

Competências de Gestores: um Estudo de Caso na Superintendência Regional do Nordeste da INRAERO

Rejane Maria da Silva¹

Juliana Maria de Oliveira Leal Didier²

Resumo

O objetivo central deste estudo foi identificar as principais competências dos gestores da INFRAERO. Considerando isso, a pergunta de pesquisa que guiou esta investigação foi: Quais são as competências existentes e consideradas importantes pelos gestores examinados? Como arcabouço teórico foram considerados a evolução do conceito de competência e competência individual. 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 e cinco coordenadores), 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 as competências existentes ou estimadas como importantes pelos gestores são: técnica, em processo, de serviço e sociais.

Palavras-chave: Competências. Gestores. Competência individual.

Introdução

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

¹ Mestre em Administração (UFPE), bacharel em Administração (UPE), professora de graduação e pós-graduação em Administração do ESUDA, rejsilvbr8@gmail.com

² Mestre em Administração (UFPE), bacharel em Hotelaria (UFPE), professora assistente do DHT (Departamento de Hotelaria e Turismo) da UFPE, jlealdidier@gmail.com

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

Sendo assim, ações devem ser adotadas pelas organizações com o intuito de desenvolver as competências individuais (BITENCOURT, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). De modo particular, desde que este 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).

Em conformidade com os fundamentos teóricos apresentados e com o campo empírico abordado, o objetivo deste estudo é compreender as competências dos gestores da INFRAERO. Do ponto de vista metodológico, 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, análise documental e observação não participante. A análise cruzada de dados compreendeu a descrição e a interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado.

Competência individual

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.

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.

Pode-se concluir que os modelos de competências gerenciais propostos 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).

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

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.

Procedimentos metodológicos

Neste estudo foram investigados os gerentes de uma empresa pública federal da área de infra-estrutura aeroportuária. Caracteriza-se por ser uma análise de estudo de caso. Diante disso, a unidade da pesquisa de campo foi delimitada pelo corpo gerencial da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO, localizada em Recife. Esta unidade é um sistema descentralizado responsável pelo planejamento, coordenação e execução dos serviços de infra-estrutura aeroportuária e de aeronavegação. É responsável pelos aeroportos de Recife, Petrolina, João Pessoa, Juazeiro do Norte, Campina Grande, Natal, Fortaleza, Teresina e Parnaíba.

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 38 anos de existência, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa (<http://www.infraero.gov.br>).

Os critérios para seleção dos indivíduos da unidade de análise foi selecionada baseada em três critérios: a) o critério da acessibilidade; 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); 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.

Para o presente trabalho foi adotado 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 organizado tomando por base a pergunta de pesquisa e as perguntas do roteiro, por sua vez, foram baseadas no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas, individualmente, com dez gerentes em seus ambientes de trabalho e duraram entre sessenta e noventa minutos, cada. 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). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

O segundo instrumento utilizado foi a observação não participante, na qual uma das pesquisadoras foi a observadora do fenômeno e buscou manter a cautela para não utilizar o método de forma casual. Seguindo as orientações de Merriam (1998, p.104), 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 suas perguntas de pesquisa.

Foram, também, utilizadas a pesquisa documental e a bibliográfica para um entendimento mais completo do fenômeno estudado. No caso deste trabalho, foram analisados os planos anuais de treinamento; o estatuto da empresa; relatórios; 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 sítio eletrônico.

A partir destes diferentes métodos de coleta, 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.

Discussão dos resultados

Nesta seção será feita uma discussão sobre os resultados encontrados, no que se refere às competências existentes dos gestores examinados da unidade analisada: a Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO.

O presente estudo utilizou a tipologia de Zarifian (2001) para classificar as competências existentes que foram: competências técnicas, competências em processo, competências de serviços e as competências sociais.

a) 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).

[...] todos os cursos 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. (ELEONORA)

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).

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 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 às suas experiências profissionais. Além disso, a maioria da sua rede de relacionamentos foi estabelecida na própria empresa ao longo de suas carreiras.

A descoberta deste estudo corrobora as idéias de autores como Fleury; Fleury, (2001); Bitencourt, (2001); Ruas, Antonello e Boff (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, ou seja, 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 um conhecimento mais amplo sobre o sistema de segurança da aviação civil.

b) Competência em processo

A análise dos achados 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.

c) Competências 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 Zarifian (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* (conceito inovador do aeroporto como um espaço de compras para os viajantes). 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.

d) 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 à sua habilidade de relacionar-se com as pessoas do que no seu conhecimento técnico. Além disso, os resultados encontrados não se distanciam do que defende Mintzberg (1973). Segundo ele, 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 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 (MITZBERG, 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.

Conclusões

No presente trabalho, ficou evidenciado que 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 as ações a serem adotadas para o desenvolvimento das competências desejáveis pela organização. Além disso, nota-se nos resultados apresentados, que a competência técnica é considerada a mais relevante para os gestores que foram entrevistados. É provável que tal visão seja fruto da forte formação técnica a que são submetidos.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído com as pesquisas sobre o entendimento da formação das competências individuais, principalmente de gestores públicos que apresentam determinadas peculiaridades no desenvolvimento de suas atividades, principalmente, por trata-se de um setor monopolista e pelas características da cultura e

estrutura organizacional, pois, nota-se que esse segmento é pouco explorado nas pesquisas empíricas realizadas no Brasil.

No entanto, os resultados aqui apresentados constituem apenas uma parcela sobre o conhecimento acerca do tema competências em empresas públicas e, em particular, na INFRAERO. Acredita-se que os resultados obtidos possam servir de subsídios para permear o trabalho de gestão de pessoas que está sendo implementado na empresa, uma vez que ficou evidenciado a necessidade de adoção de ações para o desenvolvimento e fortalecimento das competências sociais, de processo e de serviço, pois, trata-se de uma empresa de âmbito nacional que lida diariamente com a segurança, o conforto e a satisfação de milhares de usuários que utilizam a malha aérea como meio de transporte.

Referências

- 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.
- 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.
- BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1991.
- 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
- 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.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**, 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

INFRAERO. Disponível em: <http://www.infraero.gov.br>. Acesso em 24/04/2011.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, January, 1-14, 1973.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, Publishers, 1973.

_____. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

PARRY, Scott. **The Quest For Competencies**. **Training**, p. 48-56, jul. 1996.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competência em organizações do governo**, Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SPENCER, L.M. JR., SPENCER, S.M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. Inglaterra: John Wiley, 1993.

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.