outro evento marcante e representativo para a aprendizagem como gestor, foi o vivenciado por Rosângela, gerente de administração, quando era superintendente do Aeroporto de Paulo Afonso. Na ocasião, ela teve de lidar com uma situação de incursão em pista causada por invasores.

Tivemos uma invasão na pista. Os invasores quebraram as lâmpadas do balizamento. Nós alinhamos a Polícia Civil e a Federal e conseguimos resolver. Esta foi minha prova, mas eu soube conduzir. Inclusive, recebemos elogios do diretor de operações. Foi uma coisa totalmente operacional. Fizemos campana com a polícia para pegar o pessoal. Foi uma experiência totalmente fora da minha vivência profissional. A Rosângela que voltou do aeroporto estava diferente, com um ganho e uma visão de empresa que, só na área administrativa por mais de dez anos, eu não teria como tive com um ano no Aeroporto. (ROSÂNGELA)

Essas situações de incursão em pista (invasão) e outros incidentes aeronáuticos são inerentes a atividade aeroportuária. Sendo assim, o gestor que trabalha na área de operações necessita ter conhecimento das normas que regulamentam a aviação civil nacional e internacional, para que numa situação de emergência sejam adotados todos os procedimentos adequados para cada evento. Isso foi observado na entrevista realizada com Nilson, gerente de operações, que vivenciou problemas com pouso de aeronaves. Nesses momentos era essencial manter o controle emocional e mobilizar as pessoas, recursos e adotar as providências pertinentes a cada situação. Uma dessas experiências ocorreu, quando ele era coordenador do Centro de Operações Aeroportuárias e Tráfego. Nessa ocasião, antes de comunicar a sua gerente que uma aeronave iria realizar um pouso de emergência no Aeroporto de Recife, ele já havia adotado todas as providências necessárias, conforme pode ser evidenciado a seguir:

[...] o vôo saiu de Goiás e, quando estava com uma hora de vôo, perdeu o motor. Era um avião da Vasp. O avião fez a aproximação, quando ele estava com quarenta minutos para o pouso, [...] a torre informou que tinha aeronave em alerta, mas também não disse qual era o alerta. Todo mundo já estava de sobreaviso: bombeiros, manutenção, todo mundo já estava avisado. Aí ela disse: “mas qual é o alerta?” Eu respondi: “olha, até uns minutos atrás, ele estava em alerta amarelo, mas na hora em que eu estava seguindo, já evoluiu e está em alerta vermelho [...] olhe, está tudo controlado, da nossa área está tudo já feito. [...] não perdeu o motor e está

aproximando-se, mas a pista é grande e não vai, certamente, usar a pista toda”. [...] Pousou e realmente não usou nem metade da pista. (NILSON)

Outro gestor que lida com situações típicas de aeroporto é o gerente de segurança. Segundo Noel, “as pessoas querem segurança, mas não querem submeter-se aos procedimentos”. Em virtude disso, ele teve de lidar com muitas situações que envolviam usuários que se sentiram constrangidos no aeroporto por ter de se submeter às vistorias previstas nas normas regulamentadoras. Ou seja, esse tipo de gestor gerencia, constantemente, situações em que a vontade dos usuários, em alguns casos, é contrariada, devido à prioridade da segurança aeroportuária. Ele narra uma situação que envolveu um advogado da empresa que, apesar de conhecer as normas, se recusou a ser inspecionado em um dos aeroportos:

[...] era um advogado da INFRAERO, conhecedor das normas da aviação civil. Logicamente que meio superficialmente, mas tinha de se submeter ao procedimento. Ele achava um absurdo que ele, como um advogado da INFRAERO, tivesse de se submeter àquilo [...] E, em alguns momentos, dizia que não concordava com determinados procedimentos. E, quando nós passamos a, de uma maneira estrategicamente adequada, fazê-lo ver que a segurança é benefício dele próprio... Então, esse é um caso que, no passado se recusava a se submeter aos procedimentos, hoje, ele diz para mim em qualquer roda que eu o convenci que segurança é muito importante. (NOEL)

Casos como os narrados anteriormente demandam dos gestores conhecimento das normas para obterem soluções emergenciais, controle emocional necessário e serem capazes de adotarem, dentre as alternativas existentes, a mais adequada para cada problema. Para eles, os eventos foram marcantes, pois não haviam passado por situações similares que pudessem ser utilizadas como referência. Encontrar a saída para desafios desse tipo trouxe-lhes novos conhecimentos e amadurecimento profissional.

Para outros gestores, alguns eventos presenciados representaram momentos de reflexão e aprendizagem enriquecedores de novas formas de lidar com reveses do cotidiano. Percebe-se a importância que essas situações particulares possuem num caso, citado por Paulo, ocorrido no Aeroporto de Guarulhos, que envolveu a rede de dados do terminal de cargas. Ele deparou-se com uma situação caótica, que exigiu dele calma e concentração para entender a situação, a utilização dos conhecimentos que possuía como técnico, raciocínio sobre as alternativas disponíveis para a solução do problema. Para ele, o fato foi marcante, pois a rede tinha sido instalada por uma empresa contratada, e os técnicos da INFRAERO não a dominavam.

[...] um operador ligou dizendo que o sistema de carga aérea estava fora [...]. Fui correndo para o CPD olhar. Cheguei lá, olhei aquele monte de cabo de rede, aquele negócio e comecei a separar as coisas. Foi engraçado que, com os operadores todos doidos, os usuários ligavam, porque queriam usar o terminal de cargas. Peguei, abri o papel e desenhei: isto aqui fala com isto, fala com isto, fala com este, que não fala com este. Fui para a frente do painel e fiquei seguindo o cabo e descobri um cabo, uma fibra ótica que ligava [...]Eu falei: “eu acho que é isso aqui”. [...] Então, o que eu tirei dessa lição? Se você entrar em desespero, você não faz nada. Então, tem que sentar, mapear, olhar e pensar. (PAULO)

Observa-se que essa vivência foi de um significado ímpar para esse gestor. Ele não detinha o conhecimento técnico necessário para resolver o problema; todavia, propôs-se a entender a situação e a buscar a solução mais viável, porquanto o problema técnico estava causando prejuízo e caos para o maior terminal de cargas da INFRAERO.

Outro evento que teve repercussão nacional e que provocou mudanças na gestão da empresa, foi a crise aérea – 2006 e 2007. Esse fato é trazido à tona na entrevista da gerente de controle empresarial, a Ana que enfatiza que os acontecimentos envolvendo os acidentes aéreos, as denúncias de corrupção na empresa e a instauração da CPI do apagão aéreo, trouxeram mudanças significativas no seu estilo de gestão como gerente. Isso pode ser comprovado no seguinte trecho:

Foi a famosa crise aérea. Ali nós aprendemos a trabalhar com um grau de cautela mais elevado, porque, como nós ficamos expostos à mídia e expostos com uma imagem muito negativa, nós tivemos que mudar a nossa postura. Por quê? Porque os órgãos de controle interno e externo, eles começaram a se aperfeiçoar. E esse aperfeiçoamento nos trouxe um conhecimento novo e que só alguém que não tem, talvez comprometimento, ou talvez interesse ou mesmo alcance, não iria mudar o seu comportamento, diante de um cenário tão nebuloso como esse que nós vivemos. Então esse eu posso dizer que foi um fato que eu posso dizer que me fez mudar o perfil de trabalho. (ANA)

Pelos relatos apresentados, observa-se que alguns dos gestores tiveram de lidar com situações críticas, que demandaram deles, a fim de adotarem as soluções para cada problema: o uso de conhecimentos técnicos, perspicácia, bom senso, domínio das normas e controle emocional. Considerando que cada evento tem sua importância dentro do contexto que ocorreu, e que representaram fontes enriquecedoras de aprendizagem para as formações profissionais dos gestores. Eles mostram que percebem a representatividade desses eventos ao narrá-los em suas entrevistas

4.3.2 Apreendem por meio das experiências no ambiente de trabalho

De acordo com os dados coletados nas entrevistas com os gerentes, as experiências vivenciadas na empresa, em atividades diversas, são fundamentais para seus desempenhos nas funções gerenciais, uma vez que acumularam um estoque relevante de conhecimentos. Percebe-se que essas experiências profissionais foram adquiridas pelos gestores no desempenho de várias atividades, incluindo os cargos mais operacionais.

Um caso típico é o de Nilson, gerente de operações, que ingressou na empresa aos dezenove anos. Era seu primeiro emprego. Ele trabalhou como fiscal de pátio, conforme narra: “trabalhei de 1986, já na área de operações, até 1997 na escala como fiscal de pátio, precisamente até o dia 16 de agosto de 1997. Foi onde eu tomei mais vontade ainda, pelo fato de ser uma coisa bem interessante”. Experiências dessa natureza formam a base dos conhecimentos técnicos que foram obtidos na empresa pelos gestores das áreas de operações e segurança.

Os gestores salientam a relevância das experiências adquiridas no ambiente de trabalho, ao longo de suas trajetórias. Eles utilizam, freqüentemente, o conhecimento adquirido por meio destas experiências nas tomadas de decisões para solucionar os problemas do cotidiano. Todavia, apesar das áreas segurança e operações serem extremamente normatizadas, os gestores demonstram predisposição a adotar, em alguns casos, novas soluções para os problemas que surgem, desde que não haja comprometimento da segurança e da operacionalização do aeroporto, nem transgrida as normas regulamentadoras.

Noel, gerente de segurança, compartilha da idéia de que as experiências, adquiridas ao longo de sua trajetória na empresa, representam a base dos seus conhecimentos e são decisivas no seu desempenho como gestor da área de segurança. No depoimento a seguir, isso fica bastante claro:

[...] Sem dúvida que tem toda uma formação técnica, uma formação acadêmica, mas a experiência, a vivência, tem-nos dado, deu-nos, logicamente, ao longo do tempo, mais maturidade e muito mais condição e habilidade de conduzir esses interesses, essas reuniões, esses conflitos com a comunidade [...] Eu sempre vejo o seguinte: a área de segurança, como um todo, é muito dinâmica e muito inconstante, quanto aos procedimentos. Ela exige uma dinâmica de adequação aos cenários que [...] Aqui você usa a experiência do passado para dar um salto para o futuro [...]

Isso também foi percebido no caso da gerente de administração, a Rosângela. Ela afirma que o período como chefe da área de administração geral, possibilitou sua indicação para assumir a função de confiança de superintendente do aeroporto de Paulo Afonso. Destarte, a experiência adquirida em um ano como superintendente foi decisiva na sua maturidade profissional, pois contribuiu decisivamente para obter conhecimentos de outras áreas. Ela também reconhece que tal aprendizagem embasa suas decisões como gerente de administração. Ao emitir pareceres, por exemplo, ela procura analisar os impactos que provocarão nas demais áreas. Isso pode ser evidenciado neste seu relato:

[...] A pessoa começa a entender os problemas da área de operações, de segurança e de manutenção, começa a ficar sensível, pois passa a conhecer o problema do outro lado. Na hora em que vou dar um parecer negativo, ou positivo da área de segurança ou de operações, eu tenho como pesar, pois conheço a realidade, e reconheço que essas experiências ajudam no desempenho na atual gerência.

Fica evidente em alguns relatos que, para a maioria dos gestores, as experiências adquiridas no desempenho de outras funções de confiança formaram a base dos seus conhecimentos gerenciais. São vivências que contribuíram para o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica da empresa.

A gerente de planejamento e gestão, Raquel, comenta que as experiências adquiridas no desempenho de outros cargos de chefia (secretária, coordenadora de administração e de gestão de contratos) foram fundamentais para o seu desempenho à frente de sua gerência, especialmente porque ela assumiu a área no período próximo a auditoria de certificação da ISO 9001. Apesar de não ter experiência anterior em auditorias de certificação, ela tinha formação de auditor interno e havia participado de várias auditorias internas, que possibilitaram conhecer um pouco das áreas da empresa.

Já no caso de Paulo, gerente de tecnologia da informação, ele se refere às experiências adquiridas atuando em várias áreas da empresa como o seu diferencial profissional, razão de ele ser escolhido para assumir o cargo de encarregado de operações, sua primeira função de confiança. O conhecimento que adquiriu facilitou o desempenho de suas atividades na área de informática. Ele reconhece que as experiências vivenciadas em sua trajetória profissional influenciam nas decisões que toma, visto que foram capazes de promover transformações na sua forma de lidar com situações do cotidiano.

Tavares, gerente de marketing e comunicação social, enfatiza em sua entrevista a pertinência da experiência no ambiente de trabalho. Segundo o entrevistado, o indivíduo

precisa estar em contato com os desafios da labuta diária, lidando com situações e pessoas que fomentarão o seu aprendizado. Para esse gestor, o profissional que sai da faculdade diretamente para a empresa possui apenas saber teórico, e o exercício de sua carreira profissional tanto no aeroporto do Rio de Janeiro quanto em outras empresas foi essencial para diferenciar o desempenho de sua área das demais regionais. Além disso, ele atrela esse feito à qualidade dos trabalhos produzidos pela sua equipe. Isso pode ser verificado neste trecho:

Tavares, gerente de marketing e comunicação social, reconhece que suas experiências são utilizadas como parâmetros nas tomadas de decisões. Ele afirma que busca compartilhar suas experiências com os membros de sua equipe; contudo, reconhece que cada pessoa deve ter o discernimento necessário para aplicá-las de acordo com cada situação. Ademais, ele ressalta que “não tem uma receita de bolo, que a experiência não é uma receita guardada num baú que eu pego para aplicar, mas apenas um parâmetro de como eu vou aplicar”. Sendo assim, ele reconhece que as decisões tomadas na Regional Nordeste não seriam as mesmas que adotaria no Rio de Janeiro e São Paulo, porque é “outra sociedade e a mídia age de outra maneira, ou seja, é necessário ter comportamentos diferenciados para cada situação”.

Como Renato, gerente de manutenção, não possuía experiência prévia na área de manutenção, pois, antes de entrar na INFRAERO, foi engenheiro civil de construtora, teve de aprender no dia-a-dia, buscando informações nos livros e nas normas da empresa. Para ele, a dimensão da responsabilidade que estava assumindo só foi percebida com a prática adquirida no desempenho de suas atividades. Ele confessa que se dispusesse dos conhecimentos e das experiências atuais, sua atuação, quando assumiu a coordenação e, posteriormente, a gerência na Regional, teriam sido diferente.

Já Clóvis, gerente de logística de cargas, o mais antigo dos gestores, demonstra que a experiência adquirida trabalhando como chefe dos principais Terminais de Cargas - TECAS da INFRAERO foi fundamental para sua formação e atuação como gestor de logística de cargas na Regional Nordeste. Foram cerca de vinte anos de experiência em aeroportos de São Paulo, antes de retornar ao Recife. Sendo assim, ele é detentor de conhecimentos vastos em sua área. A seguir um trecho de sua entrevista:

[...] A base que eu tive aqui em Recife foi fundamental e também a universidade, como eu posso chamar os TECAS de Congonhas, onde se tem

tudo de atacado e varejo. Com todas as problemáticas envolvendo interesses de clientes e atos ilícitos, a pessoa tem de se preservar contra aquilo.

Os relatos dos gestores demonstram que a maioria de suas experiências profissionais foi adquirida cumprindo suas funções na INFRAERO, e por meio delas pautam suas decisões. Eles revelam que, em alguns casos, optam por adotarem medidas inovadoras, com o intuito de atender determinadas exigências, realizar objetivos e gerar resultados para suas áreas e para a empresa, mesmo ela sendo extremamente normatizada.

Fica evidente nos relatos que, para a maioria dos gestores, as experiências adquiridas no desempenho de outras funções de chefia formaram a base dos seus conhecimentos gerenciais. Estas são, portanto, experiências que contribuíram para o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica da empresa.

4.3.3 Aprendem interagindo com colegas de trabalho

Os gestores demonstram ter aprendido no ambiente de convivência profissional compartilhando informações, conhecimento e amizade com os colegas de trabalho (superiores, subordinados e pares). Estes serviram de modelo para os gerentes, por causa dos saberes técnicos que detinham e por habilidades diversas, tais como a de relacionamento. Observa-se que o convívio com pessoas mais experientes propiciou o amadurecimento desses então principiantes.

Tavares, gerente de marketing e comunicação social, em sua entrevista, enfatiza que o convívio com colegas de comunicação social foi fundamental para o seu amadurecimento profissional. Eles contribuíram para o crescimento na sua área, ao compartilharem com ele as experiências e conhecimentos. Isso fica nítido neste seu relato: “Eu acho que isso aí [o convívio com os veteranos] é o que dá um diferencial aos profissionais, a base, a solidez da administração como um todo”. Tavares defende ainda que compete aos mais experientes orientar os mais jovens na tomada de decisões, pois apenas o domínio teórico das normas e regulamentos não é suficiente para ajudá-los a se tornar profissionais diferenciados. Em muitos casos, é importante o amadurecimento desses conhecimentos para que se possa escolher entre as soluções possíveis a mais apropriada para cada situação. Isso pode ser evidenciado no seguinte trecho de sua entrevista:

[...] o profissional mais experiente vai elencar para cada tipo de situação qual o conhecimento que você tem, mas você não percebe e resolve a situação. Eu diria hoje que, para a empresa consolidar-se, deve sempre ter

profissionais que queiram transmitir a sua experiência para os demais.
(TAVARES)

O relacionamento com profissionais mais experientes é corroborado por Nilson, gerente de operações, quando abordou em vários trechos de sua entrevista a importância da sua chefe, Eliane, na sua vida profissional. Ela propiciou várias oportunidades de aprendizagem e sempre o incentivou em sua carreira profissional. Por isso, ele a reconhece como o seu principal mentor na empresa e destaca que aprendeu muito com ela. Ele adota, inclusive, a prática de manter os superiores cientes de suas atividades, conforme a seguinte passagem de sua entrevista evidencia:

[...] se houve uma pessoa que me ajudou muito foi Eliane. Para ela eu tiro meu chapéu, porque [...] me deu apoio, tudo. Ela disse “o que você tiver de fazer como chefia, deixe-me ciente”. Isso eu aprendi com ela. Hoje tudo aquilo que executo para a regional, deixo o responsável ciente; aquilo que faço para o aeroporto, o adjunto sabe. (NILSON)

De maneira similar, Noel, gerente de segurança, relata que teve um superintendente que serviu como uma espécie de modelo para alguma das posturas que adota em sua vida profissional. Ele reconhece que esse chefe era uma pessoa de índole difícil, mas, ao mesmo tempo, transparente, aceitava críticas e estava aberto para o diálogo com seus subordinados. Noel refere-se a esse superintendente com muito respeito. O convívio com ele foi marcante em sua vida, consoante suas próprias palavras: “Eu aprendi muito com ele. Algumas das decisões que ainda hoje tomo são muito influenciadas pelo jeito dele, pelo estilo, pela postura, pelo comportamento. Ele contribuiu muito pra minha formação”.

O mesmo foi percebido na fala de Rosângela, quando ela destaca que uma pessoa que influenciou muito em sua maneira de gerir foi uma de suas superiores. Porquanto ela concedia autonomia aos seus subordinados para trabalharem com liberdade, mas, em contrapartida, exigia resultados. Esse estilo foi adotado por Rosângela, que gosta de trabalhar com liberdade de atuação e, outrossim, confere aos seus coordenadores essa autonomia.

Paulo, gerente de tecnologia da informação, também enfatiza que aprendeu muito no convívio com profissionais mais experientes. Ele, no tempo em que era operador, costumava prestar atenção ao trabalho dos analistas de suporte. Essa atitude delineou o seu aprendizado na área de informática. Ele afirma que sua aprendizagem foi baseada na observação das atividades realizadas pela equipe da Universidade de São Paulo (USP) e nas conversas

travadas com os técnicos e engenheiros. Dessa forma, ele foi aprendendo as atividades mais rotineiras dos sistemas e dos equipamentos:

[...] o pessoal da USP era muito bom. Eu era operador e ficava colado neles. Fiquei colado ali. Pensei: “Pô! A chinesa dá um comando ali, apertou aquele outro e pegava mais da tela, dava dois, três. Meu Deus, será que um dia eu vou aprender isso?!” Depois de um ano, mais ou menos, eu estava fazendo o que eles faziam. (PAULO)

Portanto, a aprendizagem prático-social é adquirida no trabalho desenvolvido diariamente sob a supervisão e orientação dos chefes e também de outros colegas, que atuam, em alguns casos, como mentor dos novatos. No caso específico dos gestores — objeto deste estudo —, vale ressaltar que muitos foram preparados para assumir suas respectivas funções de confiança (gerência), por terem desenvolvido várias atividades em sua área de atuação anterior: simples empregado, detentor de cargo de confiança, encarregado ou coordenador.

Nas entrevistas realizadas com os coordenadores, nota-se que os gestores aprendem no convívio diário com eles, mediante conversas informais, telefonemas e reuniões, como pode ser comprovado na declaração de um dos coordenadores:

[...] percebo que ele [Gerente de Operações] tem aprendido comigo aquilo que sempre lhe pareceu ser a maior dificuldade: a administração da informação, planejamento das ações, vinculando-as sempre a processos fundamentados nas normas da empresa e nos registros formais dos procedimentos. (CLÁUDIO)

É válido destacar que alguns gestores mencionaram que há uma rede de relacionamento com colegas de trabalho da mesma área de atuação em outros aeroportos, com a finalidade de compartilhar experiências. Um deles é Noel, gerente de segurança, que fez alusão à existência de um grupo de instrutores da área de segurança e operações, cujos integrantes se mantêm em contato e partilham práticas e informações em reuniões, encontros e, mais constantemente, por meio do correio eletrônico da empresa:

Temos a reunião de instrutores tanto da área de *safety* como da área de *security* [...] Nós nos reunimos para formatar material, trocar experiências e estabelecer rotas durante os próximos doze meses [...] Com advento da *internet*, às vezes, você tem um assunto muito palpitante que é enviado para todo o mundo, que sai emitindo parecer sobre aquilo, dizendo o que acha. Isso é uma coisa que tem ajudado muito. (NOEL)

Paulo, gerente de tecnologia da informação, confirma que os profissionais da área de tecnologia da informação têm o hábito de utilizar a *internet* como forma de compartilhar informações e experiências, por meio da participação em grupos e fóruns de discussão. Ele próprio utiliza esse meio para poder fundamentar suas decisões e para a pesquisa de produtos, *softwares* e soluções na área de tecnologia da informação. Entretanto, reconhece que o correio eletrônico disponibilizado pela empresa poderia ser utilizado com mais frequência para esse fim pelos profissionais dessa área. Nota-se que esse gestor incentiva seus técnicos e analistas a consultar as demais dependências para trocarem informações e buscarem soluções para problemas pontuais.

Essa parece ser a mesma percepção de Renato, gerente de manutenção, pois, apesar de reconhecer que a superintendência de manutenção incentiva a troca de informações e práticas entre as regionais, ele acredita que isso deveria ser feito de forma sistematizada. Em outras palavras, a sede deveria condensar essas informações e distribuir para as regionais, que as disseminariam para seus aeroportos. Na verdade, quando surge um determinado tipo de problema ou situação, Renato pesquisa com os demais aeroportos e regionais quais as ações que foram adotadas para resolver a questão; todavia, ele defende que essas boas práticas poderiam ser mais bem difundidas na empresa:

[...] olha, o que você tá fazendo para tal assunto? A pessoa faria uma pesquisa no seu aeroporto, condensaria, mandaria para a gente e aqui a gente distribuiria. Deveria ser assim, porque lá em Fortaleza, se o cara estiver com um problema, e não quiser ir muito atrás daquilo dali, ou ele tem uma solução para alguma coisa, e não divulgou, ou divulgou para regional e ela passou para a sede e “morreu” lá, não distribuiu. Não é compartilhado, não. (RENATO)

No caso de Rosângela, gerente de administração, ela enfatiza que a troca de conhecimento com seus pares e colegas de trabalho ocorre, na maioria das vezes, de maneira informal: por meio de conversas ou telefonemas. Esse também é o estilo de Renato, gerente de manutenção, que afirma que busca utilizar os contatos informais com outros gestores para aprender e entender suas necessidades, pois sua área, de certa forma, está envolvida com as demais. Desse modo, ele acredita que para exercer o papel do gerente “é preciso entender como é que funciona a outra área, não com a profundidade do gestor, mas com relação a trocar idéias, a entender como é que as outras áreas funcionam”.

Apesar da unanimidade entre os entrevistados sobre a importância do relacionamento em seus processos de aprendizagem, alguns abordaram que esse aspecto precisa ser mais bem

desenvolvido entre os gestores. Nota-se em suas falas que eles reconhecem que as áreas necessitam utilizar mais adequadamente os canais de comunicação para interagirem entre si, de forma que evitem ou reduzam a incidência de problemas.

Outro aspecto observado nas entrevistas é o fato de os gestores não reconhecerem as reuniões gerenciais como momentos de aprendizagem, na verdade, alguns a consideram apenas informativas ou de cobranças, ou seja, o mero cumprimento de um “protocolo”. Outros reconhecem que essas reuniões no passado tiveram a função de promover o encontro e a aproximação entre os gestores. Nota-se nas entrevistas o consenso de que o formato das reuniões gerenciais precisa ser reformulado para que se tornem mais produtivas e efetivas.

[...] São reuniões muito mais de cobrar ações pontuais, e não em que se planeja, se discute um projeto, se desenvolve um plano de ação. Não são reuniões desse tipo, são reuniões de cobrança, de se estipular prazos para elas. Assim, banalizou-se muito. (ROSÂNGELA)

Com relação à existência de grupos formais de aprendizagem, essa situação só foi evidenciada na entrevista de Renato, gerente de manutenção, que citou alguns exemplos que foram formados especificamente para resolver determinados problemas de manutenção do aeroporto. Ele ressalta que as duas experiências realizadas com essas equipes foram enriquecedoras, apesar de elas terem sido desfeitas quando o caso foi solucionado. No entanto, ele afirma que existe a troca de informações e de conhecimentos entre seus coordenadores e técnicos por meio de reuniões realizadas quinzenalmente ou mensalmente e, principalmente, nos contatos informais.

Nós montamos um grupo para tratar sobre o esgoto a vácuo. Definimos qual a técnica que vai ser aplicada [...] é um grupo multidisciplinar que nós formamos para estudar o sistema de esgoto. E uma vez por semana nos reunimos, discutimos os avanços e vamos implementado a técnica aos poucos [...] Tratamos da esteira de bagagem... Estava com uma série de problemas que foram tratados dessa forma [...]

Pelos relatos dos entrevistados, fica claro que os gestores aprendem por meio do convívio com pessoas mais experientes – sejam superiores, subordinados e pares – que serviram de modelo de conduta profissional. Em alguns casos, eles enfatizam a importância do estabelecimento de redes de relacionamento com seus pares, visando ao compartilhamento de informações, de experiências e conhecimentos. Além disso, percebe-se que eles participam de alguma forma de grupos informais, com o objetivo de obter soluções para problemas

pontuais. Em sua maioria, essas reuniões são realizadas entre os próprios gestores, ou entre eles e seus subordinados. Portanto, a informalidade é presente nesses encontros.

4.3.4 Aprendem por meio da educação formal

Analisando as entrevistas dos gerentes, evidenciou-se que muito do seu saber advém da aprendizagem formal. Eles demonstram ter engendrado esforços para adquirir conhecimentos, mediante treinamentos, cursos, seminários, graduações, pós-graduações, cujos custos foram arcados pela empresa ou por eles mesmos. Todos são unânimes em afirmar que o aprendizado obtido no processo de formação têm contribuído significativamente para suas carreiras e para a manutenção das funções gerenciais. Isso foi enfatizado por Tavares em seu depoimento:

Uma coisa que se manteve ao longo dos três momentos da empresa (institucional, empresarial e político) foi o treinamento que deu aos executivos, a oportunidade de se adaptarem, de entender melhor e de sobreviver às mudanças. Se você não tiver amadurecimento intelectual, não terá oportunidade de crescimento em sua carreira. Sobrevive o executivo que consegue ser o melhor em cada fase dessas. (TAVARES)

Tavares, gerente de marketing e comunicação social, relata que a empresa nos últimos dez anos tem investido fortemente na formação dos seus empregados por meio do Plano Anual de Treinamento, que contempla cursos e treinamentos. Os executivos têm tido a oportunidade de participar de cursos internos, treinamentos, congressos, fóruns, inclusive, de nível internacional. Além disso, a empresa oferece programa de pós-graduação para o nível gerencial. No trecho a seguir, é evidenciado o reconhecimento desse investimento na formação de seus empregados:

Hoje, a INFRAERO, inclusive, tem bolsas de pós-graduação e mestrado no exterior para alguns de seus executivos. Então a empresa está no nível das empresas mais modernas em termos de oferecimento de oportunidades. Tem empregado da INFRAERO cursando pós-graduação na França. A empresa já realizou intercâmbios na Europa, Estados Unidos, e mantém intercâmbio com o Canadá, que é a sede da Organização Internacional da Aviação Civil. (TAVARES)

De maneira similar, Paulo, gerente de tecnologia da informação, relata que participou de treinamentos técnicos quando trabalhava no aeroporto de Guarulhos, pois a empresa havia fechado contratos de aquisição de equipamentos. Estes treinamentos eram específicos para os empregados que seriam responsáveis pela operação dos novos equipamentos. Ele narra que na

época, enquanto se fazia a aquisição de equipamentos, já havia um pacote de treinamento: “era uma coisa muito específica, não tinha no mercado como tem hoje [...] Então, teve curso de operação, curso de programação... Então, eu fiz vários cursos”. Ademais, observa-se em sua entrevista que ele enfatiza a importância do seu curso de pós-graduação de gerenciamento de redes, pois os conhecimentos adquiridos foram fundamentais no seu desempenho como gerente, conforme declaração sua:

[...] o gerenciamento foi muito abordado [no curso de pós-graduação]. Era como gerenciar, como vender projetos, como gerenciar projetos de redes. Porque até então eu era um técnico, um técnico mesmo, centrado somente na minha atividade [...] esse curso me deu uma experiência... Ele me deu, talvez, uma segurança e a maneira de gerenciar, de gerenciar papel, cuidar de projeto [...] Eu poderia ter assumido na INFRAERO sem ser como gerente, poderia, mas eu acho que estava muito focado na minha atividade para ter um desempenho bom na gerência, vamos chamar assim. (PAULO)

Para Clóvis, gerente de logística de cargas, sua formação foi permeada pelas experiências adquiridas laborando na área de logística de cargas dos aeroportos de Campinas, Congonhas e Recife. Ele considera que os profissionais que trabalham nessa área, de certa forma, são autodidatas. O ofício é realizado por meio do aprendizado diário e, também, pela educação formal. Ele, por exemplo, teve a oportunidade de participar não só de cursos de mercado, mas também dos oferecidos pela INFRAERO; contudo, ele reconhece que a realidade de logística dos aeroportos é bem diferenciada do que é ministrado nos cursos oferecidos por outras empresas.

Noel teve a oportunidade de participar de vários cursos promovidos pela INFRAERO e pela Aeronáutica. Além disso, ele demonstra em sua entrevista que envidou esforços para tornar-se instrutor nas áreas de *safety* (salvamento) e *security* (segurança). Em virtude disso, ele tornou-se um dos principais instrutores de segurança aeroportuária, com homologação da Aeronáutica inclusive. Ele reconhece que a empresa realiza altos investimentos em treinamentos nas áreas de operações e segurança aeroportuária, conforme pode ser constatado abaixo:

[...] Vivemos um momento dentro da INFRAERO, na qual a área de operações tinha muito investimento na formação dos seus profissionais e a área de segurança sempre ficava em segundo plano. Por quê? Porque não existia uma cobrança muito efetiva dos organismos reguladores e do próprio organismo internacional com relação a esses aspectos [...] Então, hoje você tem dentro da INFRAERO a estruturação dos cursos, a profissionalização das atividades, que é muito mais específica na área de segurança. Hoje você

não consegue colocar nenhum gestor na área de *safety* [salvamento], se ele não tiver formação, porque o órgão regulador não aceita isso. (NOEL)

Noel, gerente de segurança, reconhece a importância da sua formação acadêmica e dos cursos que realizou pela INFRAERO. Os cursos de gestão de segurança da aviação civil e o de oficial contra incêndio foram fundamentais na sua formação profissional de gestor da área de segurança aeroportuária. Como instrutor, ele é constantemente requisitado para ministrar cursos e palestras em várias dependências da INFRAERO e em outros órgãos da administração pública, segundo o seguinte trecho de sua entrevista:

[...] Um deles com certeza foi exatamente o curso de gestão de segurança da aviação civil, que foi extremamente importante. E o curso de oficial contra incêndio. Eles deram todo o suporte para o meu gerenciamento e uma visão muito mais ampla do que é o sistema de segurança da aviação civil brasileira. Eram na área de *safety* [salvamento] e de *security* [segurança]. Eles são muito importantes. Logicamente que a minha formação acadêmica na área de engenharia química facilitou bastante e deu-me todo o suporte tanto em *safety* [salvamento] como em *security* [segurança] na área de segurança da aviação civil. Ajudou-me bastante no entendimento de um grande número de situações. (NOEL)

De maneira análoga, a formação de Nilson, gerente de operações, advém dos cursos que teve a oportunidade de participar e que foram fomentados pela INFRAERO. A maioria deles visa ao cumprimento de normas e de regulamentos da aviação civil e, por essa razão, são realizados anualmente com os empregados e gestores da área de operações aeroportuárias. Nilson narra que teve sua formação profissional balizada pelos cursos de prevenção de acidentes em aeroportos, de operações aeroportuárias e de extensão em práticas de instrutoria. Ele também desempenha atividade de instrutor nos cursos operacionais, de pátio e pista e outros da área de operações.

A aprendizagem com esses cursos específicos possibilitou a Nilson (gerente de operações) e a Noel (gerente de segurança) a oportunidade de se tornarem disseminadores desses conhecimentos, exercendo atividades paralelas como instrutores de cursos e de treinamento, realizados em várias dependências da INFRAERO. Isso demonstra a relevância da formação técnica no desempenho desses profissionais que laboram nas áreas consideradas fins da empresa: operações e segurança aeroportuária. Ademais, esses conhecimentos formaram a base do conhecimento e do domínio dessas áreas, possibilitando aos gestores maior segurança nas tomadas de decisões.

No caso de Renato, gerente de manutenção, ele não tinha experiência anterior na área de manutenção, por conseguinte, foi necessário buscar esses conhecimentos por meio da

leitura de livros, de normas, de regulamentos e pesquisas na *internet*. Ele também participou de alguns cursos e treinamentos promovidos pela empresa, a maioria deles de conteúdo técnico. Ele reconhece a dificuldade inicial de assumir a responsabilidade de uma área em que não tinha embasamento teórico, mas esse desafio foi superado com a determinação de aprender a dominar um setor que lhe era desconhecido. Isso, portanto, servia-lhe de estímulo. Sua especialização em engenharia estrutural e o fato de ter trabalhado com projeto de estrutura ajudaram-no a assimilar os novos conhecimentos da área de manutenção. Isso é confirmado abaixo em seu relato:

Primeiro você se dedica até mesmo pelo desafio que recebe. Então, como eu não tinha essa base toda, tinha de correr atrás para consegui-la. É tanto que os cursos que eu tive na INFRAERO depois serviram mais para consolidar essa informação que eu adquiri antes e o conhecimento do que necessariamente me abria a mente, ou então para conhecer aquela matéria de manutenção de primeira. (RENATO)

Por outro lado, Rosângela, gerente de administração, expõe que a empresa não contempla, no Plano Anual de Treinamentos, os cursos específicos para seus gestores. Segundo a gerente, “cada gestor solicita os cursos que quer fazer, por exemplo, quero participar do *Expomangement* - evento promovido pela empresa Americana HSM - mas a empresa não tem nada estruturado, não define quais gerentes participarão do *Expomangement* deste ano, por exemplo”. Ela cita que sua formação acadêmica foi definida por escolhas pessoais. Sua pós-graduação foi motivada pelo fato de, na época, exercer a função de confiança de coordenadora de planejamento e gestão.

Isso fica claro no Plano Anual de Treinamento de 2008, quando foi definido um valor específico para cada gerência inscrever seus empregados nos cursos ofertados pelo mercado. Pela análise deste documento, se percebe que o valor é irrisório para o atendimento das necessidades de formação dos empregados. Além disso, não contempla cursos específicos para os gestores.

Corroborando essa idéia, Raquel, gerente de planejamento e gestão, afirma que, a despeito de a INFRAERO oferecer vários cursos aos seus empregados, existe uma falácia nessa formação. Os empregados não são treinados para terem uma visão sistêmica da empresa, na maioria das vezes eles conhecem apenas as suas atividades, mas não o impacto delas nas outras áreas. Isso é mais crítico no caso dos empregados que não trabalham diretamente nos aeroportos. Eles não possuem conhecimentos de administração aeroportuária

e, por conseguinte, desconhecem, em muitos casos, as implicações práticas de suas atividades para as demais áreas. Isso pode ser evidenciado no trecho seguinte:

[...] A INFRAERO dá muitos cursos, mas não consegue, na minha visão, integrar esses conhecimentos, esses cursos [...] No entanto, antes de a gente entrar em qualquer atividade da empresa, a gente teria de conhecer a empresa como um todo [...] Então, a gente fica muito com aquela visão de papel. Entendeu? Aí, às vezes, você não consegue *linkar* aquela atividade que você está fazendo com o impacto que está gerando na nossa atividade fim. [...] A gente fica muito voltada para o processo, para minha área, para aquela atividade que estou fazendo, eu só faço curso naquela atividade que executo, esqueço o todo, perco a noção do “Para quê que estou trabalhando afinal de contas?”. (RAQUEL)

Face ao exposto, percebe-se que uma grande parte do processo de aprendizagem dos gestores foi influenciada pela formação advinda dos cursos e treinamentos que realizaram pela empresa, uma vez que a INFRAERO atua num segmento econômico de monopólio. Sendo assim, ela detém o *know-how* para a formação técnica dos seus empregados; no entanto, os entrevistados reconhecem, em sua maioria, que o plano anual de treinamento deveria enfatizar a formação sistêmica dos seus gestores, pois a maioria dessas formações é de caráter técnico.

4.4 Quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados?

Nesta seção, serão apresentados os achados referentes à segunda pergunta de pesquisa, que trata de entender quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados. Para evidenciar os resultados encontrados, são utilizados trechos de suas entrevistas, nas quais se percebem as principais competências.

Além disso, este trabalho expõe o que está sendo desenvolvido pela equipe de recursos humanos da sede, que contempla o mapeamento das competências desejáveis dos gestores de nível gerencial. No primeiro momento, são apresentadas as competências existentes ou percebidas como importantes pelos gestores entrevistados, tais como: competências técnicas, competências de processo, competências de serviço e competências sociais. No segundo momento, são apresentadas as competências desejáveis e seus respectivos conceitos, o alinhamento entre as competências corporativas e humanas, as dificuldades e facilidades na implantação da gestão por competência na empresa do presente estudo.

4.4.1 Competências existentes ou percebidas como importantes pelos gestores

Percebe-se que os entrevistados demonstram possuir determinadas competências individuais, consideradas relevantes para seus desempenhos na empresa e, ao mesmo tempo, reconhecem que elas foram desenvolvidas ao longo da carreira, no desempenho de várias atividades, permeadas pelo amadurecimento profissional, formação técnica, experiências e relacionamento com colegas de trabalho.

Considerando que as competências estão intrinsecamente ligadas ao processo de aprendizagem desses gestores, tentar-se-á demonstrar que as competências existentes e percebidas como importantes pelos gestores em seus relatos foram: competências técnicas, competências em processo, competências de serviços e as competências sociais.

4.4.1.1 Competências técnicas (saber fazer)

Para o desempenho da função gerencial, é importante destacar que os gestores, ao longo de suas trajetórias na empresa, buscaram desenvolver competências técnicas para a realização de suas funções gerenciais. Dessa forma, nota-se que os gestores deixam claro em suas entrevistas ter competência técnica referente às suas respectivas áreas de atuação.

A relevância da competência técnica é enfatizada pelos gestores das áreas de operações e segurança, por serem atividades extremamente normatizadas e regularizadas nacional e internacionalmente pela aviação civil pelo órgão de regulamentação como a ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil e pela IATA – *International Air Transport Association* (Associação que representa o setor da aviação civil em todos os países). Sendo assim, essas áreas demandam desses gestores um conhecimento aprofundado das legislações e normas pertinentes. A seguir, observa-se que Nilson, gerente de segurança, desenvolveu competências técnicas, ao dominar o saber necessário para o desempenho de suas atividades.

[...] O conhecimento técnico você vem buscando, vem acompanhando no decorrer da sua atividade. [...] Eu quero fazer uma obra na pista, eu tenho de interditar um trecho. Tenho de pedir baseado numa norma. Vou estacionar uma aeronave, ou alguém vai sinalizar, isso está sendo feito baseado numa norma. Então, tudo você direciona, você tem um trabalho, tem uma atribuição. E não é coisa difícil, porque é você trabalhar, usando uma expressão, assim, bem popular, com a bíblia debaixo do braço [...]
(NILSON)

Noel, gerente de segurança, reconhece a relevância de sua competência técnica, desenvolvida por meio das oportunidades de trabalho e formação profissional. Ele afirma ainda que para desempenhar a função de gestor da área de segurança, o profissional necessita estar devidamente treinado e certificado.

[...] Hoje, não se consegue colocar nenhum gestor na área de *safety* [segurança] se ele não tiver formação, porque o órgão regulador [ANAC] não aceita isso [...] Extremamente especializada [Área de Segurança]. Até porque a atividade exige que seja um profissional especializado. Ela é muito técnica (NOEL)

Essa parece ser uma das principais características dos gestores entrevistados, ou seja, a de apresentar conhecimento técnico de suas áreas de atuação. Outros aspectos percebidos foram que essas competências técnicas, em sua maioria, são resultados de formação de nível superior compatível com a função gerencial, atuação dos gestores em outras funções de chefia, participação em cursos e treinamentos — em sua maioria promovidos pela empresa — e alguns apresentam formação em pós-graduação e MBA. Fica então claro que eles tiveram aporte da empresa para desenvolver suas competências técnicas.

No plano anual de treinamento da empresa, a maioria dos cursos e treinamentos é de natureza técnica, ou seja, visam formar os empregados e gestores nas suas respectivas áreas de atuação. Nota-se que o enfoque técnico desses treinamentos é um dos grandes responsáveis pela formação dessa competência nos gestores, e isso é unanimemente reconhecido por eles. Vejamos abaixo o que diz Rosângela, gerente de administração, a respeito dos cursos:

[...] se priorizaram de um tempo para cá os cursos técnicos. Para gestão houve cursos de gestão aeroportuária [curso de formação de gestores de aeroportos], houve curso de formação para superintendentes, mas também foi muito específico. Para gerência média não houve nada. (ROSÂNGELA)

Corroborando as percepções apresentadas, observa-se nas entrevistas realizadas com os coordenadores que eles reconhecem que seus gestores dispõem de competência técnica para o desempenho de suas funções gerenciais, conforme pode ser evidenciado no seguinte relato:

Sim [competência técnica], face a sua longa experiência na área [Nilson], tendo passado por diversos setores correlatos e pelo fato de ser instrutor de um dos módulos do curso de atualização de fiscal de páteo, pode-se dizer que o gerente tem um bom domínio técnico da área. Mais que isso, a demonstração dessa assertiva pode ser verificada no tratamento dos problemas que surgem e que estão relacionados com o tema, quando sempre o gerente sabe o que fazer ou que decisão tomar (CLÁUDIO).

Por fim, nota-se que os gestores entrevistados demonstram o domínio técnico de suas respectivas áreas de atuação. Acredita-se que isso ocorra pelos seguintes fatos: a) terem desenvolvido várias atividades em suas carreiras profissionais e b) terem sido devidamente treinados — principalmente nos aspectos técnicos — pela empresa. Portanto, esses dois fatores parecem ser cruciais para o desenvolvimento das competências técnicas dos gestores.

4.4.1.2 Competência em processo

A competência em processo parte do pressuposto de que o profissional deve dominar todas as fases dos seus processos de trabalho. Ao ser feita uma tentativa de identificar esse tipo de competência nos gestores entrevistados, observa-se que eles não só reconhecem que precisam empregá-la no exercício de suas funções, mas também demonstram ter conhecimento da maioria dos processos de suas áreas. Isso ocorre em boa parte dos relatos. Em contrapartida, outros percebem que para a realização de algumas de suas atividades, há necessidade do envolvimento de outras áreas. Dessa forma, a competência em processo implica na compreensão de que seus processos interagem com aqueles de outras áreas. Isso fica evidente no depoimento de Nilson, gerente de operações. Ele considera essencial a percepção do impacto que outros processos têm em seu trabalho:

Eu tenho conversado muito com Lenart [coordenador de operações] e digo: Lenart conversa mais com a comercial, não deixa a manutenção de fora. Ele é uma pessoa que pode dizer isso. De tudo que você tratar direto com a comercial, que a comercial lhe passe alguma coisa, não se esqueça da manutenção, porque tudo no final fica para a manutenção. (NILSON)

Um dos gestores que demonstra possuir competência em processo é Tavares, gerente de marketing e comunicação social. Durante sua entrevista, ele enfatiza a importância de a empresa estar mais bem preparada para atender as contingências, pois a crise provocada pelo caos aéreo (2006 e 2007), que provocou atrasos nos horários de embarque e de desembarque das aeronaves, tumulto nos terminais de passageiros e problemas para os passageiros, teve repercussão negativa na imagem da empresa. Além disso, provocou distúrbios e problemas operacionais nos terminais de passageiros. Essa visão evidencia que esse gestor tem competência em processo, ao conseguir relacionar suas atividades com as das demais áreas, uma vez que situações de emergência não apenas impactam na área de marketing e comunicação social, mas também na empresa como um todo. Isso fica claro no seguinte trecho:

[...] você veja o seguinte: como é que não está preparado para tratar de gente, com o estresse permanente a que é submetido, o pessoal de Congonhas, Brasília e Guarulhos desde setembro [referindo-se ao mês do acidente do vôo da Gol em 2006] do ano passado? Nós estamos o tempo todo com uma bomba armada. Lidar com pessoas é o nosso grande desafio. E [o caos] continua, e nós continuamos despreparados. (TAVARES)

Essa competência em processo de Tavares, que envolve a preocupação dele de que os processos que envolvem a sua área possam trazer repercussão para as demais, é corroborada por uma de suas coordenadoras, ao afirmar:

[...] Quando as crises existem, a gente está lá amenizando, procurando a forma que vai causar menos danos à imagem da empresa. Ele [Tavares] sabe fazer isso muito bem, de forma muito correta. Ele consegue agir com a transparência de que a atividade necessita, sem prejudicar os assuntos estratégicos que a empresa tem. Então a gente consegue fluir dentro disso, eu acho que muito pela habilidade dele, pelo conhecimento que ele acumulou ao longo desses anos. (SOLANGE)

Por outro lado, observa-se nas entrevistas que alguns gestores reconhecem a necessidade de desenvolverem a visão sistêmica sobre os processos da empresa, ou seja, a de conhecer melhor como cada área funciona e como interage com as suas atividades. Essa percepção é abordada pela gerente de planejamento e gestão, Raquel, gerente de planejamento e gestão, que vê nitidamente a necessidade de alguns gestores desenvolverem a competência em processo, como é demonstrado na seguinte fala:

[...] A gente fica muito voltada [...] para a minha área, para aquela atividade que estou fazendo, eu só faço curso naquela atividade que executo, esqueço o todo, perco a noção do “Para quê que estou trabalhando afinal de contas?”. [...] Então, a gente fica muito com aquela visão de papel. Entendeu? Aí, às vezes, você não consegue “linkar” aquela atividade que você está fazendo com o impacto que está gerando na nossa atividade fim. (RAQUEL)

Nota-se que esse parece ser um dos fatores críticos reconhecidos pelos gestores entrevistados, a necessidade de desenvolver a competência em processo, em termo de visão sistêmica. Percebe-se que para ser um bom gestor, não basta apenas dominar e conhecer os seus processos, é preciso também entender a repercussão de suas ações nos processos das demais áreas, uma vez que muitas decisões não podem ser adotadas de forma isolada, mas em comum acordo com os demais gestores envolvidos no processo. Neste aspecto, o Paulo, gerente de tecnologia da informação, afirma que “A burocracia da INFRAERO e a falta de estrutura de algumas áreas obrigam a gente a ficar muito dentro do nosso nicho”

Essa tem sido uma das missões da área de planejamento e gestão da Regional Nordeste, ou seja, a de desenvolver a visão de processo, por meio de reuniões e de treinamentos com os gestores. Sendo assim, a área de planejamento e gestão promoveu em 2007 o curso de mapeamento de processos, que contou com a participação dos principais gestores da empresa. Todavia, Raquel percebe a dificuldade dos gestores de enxergar que suas áreas estão interligadas, quando ela narra isto:

Isso [visão de processo] ficou muito evidente no curso. Esse trabalho de mapeamento do processo que a gente fez [...] E quando a gente estava mapeando o processo, muita gente, *inclusive* outros gerentes, teve essa dificuldade. Houve gente que tinha essa limitação. [...] Porque às vezes você tem uma formação que você não consegue “*linkar*” aquilo com a sua atividade. Algumas pessoas têm essa dificuldade. (RAQUEL)

Portanto, nota-se que a competência de processo é uma habilidade a ser desenvolvida por esses gestores, que reconhecem a necessidade de possuírem uma visão mais sistêmica da empresa, pois não basta conhecer e ter o domínio sobre os seus processos, mas entender a relação deles com os das demais áreas. Nota-se que essa competência pode ser desenvolvida por meio do processo de aprendizagem – cursos e treinamentos – e também envolve mudança comportamental dos gestores em relação as demais áreas.

4.4.1.3 Competências de serviço

Observa-se nas entrevistas que alguns gestores demonstram ter certa preocupação com os impactos que os serviços prestados pelas suas áreas terão em seus clientes internos e nos usuários do terminal de passageiros ou de cargas. Ou seja, eles buscam em sua relação com as demais áreas e clientes o estabelecimento de uma civilidade, atenção, respeito e sensibilidade para os problemas que lhes são apresentados; outros, atender as demandas advindas dos clientes internos ou externos da melhor forma possível. Isso significa que eles se percebem como servidores que devem estar disponíveis para atender as necessidades das demais áreas.

A competência de serviço fica muito clara em vários trechos da entrevista de Tavares, gerente de marketing e comunicação social, pois esse gestor tem uma percepção apurada do potencial da empresa como prestadora de serviço. Ademais, ele percebe a dimensão e importância de sua área nesse contexto, uma vez que ele busca demonstrar para a mídia o potencial dos terminais de passageiros para o crescimento econômico do país:

[...] este entendimento eu acho que tem de ser amadurecido pela INFRAERO: ser vista como servidora, e não como fornecedora. A pessoa está na porta do aeroporto e entende que, de fato, o cliente ali é o patrão, não só o cliente passageiro, mas o cliente da logística de carga, que vai receber alguma coisa, o cliente passageiro enquanto dentro do terminal, os clientes lojistas, que pagam o aluguel para estar ali, o cliente órgão público, porque eles completam uma atividade legal que, sem eles, também não funcionaria bem. (TAVARES)

Essa competência de serviço de Tavares é confirmada na entrevista realizada com uma de suas coordenadoras, que percebe que ele tem a preocupação na qualidade da prestação dos serviços e do comprometimento com a verdade dos fatos:

[...] Eu acho que ele consegue ter essa criatividade para o lado das relações públicas, dos eventos, daquilo que... E chegar na parte do jornalismo transmitindo a verdade, a correção, o serviço, aquilo que a sociedade precisa saber com a correção ética que o jornalista tem de ter. (SOLANGE)

Outra gestora que demonstrou deter a competência em serviço foi a gerente de controle empresarial, a Ana, quando ela enfatiza a necessidade de se buscar o diálogo e o entendimento com as demais áreas, com a finalidade de solucionar os problemas e melhorar a qualidade do fluxo de trabalho, conforme pode ser evidenciado no seguinte trecho:

Eu tenho a percepção de que eu tenho esse perfil. Eu sei que eu sou uma pessoa mais voltada para o consenso, do que para o embate. Eu não sou uma pessoa de embate, não sou. Eu gosto de conversar para ver qual a melhor alternativa, a melhor opção, então eu me vejo como uma pessoa que tem esse tipo de comportamento, que vai lá, se dispõe a ajudar (ANA)

Além disso, os aeroportos com sua nova concepção de “*aeroshopping*” passaram a representar uma grande vitrine para as empresas de publicidade e lojas comerciais, pois as pessoas que transitam nesses terminais são, em sua maioria, de alto poder aquisitivo. Isso demonstra a mudança no conceito de aeroporto nesses últimos dez anos, devido ao investimento que a INFRAERO vem fazendo nos terminais de passageiros, que passaram a ser também um local de lazer, entretenimento e compras, ou seja, fontes geradoras de receita por meio de suas lojas comerciais e dos terminais de cargas.

[...] Quem é que gasta dentro do “*aeroshopping*” e das lojas? São as pessoas. Então eu acho que a gente tem de mudar um pouco o foco como servidor, contemplar mais o conforto, sem negligenciar a segurança, mas contemplar mais esses passageiros, esses usuários como geradores da riqueza da INFRAERO, porque a pessoa que está bem disposta dentro do terminal vai consumir, vai ter participação nas receitas, vai trazer mais negócios para a gente, conseqüentemente, a gente garante o emprego, as promoções e a continuidade da empresa. (TAVARES)

Essa nova concepção da empresa, com enfoque mais empresarial, demanda dos gestores uma nova postura, ou seja, de que os terminais de passageiros apresentem um grande potencial para a geração de receitas comerciais. Percebe-se que gestores, como Clóvis, gerente de logística de carga, demonstram seu interesse e envolvimento na agilização do processo de desembarço aduaneiro, a fim de que os produtos estocados nos terminais de cargas sejam entregues aos seus respectivos proprietários o mais rápido possível.

O gerente de logística de cargas, Clóvis, entende a necessidade dos seus clientes em relação aos seus produtos, que precisam ser incorporados ao mercado para serem entregues aos seus consumidores finais. Sendo assim, quanto mais tempo essa mercadoria permanecer nos terminais de cargas, maiores serão os custos e os demais transtornos para os clientes.

[...] Ser logística de carga depende de vários fatores, não depende apenas da sua gestão dentro das suas quatro paredes, depende de integração com as outras áreas para que os processos de manutenção ou ampliação e projetos a serem desenvolvidos sejam feitos em tempo hábil, proporcionando desse modo, mais opções à clientela. (CLÓVIS)

Diante do exposto, essa parece ser uma das competências que deverá ser desenvolvida por meio do processo de aprendizagem em todos os gestores, uma vez que se trata de uma empresa prestadora de serviços. Todos os esforços devem ser envidados para atender as expectativas e necessidades dos clientes e usuários dos serviços aeroportuários.

4.4.1.4 Competências sociais (saber ser)

Os gerentes entrevistados relatam que utilizam suas competências interpessoais para desenvolver uma rede de relacionamento com as pessoas que o cargo o torna dependente. Essa rede é empregada para ajudá-las a criar e atualizar uma agenda organizacional, mobilizar recursos, pessoas e saberes dentro de um contexto profissional. Assim, fica claro que eles possuem competência social e empregam-nas no seu contexto prático-social, ao interagirem com seus pares, subordinados e demais *stakeholders*.

A competência social, inicialmente, envolve ter autonomia e assumir responsabilidades (ZARIFIAN, 2001, p.147). Verificou-se que Tavares, gerente de marketing e comunicação social, empreende esforços para desenvolver esses dois aspectos em sua equipe (trabalho em equipe), pois ele acredita que a responsabilidade dos resultados obtidos

pela área deve ser atribuída a todos os indivíduos que a compõe. Ademais, nota-se que, como gestor, busca envolver e orientar as pessoas para a consecução dos resultados a serem alcançados pela sua gerência, conforme pode ser evidenciado na seguinte fala:

[...] eu peço que assumam mais a responsabilidade de trazer o resultado, e não trazer o problema, de preferência duas ou três opções de resultado. Se trouxerem o problema, continuo sendo uma pessoa amarrada e digo-lhes que lugar bom é quando o chefe não está e ela [a empresa] funciona [...] Ganhamos mais autonomia [...] os outros superintendentes reconhecem o *status* da superintendência regional, reconhecem e acatam as nossas orientações. (TAVARES)

Essa percepção de que os gestores apresentam alguns dos elementos que compõem a competência social é confirmada por meio das entrevistas realizadas com os coordenadores. A maioria dos entrevistados concorda que seus gestores utilizam a competência social no desempenho de suas atividades.

O gerente [Nilson] tem suas principais competências para resolver quando é requerido: firmeza em suas decisões, conhecimento técnico daquilo que gerencia, dedicação àquilo que executa ou se compromete a executar, responsabilidade com a garantia da operação e segurança das atividades desempenhadas e, dentre outras, a capacidade de delegar atividades para a sua equipe. (CLÁUDIO)

Observa-se nos relatos que os gestores acreditam que o sucesso de um profissional está alicerçado mais na sua habilidade de estabelecer relacionamentos com as pessoas do que no seu conhecimento técnico. Ou seja, o desempenho não está atrelado necessariamente ao domínio da área de atuação, mas na sua capacidade de utilizar suas habilidades interpessoais para gerar resultados por meio da mobilização de pessoas e recursos.

[...] o relacionamento, no meu entendimento, é fundamental. Hoje, eu diria para você que o sucesso de alguém está na inteligência mediana, muita capacidade de comunicação e um pouco de sorte, mas muita comunicação. (TAVARES)

Essa idéia é confirmada por Rosângela, gerente de administração, que afirma categoricamente que o fator preponderante no seu desempenho como superintendente do Aeroporto de Paulo Afonso foram os relacionamentos que havia estabelecido com os gestores da Regional, da sede e com alguns empregados do aeroporto que a estavam recebendo. Ela reconhece que apesar de não dispor de todos os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da função, utilizou-se da sua rede de relacionamento para desempenhar suas

atividades. Ela ainda destaca que suas habilidades de comunicação e de relacionamento com as pessoas são uma de suas principais características, ou seja, competência, conforme narra: “se não fosse o meu relacionamento com todas essas áreas, acredito que o meu desempenho lá não teria sido tão bom”.

Paulo, gerente de tecnologia da informação, por sua vez, reconhece que a maior dificuldade na função de gestor é gerenciar os conflitos interpessoais. Para ele, o gestor precisa utilizar sua habilidade interpessoal para envolver os indivíduos, de forma que eles se comprometam com os objetivos da empresa e prestem o melhor serviço para os clientes internos e externos. Nesse ponto, ele considera que consegue estabelecer um bom relacionamento com sua equipe: “Em termos de relacionamento e em termos de desempenho de atividades, estou muito satisfeito, nunca preciso me desgastar com ninguém, de ter de dar bronca, de chamar atenção”.

Noel (gerente de segurança) e Nilson (gerente de operações) enfatizam em seus relatos a importância do estabelecimento de um bom relacionamento com as demais áreas da empresa e com seus gestores, pois suas áreas estão necessitando constantemente de recursos ou serviços. Ademais, como lidam com situações de conflitos, problemas operacionais e situações de crise, eles destacam que a competência social — autonomia, assumir responsabilidade, comunicação, negociação e trabalho em equipe são fundamentais para resolver as questões com os vários *stakeholders*: empregados, lojistas, empresas aéreas, contratados e demais membros da comunidade aeroportuária, que ocorrem quase cotidianamente.

Até porque você trabalhar com relacionamento interpessoal é gerenciar crise. Mesmo que seja dentro da área, com empresários e por aí vai. Porque você saber gerenciar a crise, seja uma coisa pessoal, seja uma coisa profissional é muito interessante (NILSON)

Apesar de se evidenciar nos relatos que a maioria dos entrevistados apresenta competência social, por outro lado, verifica-se a existência de problemas envolvendo os relacionamentos entre as áreas. Essa questão é tratada de forma muito sutil por Tavares:

[...] as áreas não se comunicam, quem se comunica são as pessoas. Sendo assim, são elas que precisam ser mais humildes e se comportar como servidores, [...] não existe a cultura da humildade. Servir é ser humilde, mas não quer dizer que atender bem é fazer tudo que a pessoa quer. (TAVARES)

Por outro lado, no que concerne à utilização pelos gestores da competência de relacionamento, foi interessante constatar que, apesar de todos reconhecerem a relevância do estabelecimento de redes de relacionamentos com gestores, superiores, empregados, demais

stakeholders e de afirmarem a importância de pô-las em prática no cotidiano para a execução de suas atividades, mobilização de recursos e de pessoas e resolução de problemas, esse parece ser um dos aspectos a ser melhorado entre esses gestores.

Portanto, fica claro nos relatos que os gestores podem servir-se da competência social para estabelecer redes que os ajudam no desempenho de suas funções. Isso nos leva a crer que o potencial da competência social é imensurável e se for utilizado com coerência, habilidade e maestria, torna-se um meio poderoso de obtenção de informações e resolução de problemas. Ademais, acredita-se que essa competência também pode ser desenvolvida por meio do processo de aprendizagem, mediante cursos específicos para o corpo gerencial da empresa.

4.4.2 Competências desejáveis pela empresa

Com a finalidade de compreender as competências desejáveis dos gestores da Superintendência Regional do Nordeste, a presente seção discorrerá sobre o trabalho que está sendo desenvolvido pela área de recursos humanos da sede da INFRAERO, que envolve a definição das competências corporativas, humanas e os comportamentos dos gestores. Os dados desta seção foram coletados por meio de entrevistas com as três empregadas responsáveis pela implantação do programa de gestão por competências, realizadas utilizando o recurso da videoconferência.

Nesta seção será descrito os principais aspectos que envolveram a definição das competências corporativas e humanas.

4.4.2.1 Competências corporativas

Primeiramente, insta esclarecer que a área de recursos humanos da sede, mediante um extenso trabalho realizado para a implantação da gestão por competências — que será detalhado na presente seção — definiu, primeiramente, as competências corporativas da INFRAERO, que são aquelas que caracterizam o patrimônio de conhecimento da empresa, estabelecendo padrões de desempenho superior fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

A área de recursos humanos da sede iniciou uma pesquisa junto a outras instituições públicas para verificar os programas de gestão de pessoas que estavam sendo adotados, pois, a princípio, a INFRAERO havia definido uma matriz de treinamento, que buscava identificar para cada cargo da empresa e para cada posto de trabalho quais eram os cursos mais

importantes. Contudo, foi percebida a dificuldade de implantar essa matriz pela diversidade dos cargos e das funções do corpo gerencial das dependências.

[...] E fomos visitar o Banco do Brasil e os Correios. Quando visitamos essas duas instituições, nós vimos que elas não estavam trabalhando com matriz de treinamento, estavam trabalhando com algo maior, com a gestão por competências na empresa como um todo, gestão de pessoas por competências integrando todos os subsistemas, *inclusive* treinamento até chegar à matriz de treinamento. (MARGARETH)

Após essas visitas, um grupo de estudo foi formado para realizar uma vasta leitura de todos os documentos da empresa para identificar o contingente de empregados e sua distribuição no quadro de cargos e funções. Além disso, foi realizado um denso estudo do planejamento estratégico e, a partir desses levantamentos, foi definido o rol de competências corporativas da empresa.

O resultado desse trabalho culminou na definição de nove competências corporativas e suas definições operacionais. Essas competências foram obtidas a partir da leitura dos documentos da empresa, do planejamento estratégico e com o auxílio de empregados da Superintendência de Planejamento e Gestão da Sede. Elas foram analisadas por um grupo seletivo formado pelos principais líderes da empresa, que apresentaram sugestões de acréscimos ou substituições das competências inicialmente definidas. Além disso, eles contribuíram com a definição operacional final de cada competência. Por fim, elas foram homologadas pela Diretoria Executiva.

[...] Elas [competências] foram submetidas a todos os diretores, que as analisaram por meio dos seus assessores, provavelmente, e aprovaram as competências corporativas. Assim, esse foi o primeiro passo: criar as competências corporativas da empresa. (MARGARETH)

As competências corporativas e suas respectivas definições são apresentadas no quadro 11 como resultado do primeiro trabalho realizado pelo grupo responsável pela implantação da gestão por competências na INFRAERO, seguindo a metodologia adotada por outras empresas e instituições públicas e privadas.

Competências corporativas	Conceitos
Visão estratégica	Capacidade de identificar tendências de mudanças no ambiente, oportunidades no mercado 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 a área de Aviação Civil,

	de Circulação Aérea Geral (CAG) e de 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, em nível 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 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 do 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.

Quadro 11 – Competências Corporativas.

Fonte: Dados coletados.

Observa-se que a área de recursos humanos teve o zelo de realizar um estudo minucioso, visando à definição das competências corporativas que norteariam as competências humanas, ou seja, evidencia-se uma preocupação de que as competências dos gestores estejam em sintonia com as corporativas.

A gestão por competências pretende apresentar os seguintes benefícios para a empresa: alinhamento das competências individuais com as estratégias organizacionais; visão de futuro traduzida em ações das pessoas; reconhecimento e aproveitamento dos talentos internos; profissionais mais bem preparados para assumir posições futuras e maior efetividade dos processos organizacionais. Além disso, a empresa também prevê benefícios para os empregados, tais como: transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão do desempenho; planejamento de seu desenvolvimento; desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento e melhor preparo para desenvolver suas funções atuais ou futuras.

Com esse trabalho, a empresa objetiva implantar um programa de gestão por competências que “permita conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e corporativas, visando à auto-realização das pessoas e à excelência no cumprimento da missão institucional” (Matriz de Competências, 2007). Na próxima seção, serão apresentadas as competências humanas e seus respectivos comportamentos, definidos a partir das competências corporativas.

4.4.2.2 Competências humanas

As competências humanas são definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam uma *performance* superior em sintonia com os objetivos organizacionais.

Considerando que a primeira etapa do trabalho foi finalizada com a homologação pela Diretoria Executiva das competências corporativas, o próximo passo foi realizar o trabalho do estabelecimento das competências humanas. Para essa segunda etapa, o grupo de trabalho sentiu a necessidade de pesquisar e estudar a literatura sobre a temática e de se capacitar por meio de cursos e treinamentos, visando adquirir os conhecimentos necessários para definir as competências humanas. No processo, foi contratado um consultor externo, o mesmo que foi responsável pela implantação de processos similares em empresas como a Caixa Econômica Federal e a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica). Ele orientou as atividades que seriam realizadas pelos grupos de trabalho, conforme pode ser evidenciado a seguir:

[...] Então o consultor nos auxiliou demais durante todo o trabalho como um instrutor. Ele nos treinava para que pudéssemos começar a desenvolver o trabalho. (MARGARETH)

Houve ainda uma seleção de um grupo especial de empregados que possui conhecimento sistêmico da empresa e que atuam nas suas diversas áreas. Essa equipe de trabalho recebeu a denominação de grupos focais, que contemplavam duzentos e cinquenta empregados lotados na sede e nas oito superintendências regionais. Esse processo foi conduzido por empregados da área de recursos humanos da sede que difundiram a metodologia do trabalho que seria desenvolvido com os grupos focais. A divulgação foi realizada por meio de treinamentos presenciais e por reuniões realizadas com o sistema de videoconferência.

A postura da sede de envolver os profissionais da área de recursos humanos das superintendências regionais demonstra a preocupação de que o resultado final a ser alcançado tivesse o comprometimento e a participação de todas as dependências da INFRAERO. Ou seja, pretende-se com essa abordagem que a gestão por competências seja legitimada em toda a empresa pelos gestores e empregados.

[...] um dos princípios que procurou nortear esse desenvolvimento foi trabalhar junto com as regionais, porque sabemos que a sede tem uma visão das regionais, mas não é a visão que o próprio pessoal das regionais tem como atividade fim. (MARGARETH).

Depois da divulgação do trabalho que seria feito com os grupos focais na sede e nas superintendências, o próximo passo consistiu na definição da amostragem dirigida dos empregados que integrariam esses grupos. A área de recursos humanos escolheu os empregados que participariam dos grupos focais, esses empregados foram devidamente orientados para fazer o levantamento das competências humanas. A metodologia da definição das competências humanas foi realizada mediante aplicação de formulários que foram encaminhados por *e-mail* aos empregados selecionados. Finalizada essa etapa, desenvolveu-se o que foi denominado de trabalho de campo, que teve cinco fases que contemplavam os objetivos, as ações e o período de tempo de cada uma. No quadro 10 são contempladas apenas as fases e os objetivos.

Fase	Objetivos
1ª Alavancagem das competências	Conhecer as inter-relações existentes entre as competências corporativas e a representatividade que as competências humanas exercem sobre elas.
2ª Validação semântica	Avaliar a compreensão das pessoas sobre os comportamentos relacionados com as competências humanas.
3ª Validação de juízes	Verificar a vinculação dos comportamentos com as competências humanas.
4ª Validação da hierarquia dos comportamentos e mapeamento das competências por cargo e função	Verificar o ajustamento hierárquico dos comportamentos preliminares hierarquizados; Identificar o conjunto de comportamentos requeridos para o desempenho de cada cargo/função.
5ª Validação das competências por cargo e função	Garantir que a percepção dos ocupantes dos diferentes cargos e funções sobre os comportamentos requeridos para o desempenho de suas atividades esteja em consonância com a visão da organização.

Quadro 10 – Etapas do Trabalho de Campo da Implantação da Gestão por Competências.

Fonte: Dados coletados.

Quando foram concluídas a primeira, segunda e terceira fases do trabalho de campo, o resultado obtido foi a definição de cento e sessenta e nove comportamentos, distribuídos em oito competências humanas, conforme o quadro 13 e o apêndice F. Essas competências estão intrinsecamente ligadas às competências corporativas.

Competências	Conceitos
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 no ambiente 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 de forma ágil e oportuna conhecimentos e técnicas necessárias ao desempenho de suas atividades e às demandas de sua área de atuação.

Liderança	Capacidade de catalisar 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 de selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando as expectativas de clientes, os limites e os riscos.
Relacionamento interpessoal	Habilidade de interagir com clientes, parceiros e colegas de trabalho, notadamente diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos, de modo que sejam somados esforços para o alcance dos objetivos comuns.
Negociação	Capacidade de expressar-se, de ouvir, de demonstrar equilíbrio na escolha da solução mais satisfatória para um determinado problema entre as diversas propostas apresentadas por grupos distintos, quando houver interesses conflitantes e de observar o sistema de trocas que envolvem o contexto.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, usando o <i>feedback</i> de forma adequada para facilitar a interação entre as partes.

Quadro 13 : Competências Humanas.

Fonte: Dados coletados.

A quarta etapa consistiu em alocar essas competências e comportamentos nos cargos e funções da empresa. Nessa fase, foi definido que os cargos e as funções seriam trabalhados de uma forma global, ou seja, não seriam particularizados postos de trabalho nem aeroportos. Essa etapa teve dois momentos: o presencial e à distância. Foram preenchidos formulários por empregados da sede e de outras dependências, os dados foram tabulados e, a partir das informações coletadas, definiram-se os perfis para cada cargo. Com esse material, a equipe executou a quinta etapa, na qual os dados foram validados por um grupo seletivo de trinta e cinco empregados que atuaram como “juízes” — pessoas mais experientes. Eles trabalharam na validação dos dados, que culminou na montagem da matriz de competências.

[...] matriz de competências, que é um quadro em que nós temos todo o corpo de competências e comportamentos, toda a linha de cargos e de funções e quais são as competências e comportamentos que cabem nesses postos. (MARGARETH)

A área de recursos humanos da sede elaborou um manual com a matriz de competências que será divulgado na empresa, contendo uma síntese das competências corporativas humanas e o perfil dos cargos e das funções de confiança (superintendentes, gerentes, coordenadores, encarregados, chefes de grupamentos de navegação aérea, chefes de unidades técnicas de aeronavegação, procurador geral e procuradores gerais regionais).

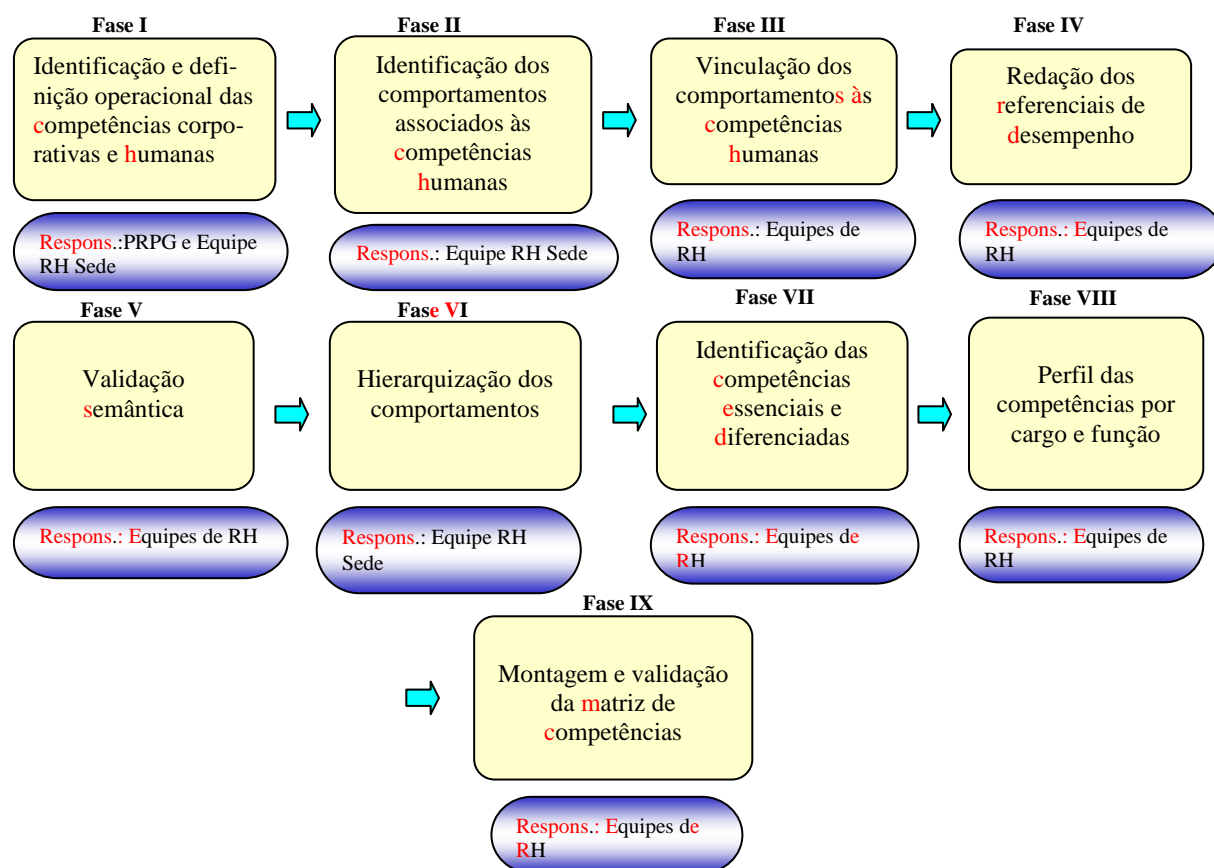


Figura 8 : Matriz de Competências - Fases
Fonte: Coleta de Dados

Observa-se que houve um planejamento minucioso e cuidadoso de cada etapa para a definição das competências humanas e seus respectivos comportamentos, que resultou na elaboração de uma matriz de competências. A preocupação de envolver alguns empregados da empresa nas diversas etapas do projeto tinha o intuito de que o resultado final refletisse a realidade organizacional. Com relação a isso, merece destaque a atuação esmerada da equipe de recursos humanos da sede, que buscou a elaboração de um modelo de gestão que contemplasse as competências corporativas e as humanas, refletindo, desse modo, a realidade e as necessidades dos empregados da INFRAERO.

Desse modo, acredita-se que o hiato existente entre as competências atuais e as desejáveis será suprimido, pelo menos em parte, mediante a realização de treinamentos específicos para os executivos (aprendizagem gerencial).

4.5 Quais são as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades?

Nesta seção tentaremos verificar a relação entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades ou subunidades organizacionais, utilizando a Visão Baseada em Recursos (RBV), a fim de que se possa traçar um paralelo entre essas competências e os recursos tangíveis e intangíveis. Deve ser esclarecido que o presente estudo não tem a pretensão de analisar se esses recursos geram vantagem competitiva sustentável para a empresa, mas apenas de atingir o objetivo já apresentado.

Considerando que a Superintendência Regional do Nordeste apresenta em seu organograma treze gerências, uma procuradoria jurídica e uma coordenação (meio ambiente) que estão subordinadas diretamente ao superintendente, fez-se um agrupamento dessas áreas em macroáreas. O critério adotado para essa junção considerou algumas similaridades existentes em suas atividades: nível de complexidade, normas e regulamento em comum e o grau de relação entre as áreas. Elas podem ser vistas na figura 9.

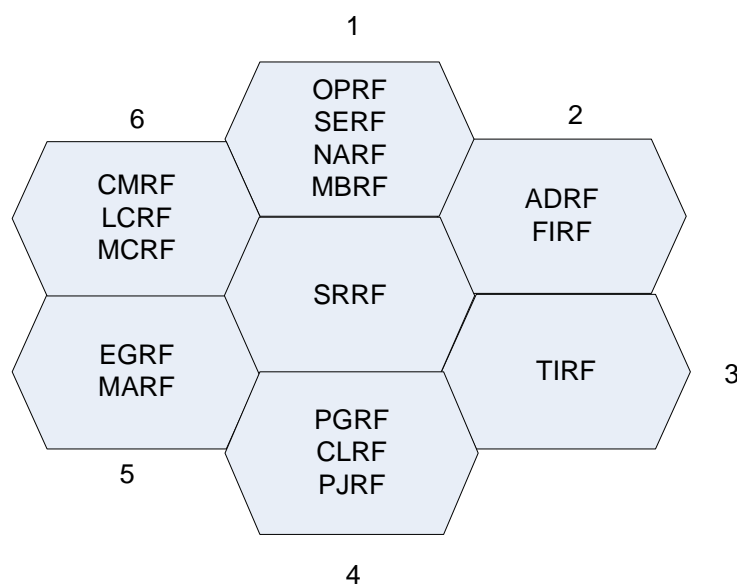


Figura 9 (4) – Macroáreas da SRRF.
Fonte: Autora.

Assim, a relação dos gestores com os recursos de suas unidades e subunidades será analisada com base nessas macroáreas, com o intuito de privilegiar a objetividade, qualidade e clareza do estudo. Desta forma, apresentaremos as gerências que compõem cada macroárea e suas principais atividades:

Macroárea 1: Composta pelas seguintes Gerências:

Gerência de Operações Aeroportuária (OPRF): planeja, orienta, coordena, supervisiona, avalia e controla as atividades ligadas à área de operações aeroportuárias no âmbito dos Aeroportos vinculados a Superintendência Regional do Nordeste.

Gerência de Segurança Aeroportuária (SERF): planeja, orienta, coordena, supervisiona, avalia e controla as atividades ligadas à área de segurança aeroportuárias no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste.

Gerência de Navegação Aérea (NARF): planeja, coordena, dirige, supervisiona e controla ações Comerciais e de Telecomunicações em Aeroportos, além de executá-las no âmbito do Superintendência Regional do Nordeste .

Coordenação de Meio Ambiente (MBRF) : zela pelo cumprimento de normas e padrões de proteção ao meio ambiente na operação, manutenção e expansão dos aeroportos administrados pela Superintendência Regional do Nordeste.

Macroárea 2: Composta pelas seguintes Gerências.

Gerências de Administração (ADRF): planeja, organiza, coordena, supervisiona e controla as atividades relativas à administração de recursos humanos/treinamento, administração de material, serviços gerais, contratos administrativos, licitação e compras, gestão de documentos no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste e Aeroportos subordinados.

Gerência Financeira (FIRF): planeja, coordena, supervisiona e/ou controla a execução das atividades econômico/financeira no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste.

Macroárea 3: Composta pela Gerência de Tecnologia da Informação (TIRF) coordena, fiscaliza e controla, precipuamente, as atividades desenvolvidas nas áreas de Tecnologia da Informação, bem como participa da elaboração de projetos, através de análise, proposta e acompanhamento

Macroárea 4: Composta pelas seguintes Gerências:

Gerência de Planejamento e Gestão (PGRF): assessora o Superintendente Regional do Nordeste e o Superintendente Adjunto da SRRF nos assuntos relativos planejamento empresarial, gestão da qualidade, estruturas organizacionais e normalização.

Gerência de Controle Empresarial (CLRF): orienta subsidiariamente os gestores da SRRF quanto aos princípios e às normas de controle existentes

Procuradoria Jurídica: presta assistência jurídica, direta e imediata, aos respectivos Superintendentes Regionais e de aeroportos vinculados.

Macroárea 5: Composta pelas seguintes Gerências:

Gerência de Engenharia (EGRF): planeja, dirige, coordena, supervisiona, avalia e controla a execução das atividades relacionadas com projetos, fiscalização de obras e infraestrutura dos Aeroportos vinculados, constantes do Programa Geral de Obras e Serviços de Engenharia (PGOSE) da Superintendência Regional do Nordeste.

Gerência de Manutenção (MARF): gerencia, supervisiona os trabalhos desenvolvidos pelas Coordenações de Planejamento, Programação e Controle da Manutenção, Manutenção Civil, Manutenção Elétrica e Eletrônica e Manutenção Eletromecânica.

Macroárea 6: Composta pelas seguintes Gerências

Gerência Comercial (CMRF): planeja, coordena, dirige, supervisiona e controla ações Comerciais e de Telecomunicações em Aeroportos, além de executá-las no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste.

Gerência de Logística de Cargas (LCRF): assessora o Superintendente Regional do Nordeste, o Superintendente Adjunto do Aeroporto de Recife, assim como o Superintendente de Logística de Carga - DCLC, nos assuntos relacionados à sua área de atuação, assim como em outras missões que lhe forem atribuídas.

Gerência de Marketing e Comunicação Social (MCRF): responsável pelo planejamento, orientação, coordenação, supervisão, avaliação e controle das atividades ligadas à área de marketing e comunicação social no âmbito da Superintendência Regional do Nordeste.

Na próxima seção será apresentada a relação dos gestores da Superintendência Regional do Nordeste com os recursos tangíveis e intangíveis da empresa.

4.5.1 As relações entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades

Buscou-se identificar, no presente estudo, por meio da análise de documentos da empresa e de observações, os recursos tangíveis e intangíveis nos dados coletados nas entrevistas com os gestores. Em seguida, foi feito um exame dos dados primários e secundários com o intuito de classificar os recursos tangíveis e intangíveis.

Como modelo, adotou-se aquele exposto por Hitt et al (2002, p.106), que se representa uma adaptação dos artigos de Barney (1991) e de Grant (1991). Neste trabalho, também serão considerados o conceito de recursos apresentado por Wernerfelt (1984, p.172), que entende os recursos ativos como sendo ligados, semipermanentemente, à firma

Por fim, tentou-se estabelecer a relação entre esses recursos e as competências dos gestores, identificadas na seção 4.2.3.1, com base nos dados coletados por meio das entrevistas. Outras formas adotadas para estabelecer essa relação foram a análise de alguns documentos, e das observações realizadas pela pesquisadora nas reuniões que participou com o corpo gerencial, em diversas ocasiões, durante os anos de 2006 e 2007.

4.5.1.1 Recursos tangíveis

Observou-se, que alguns dos recursos tangíveis, na INFRAERO, são exclusivos dela, por apresentarem particularidades ligadas à atividade econômica da empresa. Desse modo, os recursos tangíveis classificados neste estudo foram todos aqueles que podiam ser visualizados ou quantificados, sendo eles: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos, conforme o modelo de Hitt et al (2002).

Nota-se pelos quadros 14, 15, 16 e 17 que os recursos tangíveis identificados na coleta de dados são apresentados de forma simplificada e objetiva para facilitar o entendimento de sua relação com as competências dos gestores. É importante ressaltar que a maioria deles é encontrada em quase todas as dependências da INFRAERO por se tratar de uma empresa pública altamente padronizada e normatizada. Contudo, cada dependência apresenta algumas peculiaridades no que concerne aos seus recursos tangíveis, devido a alguns fatores que ainda serão delineados.

Abaixo são apresentados cada um desses recursos e se eles possuem alguma relação com as competências dos gestores:

- **Recursos Financeiros:**

COMPETÊNCIA	RECURSO	RELAÇÃO
Técnica	Receita Operacional	O emprego da competência técnica do gestor pode gerar receitas operacionais.
	Receita Comercial	O conhecimento técnico, associado aos recursos tecnológicos, visa a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos terminais de cargas, por meio da adoção de estratégias que levam ao aumento das receitas.
Serviço	Receita Operacional	A competência de serviço do gestor promove a melhoria dos serviços aos clientes, visando o aumento da receita operacional.
	Receita Comercial	A ação dos gestores em relação à prestação de serviços da empresa faz com que as necessidades dos usuários do aeroporto e do terminal de cargas sejam atendidas, visando o aumento da receita comercial.

Social	Receita Operacional	As competências sociais dos gestores promovem a melhoria do relacionamento com clientes.
	Receita Comercial	As habilidades e os conhecimentos sociais dos executivos fidelizam o relacionamento com os clientes e concessionários e fazem aqueles adotarem o modal aéreo, o que gera o aumento das receitas comerciais.

Quadro 14 — Relação entre as competências dos gestores e os recursos financeiros.

Fonte: Autora .

Observa-se no quadro 14 que os recursos financeiros da empresa são gerados por receita própria, advindas principalmente da armazenagem e capatazia (serviço de carregamento/descarregamento e movimentação) de carga aérea, concessão de espaços comerciais nos aeroportos, tarifas de embarque, pouso, permanência e prestação de serviços de comunicação e de auxílio à navegação aérea. É especialmente aos gestores de áreas comerciais e de logística de cargas (macroárea 6) que compete a responsabilidade pela geração desses recursos financeiros.

As receitas decorrentes de embarque, pouso e permanência, envolvem duas áreas a de operações (macroárea 1) e a financeira (macroárea 2). A competência técnica da área de operações é utilizada para o registro e controle dos dados de embarque, pouso e permanência. Essas informações são repassadas mensalmente ao setor financeiro que emprega sua competência técnica para efetuar as cobranças dessas receitas junto às empresas áreas, por meio de boleto bancário.

Compete ao gestor da área de navegação aérea (macroárea 1) utilizar suas competências técnicas para aumentar as receitas operacionais por meio da oferta aos clientes dos serviços de comunicação e de auxílio à navegação aérea. Como por exemplo, os serviços de meteorologia aeronáutica que são utilizados pelas empresas aéreas.

Percebeu também que os gestores utilizam suas competências técnicas a fim de aumentar as receitas comerciais. Sendo assim, eles engendram ações, como a concessão de uso de áreas comerciais no terminal de passageiros do aeroporto de Recife, que dispõe de espaços para lojas de diversos tipos: gastronômicas, de serviços, de entretenimento e de publicidade. É importante destacar também que a INFRAERO adota a tendência mundial de instalação de *shopping centers* em alguns dos seus aeroportos que, em virtude de sua localização, são denominados de *aeroshoppings*.

“*Aeroshopping* compreende um mix de lojas, adequadas às necessidades do público viajante, com inúmeras opções de alimentação e lazer”. (REVISTA INFRAERO NOTÍCIAS, NOV/2006, p. 9)

A responsabilidade dos terminais de cargas de Recife e dos aeroportos vinculados a Regional Nordeste é de um gerente de logística. A maioria desses terminais conta com equipamentos de última geração, possui infra-estrutura moderna e completa para receber as mais diversas mercadorias, dispõe de câmaras frigoríficas, áreas especiais para material radioativo e produtos químicos, instalações para cargas vivas ou restritas e câmaras mortuárias. Clóvis, com suas competências técnicas e de serviço, percebeu a importância de investir nos recursos tecnológicos, por meio da utilização de equipamentos de última geração para o aumento das receitas operacionais, advindas da movimentação de cargas. Nesse caso, ele utilizou dos recursos financeiros da empresa, para adquirir um recursos tecnológicos que possibilitariam auferir outros recursos financeiros – receitas operacionais – tão necessárias à organização:

[...] para isso nós tínhamos de ter uma armazenagem flexível, volátil, que desse menos movimentação, porque quanto maior for a movimentação no TECA, haverá mais custo e mais risco de danos. Por isso é que se foi desenvolvendo passo a passo. Agora existem transelevadores. (CLÓVIS)

Visualiza-se pelo quadro 14 que para a obtenção das receitas comerciais e operacionais, os gestores utilizam, primeiramente, suas competências técnicas referentes ao domínio das suas áreas de atuação. Isso serve para definir o mix de lojas dos aeroportos, adotar medidas que reduzam a inadimplência, manter os atuais contratos e buscar novos negócios, detectar a necessidade de melhorias nos terminais de cargas e incentivar a exploração do negócio nacional de carga pela rede TECA. Do mesmo modo, percebe-se a influência da tecnologia (armazenagem flexível) sobre estrutura organizacional como um todo, a partir do momento em que traz resultados importantes para a organização (menos movimentação, visando reduzir os custos e riscos de danos).

Percebe-se que esses gestores utilizam as competências de serviço, ao tentar conhecer as demandas dos concessionários e, por conseguinte, ofertar espaço adequado para suas lojas; melhor aproveitamento das áreas do Terminal de Passageiros - TPS para eventos, desfiles, exposições, casamentos e aniversários, acompanhamento *on-line* de suas cargas, melhoria dos serviços de comunicação e auxílio a navegação aérea e melhoria da relação com as empresas aéreas.

Enfim, as competências dos gestores sociais visam gerar receitas operacionais e comerciais pelos seguintes motivos. No primeiro caso, as competências podem aumentar ou aumentam as receitas operacionais por incentivar os clientes ao utilizarem o modal aéreo e os serviços de comunicação e auxílio à navegação aérea.

No segundo caso, as competências sociais aumentam as receitas comerciais pela fidelização e o estabelecimento de um bom relacionamento com clientes e concessionários. Além disso, o intuito é que os clientes do TECA permaneçam adotando o modal aéreo para o transporte de seus produtos.

• **Recursos Organizacionais**

Buscou-se no quadro 15 elencar os principais recursos organizacionais da empresa e suas respectivas relações com as competências dos gestores.

COMPETÊNCIA	RECURSO	RELAÇÃO
Técnica	Estrutura organizacional Normas e regulamentos	O conhecimento técnico do gestor diz o que ele deve fazer em relação à normatização, assim ele agrega seus conhecimentos às normas e utiliza os objetivos fornecidos por ela.
Processo		As competências de processo dos gerentes permitem-lhes saber o que fazer e as consequências de seus atos, legitimando as normas e regulamentos e a própria estrutura organizacional.
Serviço	Atendimento ao usuário Ouvidoria Sistema de comunicação Revista da INFRAERO Notícias	As competências de serviço e sociais otimizam o trabalho do atendimento ao público, ouvidoria, da comunicação e revista da INFRAERO.
Social		

Quadro 15 — Relação entre as competências dos gestores e os recursos organizacionais
Fonte: Autora

Vale destacar que os recursos organizacionais (estrutura organizacional, normas e regulamentos) apresentados no quadro 15, estão presentes em todas as macroáreas e são estabelecidos pela sede da empresa. Aos gestores das superintendências compete unicamente o seu cumprimento; contudo, isso não significa que não tenham liberdade de tomar determinadas decisões. Eles próprios afirmam que as normas e os regulamentos são utilizados apenas como parâmetros para as suas atividades, não deixando de apresentar, porém, indícios de sua formalização. Noel, gerente de segurança, nas suas respostas, corrobora isso:

A atividade é muito normatizada, mas, apesar disso, não se normatiza o cenário. A pessoa tem de dar a norma, de olhar os horizontes, de conviver com os cenários que se apresentam [...] Não é que a norma diga a pessoa que ela tem de fazer assim, ou assado. Ela diz que a pessoa tem de ter um objetivo. (NOEL)

Isso demonstra que os gestores utilizam as competências técnicas provenientes de suas experiências de trabalho e do domínio das normas e regulamentos do cotidiano. No entanto, nota-se também a relevância da competência de processo nas suas atividades, pois, além da necessidade de conhecer o que fazem, precisam compreender as consequências de suas decisões em outras áreas. Isso possibilita a legitimação das normas e regulamentos e da própria estrutura organizacional, como se as normas fossem um guia para o gestor traçar os seus caminhos por meio de suas competências de processo.

Os demais recursos organizacionais (sistema de comunicação, ouvidoria, revista da INFRAERO notícias, atendimento ao usuário) também são padronizados pela sede; contudo, são os gestores locais que com suas competências de serviço e sociais otimizam esses recursos. Um exemplo é o caso do atendimento aos clientes realizado no balcão de informações. Para a realização da atividade, os empregados são terceirizados e os estagiários bilíngües, atuando sob a orientação da gerência de marketing e comunicação social (macroárea 6), com vistas a oferecer um serviço de qualidade aos usuários do terminal de passageiros. Percebe-se então que essa gerência, com a sua competência de serviço, agrega valor ao trabalho dos estagiários e funcionários que são capacitados eficazmente para a manutenção dessa competência no serviço que é prestado pela gerência de marketing e comunicação social (macroárea 6).

- **Recursos Físicos**

Já o quadro 16 apresenta os recursos físicos e suas relações com as competências dos gestores.

COMPETÊNCIA	RECURSO	RELAÇÃO
Técnica	Mobiliários	A competência técnica do gestor otimiza a administração dos recursos mobiliários.
	Equipamentos e instalações Localização	Esses conhecimentos técnicos garantem a melhoria da infraestrutura aeroportuária.

Quadro 16 — Relação entre as competências dos gestores e os recursos físicos.

Fonte: Autora.

Com relação aos recursos físicos, citados neste referido quadro, a necessidade de mobiliários para a Superintendência Regional do Nordeste e para o Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes- Gilberto Freyre é definido pelos gestores de todas as áreas. Contudo, compete a área de engenharia (macroárea 5), a elaboração do caderno de especificações,

visando a padronização e a qualidade dos mobiliários. No entanto, o processo de aquisição é realizado pela Gerência de Administração (macroárea 2), por meio de processos licitatórios.

No que se refere aos recursos equipamentos, instalações e localização, compete às áreas de engenharia e manutenção (macroárea 5), a responsabilidade pelas obras e pelo bom estado dos terminais de passageiros. Já no que tange à macroárea 1 (operações, segurança, navegação aérea e meio ambiente), cabe cuidar da administração, operacionalização, segurança, serviços de navegação aérea dos aeroportos e respeitar a legislação ambiental, conforme é demonstrado na seguinte evidência:

Com relação à infra-estrutura aeroportuária brasileira, que pode ser equiparada aos padrões internacionais, está sendo modernizada para atender à demanda dos próximos anos. Para isso, a empresa pratica um plano de obras arrojado, que abrange praticamente todos os aeroportos por ela administrados. (*site da INFRAERO*)

Observa-se, assim, que os gestores da macroárea 5 (engenharia e manutenção) utilizam suas competências técnicas principalmente para a definição das obras e serviços a serem realizados. Os gestores da macro-área 1 (administração e financeira), em contrapartida, as utiliza para otimizar os recursos de infra-estrutura aeroportuária — mobiliários, equipamentos e outros. Por fim, nota-se que os gestores de ambas as áreas citadas empregam suas competências na operacionalização, segurança, funcionalidade, qualidade e conforto dos terminais de passageiros.

• Recursos Tecnológicos

O próximo quadro 17 busca demonstrar os recursos tecnológicos e suas respectivas relações com as competências dos gestores.

COMPETÊNCIAS	RECURSOS	RELAÇÃO
Técnica	Administração da rede de dados	As competências técnicas e de processo mantêm a funcionalidade adequada dos sistemas e auxiliam na definição dos softwares e equipamentos a serem utilizados com eficiência.
Processo	Gestão de estacionamento – GEST Sistemas corporativos Telemática Equipamentos de informática <i>Softwares</i> Correio eletrônico (<i>NOTES</i>)	

	<i>Intranet</i>	
Serviço	Suporte ao usuário (<i>help desk</i>)	As competências de serviços possibilitam a prestação de serviços de qualidade aos usuários.

Quadro 17 — Relação entre as competências dos gestores e os recursos tecnológicos.

Fonte: Autora.

Os recursos apresentados neste quadro, em sua maioria, são corporativos, principalmente os sistemas, ou seja, foram desenvolvidos pela sede. A exceção se faz no GEST (Sistema de Gerenciamento de Estacionamento), que foi um projeto elaborado por profissionais da área de TI da Regional Nordeste e disseminado para os demais aeroportos.

Entretanto, a aquisição de equipamentos de informática é descentralizada para as Regionais e dependências, o que confere autonomia ao gestor da área de tecnologia da informação, cujas competências técnica e de processo são utilizada para definir com seus analistas os produtos e *softwares* que suprirão as exigências da regional e dos aeroportos.

Um dos diferenciais da área de tecnologia da informação (macroárea 3) na Regional Nordeste é o serviço de suporte ao usuário (*help desk*). Segundo Paulo, “esse sistema foi melhorado [em sua gestão] com a redução do tempo de resposta às solicitações dos usuários que são feitas por *e-mail*”. Isso demonstra que ele emprega sua competência de serviço ao buscar atender com rapidez e qualidade os usuários da Regional.

Ferramentas como o correio eletrônico e a *intranet* são corporativas, isto é, são administrados pela área de tecnologia da informação da sede. A *intranet* permite aos empregados da INFRAERO acessar várias informações e alguns programas da empresa. É válido ressaltar que o correio eletrônico e a *intranet* são utilizados frequentemente pelos empregados da Regional no desempenho de suas atividades. Por isso o gestor de tecnologia da informação emprega suas competências técnicas e de processo na manutenção desses sistemas, a fim de que funcionem adequadamente.

Diante do exposto, torna-se claro que as competências dos gestores têm uma relação indissociável com os recursos tangíveis, conforme apresentado neste estudo e exemplificado nos quadros 14 a 17. Contudo, a maioria deles seja definida e controlada pela sede. Ainda assim, são da responsabilidade dos gestores locais a administração, o controle e o correto emprego desses recursos, que geram receitas e despesas, têm impacto na operacionalização, na segurança e na prestação dos serviços de infra-estrutura aeroportuária. Além disso, e, por fim, cada Regional é avaliada pelo desempenho obtido na aplicação deles.

4.5.1.2 Recursos intangíveis

No presente estudo, foram identificados alguns recursos intangíveis que foram classificados como: os recursos humanos, a reputação e a capacidade de inovação, conforme o modelo de Hitt et al (2002, p. 106).

Observa-se pelos quadros 18, 19 e 20 que os recursos intangíveis identificados por meio da coleta de dados, em sua maioria, estão classificados no grupo de recursos humanos. Isso demonstra que as pessoas representam o que há de mais valioso, difícil de imitar ou de substituir em uma empresa pode desenvolver e manter.

Ademais, conforme comprovado seção 4.3.4, a INFRAERO apresenta um plano anual de treinamento, visando à qualificação dos seus empregados e, por conseguinte, a melhoria dos serviços prestados aos clientes internos e externos. Dessa forma, tenta-se demonstrar essa relação entre as competências dos gestores das macroáreas e os seguintes recursos intangíveis:

- **Recursos Humanos**

COMPETÊNCIAS	RECURSOS	RELAÇÃO
Técnica	Conhecimento técnico Capacitação Capacidade gerencial	As competências técnicas e de processo aumentam o conhecimento técnico dos profissionais, que passam a realizar atividades com qualidade; melhoram a prestação dos serviços; aumentam a qualificação do empregados; melhoram o fluxo de trabalho e agilizam a realização das atividades.
Processo	Experiência dos empregados Conhecimento sistêmico da empresa Eficiência das rotinas	
Social	Rede de relacionamentos Facilidade de comunicação Facilidade de lidar com pessoas e conflitos	

Quadro 18: Relação entre as competências dos gestores e os recursos humanos.

Fonte: Autora.

Os recursos humanos da empresa apresentados no quadro 18, tais como: conhecimentos técnicos, capacitação, experiência dos empregados, capacidade gerencial, conhecimento sistêmico da empresa e eficiência das rotinas já foram evidenciados na seção 4.3, quando foram discutidas as formas como os gestores aprendem. Eles estão, consoante o

que é infracitado, intrinsecamente relacionados com as competências técnicas e de processo advindos da formação acadêmica e das experiências no ambiente de trabalho:

Saber gerenciar é poder de comunicação. É como a pessoa fala com suas diferentes interfaces para juntos atingirem um objetivo comum, é colocar todos em torno do mesmo objetivo. Segundo, eu diria que é ser uma pessoa que tenha pelo menos uma inteligência mediana, mas com grande capacidade de reunir talentos. (TAVARES)

Nota-se que os gestores das macroáreas utilizam suas competências sociais macroáreas para otimizar os recursos intangíveis como rede de relacionamentos, facilidade de comunicação e de lidar com pessoas e conflitos estão atrelados, uma vez que implica usar diariamente a capacidade de comunicar-se bem com os demais pares ou empregados com o propósito de terem uma boa convivência na realização de suas atividades. Aqueles que demonstram possuir tal competência social devidamente desenvolvida conseguem criar um clima organizacional harmônico com suas equipes. Isso se confirma na seguinte citação:

A rede de relacionamentos ajuda muito e eu digo assim: é um mundo, um meio muito competitivo. Se a pessoa não adquire, não tem a aceitação do grupo em que está, ela é expulsa literalmente, embora de uma maneira extremamente sutil. Se a pessoa não passa bem na rede de relacionamentos para determinadas funções, principalmente as estratégicas, que são a de executivos, gerentes, superintendentes, diretores, não consegue realizar o seu trabalho, porque a pessoa precisa estar o tempo inteiro negociando, mas como ela vai negociar, se não mantém um excelente relacionamento com esse grupo? (ELEONORA)

Essa habilidade para lidar com pessoas em diversas situações e a utilização de sua rede de relacionamento para atingir metas e objetivos tornam-nos mais eficazes na obtenção de resultados. Portanto, a competência social desponta como sendo uma das principais na relação com os *stakeholders*.

- **Recursos de Reputação**

No próximo quadro (19), buscar-se-á entender a relação dos recursos de reputação com a competência dos gestores.

COMPETÊNCIA	RECURSO	RELAÇÃO
Processo	Excelência na prestação	As competências de processo e de serviços aumentam a excelência dos serviços aos usuários

Serviço	dos serviços	graças ao aumento da competência técnica dos empregados, concessionários e terceirizados.
Social	Imagem Reputação junto aos usuários, empregados e comunidade aeroportuária	As competências sociais estabelecem uma melhor relação com a mídia para divulgar os benefícios que os aeroportos trazem para a sociedade, melhorando a imagem e reputação da organização junto aos seus <i>stakeholders</i> .

Quadro 19: Relação entre as competências dos gestores e a reputação.

Fonte: Autora.

O gerente de marketing e comunicação social, Tavares (macroárea 6) explica na entrevista realizada que a INFRAERO, como empresa pública, utiliza de certos aspectos para projetar sua imagem na sociedade de empresa competente, transparente e geradora de empregos. Isso pode ser evidenciado no trecho abaixo:

[...] a grande vantagem de qualquer empresa é gerar empregos. [...] Então, no aeroporto de Recife, ele gera quase seis mil empregos diretos [...] uma das maneiras de você pegar e consolidar essa imagem de empresa pública produtiva, cooperativa, colaboradora da sociedade em que ela está inserida é justamente mostrar essa empregabilidade toda para as pessoas. (TAVARES)

Além disso, Tadeu enfatiza que outra maneira utilizada para construir uma imagem positiva da empresa é divulgar na mídia o crescimento do aeroporto com a movimentação de passageiros e cargas, o que também se configura como um recurso valioso. Esses dois fatores podem servir para atrair a atenção do setor turístico, como pode ser verificado abaixo:

[...] uma das maneiras de usar a mídia, é usar todas as informações ligadas à economia para poder alavancar e mostrar o aeroporto como um equipamento importante dentro da cidade e com uma característica muito além da de simplesmente receber passageiros para o embarque e desembarque. É preciso mostrar a diversidade de negócios que podem acontecer dentro de um terminal de passageiros, de acordo com a característica da região. (TAVARES)

Acerca da reputação da empresa, durante a crise da aviação civil que afetou os serviços prestados pelos aeroportos brasileiros, Tadeu - cujo entendimento é de que, numa crise, uma das maiores dificuldades é a falta de informação - explicou em sua entrevista que, para evitar isso, a INFRAERO, naquele período, criou um “um núcleo de informações, baseado em Brasília, que repassava para o público o *status* atual, o tempo todo, de cada voo”.

Essa ação, segundo ele, “[...] não resolveu, mas minimizou o desconforto de quem tinha de estar no aeroporto e, principalmente, contribuiu para esclarecer qual é o papel da administração aeroportuária dentro do sistema todo”. Ainda de acordo com o entrevistado, o

gestor precisa empregar sua competência de serviço para promover a excelência na prestação dos serviços que só é alcançada, quando a empresa concentra esforços no conforto e na segurança dos passageiros, mediante treinamento e qualificação das pessoas que lidam diretamente com eles. Essa parece ser uma das maiores preocupações da empresa:

Mesmo com a crise que se abateu na aviação brasileira nos últimos meses, a Infraero tem trabalhado para a melhoria contínua de seus serviços, independentemente das dificuldades. (Revista Infraero Notícias, Dez/2006)

Observa-se no quadro 19 que os recursos intangíveis de reputação exigem dos gestores das macroáreas 1 (operações e segurança), 2 (administração e financeira) e 6 (comercial, logística de carga e marketing e comunicação social) a utilização de suas competências de processo e de serviço para promover a excelência na prestação dos serviços aos usuários do terminal de passageiros por meio da qualificação dos seus empregados, concessionários e terceirizados. Por outro lado, os recursos de imagem e reputação estão sendo trabalhados pelas áreas de marketing de comunicação social (macroárea 6) da empresa, que procuram, mediante as competências sociais de seus gestores, divulgar os benefícios que os aeroportos trazem para a sociedade.

- **Recursos de Inovação**

O quadro 18 apresenta os recursos intangíveis de inovação que foram evidenciados na coleta de dados, e suas respectivas relações com as competências dos gestores.

COMPETÊNCIA	RECURSOS	RELAÇÃO
Técnica	Idéias Capacidade de inovar	As competências técnicas do gestor criam um ambiente que possibilita o aumento das idéias e capacidades de inovar da organização.
Processo		
Serviço		

Quadro 20: Relação entre as competências dos gestores e inovação.

Fonte: Autora.

A INFRAERO promove algumas ações em relação aos recursos intangíveis de inovação. O seu intuito é o de fomentar idéias de valorização dos empregados, alavancar a receita comercial, inovar e melhorar a infra-estrutura aeroportuária. Com tal fim, ela promove o programa Idéia em Ação, que valoriza o funcionário, reconhecendo e premiando as idéias inovadoras sugeridas ou realizadas por ele.

Muitas das propostas premiadas trouxeram ótimos resultados. No Recife, por exemplo, uma das idéias foi o sistema de monitoramento de balizamento da pista. Ações desse tipo

visam desenvolver a criatividade e a participação dos empregados e, por conseguinte, a empresa. Diante de suas competências sociais e técnicas, os gestores apóiam essas iniciativas:

Com um total de cinquenta e cinco idéias inscritas [2005], os mais céticos diriam que a adesão ao programa não foi lá essas coisas. Mas, que idéias! E que valor agregado elas trouxeram à rotina administrativa e à capacidade tecnológica da empresa. Basta dizer que vinte e três delas foram premiadas. (Revista Infraero Notícias, Nov/2006, p. 15)

Por outro lado, Tavares, gerente de marketing e comunicação social, acredita que apesar de o programa Idéia em Ação ser um projeto bom, por estimular a criatividade e a participação, a empresa poderia incentivar de forma mais substancial os empregados. Desse modo, criaria um ambiente em que “valesse a pena parar para pensar”.

Outra idéia que foi implantada no novo terminal de passageiros de Recife foi o conceito de *aeroshopping*, espaço comercial em que são oferecidas diversas opções de compras num ambiente confortável. Assim, ele tornou-se mais funcional, agradável, amplo e com instalações excelentes.

Porém, o gestor comercial precisa estar atento e fazer uso de suas competências técnicas e de serviço para inovar na definição do mix comercial do *aeroshopping*, considerando as peculiaridades do mercado local formado pelos usuários e pela comunidade aeroportuária. Isso se confirma no seguinte trecho de reportagem:

Para a Infraero, esse novo conceito representa a satisfação do cliente e o reconhecimento do mercado varejista. (Revista INFRAERO Notícias, Nov/2006, p. 9)

Em termos de inovação, a INFRAERO vem investindo na modernização e na ampliação dos seus aeroportos, a fim de atender o aumento da demanda de passageiros e, ao mesmo tempo, oferecer uma infra-estrutura aeroportuária mais moderna, funcional, confortável, agradável e segura aos usuários, concessionários e comunidade aeroportuária. Essas melhorias demonstram que a empresa quer estar dentro dos padrões internacionais de qualidade e operacionalidade.

Nesse contexto, as pessoas que desembarcam nas cidades brasileiras deparam-se com instalações moderníssimas, como é o caso do novo Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes — Gilberto Freyre. Este aeroporto Apresenta algumas inovações que são representadas por recursos físicos como: doze esteiras de processamento de bagagem, dez elevadores, nove escadas rolantes, onze pontes de embarque, ambientado totalmente com ar condicionado, três andares operacionais e um técnico, cento e quarenta e três módulos

comerciais, monitores de plasma, praça de alimentação e diversas lojas. A seguinte passagem ilustra um pouco dessa descrição:

A paisagem do aeroporto brasileiro mudou com as lojas sofisticadas, os cafés, aviões lotados e o burburinho constante. As obras de modernização são visíveis e hoje é mais fácil e agradável sair ou chegar a uma cidade. (Revista INFRAERO Notícias, Dez/2006, p. 10)

Sendo assim, os gestores das macroáreas 1 (operações e segurança), 3 (informática) e 5 (engenharia e manutenção) são responsáveis pela operacionalização, segurança e manutenção de um dos mais modernos aeroportos do Brasil e, por isso, precisam empregar suas competências técnicas, de processos, sociais e de serviços para fortalecer os recursos intangíveis, conforme exemplificado nos quadros 18 a 20, da empresa e promover a satisfação, a segurança, o conforto e a qualidade do que é oferecido as pessoas que utilizam diariamente a infra-estrutura aeroportuária brasileira.

4.6 Outros Resultados

Além dos resultados referentes às perguntas de pesquisa formuladas, observou-se outros aspectos interessantes que foram abordados nas entrevistas realizadas com as psicólogas da Sede e por alguns dos gestores como o alinhamento entre as competências corporativas e humanas e os fatores facilitadores e dificultadores do programa de gestão por competência.

4.6.1 Alinhamento entre as competências corporativas e humanas

Na entrevista realizada com a equipe de implantação da gestão por competências, foi revelado que está sendo conduzido um projeto piloto de alinhamento das competências corporativas com as humanas. Considerando que seria inviável, num primeiro momento, trabalhar com todas essas competências, a área de planejamento e gestão da sede pesquisou qual seria o foco estratégico da empresa em 2008, em termos de competências corporativas. O foco estratégico definido pela Superintendência de Gestão e Planejamento para 2008 é a competência de excelência operacional.

Isso demonstra que a empresa considera que a área de operações, sua atividade fim, representa seu principal foco estratégico a ser mais bem desenvolvido em 2008, visando, desse modo, à prestação de melhores serviços para os usuários dos aeroportos brasileiros.

Com essa informação, a equipe de gestão por competências traçou um plano para desenvolver as competências humanas dos gestores da área de operações, a fim de atingir a competência corporativa de excelência operacional.

Sobre isso, é válido mencionar que a área de recursos humanos está, inicialmente, priorizando o corpo gerencial. Por conseguinte, foi desenvolvida uma metodologia de levantamento das necessidades de treinamentos desses gestores, a qual tem como alvo tanto a competência da excelência operacional quanto o estabelecimento de indicadores e formas de medição.

[...] essas necessidades identificadas de treinamento gerencial, na área de excelência operacional, sempre com o foco nessa competência corporativa, vão ser identificados que comportamentos, que competências humanas vão impactar nessa necessidade e aí sim vamos poder montar as ações de treinamento e focá-las com o objetivo estratégico da empresa. (MARGARETH)

Portanto, os gerentes de operações serão os pioneiros na implantação da nova gestão de pessoas baseada em competências. Os resultados obtidos servirão para as ações futuras que área de recursos humanos venha executar com o objetivo de ampliar esse programa para os demais gestores e empregados da empresa.

4.6.2 Dificuldades na implantação da gestão por competências

A gestão por competências terá algumas dificuldades na sua implantação por trata-se de um projeto novo e pelo fato de a INFRAERO ser uma empresa pública. Nela, o critério de escolha de empregados para ocuparem os cargos de chefia, gerente, é subjetivo, sendo assim, supõe-se que a equipe de recursos humanos deparar-se-á com algumas resistências internas. Isso ficou claro em um dos trechos da entrevista com a psicóloga da sede. Apesar de tudo, a entrevistada acredita que tais obstáculos serão superados com o tempo, devido aos resultados que o programa produzirá:

[...] Vamos ter dificuldades, vamos ter de errar, vamos ter de nos levantar e nos sentar de novo. Mas uma coisa em que nós acreditamos com fé é que esse é o caminho [gestão por competências]. Se a área de RH deseja fazer um trabalho para sede, de integridade, de resultados, acreditamos que esse é o caminho. (MARGARETH)

Essas dificuldades também são percebidas nas entrevistas realizadas com os gestores da regional Nordeste, conforme foi percebido na entrevista com Eleonora, Gerente Comercial. Ela acredita que o maior entrave é a conscientização dos gerentes da necessidade de

disponibilizar tempo e empenho no desenvolvimento das competências desejáveis para suas atividades, pois muitos deles alegam que são muito ocupados para dedicar-se ao desenvolvimento de novas habilidades e à aquisição de conhecimentos. E, ainda, apresentam dificuldades para modificar suas atitudes.

Alguns entrevistados acreditam que, apesar da implantação da gestão por competências, continuará a prática da indicação das pessoas de confiança para as funções gerenciais, mesmo que elas não apresentem as competências desejáveis para a ocupação. Isso pode ser percebido na fala de Tavares:

[...] A dificuldade é que se coloca o relacionamento acima das competências técnicas. Um dos maiores problemas na promoção é que ela não é uma questão, muitas vezes, de competência. [...] Algumas pessoas são mantidas em funções gerenciais por apadrinhamento e outros interesses, mas não detêm competências que a função exige. [...] acredito que afete o desempenho da empresa. (TAVARES)

Para a Gerente Comercial, Eleonora, os resultados do projeto de gestão por competências serão obtidos a longo prazo e a empresa precisa desenvolver uma ação mais imediata, como a realização de cursos e treinamentos locais para o desenvolvimento de competências nas áreas de comunicação, negociação, gerenciamento de processo e de pessoas:

[...] Acho que é um programa bom, mas os resultados deverão ser obtidos daqui a uns cinco ou oito anos. E creio que muitos gerentes não sobreviverão a isso. [...] O grande problema do projeto é que vivemos num mundo acelerado, não acho que vamos colher resultados do dia para a noite, vamos colher esse fruto a médio e longo prazo. [...] Os gerentes que estão acima dos quarenta anos não vão mudar de uma hora para outra. (ELEONORA)

Sendo assim é realmente provável que os resultados desse programa deverão ser obtidos a médio e longo prazo, pois envolverá a mudança da cultura de gestão de pessoas existente na empresa. Ademais, pretende-se que a matriz de competências seja utilizada na escolha do perfil dos empregados que ocuparão as funções de confiança e para reduzir a lacuna existente entre as competências atuais dos gestores da empresa e as desejáveis.

4.6.3 Facilidades na implantação da gestão por competências

Como a gestão por competências é uma realidade, em termos de gestão de pessoas, que tem sido adotada por empresas privadas e públicas, acredita-se que o modelo também será

bem sucedido na INFRAERO, apesar das dificuldades iniciais, algo comum a qualquer programa que envolva mudanças profundas.

Considerando que o programa tem o apoio da diretoria executiva da empresa e que foi criada uma coordenação específica para a implantação da gestão por competências, espera-se que essa nova administração de pessoas promova uma reformulação no atual plano de cargos e salários (PCCS), no plano de treinamento, melhor qualificação dos empregados e da *performance* dos gestores. Espera-se que tais ações promovam resultados organizacionais mais satisfatórios.

Acredito que o envolvimento direto dos superintendentes, motivando a participação e o engajamento do corpo gerencial será crucial para o sucesso do programa. (ELEONORA)

Por fim, os entrevistados acreditam que a empresa investirá em programas de formação gerencial e que o mapeamento das competências será utilizado para avaliar a situação de cada gerente e para delinear o programa de treinamento. Essa ação terá o objetivo de desenvolver competências no corpo gerencial que possibilitem a realização de suas atividades com eficiência e qualidade, repercutindo no desempenho organizacional. Atualmente, a empresa disponibiliza vagas de cursos de pós-graduação para os gerentes. Além disso, são custeados cursos externos para alguns gerentes de acordo com a oferta de mercado e disponibilidade financeira do plano de treinamento de cada superintendência.

5 Discussão dos resultados

Esta seção destina-se a discutir os resultados encontrados à luz do referencial teórico que fundamenta esta dissertação. Isso será feito apresentando-se uma discussão de como os resultados encontrados inserem-se no referencial teórico-empírico consultado ao longo da pesquisa. Para isto, será feita uma análise, cujo propósito é saber se as descobertas deste estudo servem para fortalecer, divergir ou ampliar outros trabalhos já realizados sobre os temas tratados.

A discussão dos resultados será apresentada em três seções organizadas pelos três objetivos específicos que embasam o estudo, a saber: a) descrever como os gestores têm aprendido; b) identificar as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados e c) compreender como as competências dos gestores relacionam-se com os recursos de suas unidades organizacionais.

5.1 Aprendizagem dos gestores

O objetivo desta seção é discutir os achados deste estudo acerca de como tais gestores têm aprendido. Isso será feito por meio de subseções, de acordo com as categorias que foram encontradas neste objetivo. A finalidade é facilitar o entendimento da análise dos achados.

5.1.1 Demandas de trabalho

Esta pesquisa, realizada com os gestores da INFRAERO, demonstra que a maioria deles foi desafiada a aprender por meio das demandas de trabalho, dos desafios e dos eventos críticos. Dessa forma, nota-se que tiveram de lidar com várias situações que representaram oportunidades significativas de aprendizagem e exigiram deles novos conhecimentos. Neste aspecto o presente estudo fortalece os resultados obtidos por Lucena (2001) que também constatou em seu estudo com gerentes varejistas que a exigência de obtenção de conhecimento foi um dos fatores que lhes impulsionou a aprendizagem. Portanto, nesses estudos, fica claro que os gerentes foram impulsionados a aprender, devido às novas responsabilidades que assumiram perante suas empresas. Isto aconteceu, por exemplo, com a Rosângela que assumiu a Superintendência do Aeroporto de Paulo Afonso, sem deter a maioria dos conhecimentos necessários para a nova função, pois foi transferida de um setor administrativo (coordenadora de administração geral) para a assumir a função de superintendente.

Os resultados deste estudo sobre aprendizagem dos gerentes corroboram o estudo desenvolvido por Stewart (1982), que demonstra que os gestores em suas carreiras profissionais aprendem na medida em que foram desafiados a resolver desafios no ambiente de trabalho. Esta superação, por sua vez, teve como consequência para a maioria deles a ascensão profissional na empresa. Ela advoga que “as escolhas feitas pelos executivos são dinâmicas e mudam ao longo do tempo, influenciadas pelas demandas”, as quais, em um modelo seu, aparecem como “a extensão para qual a pessoa envolvida é requerida na unidade de trabalho e os procedimentos burocráticos que não podem ser ignorados ou delegados”.

Outra autora que aborda essa questão é Hill (1993), que advoga que os desafios e as adversidades encontradas pelos gerentes desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e no amadurecimento profissional. Nesse estudo, Hill (1993) observa que inicialmente, os gerentes sentiram-se inseguros e apreensivos, mas, esses sentimentos foram superados após o final de um ano no desempenho de suas funções gerenciais.

Vale destacar que a maioria dos gestores declara que os desafios profissionais apresentados pela empresa foram fontes enriquecedoras de aprendizagem, pois exigiram deles a aquisição de novos conhecimentos e habilidades para lidar com as novas atividades para as quais foram designados. Assim, os gestores entrevistados tiveram de aceitar os desafios que surgiram por serem pessoas orientadas para a ação: profissionais dispostos a assumir funções e atividades que representavam oportunidade de crescimento.

A transferência [da Coordenação Comercial para Gerência de Auditoria] foi um grande desafio, eu como gosto de desafios, aceitei. No começo, eu fiquei preocupada, porque era uma atividade que nunca tinha sido desenvolvida por mim. Mas a minha bagagem na área de operações, área administrativa-financeira e área comercial fez com que eu criasse coragem nessa nova função (ANA).

Neste sentido, outros estudos conduzidos por Moraes (2000), Silva (2000), Grohman (2004), Richter (1999), La Paro (1991), Lucena (2001) reforçam que o bom desempenho dos gestores foi atrelado ao processo de aprendizagem. Para isto, eles tiveram que atender as demandas de trabalho que envolvia uma série de desafios, responsabilidades, novidades e exigências. Sendo assim, os resultados do presente estudo, corroboram os achados destes autores.

Analisando os resultados obtidos, nota-se que os gestores precisam, mas nem sempre se sentem aptos, a trabalhar em contextos heterogêneos, nos quais precisam lidar com diversas

situações, pessoas, procedimentos, normas e rotinas que não são usuais. Tais contextos exigem dos gestores a capacidade de mobilizar conhecimentos e habilidades dentro de um contexto profissional. A respeito disso, Le Boterf (2003) afirma que um bom profissional não sabe apenas dominar as técnicas, mas empregá-las em contextos de competitividade e de estresse. Isto corrobora os estudos conduzidos por Davies e Easterby-Smith (1984) que concluíram que a experiência de trabalho é fundamental para o desenvolvimento de gerentes, sendo assim, os executivos se desenvolvem primariamente por meio de confrontos com situações e problemas novos em que o repertório de comportamentos deles é inadequado e onde eles têm que desenvolver novas maneiras de tratar essas situações. Essa parece ter sido a mesma conclusão do estudo da La Paro (1991) que constatou que a aprendizagem dos gerentes investigados era guiada pelas experiências de trabalho que ofereciam novidades, adversidades, diversidades e responsabilidades.

Alguns gestores narraram eventos críticos que envolveram incidente (incêndio), incursão em pista em aeroportos (invasão) e acidente (aeronave com problemas para aterrissar) e que foram suficientemente significativos para representar fontes de aprendizagem. Como eles convivem com situações que envolvem a operacionalidade e a segurança de aeroportos e terminais de cargas, alguns dos referidos problemas eram típicos do setor. Estes exemplos fortalece os estudos conduzidos por Zarifian (2001), ao apresentar em sua teoria a importância dos eventos no trabalho diário e na aprendizagem dos indivíduos. Para esse autor, “o evento é algo que ocorre de maneira imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção”. Com base nisso, torna-se patente que o que foi relatado pelos gestores representou fontes de aprendizagem, pois, na concepção de Zarifian (2001), eles permitiram que os indivíduos atuassem sobre as situações.

5.1.2 Experiências no ambiente de trabalho

O objetivo desta discussão é analisar como os gestores aprendem por meio das experiências no ambiente de trabalho. A análise inicial demonstra que os gestores entrevistados aprendem por meio de experiências profissionais adquiridas na empresa, exercendo desde cargos operacionais a funções de confiança e compartilhando suas experiências com os colegas de trabalho.

As descobertas do estudo demonstram que a maioria das experiências profissionais apresentadas pelos gestores foi adquirida no desempenho de diversas atividades na empresa. Para eles, as experiências marcantes advindas dos cargos e funções que ocuparam tiveram

grande relevância nas suas formações como profissionais. Um exemplo é o caso do Nilson, gerente de operações, que ingressou na empresa aos 19 anos, como fiscal de pátio (seu primeiro emprego), e desempenhou várias atividades que contribuíram com a sua formação como profissional e gestor.

Ademais, nota-se que essas experiências ocorreram dentro de um mundo social e cultural (JARVIS, 1987) e as mais significativas formaram os estoques de conhecimento desses gestores, corroborando as idéias de Dewey (1976) e (JARVIS, 1987) de que nem toda experiência é significativa, mas apenas aquelas que são capazes de fazer os indivíduos refletir sobre elas. As experiências que foram citadas eram as mais significativas, porquanto formaram a base dos conhecimentos técnicos desses gestores, no entanto, foi constatado nos relatos que outras experiências não foram significativas e, portanto, não geraram aprendizagem relevante. Como o exemplo narrado pela Rosângela, gerente de administração, que afirma que sua experiência na área de pessoal (como auxiliar administrativo) não foi tão significativa na sua formação profissional, como sua atuação como superintendente de um aeroporto.

Outra descoberta do estudo foi a de que os gestores que atuam na empresa há mais tempo adquiriram sua experiência profissional praticamente toda na área de serviços aeroportuários. Para a maioria, a INFRAERO foi um dos seus primeiros empregos, portanto, formaram seu *curriculum* na empresa, na qual eles estão há cerca de vinte anos. Sendo assim, as experiências no ambiente de trabalho, no caso estudado, parecem ser fundamentais para a formação de estoque de conhecimento dos gerentes.

Dewey (1976) chama isso de princípio da continuidade da experiência, que consiste na observação de que toda e qualquer experiência serve-se das anteriores e modifica, de algum modo, as futuras. Isso pode ser exemplificado com as mudanças no cenário da área de infraestrutura aeroportuária e nas normas regulamentadoras da aviação civil nacional e internacional nos últimos anos. Com isso, os gestores estão constantemente transformando seus conhecimentos, a fim de que possam adaptar-se aos novos contextos. Como no caso da Ana, gerente de controle empresarial, que relatou que os eventos envolvendo os acidentes aéreos, as denúncias de corrupção na empresa e a instauração da CPI do apagão aéreo, tiveram repercussão no seu estilo gerencial, pois, ela adotou uma postura mais cautelosa. Ademais, ela teve que buscar novos conhecimentos para lidar com o novo contexto, pois, a empresa passou a ser auditada pelos órgãos de controle interno e externo (Tribunal de Contas da União).

Conforme defendido por Kolb (1984) e Jarvis (1987) as experiências ocorrem dentro de um contexto social e cultural no qual as pessoas existem. No presente estudo, um exemplo que corrobora as idéias dos referidos autores é que alguns gestores declararam que, apesar de a empresa ser extremamente normatizada, eles precisam, em função do contexto, adotar novas soluções para problemas.

A experiência do passado ela é sempre muito válida, porque ela está te trazendo o resultado de algo que aconteceu. Então, você não deve nunca ignorá-la, mas a partir do momento que você fica só no passado, você não evolui e não deixa as outras pessoas evoluírem. Então, eu, no meu caso, eu utilizo as experiências do passado, mas sempre com um olho no que está no mundo, no que está acontecendo no mercado. (ANA)

Foi observado no estudo que alguns gestores confessam que assumiram algumas funções de chefia sem ter experiências anteriores na área que iriam atuar. Casos desse tipo são esclarecidos pelo modelo de Jarvis (1987), no qual se afirma que a aprendizagem ocorre quando os conhecimentos e as habilidades são adquiridos na interação entre a experimentação e a reflexão até que o saber seja internalizado. Além disso, este achado corrobora a premissa de Jarvis (1987) que afirma que “quando uma experiência é significativa, ela torna-se uma base para o aprendizado quando há algum desencontro entre os arredores sócio-cultural-temporais e o estoque de conhecimento do ser”. Ou seja, quando existe uma discrepância/desnível entre o estoque de conhecimento (*disjunction*) e uma dada situação. Como ocorreu no caso do Renato que assumiu a coordenação de manutenção da regional, sem ter embasamento teórico da área. Pois, ele é engenheiro civil e sua vivência profissional anterior a INFRAERO, foi na área de construção civil.

A análise dos dados sugere que o desempenho dos gestores em diversas funções de chefia contribuiu para que eles desenvolvessem uma visão mais sistêmica da empresa. Essas experiências provocaram modificações nos gestores, que foram amadurecendo profissionalmente e, como consequência, foram assumindo novas responsabilidades. No relato de Rosângela, gerente de administração, ficou claro que suas experiências adquiridas como superintendente de aeroporto influenciam na sua visão mais holística da empresa. Assim, hoje, ao emitir um parecer para qualquer área da empresa, ela utiliza os conhecimentos adquiridos naquela época, além de entender os impactos das decisões nas demais áreas da empresa.

Uma descoberta interessante do estudo foi um dos gestores afirmar que busca compartilhar suas experiências com seus colegas de trabalho. Ele reconhece que cada pessoa

deve ter o discernimento necessário para aplicar a aprendizagem adquirida, de acordo com cada situação. Isso demonstra o caráter prático-social da aprendizagem, visto que as pessoas podem compartilhá-la (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Porém, cada experiência que um indivíduo vive é única, independentemente do ambiente. Cada um interpreta as situações de acordo com seu estoque de conhecimentos (JARVIS, 1987).

Por fim, observa-se que os gestores aprendem por meio de suas experiências principalmente de três maneiras. A primeira delas é a aprendizagem é caracterizada por experiências profissionais adquiridas anteriormente no desempenho de vários cargos e funções de chefia, que geraram conhecimentos e habilidades. A empresa possibilitou, nesse caso, oportunidades de aprendizagem. A segunda maneira que os gerentes aprendem é utilizando as experiências que já possuíam para o bom desempenho de suas atuais funções gerenciais. A terceira, é compartilhando suas experiências com outros colegas de trabalho.

5.1.3 Interação com colegas de trabalho

O objetivo desta seção é discutir os resultados de como os gerentes aprendem interagindo com colegas de trabalho. Nesse processo, ficou evidente a relevância da interação entre os gestores e demais colegas de trabalho no ato de aprendizagem.

Foi constatado no estudo que os gestores demonstram aprender no contexto prático-social do ambiente de trabalho mediante o compartilhamento de informações, conhecimentos e amizades com os colegas, corroborando os postulados da aprendizagem situada, defendidos por Lave e Wenger (1991) e Gherardi, Nicolini e Odella (1998). A maioria dessas interações ocorre diariamente de maneira espontânea nas conversas, telefonemas, correio eletrônico e outros meios informais. Nessas relações, os indivíduos negociam os significados das palavras, ações e situações, buscando, em muitos casos, a resolução de problemas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Percebe-se que os gestores utilizam nessas interações o domínio da comunicação (MEZIROW, 1991, p.75), que se caracteriza pela “compreensão, descrição e explicação das intenções; valores; idéias; questões morais; conceitos sociais, políticos, filosóficos, psicológicos ou educacionais; sentimentos e razões, que são compartilhado pelos indivíduos”.

Alguns gestores relataram o valor, para o ato de aprender, do convívio com pessoas mais experientes, que propiciou o amadurecimento desses então principiantes e influenciou, de certa forma, seus estilos de administrar. Como foi percebido no relato do Noel, gerente de segurança, que afirma que seu estilo gerencial foi influenciado por um determinado

superintendente, que serviu de modelo e é reconhecido por ele, como alguém que influenciou sua formação como gestor.

Percebe-se que estes gestores tiveram o que Lave e Wenger (1991) definem de participação periférica legítima, ou seja, desempenharam o papel de “aprendizes” e, por meio da convivência com profissionais mais experientes foram, paulatinamente, sendo legitimados pelo grupo. Esses mestres facilitaram o processo de aprendizagem por meio da interação social, a fim de que aqueles no papel de discípulos adquirissem os conhecimentos e as habilidades necessárias para o desempenho de suas atividades. Isto ocorreu, por exemplo, no caso do Paulo, gerente de tecnologia da informação, quando aborda seu processo de aprendizagem e legitimação junto a um grupo de profissionais da Universidade de São Paulo (USP), que foi contratada para instalação de um determinado equipamento no Aeroporto de Congonhas (seção 4.3.3).

Tavares, por exemplo, enfatizou em seu relato a idéia de que compete aos mais experientes orientar os mais jovens na tomada de decisões. Dessa forma, nota-se que esses gestores reconhecem a necessidade dos novatos serem socializados com a ajuda dos mais antigos, visando à aprendizagem por meio da observação das atividades dos demais membros das diversas comunidades de práticas existentes na empresa (LAVE; WENGER, 1991; EASTERBY-SMITH et al, 2003). O estudo revela que esse tipo de aprendizagem que ocorre no contexto prático-social é adquirido no trabalho desenvolvido diariamente sob a supervisão e orientação dos chefes e também de outros colegas.

Neste estudo, percebe-se que a aprendizagem dos gestores, em geral, não se restringe à interação com os colegas de trabalho da regional. Foi revelado que existem redes de relacionamentos estabelecidas pelos gestores com outros profissionais das demais dependências — aeroportos, regionais e sede da INFRAERO. A maioria desses contatos é realizada de maneira informal, principalmente, por meio do uso do correio eletrônico da empresa, o que é uma forte evidência da existência de comunidades de prática na empresa, devido ao seu caráter informal e a troca de práticas dentro de um contexto social, suas principais características.

Para Wenger (2004), o que define uma comunidade de prática é a interação regular de seus membros, visando a aprender como melhorar a execução de suas atividades. No entanto, quando os entrevistados foram questionados se participavam de algum grupo formal ou informal de aprendizagem, todos responderam que não. Os fatos de eles não se perceberem inseridos em grupos, times ou *networks* não significa que não participem de comunidades de prática, pois existem indícios em seus relatos (conforme detalhado no capítulo de resultados)

de que eles trocam informações (tais como as reuniões, conversas telefônicas, correio eletrônico e grupo de estudo – este promovido apenas por um gerente, Renato). Nestas oportunidades os gerentes compartilham práticas de trabalho, conhecimentos e estão constantemente interagindo com colegas de trabalho para aprender e cumprir os deveres profissionais.

Outro aspecto interessante foi a unanimidade dos gestores na afirmação de que não reconheciam as reuniões gerenciais como momentos de aprendizagem. De fato, alguns as consideram apenas informativas ou de cobranças. Normalmente, esses encontros ocorrem semanalmente com a participação do superintendente regional, do superintendente do aeroporto, da assessora da superintendência e do corpo gerencial. Todavia, a autora teve a oportunidade de participar de algumas dessas reuniões no período de 2006 a 2007, quando estava representando sua gerente nessas reuniões e, nessas ocasiões, pôde observar que se tratava de questões de várias áreas da empresa; portanto, eram de interesse comum a muitos gerentes, cujos trabalhos dependiam de soluções a serem desenvolvidas em conjunto com as gerências envolvidas. A autora percebeu que, apesar de os assuntos debatidos serem de caráter geral ou técnico, esses momentos propiciam ao corpo gerencial a troca de informações, sugestão de melhorias e apresentação de dificuldades. Isso significa que existe a partilha de informações e de conhecimentos que geram algum tipo de aprendizagem que, talvez, não seja percebida pelos gestores.

Acredita-se que essa falta de percepção dos gestores de que as reuniões gerenciais propiciam oportunidades de aprendizagem, se deve, pelo menos parcialmente, a alguns fatores apresentados pelas autoras Gherardi, Nicolini; Odella, (1998) que advogam que nas organizações, há uma visão muito limitada com relação a aprendizagem, causada por algumas razões. A primeira delas é a de que a aprendizagem é percebida como algo separado de qualquer outra atividade na organização, associando-a com momentos específicos como assistir uma aula, ler um livro ou assistir a um vídeo instrucional. A segunda razão para isto é a concepção de que aprendizagem é uma ação totalmente individual. Contudo, nas organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociam o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI, NICOLINI; ODELLA, 1998). Essa também parece ser a percepção da Ana, gerente de controle empresarial, ao relatar que:

Eu acho que ela [reunião gerencial] tem a função informativa, e tem também a de aprendizado. Então quando o Cel. França [Gerente de Navegação Aérea], por exemplo, começa a falar, eu fico muito atenta, porque a atividade dele para mim, apesar de ter tanto tempo de INFRAERO, ainda é uma atividade que eu não conheço. Então eu aprendo

muito naquele momento, a mesma coisa é uma atividade do Aoun [Coordenador de Meio Ambiente]. Então são coisas que realmente chamam a atenção e são oportunidades de conhecimento, de aprendizagem. (ANA)

Portanto, a aprendizagem no contexto prático-social dos gestores da INFRAERO revela certo grau de complexidade, uma vez que é marcada pelas inúmeras interações entre os gestores e os diferentes *stakeholders* — pares, subordinados, superiores, órgãos governamentais, comunidade aeroportuária e empregados terceirizados.

5.1.4 Educação formal

Percebe-se pelos resultados que os gestores envidaram esforços nas suas formações mediante participação em treinamentos, cursos, seminários e pós-graduações. Eles reconhecem os benefícios advindos da educação formal para o desempenho de suas atividades e para o amadurecimento profissional. A prova disso é que a maioria dos gestores entrevistados apresenta formação acadêmica de nível superior, inclusive muitos fizeram pós-graduação (incluindo-se *MBA's*), em alguns casos foram financiados pela empresa, que apresenta programas de incentivo na área de ensino fundamental, ensino médio, graduação e pós-graduação. O aperfeiçoamento profissional dos gestores por meio da educação formal coaduna-se com a proposta de Fox (1997), que advoga que a aprendizagem gerencial envolve o mundo da sua prática, educação e desenvolvimento. Sendo assim, a interface entre a realidade concreta vivenciada diariamente pelo executivo no ambiente de trabalho e suas atividades de desenvolvimento e educação são realizadas por meio da aprendizagem gerencial.

Grande parte dos cursos e treinamentos dos quais os gestores participaram foram promovidos pela empresa e são de caráter técnico, ou seja, voltados para suas respectivas áreas de atuação. Isso ficou comprovado na análise do plano anual de treinamento dos últimos três anos, no qual consta que a maioria dos treinamentos é, principalmente, na área de operações, segurança, navegação aérea e de caráter técnico (que são as áreas fins da empresa). Não existe a previsão de cursos específicos para a formação dos gestores, o que foi muito criticado por eles. Essa necessidade da formação gerencial é defendida por autores como Burgouyne e Reynolds (1997) que advogam que a aprendizagem gerencial é uma área, tanto da prática profissional, quanto de investigação teórica, cujo intuito é diminuir as lacunas existentes entre estes dois domínios. Sendo assim, a aprendizagem gerencial refere-se às

atividades como treinamento, educação e desenvolvimento gerencial e as demais formas de aprendizagem que ocorre no dia a dia do trabalho.

No entanto, a empresa investe amplamente na formação técnica dos seus empregados, principalmente os que trabalham nas áreas fins da empresa (operações, segurança e navegação aérea), a fim de que possa não só atender as normas e regulamentos do setor de infra-estrutura aeroportuária, mas também garantir a operacionalidade e a segurança dos aeroportos e dos passageiros. Tal concepção está em consonância com as idéias progressivas de Dewey (1976), que defende a relação íntima e necessária entre os processos de nossa experiência real e a educação. E, outrossim, com as de Akin (1987), que declara que a real aprendizagem completa-se apenas com a aplicação de teorias e conceitos nas experiências da prática. A priorização da formação técnica dos gestores apresentada neste estudo estão em consonância com o que Mezirow (1991) denomina de domínio instrumental da aprendizagem. Esse domínio representa a forma de controle e manipulação do ambiente, incluindo outras pessoas. As ações são baseadas em conhecimento empírico, governado por papéis técnicos (MEZIROW, 1991). La Paro (1991) constatou em seu estudo conduzido com 20 gerentes da área de saúde, a importância da aprendizagem técnica para o desempenho das funções gerenciais.

Verifica-se que a empresa apresenta uma estrutura consolidada de formação técnica dos seus empregados, cursos e treinamentos. Os gestores reconhecem que a maioria dos seus conhecimentos técnicos foi fomentada pela empresa. Ademais, eles relatam a necessidade de a empresa ofertar cursos e treinamentos de formação gerencial. Desse modo, nota-se que os gestores são unânimes sobre a importância da formação gerencial específica para lidar com pessoas e processos. A partir deste entendimento será dada continuidade à discussão dos resultados, na próxima seção, sobre as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados na organização estudada.

5.2 Competências existentes e desejáveis dos gestores examinados

Nesta seção será feita uma discussão sobre os resultados encontrados, no que se refere às competências existentes e desejáveis dos gestores examinados. Ela se dará por meio de subseções, a fim de que se facilite o seu entendimento, de acordo com as categorias que foram encontradas na seção 4.4 do presente estudo. Desse modo, em primeiro lugar, serão discutidas as competências dos gestores e outras consideradas, pelos próprios gestores, como sendo

importantes para o exercício de suas funções. E, por último, tratar-se-á das competências desejáveis pela empresa.

5.2.1 Competências técnicas (saber fazer)

A pesquisa feita com os gestores demonstra que, mesmo quando já estavam empregados na INFRAERO, eles desenvolveram competências técnicas de grande relevância para o cumprimento de suas funções gerenciais. Nota-se que a maioria dessas competências técnicas foi desenvolvida pelos gestores no desempenho de várias funções e por meio de cursos e treinamentos realizados pela empresa, como foi enfatizado nos relatos de gestores como Noel e Nilson. Isso está de acordo com o pensamento da corrente anglo-americana, que defende que os conhecimentos e habilidades são passíveis de serem aperfeiçoados mediante treinamento e desenvolvimento (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER E SPENCER, 1993 E PARRY, 1996).

Os gestores, todavia, não foram sujeitos passivos nessa formação profissional, eles utilizaram os saberes adquiridos para moldar-lhes o estilo de trabalho, buscando integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em suas atividades, assumindo, dessa forma, responsabilidades nas situações profissionais (ZARIFIAN, 2003; LE BOTERF, 2003).

E a minha pós-graduação [planejamento e gestão organizacional] eu fiz tanto pelo meu interesse profissional aqui na empresa [na época, ela era coordenadora de planejamento e gestão], acho que assim, a minha evolução dentro da empresa ou me forçou ou me estimulou a fazer a minha pós-graduação. Então eu fiz minha pós-graduação voltada para o meu crescimento profissional dentro da empresa (ROSÂNGELA)

Ademais, as descobertas do estudo fortalecem a idéia de que o desenvolvimento das competências técnicas dos gestores apresenta os três eixos propostos por Le Boterf (2003): a formação da pessoa, sua biografia e socialização, formação educacional e experiência profissional. Observa-se nos relatos dos gestores que eles, em sua maioria, laboram na empresa a pelo menos a vinte anos, sendo assim, a maioria de seus conhecimentos e experiências profissionais foram fomentados pela empresa. E que a formação de suas competências técnicas foi influenciada também pelas suas histórias pessoais que estão muito atreladas as suas experiências profissionais. Além disso, a maioria da sua rede de relacionamentos foi estabelecida na própria empresa ao longo de suas carreiras.

[...] todos os curso que eu direcionei, tanto custeando por mim mesma, quanto pela empresa, foi direcionado pela minha formação e da minha

atuação na empresa. Então todos os cursos que eu pedi foi para melhorar o meu desempenho profissional na empresa e ao mesmo tempo me realizar pessoalmente. [...] Então a minha rede de relacionamentos interna ela é muito grande [24 anos de empresa] (ELEONORA)

Além disso, os resultados do presente estudo enfraquecem o pressuposto defendido por Spencer e Spencer (1993) de que a competência pode ser utilizada para prever o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Pois, apesar de a empresa ser bastante normatizada, os gestores aplicam suas competências técnicas para atender às demandas do contexto, mobilizando recursos e pessoas. Portanto, as atitudes não são “totalmente” previsíveis. O conjunto de atividades diárias que executam é complexo e, por conseguinte, difícil de ser descrito com precisão (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001, LE BOTERF, 2003, RUAS, 2005(a), DUTRA, 2004). E consoante Sandberg (2000), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são estruturadas pelos trabalhadores na efetuação das tarefas.

A descoberta deste estudo corrobora as idéias de autores como Fleury; Fleury, (2001); Bitencourt, (2001); Ruas, (2005); Antonello, (2005); Oderich, (2005) e Pires et al (2005) de que aprendizagem e competência perfazem um círculo virtuoso. Nos relatos dos gestores ficou claro que a maior parte de suas competências técnicas formou-se na academia, nos cursos e nos treinamentos. Uma evidência desta assertiva foi o depoimento do Noel, gerente de segurança, que atrela a sua competência técnica ao fato de ter participado de cursos como o de gestão de segurança da aviação civil e de oficial contra incêndio, pois, contribuíram para que o gestor desenvolvesse uma conhecimento mais amplo sobre o sistema de segurança da aviação civil.

Portanto, observa-se que os gestores têm competência técnica nas áreas que atuam, que foi desenvolvida no desempenho de várias atividades durante a carreira profissional e por meio de cursos e treinamentos patrocinados pela empresa e voltados, sobretudo, para os aspectos técnicos.

5.2.2 Competências em processo

A análise inicial dos achados da seção 4.4.1.2 demonstra que os gestores não só reconhecem a relevância das competências em processo para o exercício de suas funções, mas também, devido à formação técnica, aparentemente, estão cientes da maioria dos processos de suas áreas, o que inclui as atividades desempenhadas pelos subordinados. Além disso, outros

demonstram estar a par de que, para a resolução de um determinado problema, se faz necessário noções, no mínimo, dos processos das demais áreas que se relacionam com a sua. Sobre isso, Zarifian (2001) é da opinião de que o profissional deve dominar uma grande parte dos processos, pois a competência está cada vez mais centrada neles do que nos comportamentos (FLEURY, FLEURY, 2001). Essa situação foi abordada por Tavares, gerente de marketing e comunicação social, ao demonstrar que ele consegue relacionar suas atividades com os demais processos da empresa.

No entanto, outra descoberta relevante é a de que alguns gestores precisam desenvolver uma visão sistêmica dos processos da empresa, ou seja, conhecer melhor o funcionamento de cada área e qual a influência que elas têm em suas atividades. Isso foi constatado em alguns relatos, principalmente, no que foi feito por Raquel, gerente de planejamento e gestão, que afirma que os gestores estão muito centrados nos processos de suas áreas. Boog (1991), outrossim, defende a importância de o gerente ter uma visão sistêmica da empresa.

É provável que a deficiência de alguns gestores no desenvolvimento dessa visão sistêmica da empresa (competência em processo) possa ser explicada por Mintzberg (2003). Em seus estudos o autor apresenta uma análise interessante sobre a formalização do comportamento, que é caracterizada pela tendência das organizações para prescrever a separação de seus membros, envolvendo a padronização dos seus processos. Assim, empresas como a que está em apreço — pública e burocrática — são extremamente normatizadas e formalizadas, o que implica cada membro estar exclusivamente voltado para a realização das atividades de sua área de atuação. Esse aspecto também é abordado nos estudos conduzidos por Hall (2004), que reconhece que a formalização afeta o comportamento dos indivíduos. A formalização pressupõe que o indivíduo deve seguir as regras, pois, ele é avaliado pelo seu cumprimento. Desta forma, as regras passam a ser mais importantes, que as próprias metas organizacionais, levando à rigidez. Isso resulta na redução da autonomia e da iniciativa dos indivíduos.

Os gestores enfatizaram o fato de a empresa ser extremamente normatizada, cada área com suas normas, regulamentos e regras de conduta, isto é, extremamente burocrática. Ela, por apresentar as principais características do modelo de Max Weber *apud* Mintzberg (2003), tais como: centralização de decisões na sede da empresa, que define as normas, os regulamentos e as mudanças na hierarquia dos aeroportos e regionais; cadeia de comando; divisão do trabalho; estrutura hierarquizada com vários níveis; atividades e processos

devidamente apresentados em formato de documentos e arquivados em pastas específicas; comunicação regulamentada e padronização dos processos e das habilidades de trabalho.

Outro teórico que pode ajudar a entender a dificuldade dos gestores no desenvolvimento das competências em processo é Merton (1980), que criticou em seu trabalho o modelo weberiano, pois as organizações burocráticas apresentam algumas anomalias ou disfunções. Nesta dissertação, detectaram-se algumas dessas disfunções às quais o trabalho de Merton (1980) faz referência, a saber: estrutura burocrática que exerce pressão sobre o indivíduo para torná-lo metódico, prudente e disciplinado; valorização excessiva dos regulamentos; excesso de formalidade.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que a empresa é do tipo mecanicista, pelo fato de as tarefas serem especializadas e precisas, de ter uma hierarquia bem definida, de valorizar mais a comunicação vertical, de centralizar a responsabilidade e a visão de conjunto na alta administração. Esse tipo de organização corresponde ao modelo de burocracia mecanizada ou legal-racional de Weber (MINTZBERG, 2003).

Portanto, é essencial para o desempenho organizacional que todos os seus gestores desenvolvam de forma mais ampla as competências em processo, não bastam apenas conhecer e ter o domínio sobre os seus processos, é preciso entender a sua relação com aqueles das demais áreas.

5.2.3 Competência de serviço

Percebe-se pelos resultados que alguns dos gestores buscam estabelecer, na sua relação com as demais áreas e com os clientes, certa civilidade, atenção, respeito e sensibilidade com os problemas que lhes são apresentados. Isso foi observado, principalmente, nos gestores que lidam mais diretamente com os clientes da empresa (passageiros, concessionários, clientes do terminal de cargas, empresas aéreas e a comunidade aeroportuária), ou seja, a gerente comercial, o gerente de logística de cargas e o gerente de comunicação social, pois, nos relatos, é clara a preocupação com os impactos que os serviços oferecidos terão para o consumidor final. Esse comportamento coaduna-se com as idéias de Zarifiam (2001) que entende que a competência de serviço é “conhecer e compreender os problemas ligados à utilização desse serviço e ao modo de vida dos clientes e usuários”. Esse tipo de competência também é encontrado no trabalho de Boog (1991), em cuja visão de competência gerencial os gerentes, ao lidar com as pessoas, devem ter o intuito de atender às suas necessidades e expectativas.

A pesquisa tornou evidente que a concepção de aeroporto vem mudando nos últimos anos. Os terminais de passageiros apresentam grande potencial para a geração de receitas comerciais, por estarem-se transformando em lugar de diversão, lazer, entretenimento e compras. Essa evolução requer dos gestores uma postura diferente com os novos clientes. Eles terão de mobilizar seus saberes para se adaptar aos *aeroshopping*. Só assim poderão atender às necessidades e expectativas dos usuários, passageiros e comunidade aeroportuária

Além disso, o estudo revela que a necessidade dos gestores agir com mais iniciativa, assumir responsabilidades e ter consciência de que todas as áreas contribuem de alguma forma para que os clientes sejam bem atendidos. Segundo Le Boterf (2003), isso exigirá deles a utilização de saberes múltiplos e heterogêneos para escolher a alternativa mais apropriada para cada situação dentre aquelas existentes, visando ao cliente como beneficiário final. Sendo assim, incorporar em seus executivos a competência em serviço será um dos maiores desafios para os líderes da empresa.

Considera-se que a maior contribuição desta seção foi a lição de que a empresa necessita desenvolver em seus gestores a competência em serviço, pois todos direta ou indiretamente são responsáveis pelos serviços prestados nos terminais de passageiros e de cargas. E isso requer mais do que investimento em treinamento técnico, é preciso desenvolver nos gestores uma prática de mudança comportamental, a fim de que eles estejam comprometidos com a expectativa dos clientes. Essa questão foi abordada de forma enfática por Tavares, gerente de marketing e comunicação social, pois, ele considera que a empresa apresenta um potencial enorme como prestadora de serviço, e que essa noção deve ser compartilhada por todos os gestores.

5.2.4 Competências sociais (saber ser)

A análise dos resultados obtidos evidencia a relevância das competências sociais no desempenho dos gestores e na realização de suas atividades. As conclusões são confirmadas pelos postulados de Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001), uma vez que foram encontrados elementos que compõem a competência social — iniciativa, assunção de responsabilidade, negociação e trabalho em equipe. Essas características ficaram patente nos relatos de Tavares. Ele demonstrou que empreende esforços para que sua equipe tenha as referidas qualidades, pois ele “acredita que a responsabilidade dos resultados obtidos pela área deve ser atribuída a

todos os indivíduos que a compõe”. Verificou-se essa mesma percepção ao se entrevistarem os coordenadores.

Alguns gestores relataram acreditar que o sucesso de um profissional está ligado mais a sua habilidade de relacionar-se com as pessoas do que no seu conhecimento técnico. Esse tipo de competência está intimamente atrelado às idéias de domínio de aprendizagem de Mezirow (1991, p.75), que sustenta que a comunicação é utilizada na resolução de problemas e que esse processo envolve a identificação e a validação de construtos de explanação.

Além disso, a competência de relacionamento guarda certo vínculo com a aprendizagem situada, visto que os indivíduos aprendem a relacionar-se dentro de um contexto prático-social, negociando os significados das “coisas” (LAVE e WENGER, 1991 e GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998). Tal fato ocorre, devido à ligação intrínseca entre a aprendizagem e a formação de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

Além disso, os resultados encontrados não se distanciam do que defendem Mintzberg (1973) e Kotter (2000). Segundo eles, os gerentes, mediante telefonemas, reuniões, correio eletrônico ou pessoalmente, gastam tempo e energia no desenvolvimento de uma rede cooperativa de relacionamento com pessoas que consideram importantes para o cumprimento de suas agendas, metas e planos. Ou seja, os gestores utilizam do domínio da comunicação (MEZIROW, 1991, p.75) para estabelecer suas redes de relacionamento, visando à realização de suas atividades, por meio da mobilização de pessoas e recursos.

Outra descoberta foi a ratificação da necessidade de melhoria da comunicação entre os gestores, subordinados e superiores. Isso foi apresentado como um dos pontos mais críticos por alguns dos gestores entrevistados. Tais problemas podem ser provocados pelo fato de a empresa possuir uma estrutura de burocracia mecanizada (Mintzberg, 2003), na qual o sistema de comunicação é muito verticalizado. Sendo assim, o estudo demonstra que essa habilidade precisa ser mais bem desenvolvida pelos gestores. Outro autor que pode ajudar a entender essa situação é Roth (1993), que apresentou fortes críticas ao modelo de burocracia de Weber:

“essa estrutura oferece vantagens para as pessoas que são alçadas às posições de chefia, conseqüentemente, a burocracia incentiva o conflito entre as pessoas que desejam essas posições, e realça a vaidade de seus ocupantes, prejudicando a qualidade da administração” (ROTH, 1993, p.47).

Essa percepção é corroborada por Ana, gerente de controle empresarial, que reconhece a importância do relacionamento no estabelecimento de uma rede de contatos e na realização das suas atividades. Contudo, apesar dos gestores manterem um bom relacionamento entre si,

ela relata que existem problemas de comunicação entre as áreas, conforme pode ser evidenciado no seguinte relato:

Um relacionamento, ele é essencial, mas para que um relacionamento tenha um bom resultado, há a necessidade da predisposição de ambas as partes de ouvir, de aceitar, e de alterar, se for o caso. [...] Eu acho que a gente entra mais para o campo da vaidade, do orgulho, do “eu sou melhor do que você, vou medir forças”. (ANA)

Portanto, fica evidenciado nos relatos que os gestores podem servir-se da competência de relacionamento para estabelecer redes que os ajudam no desempenho de suas funções. Eles devem, portanto investir no fortalecimento dessa habilidade social, visando à criação de teias de relações que os ajudarão na realização das atividades.

5.2.5 Competências desejáveis pela empresa

A análise inicial demonstra que as competências desejáveis pela empresa tiveram uma definição sistematizada de maneira bastante metódica, cujo propósito era alinhar as competências humanas com as corporativas. Ela foi realizada por uma equipe de profissionais da área de recursos humanos da sede da empresa como parte do trabalho de implantação de um modelo de gestão por competências. O resultado foi uma matriz que abrange todos os cargos e funções da empresa. Para esse trabalho foi utilizado o modelo de outras empresas públicas como os Correios e o Banco do Brasil.

A gestão de pessoas por competências é algo que vem sendo disseminado nas organizações públicas. Essa tendência é explicada por RUAS et al. (2005) que afirma que a inclusão de empresas não pioneiras como dotadas de competências organizacionais permite abrir o leque para o estudo de como as empresas brasileiras ultrapassam a condição de sobrevivência para estabelecer uma situação de diferenciação. Isso é corroborado por Zarifian (2003), que justifica a emergência da gestão por competências com a preocupação de obter solução para os problemas, de trabalhar em grupo e de partilhar conhecimentos sobre o processo produtivo

Percebeu-se que, inicialmente, a equipe de recursos humanos fez o mapeamento das competências corporativas e suas definições operacionais, que foram resultado de pesquisas conduzidas pela equipe por meio da leitura de documentos da empresa, do planejamento estratégico e do trabalho realizado em parceria com a Superintendência de Planejamento e Gestão da Sede e com um grupo seletivo dos principais líderes da empresa. Pires et al (2005) conceituam essa ação, ou seja, o mapeamento de competências como a identificação do

conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacitam para a execução de determinadas atividades, surgem ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos.

O estudo revela que a partir da definição das competências corporativas foi realizado um intenso trabalho para definir as competências humanas que apresentam um grupo de comportamentos observáveis. Esses comportamentos foram objeto de uma validação sistêmica e de um trabalho de análise de um grupo selecionado de empregados que atuou como juízes para analisar e validar a pertinência dos comportamentos de cada competência. Percebe-se que a sistemática adotada pela INFRAERO para definir suas competências corporativas e comportamentais encontra respaldo na literatura sobre o tema. Isso pode ser observado nas palavras de Dutra (2001):

Inicialmente levantadas em entrevistas com pessoas-chave da organização, as competências individuais são posteriormente tabuladas e, finalmente, trabalhadas com o conjunto dessas pessoas para obter a melhor sincronia com o intento estratégico e as competências organizacionais. (DUTRA, 2001)

Dutra (2001) advoga que há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as competências individuais. O estabelecimento destas, por conseguinte, deve estar vinculado à reflexão sobre aquelas, uma vez que há uma relação mútua entre elas. Ademais, percebe-se que na análise das competências corporativas, a visão estratégica é a competência primordial tanto no nível organizacional quanto no individual, o que demonstra a ênfase em alinhar as competências às diretrizes da empresa.

Nota-se, na análise dos resultados, que a INFRAERO não adotou um conceito específico, mas pelas características de suas competências, a empresa interpreta competência sob as três dimensões definidas por Le Boterf (2003), conhecimento, habilidades e atitudes. Nessa perspectiva, as competências corporativas e humanas abrangem os saberes inerentes a essas dimensões que são abordados por autores como Fleury e Fleury (2001), Fleury e Oliveira Jr (2001), Ruas (2005), Bitencourt (2001).

O estudo mostra que o resultado do trabalho desenvolvido pela área de recursos humanos da sede foi a elaboração da matriz de competências, que contempla os principais cargos e funções e as respectivas competências e comportamentos relacionados a cada um deles. Normalmente, o trabalho de elaboração das matrizes de competências compreende as diretorias, as superintendências e as gerências. Para Barbosa, Ferraz e Teixeira (2003) e Barbosa (2002), é comum o modelo não abranger todos os funcionários, mas apenas o nível

gerencial. A intenção da empresa, no entanto, é que, num futuro próximo, atenda todos os cargos e funções.

Portanto, a grande vantagem da utilização de competência aplicada à formação das pessoas é que ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, direcionando suas ações para as competências individuais por meio da aprendizagem.

5.3 As relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades.

O objetivo desta seção é estabelecer uma discussão sobre as descobertas deste estudo, no que se refere a como as competências dos gestores estão relacionadas com os recursos de suas unidades ou subunidades organizacionais. Dessa forma, a discussão dos resultados será com o intuito de traçar um paralelo entre essas competências e os recursos tangíveis e intangíveis, à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV).

Percebe-se, mesmo que de forma incipiente, a associação de recursos a produtos. Ou seja, a INFRAERO, mais especificamente, o aeroporto parece ter-se transformado numa empresa multiprodutos, pois, devido à mudança no conceito de aeroporto para *aeroshopping*, a empresa busca a diversificação e a associação de seus recursos financeiros para a implementação de novos serviços, os quais se refletem em mudança estratégica.

Essa observação é confirmada por Wernefelt (1984), a partir do momento em que esses recursos aplicados de forma adequada possibilita o aumento das receitas e da lucratividade da empresa. Do mesmo modo, Prahalad e Hamel (1995) defendem que uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos ou serviços, mas também de competências organizacionais, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa que mantém o seu sucesso.

Outra descoberta significativa é que, apesar de a empresa atuar num mercado de monopólio, a tendência é que com a otimização dos recursos, especialmente os intangíveis, ela aumente sua lucratividade (WERNEFELT, 1984). A referida autora advoga que o crescimento estratégico envolve o equilíbrio entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos.

Quanto a isso, o estudo revela que a INFRAERO tem envidado esforços para a modernização dos aeroportos, com o auxílio do Governo Federal por meio do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, que deixa de ser um lugar de embarque e desembarque

apenas, com investimentos na ampliação dos terminais de passageiros e de cargas e com a adoção do conceito de *aeroshopping*. O aumento da receita advinda dos investimentos nos recursos da empresa podem ser comprovados no gráfico 1 que apresenta uma projeção das receitas e despesas da Superintendência Regional do Nordeste, no período de 2001 a 2007.

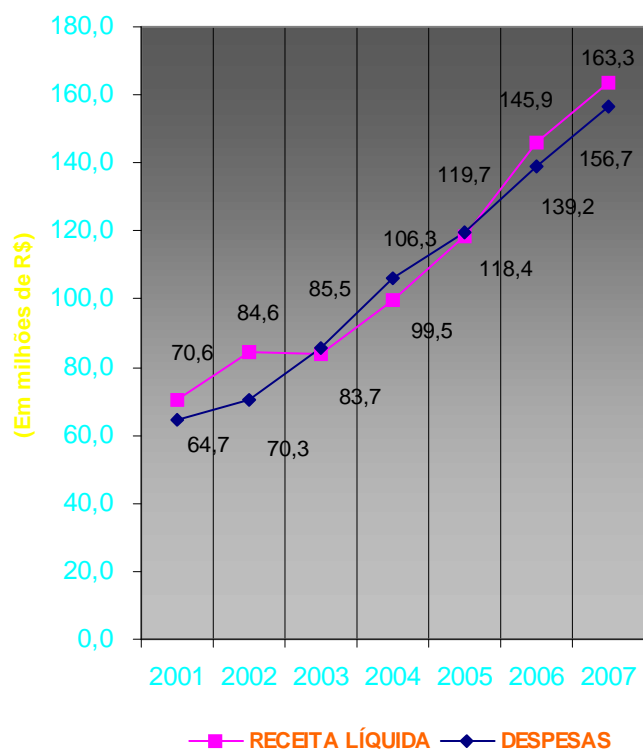


Gráfico 1 : Receita x Despesas
Fonte: Área Financeira da SRRF

Os recursos tangíveis: financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos, em sua maioria, são definidos pela sede da empresa, em razão de, normalmente, serem padronizados. Assim, apesar de a empresa não ter competição no mercado local, ela empreende esforços para modernizar os aeroportos brasileiros conforme às normas internacionais. Isso corrobora a idéia de Barney (1991) de que esses atributos podem facilitar, dificultar ou tornarem-se um diferencial na formulação e implementação de uma vantagem competitiva sustentável, apesar de tratar-se de um monopólio.

Outra descoberta do estudo foi de que os gestores responsáveis pela captação de recursos financeiros mediante receitas comerciais, utilizam suas competências técnicas, de serviços e sociais para ampliar o número de concessionários e clientes dos terminais de cargas e para manter um bom relacionamento com os atuais. Essa atitude dos gestores está de acordo com as idéias de Le Boterf (2003), cuja visão é de que a empresa possui a capacidade de

mobilizar e combinar os recursos, visando à obtenção de resultados surgidos da combinação das competências das pessoas.

O estudo fortalece a opinião de Zarifian (2001 e 2003) de que a competência é a colocação de recursos em ação numa situação prática. Não somente aqueles recursos que a empresa possui ou adquirir, mas todos os que são colocados em ação. É uma inteligência prática que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transforma-os à medida que o contexto se diversifica. A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recurso: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). Ou seja, a competência dos gestores manifesta-se na mobilização desses recursos, visando à trazer retornos para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Com relação aos recursos intangíveis, que foram classificados em humanos, reputação e de inovação, o estudo demonstra que o grande diferencial da empresa está centrado na qualificação e na qualidade dos serviços prestados pelos seus empregados. Como a empresa é detentora do *know-how* na área de serviços aeroportuários, pode-se afirmar que seus empregados (recursos humanos) atendem aos seguintes atributos, a saber: a) valioso, b) ele deve ser raro, c) deve ser impossível de imitar e d) não deve existir produtos equivalentes para tal recurso (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH e KLINE 1997). Ou seja, esse achado corrobora as idéias de Prahalad e Hamel (1995) e Ruas, (2005a) de que existe uma comunidade de pessoas dentro da empresa que são detentoras das competências essenciais da organização, e em última análise, referem-se às habilidades que seus trabalhadores possuem, e que são capazes de gerar desempenho eficaz da empresa.

Aos gestores compete servir-se de suas competências sociais para o estabelecimento de uma rede de relacionamentos com seus pares, subordinados e superiores, a fim de que o recurso humano possa ser considerado um diferencial competitivo. Ademais, esses recursos não podem ser expandidos livremente ou copiados por outras empresas (PETERARF, 1993).

Ficou claro na dissertação que os gestores representam o recurso-chave da empresa, o mais importante para se obter a otimização dos recursos tangíveis e intangíveis, e por conseguinte, a geração de lucratividade. Portanto esse resultado está de acordo com o pensamento de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002); Barney (1991); Castanias e Helfat (1991).

Uma das contribuições deste estudo foi a descoberta de que o conceito *aeroshopping* tanto pode ter uma conotação de recurso tangível, porquanto representa lojas, praças de

alimentação, lojas de entretenimentos e serviços quanto uma conotação de recurso intangível, uma vez que mudou a percepção dos usuários, que contam com um ambiente mais funcional, agradável, mais espaçoso e com instalações confortáveis. Nota-se, portanto, que o conceito *aeroshopping* é simultaneamente um recurso tangível e intangível.

Outra contribuição do estudo foi demonstrar a relação intrínseca entre os recursos e as competências dos gestores. Esse achado corrobora a idéia de Fleury e Fleury (2001), ao apresentarem em sua obra a relação entre as competências e os recursos organizacionais, para esses autores as empresas devem aprender, a fim de avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais, quer sejam relações horizontais — alianças, fusões, *joint venture*, quer sejam verticais. Sendo assim, percebe-se que a empresa apreciada envida esforços nos seus recursos tangíveis e intangíveis para chegar à excelência operacional mediante a modernização e a ampliação dos seus aeroportos, terminais de cargas e a prestação de melhores serviços aos usuários e clientes. Ademais, conforme afirma Penrose (1959), os gestores devem estar muito interessados no crescimento da empresa — otimização do emprego dos recursos tangíveis e intangíveis — pois eles terão maiores vantagens financeiras e outros benefícios.

Por fim, ficou patente que tanto os recursos tangíveis quanto os intangíveis estão relacionados com as competências dos gestores, pois eles têm de desenvolver as competências pertinentes de acordo com esses recursos. Em contrapartida, observa-se que o emprego correto das competências dos gestores em ambos os referidos recursos é capaz de gerar valor econômico para a organização e melhores serviços para os usuários e clientes dos terminais de passageiros e de cargas.

5.4 As facilidades e dificuldades de implantação da gestão por competência

Os gestores acreditam que a empresa investirá em programas de formação gerencial e que o mapeamento das competências será utilizado para avaliar a situação de cada gerente e para delinear o treinamento. Essa idéia é respalda por Pires et al (2005), que expõe que, com base na distância entre as competências atuais do servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências visa, entre outros, à estruturação de um plano de capacitação que reduza esse hiato e estimule o aprendizado contínuo e o desenvolvimento do indivíduo.

As ações adotadas pela empresa fortalece as idéias de PIRES et al, 2005. Ele afirma que essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além disso, auxilia na formatação de concursos, agiliza ações de recrutamento e seleção interna e otimiza os processos de lotação e de movimentação de pessoal. (PIRES et al, 2005).

Nos resultados, verificou-se a existência de uma grande expectativa na equipe de recursos humanos da sede com relação ao êxito da implantação da gestão de pessoas baseada em competências. Contudo, ainda é vista com descrédito a mudança na forma de designar os empregados para as funções de confiança. Alguns teóricos acreditam na redução do apadrinhamento nas indicações dos cargos com a adoção da gestão por competências, conforme argumenta Pires et al (2005). Em suas pesquisas com organizações do governo, concluiu-se que a gestão por competências tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento e vinculação pessoal, principais determinantes das relações de confiança.

Outra revelação foi que a INFRAERO está implantando, em caráter de teste, o sistema de gestão por competências para os gerentes de operações dos aeroportos, em virtude de a excelência operacional ter sido a competência corporativa mais relevante para 2008. Tal pioneirismo servirá para que a equipe de recursos humanos teste o método e faça os devidos ajustes, a fim de que em 2009 ele esteja completamente pronto. Essa é a primeira tentativa de reduzir a lacuna entre as competências existentes e as desejáveis pela empresa.

A autora acredita que este estudo pôde colaborar com o fortalecimento da literatura em Administração, ao confirmar a articulação entre aprendizagem e a formação de competências, corroborando outros estudos conduzidos por autores brasileiros como Fleury; Fleury (2001); Bitencourt (2001); Ruas (2005); Antonello (2005); Oderich (2005) e Pires et al (2005).

Além disso, uma das principais contribuições do estudo foi demonstrar a relação intrínseca entre as competências dos gestores e os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, uma vez que estudos dessa natureza são escassos na literatura brasileira, principalmente, no que tange ao segmento empírico que é de uma empresa pública.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído com as pesquisas sobre a aprendizagem e competência gerencial, principalmente, por ter sido realizado em uma empresa pública, pois, nota-se que esse segmento é pouco explorado nas pesquisas empíricas realizadas no Brasil.

6 Conclusões, implicações e recomendações

A questão de pesquisa deste estudo é compreender o papel da aprendizagem no desenvolvimento das competências de gestores da INFRAERO. Para isso, utilizou-se a metodologia de estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998). Tendo em vista a opção por essa abordagem metodológica, elaborou-se um estudo predominantemente descritivo. Neste trabalho foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como os gestores têm aprendido?
- b) Quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados?
- c) Quais são as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades?

Inicialmente foi apresentada a introdução, que contempla o problema e questão de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a relevância e as justificativas da pesquisa, o *background* da pesquisadora e a estrutura da dissertação. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica que formou o arcabouço teórico do estudo sobre a aprendizagem de adultos, os domínios de aprendizagem, a aprendizagem pela experiência, a aprendizagem situada, a aprendizagem no ambiente de trabalho, o trabalho do executivo, a evolução do conceito de competência, a competência individual e os recursos e competências organizacionais. Expõe-se ainda o capítulo dos procedimentos metodológicos, em que aparecem as perguntas de pesquisa, os conceitos básicos, o delineamento da pesquisa, a seleção da amostra, a coleta e a análise dos dados, a validade e a confiabilidade e finaliza com as limitações. O capítulo seguinte desta dissertação é composto pelos resultados, o que inclui a descrição do caso. Dá-se continuidade com o quinto capítulo, em que se discutem os resultados, confrontando os dados obtidos com a fundamentação teórica. Por fim, nas seções a seguir, são apresentadas as principais conclusões conseqüentes das perguntas de pesquisa e de outros resultados encontrados. O encerramento desse capítulo compreende as implicações para a prática e recomendações para estudos futuros.

6.1 Conclusões

Nesta seção serão apontadas as três conclusões da pesquisa. Elas correspondem, respectivamente, ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos. Dessa forma, deixa-se claro para o leitor uma síntese do que se descobriu com a pesquisa.

A primeira conclusão é de que os gerentes têm aprendido por meio das demandas de trabalho, pelas experiências no ambiente de trabalho, interagindo com os colegas e por meio da educação formal.

Chegou-se à conclusão de que a maioria dos gestores aprende por meio das demandas de trabalho, que representam, para quase todos eles, ascensão profissional na empresa. Percebe-se que tiveram de lidar com situações que foram fontes enriquecedoras de aprendizagem, em virtude de terem exigido deles a busca por novos conhecimentos e habilidades, a fim de que pudessem efetuar as atividades para as quais foram designados.

Os eventos críticos representaram oportunidades relevantes de aprendizagem. Algumas das situações narradas são típicas de gestores de aeroportos e terminais de cargas, as quais envolvem incidentes inesperados e acidentes, ou outras que, devido à importância que tiveram, foram capazes de afetar a operacionalização dessas unidades.

A aprendizagem advinda de experiências foi adquirida pelos gestores ao desempenharem diversas atividades na empresa. A ocupação de cargos e funções foi de grande relevância para a formação profissional. Eles ressaltam também a importância do compartilhamento das experiências com os colegas de trabalho em seus processos de aprendizagem. Ademais, o estudo demonstra que as experiências mais significativas que geraram aprendizagem ocorreram quando o estoque de conhecimento era insuficiente para as situações vivenciada pelos gestores.

A aprendizagem proveniente da interação mostrou que os gestores aprendem no contexto prático-social do ambiente profissional, compartilhando informações e conhecimentos e por meio da amizade com os colegas de trabalho. Ademais, eles relatam a pertinência da aprendizagem adquirida no convívio com os colegas — pares, subordinados e superiores — que influenciaram, de certa forma, seus estilos gerenciais. Outra conclusão é a necessidade de que os novatos sejam orientados pelos mais experientes na realização de suas atividades — participação periférica legitimada. Constatou-se também a existência de comunidades de prática na empresa, pois existem indícios em seus relatos de que eles trocam

informações e compartilham práticas de maneira informal (conforme detalhado no capítulo de resultados).

Por fim, os gestores reconhecem os benefícios da educação formal para o desempenho das atividades e para o amadurecimento profissional. No entanto, eles fazem a ressalva de que a maioria dos cursos e treinamentos é de caráter técnico e, por isso, sentem falta de que o plano anual de treinamento apresente cursos específicos de práticas e ferramentas gerenciais que os auxiliem na tomada de decisões e a lidar melhor com pessoas, sobretudo, em situações de conflitos.

A segunda conclusão é a de que as competências existentes ou percebidas pelos gestores são: técnica, processo, serviço e social. As competências desejáveis pela empresa são denominadas de competências humanas.

A partir dos resultados e discussões apresentadas, pôde-se deduzir que os gestores possuem estas competências: técnicas, em processo, em serviço e sociais. A competência técnica é a mais relevante para eles. Conforme ficou comprovado no capítulo de resultados, é provável que tal visão seja fruto da forte formação técnica a que são submetidos. Desse modo, o estudo corrobora a premissa de que aprendizagem e competência formam um círculo virtuoso, pois os relatos e a análise dos resultados indicam que a maior parte das competências técnicas dos gestores foi formada por meio do processo de aprendizagem.

Os gestores reconhecem a relevância das competências em processo para o exercício de suas funções. No entanto, a maioria deles apesar de admitir que conheçam seus respectivos processos, alguns desconhecem suas interfaces com as demais áreas. Logo, faz-se necessário que essa percepção seja desenvolvida por todos os gestores, visando a reduzir os atuais problemas existentes entre as áreas.

Alguns gestores manifestaram ter, na relação com as demais áreas e clientes, certa civilidade, atenção, respeito e sensibilidade para os problemas que lhes são apresentados. Eles, no entanto, precisam ter mais iniciativa, assumir responsabilidades e consciência de que todas as áreas contribuem de alguma forma para a satisfação plena dos clientes dos terminais de passageiros e de cargas. Assim, a competência em serviço é extremamente útil para os gestores que trabalham numa empresa prestadora de serviços, principalmente se ela for pública.

O estudo revela que os gestores possuem competência social, visto que empregam tempo e energia no desenvolvimento de uma rede de relacionamento de cooperação com as pessoas que consideram indispensáveis para o cumprimento de suas atividades. A maioria desses relacionamentos ocorre informalmente: por meio de telefonemas, reuniões, correio

eletrônico ou contatos pessoais. No entanto, os gestores reconhecem a necessidade de melhoria da rede de comunicação entre eles, subordinados e superiores. Talvez tais problemas tenham como principal fator a estrutura burocrática e mecanizada da empresa, cujo sistema de comunicação é muito verticalizado.

A INFRAERO está implantando a gestão por competências, seguindo o modelo de empresas públicas e privadas. Destarte, foram definidas as competências corporativas, as competências humanas e seus respectivos comportamentos. A empresa pretende que essa nova gestão de pessoas baseadas em competências seja ampliada para todos os cargos e funções, a fim de que se preencha a lacuna entre as competências existentes e aquelas desejáveis em seus empregados.

A terceira conclusão é de que as competências dos gestores auxiliam no desenvolvimento dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, que são capazes de gerar receitas e benefícios para os usuários dos serviços aeroportuários.

Ademais a partir dos resultados encontrados chegou-se à conclusão de que existe uma relação intrínseca entre os recursos tangíveis e intangíveis da empresa e as competências dos gestores. O emprego correto das competências dos gestores nos recursos tangíveis e intangíveis é capaz de gerar valor econômico para a organização e melhores serviços para os usuários.

O estudo revela que a INFRAERO tem buscado mudar o conceito de aeroporto com investimento na modernização e ampliação dos terminais de passageiros e de cargas e a adoção do conceito de *aeroshopping*, com o intuito de mudar a concepção de aeroporto que os usuários têm como apenas um lugar para embarque e desembarque de passageiros e cargas. Isso quer dizer que a INFRAERO, mais especificamente, o aeroporto parece ter-se transformado numa empresa multi-produtos, devido a sua transformação em *aeroshopping*.

O estudo demonstra que o grande diferencial da empresa está centrado na qualificação e na qualidade dos serviços prestados pelos seus empregados, pelo fato de ela ser detentora do *know-how* na área de serviços aeroportuários. Sendo assim, os gestores representam um dos seus principais recursos humanos. Outra descoberta é que, apesar de ela atuar num mercado de monopólio, com a otimização dos recursos, notadamente, os intangíveis, tenda a aumentar sua lucratividade.

6.2 Implicações para a prática

Acredita-se que este trabalho acadêmico possa contribuir tanto para os gestores de empresas públicas quanto para aqueles de instituições privadas. No que concerne à

importância da aprendizagem no processo de formação das competências profissionais, apresentar-se-ão algumas implicações para a atividade prática.

Com este trabalho, tenciona-se levar tais indivíduos a uma reflexão sobre a maneira como aprendem e desenvolvem suas competências dentro de um contexto prático-social, interagindo com colegas de trabalho, compartilhando suas experiências profissionais e educação formal. Além disso, espera-se que esses gestores possam empregar melhor suas competências na otimização dos recursos tangíveis e intangíveis aqui apresentados e que se dediquem para reduzir as lacunas entre suas atuais competências e aquelas que serão exigidas como desejáveis pela empresa. Isso exigirá deles certas mudanças comportamentais e o envolvimento nos cursos e treinamentos oferecidos pela empresa. O estudo sugere que a empresa reflita sobre os seguintes aspectos:

1. Realização de cursos e treinamento com foco no desenvolvimento gerencial;
2. Incentivar a implantação das comunidades de práticas, visando ao compartilhamento de informações e das boas práticas entre os gestores dos aeroportos, regionais e da sede;
3. Incentivar os gestores a desenvolverem a noção de que suas atividades contribuem para o atendimento das necessidades dos clientes da empresa;
4. Realização de reuniões e encontros com caráter de aprendizagem (compartilhamento de informações, boas práticas, etc.);
5. Revisão do atual formato das reuniões gerenciais, para que se transformem em momentos de aprendizagem;
6. Estabelecer articulações entre os treinamentos e as reais necessidades dos gestores, a fim de desenvolver e fortalecer suas competências;
7. Desenvolver um trabalho de melhoria do clima organizacional, principalmente, a comunicação e o trabalho em equipe entre os gestores e suas áreas;
8. Necessidade de que o gestor compartilhe suas competências com seus subordinados;
9. Necessidade de que o gestor empregue de forma mais eficaz suas competências para a otimização dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, tendo em vista a lucratividade e a prestação de melhores serviços para os clientes dos terminais.

6.3 Recomendações para estudos futuros

A investigação feita aqui mostrou algumas conclusões a respeito da aprendizagem e das competências de gestores, que foram apresentadas na seção 6.1. No entanto, percebe-se que existem vários pontos que podem ser desenvolvidos futuramente a fim de que algumas

questões sejam aprofundadas, uma vez que existe uma lacuna na literatura sobre a relação entre as competências individuais e as competências organizacionais. Desse modo, acredita-se que é relevante para o desenvolvimento e fortalecimento da literatura acadêmica que estudos posteriores sejam feitos com o intuito de criar um manancial de conhecimentos acerca das temáticas abordadas nesta dissertação. Para os trabalhos que venham a se realizar são feitas algumas recomendações:

- Estudar mais profundamente os fatores que estão relacionados com a aprendizagem dos gestores públicos;
- Contribuir para a literatura especializada em instituições públicas que atuem em diversas áreas, porquanto existe a possibilidade de serem encontrados fatores diferentes daqueles que se manifestaram aqui;
- Estudar a aprendizagem e a formação de competências de outros executivos: diretores, superintendentes, presidentes, assessores, dirigentes ou proprietários de empresas brasileiras públicas ou privadas, pois se acredita que possam contribuir para o enriquecimento da literatura existente;
- Realizar estudos em outras dependências da INFRAERO, para verificar se os resultados encontrados se confirmam;
- Realizar estudos em outras instituições públicas de grande porte — Petrobrás, Correios, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, a fim de comprovar como a aprendizagem e as competências dos gestores são formadas e influenciadas pela estrutura organizacional.

Referências

AKIN, G. **Varieties of managerial learning**. Organizational Dynamics, p. 36-48, Autumn, 1987.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n.3, p. 99-109, May/Jun, 1991.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **The theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1974.

ANTONELLO, C.S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; TEIXEIRA, Daniel Paulino. **É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – XXVII ENANPAD. 2003, Atibaia. Anais... São Paulo: 2003.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais**. Relatório de pesquisa. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**, São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

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

_____. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – A experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n° 1, p. 135-157, 2002.

_____ e MOURA, Maria Cristina. **A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional**. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2004, Curitiba. Anais... Paraná: 2004

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1991.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n.1, p. 40-57, feb, 1991.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In_____.**Self direction for lifelong learning**: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p.155-171, 1991.

DAVIES, J.; EASTERBY-SMITH, M. Learning and developing from managerial work experience. **Journal of Management Studies**. v. 21, n. 2, p. 169-183, 1984

DEWEY, J. **Experiência e educação**, 2ª edição, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, 1989.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, 1ª ed, São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**, 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.S., FISHER, A.L., RUAS, R.L., NAKATA, L.E. **Absorção do conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – XXX ENANPAD. 2006, Salvador. Anais... Bahia: 2006.

EASTERBY-SMITH, Mark. Organizational Learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p. 783-796, 2000.

_____.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria social de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychology Bulletin**, n.51, v.4, p.327-358, 1954.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresaria e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira, 2 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

_____ e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, 1 ed, São Paulo: Atlas, 2001.

FOX, S. From management education and development to the study of managerial learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. Sage Publications: London, 1997. p.21-37.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 17 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001a.

_____. **Pedagogia da esperança**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001b.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. Learning in a constellation of interconnected practices: canon ou dissonance? **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 4, p. 419-436, 2002.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. **Toward a social understanding of how people learn in organizations**. Management Learning, Thousand Oaks, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GROHMANN, Márcia Zampieri. **Influências de um curso de pós-graduação No processo de aprendizagem gerencial**. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p.114-135, Spring, 1991.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados, 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANDLEY, Karen; STURDY, Andrew, FINCHAM, Robin; CLARK, Timothy. Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. **Journal of Management Studies**, v.43, n.3, p. 641-653, may, 2006.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. Ambiente interno: recursos, capacidades e competências essenciais. In: **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 3, p.93-137.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n.3, p. 164-172, Spring, 1987.

KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.

KOLB, David. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

_____. Management and the Learning Process. **California Management Review**, v. 28, n.3, p. 21-31, 1976.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: A nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LA PARO, M. E. **Health care middle managers: what and how they learn**. New York: Columbia University, 1991. Tese de Doutorado

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York, USA: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, Isabel Cristina Badanais Vieira, GODOY, Arilda Schmidt e ANTONELLO, Claudia Simone. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. *Aletheia*, jun. 2006, n°.23, p.27-41.

LIMA, Erasmo José da Silva. **Contribuição da Aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais: uma investigação no setor de transporte urbanos da Região Metropolitana do Recife**. Recife, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____ e MELO, Jeann Fabrício Bezerra. **O Papel de uma Comunidade de Prática na Aprendizagem de Gerentes de Agências Bancárias**. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais. 2006, Porto alegre, Anais...Rio Grande do Sul:2006.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.; CAFARRELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1980.

_____. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEZIROW, J. How critical reflection triggers transformative learning. In: _____ (Org). **Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p.1-20.

_____. Making meaning: the dynamic of learning. In: _____. **Transformative dimension of adult learning**, cap. 1, p. 1-7; p. 10-15. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D.; KLINE, D. In search of strategic assets. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 360-387, 1997.

MINARELLI, José A. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, Publishers, 1973.

_____. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management**. v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. e SILVA, M. A. **O Processo de Aprendizagem Gerencial em uma Organização Hospitalar**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – XXVIII ENANPAD, 2004. Anais... Campinas: ANPAD, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PARRY, Scott. The Quest For Competencies. **Training**, p. 48-56, jul. 1996.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Blackwell, Oxford, 1959.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competência em organizações do governo**, Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v. 68, nº 3, p. 79-91, May/June, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**. Campus. Rio de Janeiro, 1995.

RELATÓRIO Anual da INFRAERO 2006.

RELATÓRIO Anual da INFRAERO 2007.

REVISTA **Infraero Notícias**, ano I, nº I, NOV/2006.

REVISTA **Infraero Notícias**, ano 0, nº 2, Dez/2006.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

_____. Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential?. **Congress of Organizational Learning**, 1. Lancaster, June, 1999.

ROBERTS, Joanne. Limits to Communities of Practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, nº 3, p. 623-639, May, 2006

ROTH, William. **The evolution of management theory**. Orefield: Roth & Associates, 1993.

RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005(a).

RUAS, Roberto, GHEDINE, Tatiana, DUTRA, Joel Souza, BECKER, Grace V. e DIAS, Gisele B. **O Conceito de Competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – XIX ENANPAD. 2005, Salvador. Anais... Bahia: 2005(b).

SANDBERG, J. Understanding human competence at work an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, vol. 43, nº 1, p. 9-25, 2000.

SCHÖN, D.A. **The reflexive practitioner: how professional think in action**. USA: Basic Books, 1983.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SMITH, Heather A. e MCKEEN, James D. **Creating and Facilitating Communities of Practice**. Blackwell Publishing Ltd, 2006.

SPENCER, L.M. JR., SPENCER, S.M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. Inglaterra: John Wiley, 1993.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STEWART, Rosemary. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, vol. 7, nº 1, p. 7-13, 1982.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. Thousands Oaks, USA: Sage, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Adriane e GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: um estudo de caso na Indústria Automobilística. **RAE**, v. 3, n.1, jan-jun. 2004 Disponível em: www.rae.com.br. Acesso em 20 de maio. de 2006.

VIGOTSKI, L.S. **A Formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1998

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**. v. 16, n. 3, p.171-174, 1995.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. New York, USA: Cambridge University Press, 1998.

_____. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**. January/February, 2004.

_____; SNYDER, W. M. Comunidade de prática: a fronteira organizacional. In: Aprendizagem Organizacional. **Série Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

<http://www.infraero.gov.br>. Acesso em 12/05/2007

<http://noticias.terra.com.br/brasil/criseaerea/interna/>. Acesso em 13/05/2007.

APÊNDICE A – Formulário

OBJETIVO GERAL: Obter informações iniciais acerca dos entrevistados.

- a) Entrevistado: _____ Data: ____/____/____
- b) Sexo: _____ Estado civil: _____ Idade: _____
- c) Área: _____
- d) Cargo atual que ocupa na empresa: _____
- e) Tempo de exercício dessa função (em anos): _____
- f) Formação: _____
- g) Quais cargos já ocupou na empresa: _____
- h) Trabalhou em outras dependências atuando em cargo de confiança? Onde? Quanto tempo? Quais os cargos?
- i) Quanto tempo de empresa (em anos): _____

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gerentes

OBJETIVO GERAL: compreender a aprendizagem e as competências dos gestores da INFRAERO e como essas se relacionam com os recursos das unidades organizacionais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Descrever como os gestores têm aprendido;
- b. Identificar as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados;
- c. Identificar as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades.

OBJETIVO A:

- 1) Faça um breve histórico da sua carreira profissional. Descreva sua evolução na empresa.
- 2) Descreva como você tem aprendido na sua função gerencial? (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997; FOX, 1997)
- 3) Quais são os aprendizados considerados por você, como sendo os mais relevantes para o desempenho de suas atividades? (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)
- 4) Quais foram os aprendizados mais marcantes na sua carreira profissional? Exemplifique (FLANAGAN, 1954)
- 5) Quais as lições formadas a partir dessas experiências? (FLANAGAN, 1954)
- 6) Essas experiências foram capazes de mudarem seu estilo de trabalho? Por quê (JARVIS, 1987; KOLB, 1984; DEWEY, 1976)
- 7) Como suas experiências profissionais contribuem para o seu aprendizado como gerente? (JARVIS, 1987; KOLB, 1984; DEWEY, 1976)
- 8) Normalmente, as novas experiências contribuem para o seu aprendizado, ou na maioria são irrelevantes ou insignificantes? Detalhe. (JARVIS, 1987; KOLB, 1984; DEWEY, 1976).
- 9) Como você costuma refletir sobre suas ações com o intuito de transformar suas experiências em novos aprendizados? (ARGYRIS; SCHÖN, 1974; JARVIS, 1987; KOLB, 1984)
- 10) No exercício de suas atividades, normalmente, você utiliza suas experiências passadas ou busca novos conhecimentos para lidar com as situações? Detalhe. (JARVIS, 1987; KOLB, 1984; DEWEY, 1976)
- 11) Você participa de grupos formais ou informais nos quais são compartilhadas informações e aprendizado? Em caso positivo, o que são discutidos nesses eventos? (LAVE E WENGER, 2001; ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)
- 12) Como você compartilha conhecimentos com outros gerentes de sua unidade? (LAVE E WENGER, 2001; ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)
- 13) Qual o papel das relações interpessoais no desenvolvimento do seu aprendizado? (LAVE E WENGER, 2001; ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)
- 14) Como o relacionamento com gerentes mais experientes contribui com o seu aprendizado? (LAVE E WENGER, 2001; ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)

- 15) Os indivíduos mais experientes auxiliam os mais novatos em seus processos de aprendizagem? (LAVE E WENGER, 2001)
- 16) Quais foram as pessoas que mais contribuíram com seu processo de aprendizagem gerencial? (LAVE E WENGER, 2001)

OBJETIVO B:

- 17) Como você utiliza suas competências técnicas no desempenho de suas atividades gerenciais? Exemplifique (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003)
- 18) Você identifica que detém conhecimento dos processos inerentes a sua área de atuação e do impacto delas nas demais áreas da empresa? Exemplifique (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003) Você identifica ações que visam a promover melhores serviços para seus clientes internos e externos? Exemplifique (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003)
- 19) Você utiliza suas competências de relacionamento na sua função gerencial? (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003, KOTTER, 2000; MITZBERG, 1973)
- 20) Você identifica ações que estão sendo promovidas pela empresa para reduzir a lacuna entre competências gerenciais desejáveis e atuais? (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003)
- 21) Quais as dificuldades encontradas para o desenvolvimento de competências gerenciais? (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005a; BITENCOURT, 2001, DUTRA, 2004)

OBJETIVO C:

- 22) Descreva os recursos tangíveis de sua área? (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991)
- 23) Descreva a relação de suas competências com os recursos tangíveis de suas áreas? Exemplifique (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991; CASTANIAS e HELFAT, 1991)? Descreva os recursos intangíveis de sua área? (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991)
- 24) Descreva a relação de suas competências com os recursos intangíveis de suas áreas? Exemplifique (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991; CASTANIAS e HELFAT, 1991)
- 25) Como a INFRAERO trabalha sua imagem na mídia e perante a sociedade? (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991)
- 26) Como a INFRAERO trabalha sua reputação junto aos usuários, empregados e sociedade? (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991)
- 27) Como a INFRAERO busca a excelência na prestação dos serviços? (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002; BARNEY, 1991)

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com coordenadores

Nome:

Área:

Função:

Idade :

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Formação acadêmica e instituições de ensino:

- 1- Faça um breve histórico da sua carreira profissional ?
- 2- Como você percebe que seu Gerente tem aprendido no convívio com você)? Exemplifique. (LAVE E WENGER, 2001; ELKJAER, 2001; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)
- 3- Seu gerente demonstra ter um bom domínio técnico da área de atuação? (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003)
- 4- Seu gerente apresenta um bom relacionamento com a equipe? Exemplifique (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003, KOTTER, 2000; MITZBERG, 1973)
- 5- Quais são as principais competências que você identifica no seu gerente? (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003)

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com equipe da sede

Nome:

Área:

Idade:

Função:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Formação acadêmica instituições de ensino:

- 1- Fale-me um pouco da idéia de implantação da gestão por competência? Modelo adotado e referencial teórico. (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 2- Como foi a escolha do consultor e do modelo a ser implantado?
- 3- Como foram realizadas a definição das competências e seus respectivos comportamentos? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 4- Como foi realizada a coleta de dados? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 5- Qual a metodologia adotada para análise dos dados? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 6- Qual o atual estágio do projeto?
- 7- Quais as ações a serem adotadas para a implantação da gestão por competência? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 8- Quais as ações a serem adotadas para reduzir a lacuna entre as competências atuais e as desejáveis dos gestores no nível gerencial? (PIRES et al , 2005)
- 9- Quais as dificuldades do projeto? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 10- Quais as metas a serem alcançadas com essa gestão por competências? (DUTRA, 2001, 2004; PIRES et al , 2005)
- 11- Vocês acreditam que o elenco das competências/comportamento será adotado pelos superintendentes para indicação de empregados para ocupação dos cargos de gerência? Explique. (PIRES et al , 2005)

APÊNDICE E – Carta de apresentação enviada ao Superintendente



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Recife, de de 2007.

Prezado Superintendente,
Senhor ,

Rejane Maria da Silva, minha orientanda de mestrado, está realizando uma pesquisa sobre O Papel da Aprendizagem no Desenvolvimento das Competências de Gestores da INFRAERO, com os gerentes da Regional Nordeste da INFRAERO pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

O objetivo central do estudo é compreender como as competências dos gestores da INFRAERO se desenvolvem por meio da aprendizagem e como se relacionam com os recursos e as competências das unidades ou subunidades organizacionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o nível de análise adotado é o do indivíduo. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar uma entrevista individual de cerca de 90 minutos com um total de 10 gerentes selecionados. Por meio do referido instrumento, o pesquisador procurará capturar a visão de cada gerente sobre o papel da aprendizagem na formação de suas competências. Além da entrevista, será solicitado que cada gerente preencha um pequeno formulário e forneça, caso possua, documentos que ilustrem aspectos relativos ao seu aprendizado. As informações obtidas serão confidenciais. Outro instrumento de coleta de dado a ser adotado é a observação não participante, na qual o pesquisador será o observador do fenômeno em estudo por meio de participação de reuniões gerenciais e acompanhamento das atividades diárias desenvolvidas pelos gerentes.

A fim de viabilizar a consecução da pesquisa, solicito sua autorização para a realização das entrevistas com os gerentes selecionados, que será transcrita posteriormente e submetida à apreciação dos respondentes. Durante o período de análise dos dados, destaco a possibilidade de Rejane precisar esclarecer ou aprofundar alguns pontos das entrevistas concedidas. Finalmente, salienta-se que o relatório final da pesquisa será disponibilizado à Superintendência Regional do Nordeste.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me.

Atenciosamente,
Eduardo de Aquino Lucena, Dr.
Professor Adjunto da UFPE

APÊNDICE F – Verificação da análise desenvolvida pelos respondentes da pesquisa

Esta pesquisa tem como propósito *compreender a aprendizagem e as competências de gestores da INFRAERO*. Para esse fim, foram selecionados dez profissionais da área. O objetivo do estudo desdobra-se nas seguintes perguntas de pesquisa:

- a. Como os gestores têm aprendido?
- b. Quais são as competências existentes e desejáveis dos gestores examinados?
- c. Quais são as relações existentes entre as competências dos gestores e os recursos de suas unidades?

A análise dos dados indicou que, com relação ao primeiro objetivo, os gestores deste estudo foram motivados a aprender, devido às demandas do trabalho. A experiência, a interação com os colegas e a formação educacional também desempenharam um papel muito pertinente nesse processo. Percebe-se que os gestores tiveram de pesquisar, a fim de que pudessem aprender suas novas atividades e lidar com imprevistos, solucionados com os conhecimentos que detinham das rotinas da empresa, das normas e dos regulamentos. Os gestores entrevistados aprendem por meio das experiências profissionais adquiridas na empresa, do exercício de cargos operacionais ou funções de confiança, de experiências anteriores e do compartilhamento das experiências com os colegas. Ademais, na análise dos resultados obtidos, nota-se a relevância da interação entre os gestores e seus colegas para o processo de aprendizagem. Por último, os gestores entrevistados demonstraram que reconhecem os benefícios advindos da educação formal para a execução das atividades e para o amadurecimento profissional.

Com relação ao segundo objetivo de pesquisa, foi observado que os gestores possuem competências técnicas, competências em processo, competências em serviço e competência sociais. As competências técnicas que os gestores apresentam são da sua área de atuação, adquiridas mediante o *curriculum* profissional e a educação formal. No tocante às competências em processo, nota-se que os gestores entrevistados têm conhecimento da maioria dos processos de suas áreas; contudo, eles admitem a necessidade do conhecimento mais sistêmico da empresa. Quanto às competências de serviços, alguns gestores percebem-se como servidores que devem estar disponíveis para atender às necessidades das demais áreas e

stakeholders. Concernente as competências sociais, os gestores estabelecem suas redes de relacionamento, visando à obtenção do cumprimento de suas agendas e a maioria desses contatos é realizada informalmente: em conversas, correio eletrônico e telefonemas.

No tocante ao terceiro objetivo de pesquisa, verificou-se que as competências dos gestores mantêm uma relação intrínseca com os recursos tangíveis exibidos no presente estudo, embora alguns deles sejam definidos e controlados pela sede. Sendo assim, compete aos gestores locais a administração, o controle e o emprego correto desses recursos, pois cada regional é avaliada pelo desempenho obtido na sua aplicação. Com relação aos recursos intangíveis da empresa, fica claro que compete aos gestores empregar suas competências para fortalecê-los, de forma que promovam a satisfação, a segurança, o conforto, as facilidades e a qualidade da prestação dos serviços às pessoas que utilizam diariamente a infra-estrutura aeroportuária brasileira

APÊNDICE G – Formulário de confirmação da análise desenvolvida

Seu nome: _____

Gerência: _____

Nome pelo qual gostaria de identificar sua empresa na pesquisa: _____

O senhor acredita que o texto “Verificação da Análise Desenvolvida pelos Respondentes da Pesquisa”, que se encontra em anexo, fornece uma explicação razoável sobre o papel da aprendizagem na formação de suas competências como gestor?

Sim

Não

Comentários:

Como forma de contato, eu possuo o número de telefone 8844-2444 e o e-mail rejsilvbr@yahoo.com.br ou rejsilvbr8@gmail.com.br

ANEXO A – Competências humanas e comportamentos dos gerentes

Funções: Gerente Sede, Regional, de Aeroporto, de Logística de Carga, de Obras e de Empreendimentos.		
Competências	Nº	Comportamentos
Visão Estratégica	1.	Conhece os objetivos estratégicos da sua área de atuação.
	2.	Focaliza suas ações na direção dos objetivos de sua área de atuação.
	3.	Conhece a missão, o objetivo e a estrutura organizacional da Infraero.
	4.	Zela pela imagem da Infraero.
	5.	Identifica suas forças e fraquezas.
	6.	Elabora planos de ação.
	7.	Identifica oportunidades reais ou potenciais ao melhor desenvolvimento de suas atividades.
	8.	Identifica possíveis obstáculos à realização de suas atividades.
	9.	Procura estar bem informado sobre fatos/acidentes internos da Infraero que impactam suas atividades.
	10.	Conhece o planejamento estratégico da Infraero.
	11.	Focaliza suas ações na direção dos objetivos da Infraero.
	12.	Acompanha a execução do plano estratégico de sua área de atuação.
	13.	Implementa planos estratégicos em sua área de atuação, em consonância com os objetivos da Infraero.
	14.	Reconhece a importância de sua participação no negócio da Infraero.
	15.	Reconhece a importância do cliente para a Infraero
	16.	Desenvolve ações para minimizar riscos na condução de suas atividades.
	17.	Reposiciona-se em razão de mudanças nas expectativas do cliente ou nos objetivos da Infraero.
	18.	Identifica forças e fraquezas de sua área de atuação.
	19.	Reconhece possíveis ameaças do ambiente à realização das atividades de sua área de atuação.
	20.	Identifica oportunidades reais ou potenciais ao melhor desenvolvimento de sua área de atuação.
	21.	Busca informações, a respeito do cenário interno e externo, que impactam sua área de atuação.
	22.	Conduz intervenções estratégicas em sua área de atuação com vistas a minimizar impactos gerados pelo ambiente.
	23.	Cria estratégias para captação e fidelização de clientes.
	24.	Identifica forças e fraquezas da Infraero.
	25.	Reconhece possíveis ameaças do ambiente à realização das atividades da Infraero.
	26.	Identifica oportunidades reais ou potenciais para o melhor desempenho da Infraero.
	27.	Reconhece mudanças no ambiente que possam gerar restrições para a Infraero no futuro.
Gestão de Processos	28.	Mantém o seu ambiente de trabalho limpo e organizado.
	29.	Coleta informações, documentos, fatos e idéias que envolvam os seus processos de trabalho.
	30.	Cumprir os prazos requeridos para a execução de suas atividades.
	31.	Demonstra comprometimento com as tarefas que desenvolve.

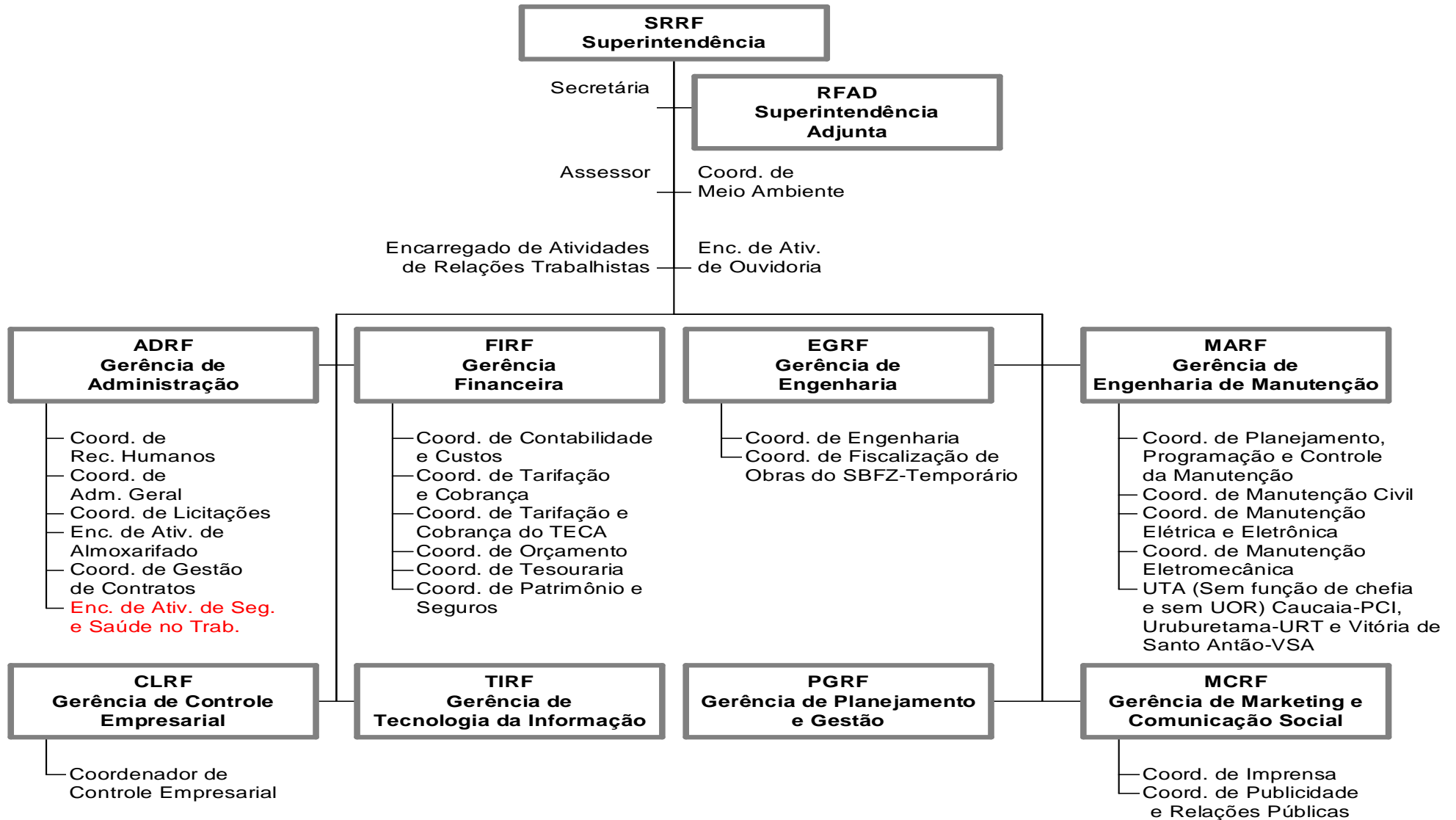
	32.	Preserva os bens públicos sob sua responsabilidade.
	33.	Conhece as atividades inerentes a sua área de atuação.
	34.	Demonstra iniciativa na condução de seus processos de trabalho.
	35.	Identifica adequadamente as expectativas dos clientes e os produtos envolvidos em seus processos de trabalho.
	36.	Analisa criticamente o processo de realização de suas tarefas.
	37.	Planeja sistematicamente as atividades sob sua responsabilidade.
	38.	Monitora os processos sob sua responsabilidade.
	39.	Padroniza os processos de trabalho sob sua responsabilidade.
	40.	Otimiza recursos disponíveis em seu local de trabalho.
	41.	Mantém a execução de suas atividades mesmo diante de dificuldades.
	42.	Monitora o nível de satisfação dos seus clientes.
	43.	Avalia os resultados obtidos de acordo com os indicadores pré-estabelecidos.
	44.	Adapta-se às situações desafiadoras que causam impacto em seus processos de trabalho.
	45.	Analisa criticamente os processos de trabalho da sua unidade.
	46.	Demonstra conhecimento da relação entre os processos de sua área e os processos das demais áreas da Infraero.
	47.	Implementa ações para melhoria dos processos de sua área de trabalho.
	48.	Cria indicadores que apontem o sucesso ou fracasso das suas tarefas.
	49.	Identifica soluções inovadoras para outras áreas de atuação da Infraero.
	50.	Propõe idéias inovadoras para a solução dos problemas na Infraero.
	51.	Cria soluções inovadoras para os clientes da Infraero.
Especialização Técnica	52.	Conhece normas internas e legislação específica de sua área de atuação.
	53.	Identifica ferramentas (recursos/técnicas/materiais) adequadas às atividades que realiza.
	54.	Aplica conhecimentos teóricos, práticos e normativos em suas atividades.
	55.	Utiliza ferramentas (recursos/técnicas/materiais) adequadas às atividades que realiza.
	56.	Mantém-se atualizado quanto aos procedimentos na sua área de atuação.
	57.	Busca novos conhecimentos e novas técnicas para aperfeiçoar o seu trabalho.
	58.	Converte os preceitos contidos na legislação e nas normas em possibilidades de ações efetivas e pertinentes.
	59.	Posiciona-se a partir de um embasamento técnico.
	60.	Utiliza argumentação técnica consistente.
	61.	Produz resultados com alta confiabilidade e baixo índice de erro.
	62.	Reconhece condições adversas ao desempenho de suas atividades.
	63.	Reconhece as demandas atuais e futuras de especialização técnica em sua unidade.
	64.	Propõe adaptação nas normas e na legislação de acordo com as necessidades.
	65.	Utiliza seus conhecimentos técnicos em prol de melhores resultados em sua área de atuação.
	66.	Compartilha seus conhecimentos técnicos por meio de treinamento.
	67.	Acumula conhecimentos abrangentes sobre os negócios da Infraero, utilizando-os em prol de melhores resultados em suas ações.
	68.	Promove intervenções acertadas em sua área de atuação a partir do profundo conhecimento de seu trabalho.
Liderança	69.	Identifica as condições físicas e materiais necessárias ao trabalho de sua equipe.
	70.	Estabelece para a equipe os objetivos da área.
	71.	Fornece instruções, sugestões, explicações e outros métodos de suporte à equipe.

	72.	Dissemina na equipe a missão, objetivos e estratégia da Infraero.
	73.	Conhece técnicas de liderança.
	74.	Aceita sugestões de sua equipe de forma a encontrar soluções adequadas.
	75.	Cria oportunidade de aprendizagem para a equipe.
	76.	Aplica conhecimentos técnicos de liderança.
	77.	Administra conflitos entre os membros da equipe.
	78.	Conhece técnicas de avaliação de resultados de equipe.
	79.	Assume responsabilidade pelos resultados da equipe.
	80.	Estabelece um clima motivador para sua equipe.
	81.	Incentiva os membros de sua equipe a expressarem opiniões próprias.
	82.	Promove a união da equipe para o alcance dos resultados.
	83.	Monitora os resultados de sua equipe.
	84.	Fornecer feedback sobre o desempenho da equipe.
	85.	Identifica competências e potencialidades de cada funcionário da sua área.
	86.	Mantém o foco da equipe nos resultados pretendidos e no atendimento ao cliente.
	87.	Identifica pessoas-chave na organização, ou seja, indivíduos que possam facilitar a condução de questões de interesse em sua área de atuação.
	88.	Utiliza mecanismos de avaliação para o alcance de melhores resultados da equipe.
	89.	Delega autoridade aos membros da equipe de acordo com o grau de competência observado.
	90.	Desenvolve membros da equipe para assumir papel de liderança.
Tomada de Decisão	91.	Reconhece situações que requerem tomada de decisão.
	92.	Identifica as variáveis, causas e fatores que afetam a tomada de decisão.
	93.	Solicita opinião de outros na busca de alternativas para a solução de problemas.
	94.	Conhece claramente os limites da sua esfera de decisão.
	95.	Analisa dados e fatos disponíveis, sob diversos enfoques, para a solução dos problemas.
	96.	Age objetivamente para a resolução de problemas.
	97.	É ágil na tomada de decisões em situações emergenciais.
	98.	Identifica alternativas de ação para a tomada de decisão.
	99.	Define os objetivos/resultados a serem alcançados com a decisão.
	100.	Providencia o que for necessário para viabilizar a decisão.
	101.	Persevera na busca de soluções para o atendimento ao cliente.
	102.	Analisa as consequências positivas e negativas de cada alternativa de ação.
	103.	Adota medidas para minimizar riscos decorrentes de suas decisões.
	104.	Identifica as áreas envolvidas na solução dos problemas.
105.	Reorienta suas decisões, quando necessário, para maximizar resultados.	
106.	Coleta dados internos ou externos para a tomada de decisões que envolvam a Infraero como um todo.	
107.	Articula pontos de vista de diferentes setores da Infraero, para a tomada de decisão que impacta a organização.	
108.	Administra adequadamente pressões de segmentos internos e externos afetados por suas decisões.	
109.	Utiliza com discernimento informações empresariais.	
Relacionamento Interpessoal	110.	Utiliza normas de cortesia em seu comportamento diário (bom-dia, boa-tarde, por favor, obrigado, com licença).
	111.	Respeita a individualidade das pessoas.
	112.	Age com transparência junto aos clientes, parceiros e colegas de trabalho.
	113.	Age com solidariedade e presteza junto aos clientes, parceiros e colegas de trabalho.

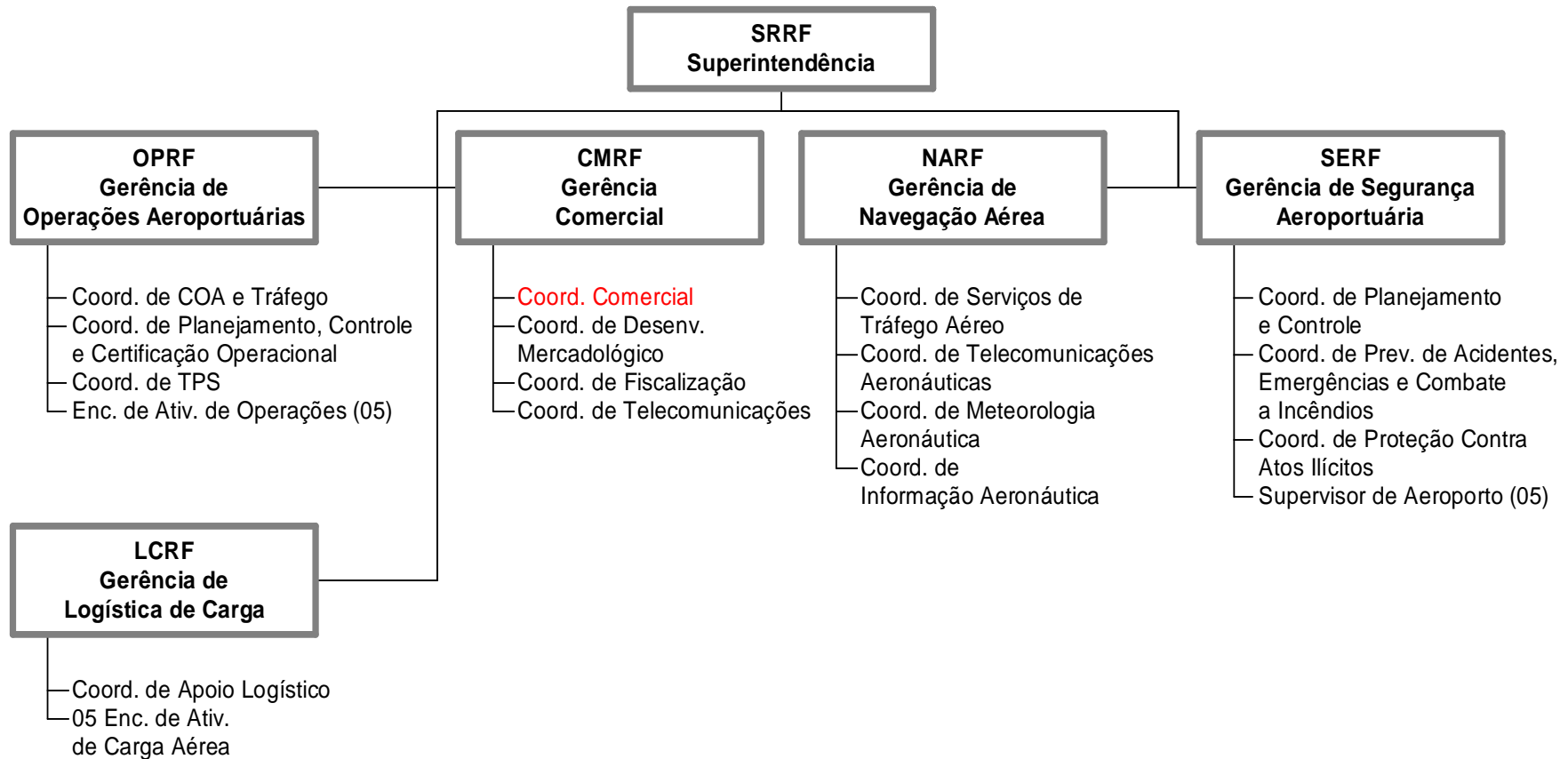
	114.	Apresenta postura adequada frente a diferentes locais e pessoas.
	115.	Preza pela reputação dos clientes, parceiros e colegas de trabalho.
	116.	É receptivo a sugestões e críticas.
	117.	Incentiva os colegas de trabalho com atitudes positivas.
	118.	Demonstra paciência diante de comportamentos defensivos.
	119.	Reage com serenidade às provocações.
	120.	Revê suas opiniões quando equivocadas.
	121.	Preserva conduta isenta em seus relacionamentos com clientes, parceiros e colegas de trabalho.
	122.	Concilia conflitos individuais para a harmonia das relações interpessoais.
	123.	É receptivo à solicitação de outros profissionais quanto aos seus conhecimentos, habilidades e experiência.
	124.	Busca maximizar ganhos e benefícios mútuos nas suas relações com clientes, parceiros e colegas de trabalho.
	125.	Interage satisfatoriamente mesmo com pessoas de difícil relacionamento.
	126.	Age com oportunidade e cuidado em situações delicadas.
	127.	Estabelece rede de relacionamentos pessoais, conquistando a cooperação do outro.
	128.	Promove ações para facilitar as relações humanas, favorecendo o bem comum.
	129.	Estabelece parcerias internas que beneficiem a organização em geral, a partir das relações pessoais, atuais e potenciais.
	130.	Interage com representantes de outras instituições que tenham interesses em comum com a Infraero.
Negociação	131.	Identifica o objeto e os objetivos de uma negociação.
	132.	Organiza um ambiente apropriado ao desenvolvimento de uma negociação.
	133.	Coleta informações preliminares sobre o objeto da negociação.
	134.	Conhece Regras Básicas de Negociação.
	135.	Age de forma que suas emoções e preferências pessoais não interfiram nos interesses da Infraero.
	136.	Reconhece os seus objetivos, interesses, expectativas, necessidades e perspectivas em uma negociação.
	137.	Explicita os seus interesses, expectativas, necessidades e perspectivas na negociação.
	138.	Argumenta de forma clara e objetiva durante uma negociação.
	139.	Ouve todos os pontos de vista, visando alcançar soluções que garantam a satisfação entre as partes.
	140.	Identifica e aplica a técnica adequada à negociação.
	141.	Certifica-se de que os resultados da negociação foram compreendidos por todas as partes.
	142.	Negocia, buscando equilíbrio entre interesses e concessões.
	143.	Define as ações subsequentes à negociação, visando alcançar os resultados propostos.
	144.	Conduz negociações que impactam os resultados da sua área de atuação.
	145.	Analisa e discute as informações disponíveis antes de posicionar-se.
	146.	Utiliza estratégias de negociação adequadas às características dos negociadores.
Comunicação	147.	Expressa-se de maneira educada.
	148.	Comunica-se, na forma oral, com objetividade e clareza.
	149.	Demonstra domínio do idioma na expressão escrita.
	150.	Comunica-se, na forma escrita, com objetividade e clareza.
	151.	Ouve atentamente o interlocutor sem interferir no discurso.
	152.	Utiliza linguagem compatível e compreensível por clientes, parceiros e colegas de

	trabalho.
153.	Comunica-se com segurança e confiança.
154.	Certifica-se de ter sido compreendido, para que não haja distorção da mensagem.
155.	Utiliza mecanismos de feedback no processo de comunicação.
156.	Utiliza o canal de comunicação mais adequado (e-mail, telefone, por escrito, pessoalmente) à necessidade do receptor e da situação.
157.	Utiliza linguagem apropriada ao ambiente e circunstância.
158.	Capta, em uma mensagem, sua essência e objetivos.
159.	Utiliza diferentes estratégias para despertar o interesse dos interlocutores.
160.	Cria mecanismos para promover a interação com os clientes.
161.	Atua para dissipar gargalos no fluxo de comunicação.
162.	Demonstra coerência entre discurso e prática, produzindo credibilidade.
	Total de Comportamentos: 162

ANEXO B – Organograma da SRRF – Parte 1



ANEXO C – Organograma da SRRF – Parte 2



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)