



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
DANIEL MEDINA GUIMARÃES

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM EMPRESA AÉREA REGULAR
NO SETOR DE OPERAÇÕES DE VOO PARA TRIPULANTES**

Palhoça
2020

DANIEL MEDINA GUIMARÃES

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM EMPRESA AÉREA REGULAR
NO SETOR DE OPERAÇÕES DE VOO PARA TRIPULANTES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão e Direito Aeronáutico, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Direito aeronáutico.

Orientação: Prof. Alvaro José de Souto, MSc.

Palhoça
2020

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM EMPRESA AÉREA REGULAR
NO SETOR DE OPERAÇÕES DE VOO PARA TRIPULANTES**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Gestão e Direito aeronáutico e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão e Direito aeronáutico, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 02 de dezembro de 2020.

Professor orientador: Alvaro José de Souto, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Joel Irineu Lohn, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha esposa Bianca e meu
filho Vinícius.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à minha esposa Bianca por sua paciência e incentivo imprescindíveis nos momentos em que precisei estar me dedicando à realização deste trabalho, ao Vinícius, meu filho, pela compreensão nos vários momentos em que tive de tirá-lo dos jogos online, devido às constantes conversações com seus parceiros de jogos durante o curso da pandemia do Corona Vírus, ao Tito, nosso fiel escudeiro, que sempre escolheu latir quando eu estava estudando e pesquisando, à nossa gatinha Josie, pelo tempo em que passou deitada em frente ao meu computador querendo brincar de bolinha e ao meu Professor Orientador Alvaro pela ajuda e motivação necessários à conclusão deste estudo.

RESUMO

Este trabalho objetiva auxiliar e demonstrar aos tripulantes de voo, gestores de operações de voo e gestores de recursos humanos de empresas aéreas de voo regular, a importância da correta compreensão e implantação do modelo de gestão de pessoas por competências em ambientes de alta complexidade técnica, bem como, indicar os principais erros cometidos durante as tentativas de implementar este modelo na empresa aérea Gol, fazendo uma relação com as principais teorias existentes sobre o assunto. O autor usa como base o seu conhecimento técnico vivenciado ao longo de trinta anos de trabalho em empresas aéreas como aeronauta, a literatura específica sobre o assunto de recursos humanos e gestão de pessoas por competências e os artigos científicos a respeito desta prática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e de caráter exploratório. Finaliza-se com a compreensão de que ainda há muito o que esclarecer, explorar e estudar com relação à gestão de pessoas por competências no setor de operações de voo de empresas aéreas regulares, no tocante aos tripulantes de voo, e de que é necessário e fundamental haver inovação e criatividade para a execução de um projeto deste porte, passando pelo treinamento e aperfeiçoamento de gestores e tripulantes de voo.

Palavras-chave: Competências. Empresas aéreas. Gestão de pessoas. Operações de voo. Tripulantes de voo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.3 DE RH PARA GESTÃO DE PESSOAS	15
2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM AMBIENTE TÉCNICO.....	17
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS.....	21
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
3.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	26
3.2 A TEORIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	28
3.3 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM	30
4 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas por competências passou a ser introduzida nas empresas aéreas a partir do ano de 2011, quando então se iniciou um processo de reestruturação dos modelos de gestão até então utilizados. Na empresa aérea Gol, objeto deste trabalho, de acordo com reportagem da redação da revista Veja (2011, internet), essa reestruturação data de meados de 2011, onde o departamento de recursos humanos passou a ter uma posição mais estratégica em relação à organização, redesenhando o quadro de carreiras e salários e introduzindo os conceitos e estratégias organizacionais aos colaboradores da empresa, porém deixando de fora o departamento de operações de voo.

O setor de voo é essencialmente técnico e sempre teve uma estrutura hierárquica semelhante à encontrada nas gestões militares, seguindo padrões rígidos de disciplina e promoções, com pouco espaço para o novo, que sempre foi visto com desconfiança, não acompanhando as rápidas mudanças que vêm ocorrendo no mundo moderno, assim, conforme matéria publicada no site Opinião RH (2015, internet), há um isolamento dos tripulantes de voo no tocante às novidades do mundo corporativo, afastando-os do ambiente empresarial não técnico.

A forma de trabalho dos tripulantes de voo, sempre em ambiente externo ao corpo físico das empresas de aviação, em constante relação com empresas terceirizadas, cria dificuldades na identificação e aprimoramento de competências necessárias e importantes para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

O presente trabalho visa responder a pergunta: Como conseguir fazer a gestão por competências com colaboradores que passam a maior parte do tempo trabalhando fora do ambiente organizacional? Para tal é necessário encontrar respostas para questionamentos mais específicos, o que auxilia no entendimento da problemática acima citada: Como fazer com que os tripulantes técnicos entendam a estratégia organizacional? O que, exatamente, a empresa espera de seus tripulantes de voo? Como determinar as competências necessárias para agregar valor à organização e colaboradores?

Ao buscar material de estudo e pesquisa sobre o assunto da gestão de pessoas por competências em ambientes de empresas aéreas, pouco se encontrou, apenas algumas matérias em revistas e periódicos, tendo pouco ou até mesmo nenhuma

profundidade, o que reforçou a importância desta pesquisa pioneira em tentar fazer uma tradução dos modelos de gestão de pessoas por competências para o grupo de tripulantes de voo, de acordo com as teorias e ferramentas conhecidas. O que chamou a atenção é o fato de que não há, dentro do ambiente organizacional, profissional do setor de recursos humanos com conhecimentos da área de voo, o que já se esperava, porém, a surpresa foi o fato de que para a implantação de um programa estratégico desta magnitude e importância para a organização, houve pouca tentativa de aproximação com o setor de operações de voo para auxiliar, ou até mesmo, indicar um colaborador com capacidade para tal. Isso mostrou o tamanho do distanciamento existente entre os setores e as pessoas dentro da empresa. O momento é mais do que oportuno para a correção deste e de outros erros na tentativa de se fazer valer a gestão de pessoas por competências, trazendo o importante grupo de tripulantes de voo para dentro da empresa, aumentando a capacidade competitiva da organização frente à um mercado extremamente competitivo e carente de inovação em serviços e custos.

O trabalho foi realizado através de livros especializados de autores renomados e alguns artigos do meio digital, buscando conhecer a história da administração de recursos humanos (ARH), e administração estratégica de recursos humanos (AERH), a gestão de pessoas (GP), e a moderna gestão de pessoas por competências (GPC), para melhor compreensão da maneira como, teoricamente, se deve implantar os processos de gerenciamento estratégico de pessoas, sempre relacionando e comparando com a realidade vivida na empresa aérea Gol e suas dificuldades em promover a mudança neste fechado grupo de tripulantes de voo. O momento é mais do que oportuno para a correção deste e de outros erros, na tentativa de fazer valer a gestão de pessoas por competências, trazendo o importante grupo de tripulantes de voo para dentro da empresa, aumentando a capacidade competitiva da organização frente à um mercado extremamente competitivo e carente de inovação em serviços e custos.

O ambiente de ensino foi o mais adequado para a introdução do programa de gestão de pessoas por competências no setor de operações de voo, pois é neste momento que os tripulantes permanecem mais tempo dentro do ambiente físico das companhias aéreas, literalmente respirando a empresa no todo, entendendo e vivenciando os progressos e as mudanças do ambiente organizacional. Os gestores do setor de voo deveriam ser selecionados obedecendo a um rigoroso controle de seleção e recrutamento interno, recebendo, anteriormente ao grupo de tripulantes de voo, todas as informações e esclarecimentos a respeito do processo de implantação estratégica da

gestão de pessoas por competências, e apresentando um plano de estruturação que contemple as particularidades de uma área essencialmente técnica.

Este estudo pretende mostrar que é possível encontrar uma maneira de propor uma implantação mais adequada para trabalhar as teorias existentes e conhecidas da gestão de pessoas por competências com as atividades dos tripulantes de voo, e assim, melhorar as relações de trabalho em um ambiente de ganha-ganha de alta performance. A organização terá maior valor agregado ao poder contar com a parte intelectual mais desenvolvida de seus colaboradores de voo, mantendo-os motivados e recebendo excelentes ideias para o negócio da empresa.

O presente estudo inicia com uma abordagem histórica acerca da gestão de pessoas ou recursos humanos, administração de recursos humanos e administração estratégica de recursos humanos, evoluindo para a apresentação da teoria da gestão de pessoas por competências, onde foram abordados seus conceitos e esclarecimentos, na sequência apresenta-se a compreensão de aprendizagem organizacional e como ocorre a formação de competências e se encerra com a conclusão da forma como a empresa aérea Gol utilizou o modelo de gestão de pessoas por competências no seu departamento de operações de voo.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

2.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas por competências é a mais importante teoria adotada pela maioria das empresas consideradas sadias no Brasil, para gerenciar seus recursos humanos, conforme nos afirma Dutra (2017, p.7):

“O aprendizado das organizações com sede no Brasil foi longo. Observamos que, nas organizações sadias, a agregação de valor é para a organização e/ou para o negócio e, em organizações patológicas, essa agregação de valor é para um feudo ou para a chefia imediata ou mediata. Ao longo do tempo, as organizações sentiram a necessidade de explicitar com maior clareza suas expectativas em relação às pessoas. A competência foi a melhor forma de fazê-lo; [...]

A empresa aérea Gol adotou este modelo quando em sua reorganização estratégica no ano de 2009, de acordo com informação divulgada no site da companhia em relações com investidores GOL (200, internet) onde, entre outras providências, altera o departamento de recursos humanos para administração estratégica de recursos humanos. Esta implementação funcionou corretamente na maioria dos setores da empresa, encontrando dificuldades em seu setor de operações de voo, onde estão alocados os tripulantes de voo, um grupo técnico de alta especialização com características laborais muito diferentes daquelas encontradas em outros ambientes de trabalho. A atividade de trabalho deste grupo não tem um lugar determinado, e acontece em todo o país e alguns países no exterior, mantendo-os, a maior parte do tempo, em contato com empresas terceirizadas contratadas pela companhia, tendo pouca convivência com o ambiente físico da organização e com o setor de gestão de pessoas da Gol, que hoje chama-se Gente e Cultura. Como fazer a gestão de pessoas por competências em um setor com colaboradores altamente técnicos de elevado nível profissional diante das características da função de tripulantes de voo? Para Dutra (2017, p.2):

“[...] as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão; na medida em que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais. Pode-se dizer que o atual e grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.”

Por muito tempo as empresas aéreas vem tendo enormes dificuldades em seus departamentos de gestão de pessoas ou recursos humanos, pouco fazendo na intenção de buscar um entendimento na maneira de realizar, de forma adequada, esta gestão,

deixando o setor de operações de voo e seus tripulantes de fora do processo de identificação de competências, ocorrendo de perder pessoas que poderiam agregar maior valor e colaborar de forma mais ativa e participativa, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como ajudar a empresa na construção de um ambiente mais participativo e motivacional de acordo com o plano estratégico organizacional, podemos observar o exposto na reportagem do site Opinião RH (2015, internet), onde a empresa aérea TAM comenta detalhes do seu plano de gestão do desempenho:

“Um detalhe do processo de Gestão do Desempenho é que todos os colaboradores da TAM participam, exceto a tripulação, uma vez que esses possuem os seus próprios processos e ferramentas de avaliação. ‘Contudo, estamos avaliando a possibilidade de fazer um cruzamento dessa avaliação em breve’, esclarece Liliâne Cammarano, ao acrescentar que todo o processo é feito internamente, já que a indústria é bastante complexa e é preciso um alto grau de entendimento do negócio para que a avaliação seja ainda mais eficiente”.

É bastante claro o distanciamento entre o setor de operações com seus tripulantes da gestão estratégica de recursos humanos da empresa, bem como o despreparo e desconhecimento dos principais gestores, assim, quais seriam esses processos e ferramentas de avaliação da tripulação de voo? Não se conhece, e aqueles existentes não parecem ser eficientes e, nem mesmo, alinhados com a gestão estratégica de pessoas da organização.

Conforme Marras (2011, p.1): “O papel de RH tornou-se estratégico demais para ser deixado em mãos burocráticas, passando a assumir sua principal tarefa: abastecer as empresas de talentos, o verdadeiro capital da economia globalizada”. É preciso que os profissionais da gestão de pessoas tenham conhecimentos sobre a função de recursos humanos, mas acima de tudo entendam as funções de seus colaboradores incluindo as particularidades dos diferentes grupos, então, somente assim poderão compreender quais serão as competências fundamentais para os colaboradores do setor de operações de voo, neste caso os tripulantes. Importante salientar que, em uma empresa aérea, este grupo de tripulantes de voo é quem vai lidar diretamente com o cliente, complementando todo o processo de serviços das companhias. Marras (2011, p.1) afirma que:

O conceito de qualidade deixa de ser simplesmente um diferencial mercadológico, constituindo-se em verdadeiro requisito para a sobrevivência das empresas. E qualidade não se conquista apenas com tecnologia avançada e automação de processos, mas, sobretudo, com recursos humanos competentes.

Assim podemos observar que os colaboradores ocupam um lugar importante estrategicamente dentro dos ambientes organizacionais, por mais que se invista em estruturas, processos e tecnologias, se as pessoas não estiverem sendo reconhecidas, motivadas e compreendendo seu papel dentro da empresa, não haverá o progresso desejado no atingimento de metas.

Por anos o gerenciamento dos setores de operações de voos vem ocorrendo no modelo tradicional militar, bem como a forma de gerir as empresas aéreas, não levando em consideração o desenvolvimento de capacidades individuais, a motivação e a iniciativa dos colaboradores.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com o passar dos anos e as grandes transformações ocorridas no mundo, tal como a globalização e a introdução de sofisticados recursos de comunicações e transmissão de informações, as empresas, de modo geral, precisaram se renovar, assim, novas e modernas técnicas de administração começaram a ser disseminadas nos ambientes organizacionais. A partir de 2001, as empresas aéreas iniciaram suas reestruturações estratégicas, processo que permanece ocorrendo até os dias atuais, em franco desenvolvimento e aprendizagem. De acordo com Chiavenato (2004, p.2) podemos observar o processo rápido e contínuo de mudança do setor de recursos humanos:

[...] uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas.

Na empresa aérea Gol houve uma grande transformação em sua área de recursos humanos, processo esse que se iniciou no segundo semestre de 2011, procurando atualizar com novas e modernas práticas de gestão toda a sua estrutura organizacional, passando de recursos humanos para gestão de pessoas, e ganhando uma posição mais estratégica dentro da organização, assim também ocorrendo com outras empresas aéreas brasileiras. Para Chiavenato (2004) houve a necessidade de remodelagem dos antigos departamentos de pessoal, incorporando as mais recentes teorias administrativas, pois a única chance de sobrevivência em um nicho altamente competitivo, é exatamente a transformação dos sistemas de recursos humanos em um ambiente estratégico para as

empresas, transformando os funcionários em colaboradores, modificando a cultura organizacional das empresas de aviação no Brasil.

A empresa aérea Gol foi a pioneira na inovação, sendo criada, no ano de 2001, com uma proposta considerada ousada e revolucionária para o rígido modelo de empresas de aviação, seu modelo de negócios acabou sendo seguido e copiado por outras companhias, e assim aperfeiçoado, gerando uma disputa por espaço em um ambiente altamente competitivo. No decorrer dos anos a empresa Gol necessitou rever suas estratégias, para poder sobreviver às constantes e instáveis mudanças do negócio, aprimorando sua visão, missão e valores, bem como a relação com investidores e em seu ambiente interno, ou seja, modificando a cultura organizacional, alterando a forma de relacionar-se com os seus colaboradores, passando a adotar o modelo de gestão de pessoas por competências.

A implantação destas mudanças deu à empresa Gol maior competitividade, e uma projeção de vida mais longa, porém, algumas falhas na execução do projeto apresentaram consequências até os dias atuais, sendo ainda um dos maiores desafios no tocante a gestão de pessoas por competências. O setor de operações de voo manteve-se praticamente inalterado frente a todas essas modificações, uma vez que seus gestores diretos não tiveram um entendimento mais claro das estratégias em implantação, não conseguindo gerir a mudança em seu grupo de tripulantes de voo, permanecendo em um modelo hierarquizado, onde não há reconhecimento de mérito, com uma estrutura rígida, em desacordo com o proposto na nova estratégia da companhia. Os tripulantes não foram envolvidos no todo do projeto, gerando um enorme distanciamento em relação ao entendimento das metas e objetivos da organização. Algumas tentativas para mexer na cultura dos tripulantes foram realizadas, fato necessário para a introdução das mudanças organizacionais da companhia, porém não sendo reconhecidas pelo grupo, gerando resistência às propostas de mudança estratégica da organização.

2.3 DE RH PARA GESTÃO DE PESSOAS

O setor de recursos humanos da Gol passou por uma série de modificações para se renovar e adequar ao novo modelo de gestão de pessoas planejado, com isso, de acordo com Chiavenato (2004), necessitou alienar algumas atividades estratégicas, deixando o setor de operações de voo assumir atividades mais burocráticas, que antes não lhe pertenciam, tais como: controle de faltas ao trabalho, sanções disciplinares e dispensas médicas. Outra medida adotada pela nova gestão de pessoas foi a

terceirização de diversas atividades, dentre as quais: hotéis, serviços de bordo, limpeza, manutenção (em voos internacionais), serviços de apoio ao voo, transporte de tripulantes e outros. Tais medidas impactaram diretamente o setor de operações de voo e os tripulantes de voo, que passaram a relacionar-se com terceirizados e não mais com a empresa para a realização de sua atividade laboral, aumentando o distanciamento deste grupo com relação à organização. O setor de operações de voo da Gol passou a funcionar somente como um fio condutor, lembrando ao grupo de tripulantes, que estes são parte dos colaboradores da empresa.

O distanciamento deste grupo reforçou a cultura individualizada, já característica de ambientes de trabalho essencialmente técnicos, passando a diferenciá-los como especiais com relação aos demais colaboradores da empresa, fazendo aumentar ainda mais a distância destes para com a companhia.

O foco da mudança estratégica de recursos humanos para gestão de pessoas, passa por um entendimento fundamental, que segundo Marras (2011, p.2):

[...] a gestão estratégica da ARH é a única saída, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, nesses tempos de turbulência mundial. É preciso, de uma vez por todas, entender que o homem é o centro e o motivo maior de todo o universo, pois é por meio dele e com ele que tudo se transforma. É pelo homem que o empresário consegue modificar o perfil do seu lucro; mas é também pelo homem que o mundo deve mudar. Para melhor.

É importante ter o cuidado de não deixar grupos de colaboradores fora do envolvimento das mudanças organizacionais estratégicas em implantação, sob o risco de criar um distanciamento destes trabalhadores, criando dificuldades e obstáculos na introdução das novas medidas.

Há condições e teorias suficientes para se implantar, de forma correta, uma política de gestão estratégica de pessoas, em primeiro lugar não permitindo deixar de fora setores estratégicos da organização; em segundo, dar treinamento adequado para os gestores destes setores, passando ensinamentos sobre o foco e os objetivos organizacionais, apresentando a maneira como a empresa pretende fazer valer a nova cultura organizacional, bem como, escolher através da definição das competências organizacionais e individuais, gestores capacitados para promover as mudanças necessárias; em terceiro lugar, incluir nas mudanças organizacionais todos os colaboradores, com a diferença de se investir mais esforços, ao menos inicialmente, nos setores mais estratégicos da empresa, deixando, aos ambientes menos estratégicos, uma implementação focada mais no essencial para a promoção da mudança.

Chiavenato (1994, p. 19) diz que:

A administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas na organização.

Ao contrário, na empresa Gol, o que se encontrou no setor de operações de voo, foi uma lacuna neste processo de implantação, deixando isolado o setor de voo, que passou a operar como um fio de ligação das ideias e políticas da gestão de pessoas para o seu grupo de colaboradores, não fazendo valer o atingimento dos objetivos organizacionais da companhia.

O mais importante e fundamental aspecto da mudança organizacional de recursos humanos para gestão de pessoas, é o fato de o segundo estar no ambiente estratégico das organizações, ou seja, organizando toda a empresa e seus colaboradores através de um objetivo central, com o apoio e comprometimento de toda alta gestão. Para Chiavenato (1994, p. 19 e 20):

Durante muito tempo, a **ARH** – então denominada **Administração do Pessoal ou Relações Industriais** – era concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação, um tipo de órgão interpretador das exigências da organização aos empregados e das reivindicações destes à organização. O conceito mudou. Sofreu uma soberba ampliação. Era como se as pessoas e organizações vivessem em compartimentos estanques e separados, necessitando de um porta-voz e só dele para se entenderem ou, pelo menos, reduzirem suas diferenças.

Portanto, é essencialmente importante que, ao introduzir-se o processo de mudança corporativa não haja o isolamento de qualquer dos setores da organização.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM AMBIENTE TÉCNICO

Como podemos observar, as modernas teorias em administração de recursos humanos ou departamentos de gestão de pessoas estão alinhadas com os setores estratégicos das organizações, sendo fundamental a necessidade de incluir, em seus projetos, não só os objetivos e estratégias da organização, mas também o reconhecimento da importância dos colaboradores para a empresa. São estes colaboradores que fazem a empresa existir, eles constituem a organização e colaboram com o seu desenvolvimento através de suas habilidades, competências e atitudes, participando diretamente do processo de formação da cultura organizacional e dos dividendos, assim, as empresas entendem e reconhecem que seu maior ativo são seus colaboradores.

Marras (2011) indica o início da gestão estratégica no Brasil a partir de 1985, onde, operacionalmente, foram implementados os primeiros programas e projetos relativos ao planejamento estratégico dos departamentos de recursos humanos, conjuntamente com o planejamento estratégico das organizações, dando início à importância, em longo prazo, dos colaboradores para as corporações. O setor de recursos humanos passou do nível gerencial para o nível estratégico, e de um gerente de recursos humanos as empresas passaram a contar com um diretor de gestão de pessoas.

Para Marras (2011, p.17):

Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que dizia respeito aos contornos organizacionais, mas, no caso do ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano. Exigia-se do ARH um perfil cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como “parceiros” do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Iniciou-se aqui a fase mais nobre e mais interessante do ARH.

Os funcionários passam a ser reconhecidos como parceiros do negócio, iniciando-se uma tendência de mudanças organizacionais na maior parte das empresas, sendo necessário implementar programas que identifiquem qualidades que os colaboradores detêm, que possam ser aprimoradas, e que venham ao encontro das necessidades corporativas.

Com as rápidas mudanças que vêm ocorrendo no mundo globalizado dos dias atuais, novas teorias vão sendo acrescentadas, descobertas e aperfeiçoadas, o que faz com que os departamentos de recursos humanos, ao implementarem essas teorias, envolvam os colaboradores da organização em todos os seus níveis, operacional, tático e estratégico, não devendo deixar de fora, ou retardar, o processo de mudança em todos os setores da empresa. Todos dentro da corporação precisam entender o que está sendo proposto e onde se pretende chegar, de forma clara e objetiva, de uma maneira horizontalizada dentro da estrutura da organização.

Em empresas com setores estratégicos de alta complexidade técnica, como as empresas aéreas, a implementação de mudanças corporativas são particularmente mais complicadas, exigindo maior tempo no preparo dos programas de capacitação e treinamento, dando a possibilidade de os gestores das áreas técnicas entenderem o proposto e ao gestor de recursos humanos conhecer a dinâmica destes ambientes mais técnicos.

A gestão de pessoas por competências é uma moderna metodologia de gestão de pessoas, estratégica para as organizações, necessitando estar sempre alinhada com a alta direção das corporações, do contrário haverá grandes dificuldades na implantação dos projetos de gestão de pessoas por competências, e em muitos casos, as empresas acabam por abandonar o modelo adotado por não estarem conseguindo atingir seus objetivos. Portanto é fundamental que haja planejamento e organização na estruturação de projetos desse porte, sendo necessário a participação e comprometimento de todos os colaboradores das organizações, desde o nível estratégico, passando pelo tático ao operacional. O responsável pela condução e execução dos projetos de gestão de pessoas por competências é o setor de recursos humanos das empresas, através de seu diretor, e este precisa trabalhar sempre no sentido de modificar a atuação dos funcionários, passando-os de empregados para colaboradores, e assim transformando-os em parte do capital ativo da empresa, dando a oportunidade de desenvolverem suas competências, habilidades e atitudes, em um ambiente de desenvolvimento pessoal e corporativo.

Todo o processo de mudança vem acompanhado de grandes dificuldades, e o que se pôde notar na empresa aérea Gol, durante a implantação da gestão de pessoas por competências, foi o descrito por Chiavenato (2004, p.22): “Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados.” Isto é particularmente muito importante para o processo de implantação do modelo teórico de gestão de pessoas por competências, o que acabou ocorrendo no caso da Gol foi uma duplicidade de comandos aos colaboradores do setor de operações de voo, os tripulantes, gerando dúvidas quanto às mudanças em curso, criando um ambiente individualizado entre os setores da empresa aérea. Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p.22):

[...] existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

A administração de recursos humanos deve funcionar como um componente estratégico dentro das modernas concepções de gestão de pessoas, gerenciando e organizando todo o processo de entendimento, treinamento, operacionalidade e capacitação das mudanças em curso. Neste ambiente se insere a gestão de pessoas por

competências, uma proposta que imediatamente deu luz à questão de procurar solucionar as dificuldades na relação empresa-trabalhador, sendo esta adotada por grande parte das corporações no Brasil, Dutra (2017, p.XI) entende:

[...] um fenômeno novo para as organizações que era um ambiente mais competitivo, onde as organizações para sobreviverem necessitavam estar em constante processo de desenvolvimento e para tanto necessitavam desenvolver pessoas. As mesmas ganham uma importância que antes não tinham, passam a ser a chave para a construção de um processo sustentado de desenvolvimento da organização, aprimorando processos, internalizando novos conceitos e capacitando pessoas.

A empresa aérea Gol adotou a gestão de pessoas por competências e iniciou um processo de implantação da nova técnica, porém, como já mencionado, áreas essencialmente técnicas, como o departamento de operações de voo, demonstrou ter necessidade de estar representado por gerentes capacitados e com formação compatível para executar os projetos de implantação, devendo ainda, segundo legislação própria da Agencia Nacional de Aviação Civil (ANAC) cumprir os requisitos dos Regulamentos Brasileiros de Aviação Civil (RBAC): ser piloto de linha aérea. Importante ter uma formação acadêmica além do exigido pelos órgãos governamentais, o que passa a exigir uma seleção mais acurada pelo setor de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas por competências, implementada na maior parte das grandes empresas brasileiras, segue a visão e o entendimento francês, que de acordo com Dutra (2017) o colaborador competente é aquele que acrescenta qualidade para a organização a que pertence.

Brandão (2020, p.VII) afirma:

Com a emergência, nas últimas décadas, de modelos de gestão baseados no conceito de competência, grande discussão tem sido feita, tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, em torno da noção de competência no trabalho, suas dimensões, antecedentes e aplicações no campo da gestão de pessoas.

Assim torna-se importante e oportuno uma revisitação na maneira como foi implementado o modelo de gestão de pessoas por competências na empresa aérea Gol, principalmente em seu departamento de operações de voo no tocante aos tripulantes, devendo ser criada uma forma mais eficiente e assertiva para o atingimento das metas e objetivos organizacionais, sem que se deixe de fora e isolado grupos importantes para a empresa.

2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS

Importante conhecer alguns conceitos a respeito de competências e aprendizagem organizacional. Sabe-se que competência, utilizada dentro do senso comum, é quando um indivíduo é qualificado para realizar uma atividade qualquer, sendo o contrário uma negação desta qualificação, porém, demonstrando um sentido negativo para a pessoa, deixando uma impressão depreciativa. Para poder definir competência de forma abrangente e dentro do contexto organizacional é necessário entender alguns esclarecimentos sobre o assunto. Fleury e Fleury (2010) entende que competência é mais do que o conceito normalmente definido pelos profissionais de recursos humanos, o qual diz que é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de uma pessoa, e que influenciam de forma direta o trabalho deste indivíduo, assim seria possível mensurar a competência com padrões já estabelecidos, vindo a ser desenvolvida através do treinamento. Isto é de fácil operacionalização, pois considera um conjunto de tarefas determinadas à um certo cargo. Desta forma se gerencia uma realidade organizacional ainda conservadora de gestão, pois implicaria apenas em uma mudança burocrática na forma de seleção dos indivíduos.

É importante conhecer o entendimento histórico dos conceitos de competências.

Em 1973, McClelland definiu competência como a característica de uma pessoa que tem relação com um desempenho melhor para realizar uma tarefa em determinada situação, assim a pessoa detentora de uma certa aptidão, talento natural, poderia desenvolver habilidades através da prática e de seus conhecimentos, ou seja, aquilo que o indivíduo precisa saber para realizar determinada tarefa.

Na década de 80 a competência passou a levar em consideração o indivíduo em relação ao conjunto de tarefas relativas ao cargo ou posição ocupada, onde o conceito para competência passou a ser pensado como uma soma de conhecimentos, habilidades e atitudes que determinam um desempenho elevado, sendo consideradas a inteligência e a personalidade das pessoas, a competência passou a ser reconhecida como um estoque que a pessoa tem.

A competência é mais do que uma qualificação, e pode ser entendida como os requisitos necessários para exercer um cargo ou ter uma posição, ou ainda pelo conhecimento ou conjunto de conhecimentos de cada indivíduo, que são certificados e classificados pelo ensino educacional. Para atender a demanda por inovação e flexibilidade as empresas precisam mais do que cargos e funções, necessitam do aprendizado que ocorre dentro das transformações do mundo do trabalho, tanto nas

organizações como na sociedade. Assim a competência nos diz respeito à capacidade das pessoas em assumir responsabilidades, ter iniciativas, compreensão e domínio de novas situações de trabalho, sendo reconhecidas por isso.

Um indivíduo competente é aquele que não se reduz somente a um conhecimento ou know-how determinado. Para Fleury e Fleury (2010) a competência é a soma de três aspectos do indivíduo, a formação da pessoa, ou seja, sua sociabilização e biografia, sua educação, aquilo que ela estudou e se preparou para fazer, e sua experiência na profissão. Competência é a forma como a pessoa se comunica, como aprendeu dentro da sociedade, e como é avaliada. Fleury e Fleury (2010, p.29) afirma:

[...] a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência deve sempre agregar valor social e econômico para as organizações e para as pessoas. Portanto a definição para competência, atualmente, pode ser entendida como indicada por Fleury e Fleury (2010, p.30):

Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Importante compreender que as pessoas podem, uma vez que provavelmente não terão todas essas competências desenvolvidas, aprender e desenvolver algumas delas de acordo com as necessidades da empresa em que trabalham. Assim segundo Fleury e Fleury (2010) cada verbo utilizado na definição de competências têm um significado como segue: saber agir, o que e por que faz; saber mobilizar, mobilização de recursos de pessoas, materiais e financeiros; saber comunicar, transmitir informações e conhecimentos e entender as mensagens dos outros; saber aprender, auto desenvolvimento através do aprendizado e desenvolver os outros; saber comprometer-se, comprometimento com os objetivos da organização; saber assumir responsabilidades, assumir riscos com responsabilidade; ter visão estratégica, entender e conhecer o negócio da organização.

As organizações têm também suas competências, e estas variam de empresa para empresa, tendo a mesma origem, conforme Dutra (2017, p.11):

[...] Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são caracterizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere [...].

Há um processo sinérgico entre as organizações e as pessoas, onde as empresas dão aos indivíduos o seu conhecimento adquirido ao longo do tempo, permitindo o desenvolvimento e enriquecimento pessoal, deixando-os capacitados para enfrentarem novos desafios profissionais e pessoais, tanto dentro da organização como fora.

Assim para Dutra (2017, p.11):

[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implantam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Deste modo percebe-se a importância do conjunto empresa-pessoa, uma combinação que dá a vantagem competitiva às organizações, é muito importante o correto entendimento dos conceitos e valores das competências para ambas as partes, bem como, o trabalhar de maneira conjunta.

As competências organizacionais, ou seja, as competências de uma organização, quando corretamente identificadas, seguem um círculo virtuoso. Para Fleury e Fleury (2010) há nas organizações um portfólio de recursos que são os ambientes físicos, financeiros, intangíveis (marca da empresa), organizacional (cultura organizacional) e recursos humanos. As estratégias são definidas a partir destes recursos existentes em cada corporação.

Assim teremos um ciclo virtuoso onde os recursos (ambiente físico, financeiro, marca, cultura da organização e os recursos humanos) são a base para a criação de estratégia organizacional, são estes recursos que criam as competências das empresas que passam pelo processo de aprendizagem (memória organizacional) e que chegam novamente na criação de novas estratégias, a partir das estratégias criadas os recursos podem ser inovados, ou seja, poderão haver mudanças organizacionais, aumento de lucratividade, alterações de marca, infraestrutura e recursos humanos, e assim o ciclo recomeça.

De acordo com Fleury e Fleury (2010, p.34) “[...] para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos.”

As competências podem ser divididas em: competências essenciais, aquelas mais elevadas dentro da empresa, são as principais para a sobrevivência do negócio;

competências distintivas, aquelas que os clientes reconhecem como vantagem sobre as demais empresas; competências organizacionais, aquelas que são coletivas e dizem respeito à atividade principal da empresa; competências individuais, são aquelas que pertencem às pessoas, desenvolvendo-as, agregam valor às organizações.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão de pessoas por competências teve sua implantação nas empresas aéreas brasileiras recentemente, por volta do ano de 2010.

Como já vimos anteriormente, os departamentos de operações de voo são tradicionalmente conservadores, pouco abertos às mudanças, sendo geridos por tripulantes de voo, tal como determinam os regulamentos brasileiros de aviação civil, tendo como uma de suas características a mão de obra essencialmente técnica, assim a grande maioria dos gestores destes setores operacionais não detém graduação em sua formação. Os cursos de graduação em Ciências Aeronáuticas e Aviação Civil são mais recentes, e datam, os primeiros cursos, do ano de 1993, amplamente divulgados e recomendados para a formação dos pilotos atualmente, porém não sendo obrigatório.

A formação dos pilotos da aviação civil segue a mesma encontrada nos meios militares, com forte ênfase para a hierarquia e antiguidade, sendo a experiência determinante para promoções e ocupação de cargos de gestão dentro das companhias aéreas.

É neste ambiente que a gestão de pessoas por competências, na empresa aérea Gol, começou a ser introduzida, encontrando forte resistência por parte do grupo de voo das companhias. Algumas falhas de implantação desta moderna teoria podem ser identificadas, sendo a mais importante a falta de treinamento e esclarecimento adequado aos principais gestores do departamento de operações de voo e seus tripulantes, bem como o isolamento deste setor. Por ser altamente técnico e a empresa Gol não ter administrador com conhecimento suficiente para entender o complexo funcionamento desta equipe, deixou-se a implantação do projeto para mais adiante. Tal decisão isolou a diretoria de operações de voo da empresa, aumentando o distanciamento dos tripulantes do clima e ambiente organizacional, propiciando o reforço de uma cultura particular de grupo, diferente dos demais setores da empresa Gol. As metas e objetivos organizacionais não foram corretamente compreendidos pelos aeronautas, e muito se perdeu em valor agregado e vantagem competitiva para a companhia.

Para que possamos entender, de forma mais clara, as dificuldades encontradas pela Gol na implantação da gestão de pessoas por competências, em incluir e manter este estratégico setor, alinhado com as metas e objetivos organizacionais, abordaremos a parte histórica da gestão de pessoas, administração de recursos humanos (ARH) e a

administração estratégica de recursos humanos (AERH), a teoria da gestão de pessoas por competências e a formação de competências organizacionais e individuais.

3.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

O mundo moderno vem sofrendo mudanças de uma forma muito rápida, embora se saiba que as mudanças sempre fizeram parte da história humana, atualmente elas vêm ocorrendo em curto espaço de tempo, gerando incertezas e imprevisibilidades nas organizações e corporações.

A área de recursos humanos (RH) é a parte que mais sente o impacto dessas mudanças, pois lidam diretamente com os seres humanos, foco principal das mudanças. As organizações são feitas por e de pessoas, sendo que estes sofrem muito com as transformações mundiais, modificam as empresas através de seu trabalho, influenciando a maneira como as organizações se relacionam com a sociedade e o ambiente físico.

A administração de recursos humanos vem sendo modernizada e seus conceitos sofrendo atualizações constantes, hoje já existem diversas corporações que adotam termos como gestão de pessoas, gestão de talentos humanos, parceiros, colaboradores, administração do capital intelectual, gestão do capital humano entre outros, dando a clara noção de que há uma nova forma de gerir as pessoas. É neste contexto que surge a administração estratégica de recursos humanos (AERH).

Para que se possa entender as rápidas mudanças e transformações que aconteceram com o setor de recursos humanos no cenário mundial, é importante entender as posições históricas até os dias atuais, a industrialização clássica, a neoclássica e a era da informação, compreendendo a relação de trabalhador e organização em cada uma delas.

Na industrialização clássica, período compreendido após a Revolução Industrial, do ano de 1840 até início de 1950, as empresas, em sua maioria, adotavam a estrutura de gestão piramidal, com diversos níveis hierárquicos e com coordenação centralizada, conhecido como desenho mecanístico, onde tinha como característica nenhuma capacidade de mudança e inovação, sendo um ambiente adequado para a estabilidade e imutabilidade, com tecnologia fixa e permanente. A produção era o foco principal, e as pessoas eram recursos tal como máquinas e equipamentos, a teoria em questão era a das relações humanas. A administração de pessoas, neste período, era conhecida como relações industriais. De acordo com Chiavenato (2004, p.35):

[...] Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível.

Na industrialização neoclássica, período de 1950 a 1990, as mudanças começaram a acontecer de forma mais intensa e rápida, foi o período pós Segunda Guerra Mundial, as organizações desenvolveram o desenho matricial, um desenho híbrido onde a estrutura funcional passou a estar ligada à estrutura de produto/serviço. A teoria implantada dava ênfase ao comportamento humano, há uma descentralização da coordenação, que fica entre a autoridade funcional e autoridade de produto/serviço, e se inicia um aumento na capacidade de processar a informação, assim criando-se um ambiente mais preparado para a instabilidade e a mudança com uma tecnologia em constante progresso. A administração de pessoas é a administração dos recursos humanos, conforme Chiavenato (2004, p.37):

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do status quo cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. [...] RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial[...].

Neste contexto a tecnologia, com o seu grande desenvolvimento, começou a modificar a maneira como as pessoas interagem com as organizações, dando a clara noção da rapidez com que as mudanças estavam acontecendo.

A era da informação é o período que tem início de 1990 e atinge os nossos dias atuais, tendo como característica mais importante uma grande quantidade de mudanças a uma velocidade muito rápida, uma vez que a tecnologia da comunicação e da informação liga o mundo todo em tempo real. Assim como ocorrem as mudanças a imprevisibilidade e as turbulências são inesperadas e um dia passa a ser completamente diferente do outro, o que se sabia ontem já foi alterado hoje e será também amanhã. A teoria desta era é aquela onde o capital financeiro não é o recurso mais importante, mas sim o conhecimento, surgindo a necessidade de se aprender a usar esse conhecimento como ferramenta fundamental para gerar um ambiente competitivo e eficiente, desta forma o desenho organizacional da era da informação é o orgânico, onde há ênfase nas equipes autônomas, não havendo mais órgãos ou departamentos. As organizações são

ágeis, simples, maleáveis e inovadoras, há flexibilização de cargos, forte adaptabilidade às mudanças, foco na criatividade e na inovação e uso de tecnologia de ponta. A administração de pessoas é conhecida como gestão de pessoas. Chiavenato (2004, p.39) define a era da informação como:

[...] as pessoas – e seus conhecimentos, habilidades e competências – passam a ser a principal base da nova organização. [...] as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. [...] As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade.

3.2 A TEORIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas por competências (GPC) passou a figurar entre as organizações, pesquisadores e administradores brasileiros no final dos anos 1990, ou seja, dentro da era da informação. Para Brandão (2020) o modelo de gestão de pessoas por competências é considerado ideal para os dias atuais, sendo uma prática eficaz, seu uso vale tanto para as organizações e governos, como para associações de classe e outros.

Para a compreensão da gestão de pessoas por competências é importante que se conheça, inicialmente, o seu significado dentro do contexto organizacional, onde encontraremos diversas definições, cada uma de acordo com a época em que foram definidas, pois, como se sabe, atualmente as mudanças são rápidas e corriqueiras, assim é importante atentar para algumas considerações a respeito do assunto.

Atualmente, quando um colaborador realiza seu trabalho e alcança suas metas, é provável que isso não seja o suficiente para a organização, se espera mais dele. O que se espera deste colaborador é que ele realize seu trabalho entendendo a importância do mesmo para os outros, utilizando-se de valores e princípios éticos dentro do contexto da organização. As organizações precisam de pessoas com mais autonomia e iniciativa, pois os processos decisórios são bem mais descentralizados, assim é importante o comprometimento dos indivíduos com os objetivos e estratégias organizacionais, e este comprometimento só vai ocorrer se as pessoas entenderem que sua ligação com a empresa agrega valor para ambos.

Deste modo, percebe-se uma mudança na forma de gerir as pessoas, onde de acordo com Dutra (2017, p.3e4) houve uma alteração no perfil dos indivíduos exigido pelas organizações, um deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o

desenvolvimento e uma maior relevância das pessoas no sucesso da organização. Destas alterações surge o maior problema na gestão de pessoas por competências, como indica Dutra (2017, p.4):

Essas transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que dão suporte à gestão de pessoas. O resultado é que a forma de gerir pessoas, na maior parte das organizações, não dá conta da realidade. É comum observar as organizações sabotando constantemente seu sistema formal de gestão. Essa sabotagem visa criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que a realidade se impõe ao sistema formal. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade. Como decorrência desse quadro, existe um descontentamento generalizado com a forma de gerir pessoas. A pergunta óbvia é: por que não mudar?

A mudança ainda não aconteceu porque não foi encontrado um modelo que possa ser considerado confiável e assim substituir, em sua totalidade, o modelo tradicional de gestão de pessoas, ainda da época neoclássica.

Existem as competências organizacionais e as individuais, sendo a primeira gerada a partir da formação da empresa e de seu processo de desenvolvimento, sedimentada ao seu patrimônio de conhecimentos, assim determinando as vantagens competitivas no contexto da organização, a segunda diz respeito às pessoas com seu conjunto de competências que podem ou não ser aproveitadas pelas organizações.

A competência do indivíduo no trabalho pode ser definida quando a pessoa agrega valor e aplica o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para atendimento às necessidades organizacionais, assim o deve agir com responsabilidade e entendimento, transferindo conhecimentos e habilidades que vão agregar valor econômico à organização e valor social para a pessoa.

Na era da informação, as pessoas passaram a ser, juntamente com os clientes e investidores, o foco principal das organizações, porém com esta mudança, surgiu a necessidade de um maior entendimento na maneira de gerir as pessoas. Neste contexto é muito importante o entendimento dos conceitos de competências. Muitas organizações não entenderam corretamente o seu significado, utilizando-o de forma errada, gerando efeitos negativos nas pessoas dentro do ambiente corporativo, sendo o mais significativo deles o aumento da pressão sobre os indivíduos, sem que tenha havido o reconhecimento, por parte da empresa, da criação de condições que favoreçam o desenvolvimento profissional. A gestão de pessoas por competências (GPC) só é possível se houver entendimento e condições de implantação deste modelo. O controle

das pessoas e sua postura passiva deve ser substituída pela ideia de desenvolvimento mútuo, onde por um lado a organização ao se desenvolver, desenvolve as pessoas e as pessoas ao se desenvolverem, desenvolvem a organização, a própria pessoa é a responsável por seu desenvolvimento e sua carreira.

Os indivíduos precisam ter um comprometimento com a organização de forma inteira, envolvendo-se física e mentalmente, trabalhando o seu potencial criativo e inovador nas necessidades da corporação.

A gestão de pessoas por competências é um modelo teórico que está em constante transformação e desenvolvimento, pois abrange as organizações e as pessoas de maneira conjunta. Dutra (2017, p.11) afirma que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

O modelo teórico da gestão de pessoas por competências é estruturado e implementado pela administração estratégica de recursos humanos (AERH), tendo, obrigatoriamente de trabalhar com a concordância e atuação da gestão estratégica, e precisa fazer valer o comprometimento de toda a organização, pois do contrário não será possível a implementação do modelo de forma adequada e eficiente.

3.3 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM

O processo de formação de competências é parte da aprendizagem organizacional, existe um círculo virtuoso neste processo, onde competência, aprendizagem e estratégia alimentam uma a outra, sendo a aprendizagem permanente.

Portanto é do conhecimento de que para a criação das competências organizacionais, que irão determinar as competências individuais, há necessidade de educação e investimentos constantes em aprendizagem.

As empresas têm seu foco principal em criar uma estratégia que garanta a lucratividade a longo prazo, e assim consigam uma condição de vida longa para o negócio.

A formação de competências surge através de um círculo virtuoso, como já mencionado acima, para tal é importante compreender alguns conceitos pertencentes a este círculo.

As empresas estão estruturadas em recursos, que são os pilares de sustentação das organizações, aquilo que a empresa consegue acessar ou tem a posse, havendo uma grande quantidade a ser considerada, que são, de acordo com Fleury e Fleury (2010) um portfólio de recursos assim definidos: recursos físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (administração e seus sistemas, cultura organizacional) e recursos humanos.

A competência é a capacidade e habilidade de se realizar algo e é construída a partir dos recursos, um ou mais deles. Assim Fleury e Fleury (2010, p.18 e 19) afirma:

[...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. Esse círculo, como mencionamos na apresentação à primeira edição deste livro, torna-se um círculo virtuoso, através do processo da aprendizagem.

Percebe-se que há uma constante movimentação no processo de formação de competências, gerando mudanças constantes e inovação nos conceitos e valores organizacionais, e estas mudanças serão apreendidas, informadas e aperfeiçoadas através do processo de aprendizagem organizacional. Fleury e Fleury (2010) conceitua níveis de competências organizacionais que existem dentro de uma empresa: competências essenciais, aquelas competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, são importantes para a estratégia principal das empresas; competências distintivas, aquelas que são diferenciadas para os clientes em relação às demais; competências organizacionais, são as competências de todos os colaboradores que dizem respeito às atividades propostas; competências individuais, é o saber atuar e participar dos processos da organização, agregando valor econômico à empresa e social ao indivíduo.

O ponto crítico para a criação da estratégia das empresas é a compreensão e antecipação das necessidades e aspirações dos clientes e consumidores, e a necessidade de desenvolver produtos e serviços para o seu atendimento. As empresas, tanto as do setor terciário como industriais estão se ocupando com duas estruturas conceituais novas: gerir o aumento na produtividade e competitividade e as vendas e marketing, que procuram definir as atividades empresariais a partir da visão do cliente, desenvolvendo produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes. A todo o momento surge a necessidade de criar e desenvolver novas estratégias, reorganizando os recursos e consequentemente criando novas competências para os diferentes cenários vivenciados,

percebe-se claramente a rapidez e as constantes mudanças necessárias nas organizações e em suas estratégias, que passam a ser suportadas por um processo de aprendizagem contínuo, pois do contrário, as organizações perdem competitividade e clientes no mercado.

As organizações não têm cérebros, mas são compostas de sistemas cognitivos de memórias, desenvolvem rotinas e padronizam procedimentos para conseguir lidar com os problemas internos e externos, esses processos vão sendo incorporados, consciente ou inconscientemente na memória organizacional. O processo de aprendizagem pode ser conceituado em níveis, conforme Fleury e Fleury (2010, p.41):

nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;

nível do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem;

nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

O gerenciamento da aprendizagem é realizado através de três fases: a primeira é a Aquisição e desenvolvimento de conhecimentos: é um processo gerado através da experimentação e inovação, pois implica na geração de novos conhecimentos e metodologias, e assim criar produtos e serviços. A segunda é a Disseminação: ocorre através dos seguintes processos: Comunicação e circulação de conhecimentos, há necessidade de o conhecimento atingir toda a organização de forma rápida e objetiva, as ideias novas devem ser compartilhadas coletivamente; Treinamento, tem o objetivo de divulgar e ensinar as competências; Rotação de pessoas, fazer um rodízio das pessoas nas funções, assim facilitando a compreensão de diferentes atividades dentro da empresa; Trabalho em equipes diversas, há o surgimento de novas ideias, propostas e soluções quando há interação entre diferentes culturas e origens, tanto culturalmente como profissionalmente. A terceira é a memória organizacional: é um repositório de informações das organizações, auxiliando, com base na história da empresa, a tomada de decisões presente, onde as experiências são passadas, tanto as boas como as ruins, estando disponíveis para o conhecimento de todos.

A aprendizagem organizacional e a criação de competências dependem da capacidade de adaptação e processamento das elevadas taxas de mudanças que ocorrem no mundo globalizado de hoje, conseguir adaptar-se a essas mudanças é somente uma parte do processo de aprendizagem, o que pode ser observado por algumas definições de aprendizagem organizacional citadas por Fleury e Fleury (2010, p.42) ao longo dos tempos:

* aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros (1977);

* aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (1985);

* organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights (1993);

* uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (1990).

Aprendizagem organizacional e competências são processos complexos, que usam os conhecimentos dos indivíduos e do coletivo, da cultura, gestão do conhecimento, mudanças, inovação, memória e melhoria contínua, gerando processos e sistemas dentro das organizações. O grande diferencial entre as organizações está, exatamente, na forma como trabalhar esse conhecimento, transformando-o em vantagem competitiva para a organização, assim diferenciando as empresas que aprendem daquelas que não aprendem, o que vai determinar o atingimento de metas, o ambiente de trabalho e o atendimento ao cliente.

4 CONCLUSÃO

A empresa aérea Gol, apresentou grandes problemas em implementar e gerir a gestão de pessoas por competências no setor de operações de voo, onde estão alocados os tripulantes, há ainda um distanciamento deste grupo e dificuldades em fazer os aeronautas compreenderem os valores e objetivos corporativos. Tal dificuldade não é uma prerrogativa apenas da empresa Gol, praticamente todas as empresas aéreas brasileiras encontram grandes obstáculos para efetivarem um programa de implantação de gestão de pessoas por competências em seus departamentos de voo. Na história e cultura do grupo de tripulantes de voo há uma forte resistência ao novo, não relativo à tecnologia, mas às ideias novas de gestão e modelos de administração, assim há um descrédito nas mudanças devido à velocidade com que ocorrem dentro das organizações, somado ao fato de que houve, e continua havendo, falhas graves ao se implementarem as novidades.

Observa-se também, um desconhecimento, por parte da alta gestão de recursos humanos, de como operar um departamento essencialmente técnico, mantendo o setor de voo distante das mudanças propostas justamente por falta de conhecimento, o que é agravado pelo fato dos gestores diretos dos tripulantes não terem sido escolhidos com maior critério por parte da empresa, muitos sem ter uma formação na área administrativa, e ainda o fato de não haver ocorrido o treinamento adequado desses gestores de grupo com relação a importância de um projeto de gestão de pessoas por competências, suas aplicações e entendimentos.

O departamento de voo da empresa aérea Gol é um dos setores mais importantes da organização, é por ele que passam, aproximadamente, 60% dos gastos à vista de uma empresa aérea, pois os combustíveis são faturados em apenas trinta dias, e obriga a empresa a dispor de alta quantia monetária para seu funcionamento. É também neste setor que o cliente, foco principal da empresa, experimenta a finalização da compra do serviço, e entra em contato direto com os tripulantes. Entende-se, desta forma, que não se pode deixar de fora, e nem em segundo plano, um setor tão estratégico para a empresa, e que a alta gestão de recursos humanos deve procurar conhecer e entender as necessidades e operacionalidade do setor de voo, implantando um programa voltado ao treinamento e aperfeiçoamento de gestores e tripulantes, nesta ordem.

O grande desafio da gestão de pessoas por competências junto aos tripulantes de voo é o desenvolvimento de uma metodologia que possa realizar um processo de

avaliação de cada tripulante, de acordo com as particularidades do trabalho, pois os aeronautas não ficam em contato com a empresa física, exercem o trabalho fora do ambiente organizacional, e desenvolver competências individuais à este grupo que agreguem valor para a organização. Fleury e Fleury (2010, p.37) dizem: “[...] a agregação de valor do profissional à organização reflete um saber agir responsável e reconhecido à medida que é possível identificar a entrega, ou seja, verificar os resultados produzidos de fato.”

Um programa de gestão de pessoas por competências não pode ser implementado em uma empresa aérea deixando de fora o setor de operações de voo, sem que haja o entendimento, por parte dos tripulantes de voo, dos conceitos e propostas do programa, que é obtido através de um programa de treinamento esclarecedor e organizado, onde se deve iniciar pelos gestores do setor de voo e em seguida aos seus colaboradores, os tripulantes.

Embora já se tenha observado melhora no tocante à gestão de pessoas por competências no setor de voo da Gol, muito ainda há a ser feito. Inovação e conhecimento devem priorizar a implantação de um programa organizacional de gestão de pessoas por competências junto ao departamento de voos da empresa.

Dutra (2017, p.23), diz:

A apropriação por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Diante do exposto por Dutra, fica claro que, para uma correta gestão de pessoas por competências, o setor de operações de voo e seus colaboradores precisam ter entendimento e conhecimento dos conceitos e objetivos organizacionais, pois assim podem pensar em seu desenvolvimento e agregar valor à organização.

De acordo com Goleman, Kaufman e Ray (1992, p.108):

“O único recurso real de que dispomos é o consumidor, preparado para comprar o que lhe oferecemos”, acredita Carlzon. “Se compreendermos isso, colocaremos o consumidor no alto de qualquer organograma que elaborarmos. Em seguida, colocaremos as pessoas que estão lá fora, lidando com ele, enfrentando-o todos os dias. A essas pessoas daremos liberdade, responsabilidade e autoridade para tomar decisões no local, a bem da companhia.

“Veremos, então, que os administradores – o escalão superior –, antes instalados no topo do organograma, devem ficar embaixo e atuar como tropas de apoio para os que se encontram na linha de frente, encarando os consumidores.”

É importante ressaltar, que as frases acima traduzem o pensamento de Jan Carlzon, um dos mais importantes administradores de empresa aérea do mundo, que anteriormente ao ano de 2003, já praticava e entendia a importância da gestão de pessoas por competências, dando aos seus colaboradores tripulantes todo o apoio e responsabilidade de que precisavam para realmente representarem a companhia aérea frente ao cliente.

Este trabalho tem a finalidade de propor uma reflexão sobre a importância de visualizar-se as falhas cometidas, pela administração estratégica de recursos humanos, durante o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências em ambientes de trabalho essencialmente técnicos, como no caso do setor de operações de voo e tripulantes da empresa aérea Gol. Assim pretende-se dar luz à trabalhos futuros sobre a gestão de pessoas por competências em empresas aéreas, no objetivo de auxiliar os gestores e os responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias para as organizações.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOL. Notícias home. **GOL RELAÇÕES COM INVESTIDORES**, nov. 2009.
Disponível em:
http://ri.voegol.com.br/conteúdo_pt.asp?idioma=0&tipo=53851&conta=28&id=204228.
Acesso em: 6 nov.2020.
- GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O espírito criativo**. 5.ed. [s.l]: Cultrix, [2003?].
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OPINIÃO RH. Avaliação de desempenho: Conheça o modelo da TAM Linhas Aéreas. **Opinião RH**, set, 2015. Disponível em: <https://opiniaorh.com/2015/09/23/avaliacao-de-desempenho-conheca-o-modelo-da-tam-linhas-aereas/>. Acesso em: 5 out. 2020.
- REDAÇÃO. Gol anuncia reestruturação organizacional. **Veja**, set. 2011. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/gol-anuncia-reestruturacao-organizacional/>. Acesso em: 6 nov. 2020.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e Colaboradores. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

