

**GESTÃO DE PESSOAS:
ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS NO
SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GRADUAÇÃO EM AVIAÇÃO CIVIL**

Campus Vila Olímpia

**Orientador: Prof. Me. Francisco Rezende / Universidade Anhembi
Morumbi**

**Ariel Borges Goulart, RA 125111364175
Giulia Stella Rubini, RA 125111373137
Nathalia Grisolio Vieira, RA 125111350483**

São Paulo
2º semestre, 2023

ARIEL BORGES GOULART
GIULIA STELLA RUBINI
NATHALIA GRISOLIO VIEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS
NO SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL

Trabalho de Conclusão de Curso da
Universidade Anhembi Morumbi, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Aviação Civil.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Francisco Rezende (Orientador)

Universidade Anhembi Morumbi

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Deus por ter nos dado a vida, saúde, família e por ter nos permitido chegar até aqui com alegria.

Agradecemos às nossas famílias por todo o suporte que nos deram para que realizássemos essa graduação.

Também agradecemos aos nossos professores, especialmente ao nosso orientador, por todo o conhecimento que nos deram e pela ajuda na realização deste trabalho.

Por fim, agradecemos aos nossos amigos e a todas as pessoas que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa caminhada.

RESUMO

A aviação civil é uma área em crescimento no Brasil e que há muitas inovações e tecnologias envolvidas. O Brasil está entre os cinco países com a aviação civil mais segura do mundo, fato esse que comprova a essencialidade de um treinamento de qualidade para os profissionais que atuam nessa área. Com isso, o objetivo deste trabalho foi aprofundar a compreensão das estratégias de capacitação de profissionais na aviação civil, além disso, também objetivou-se entender como as iniciativas de gestão de pessoas impactam o desempenho, satisfação e bem-estar dos colaboradores nesse setor específico. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de um Google formulário, com pessoas que atuam na aviação civil em seus mais diversos cargos (como comissários de bordo, pilotos, manutenção, administrativo, entre outros). Com isso, é imprescindível levar em consideração que a área de gestão de pessoas é fundamental em todas as empresas, a fim de haver um bom relacionamento entre a instituição e o funcionário, prezando pelo bem-estar de todos. A partir do resultado da pesquisa, pode-se concluir que, apesar de os colaboradores que responderam o questionário terem recebido treinamentos, é preciso que haja mais vezes e com maior frequência, de maneira presencial e com simulações práticas. Ademais, é fundamental que o setor de Recursos Humanos demonstre sua preocupação com os colaboradores, visando promover tanto a saúde física quanto psicológica, tornando-os cada vez mais preparados para exercer suas funções.

Palavras-chave: Aviação Civil. Estratégia. Treinamento. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Civil aviation is a growing area in Brazil and there are many innovations and technologies involved. Brazil is among the five countries with the safest civil aviation in the world, a fact that proves the essentiality of quality training for professionals working in this area. Therefore, the objective of this work was to deepen the understanding of professional training strategies in civil aviation, in addition, it also aimed to understand how people management initiatives impact the performance, satisfaction and well-being of employees in this specific sector. . To this end, quantitative research was carried out, using Google forms, with people who work in civil aviation in their most diverse roles (such as flight attendants, pilots, maintenance, administrative, among others). Therefore, it is essential to take into account that the area of people management is fundamental in all companies, in order to have a good relationship between the institution and the employee, valuing everyone's well-being. Based on the results of the research, it can be concluded that, although the employees who responded to the questionnaire received training, there needs to be more and more frequent training, in person and with practical simulations. Furthermore, it is essential that the Human Resources sector demonstrates its concern for employees, aiming to promote both their physical and psychological health, making them increasingly prepared to perform their duties.

Keywords: Civil Aviation. Strategy. Training. People management.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Imagem 1 – Funções do RH	22
Gráfico 1 – Faixa etária	23
Gráfico 2 – Renda média mensal	23
Gráfico 3 – Profissão / Ocupação	23
Gráfico 4 – Há quanto tempo aconteceu o último treinamento?	24
Gráfico 5 – Relação com o RH	25
Gráfico 6 – Tempo de atuação no setor da aviação civil	26
Gráfico 7 – Estratégias de treinamento	27
Gráfico 8 – Melhores atividades / Estratégias	27
Gráfico 9 - Melhor atividade / Estratégia	28
Gráfico 10 – O que mudariam em suas profissões	29
Gráfico 11 – Preocupação com a saúde mental dos colaboradores	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
IATA	Associação Internacional de Transporte Aéreo
SAF	Combustível de Aviação Sustentável SAF
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL	11
2.1	O FUTURO DA AVIAÇÃO CIVIL NO BRASIL.....	16
3	GESTÃO DE PESSOAS NA AVIAÇÃO CIVIL	20
3.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	20
3.2	ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS NO SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL.....	22
4	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36

Gestão de Pessoas: Estratégias de Capacitação de Profissionais no Setor da Aviação Civil ¹

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas transcende o simples gerenciamento de recursos humano, ela abraça a complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho. Considera-se a gestão de pessoas como uma abordagem holística que visa integrar os colaboradores aos objetivos da instituição, garantindo satisfação tanto dos clientes quanto dos funcionários.

Em um cenário empresarial competitivo, a administração eficaz das relações humanas torna-se um diferencial crucial. É através das pessoas que os processos são desenvolvidos nas organizações, e para isso, é necessário o treinamento constante dos colaboradores a fim de garantir o seu conhecimento.

A gestão de pessoas, por conta de um mercado mais exigente e em constante evolução, é tema primordial nas empresas, uma vez que esta leva a uma constante capacitação e desenvolvimento dos funcionários a fim de torná-los e mantê-los produtivos, competitivos e eficientes nas suas funções. Nesse sentido, a gestão de pessoas se constitui do processo de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração (ARAÚJO, 2021).

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas inclui os processos de agregação de pessoas, da aplicação de pessoas, de recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Sendo o processo de desenvolver pessoas um dos mais importantes, feitos por meio de treinamento e desenvolvimento, de programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, e de comunicações e consonância.

Associado a isso, Chiavenato (2010), pontua que o treinamento é um ciclo contínuo composto por quatro processos, o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação. O diagnóstico é feito por meio do levantamento das falhas de treinamento da organização. O desenho é o planejamento das ações de treinamento que serão aplicadas com base no diagnóstico e em um objetivo

¹ Trabalho de conclusão do curso de Aviação Civil, Universidade Anhembi Morumbi, 2023.

específico. A implementação é a execução e acompanhamento do desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados.

Além disso, o desenvolvimento de pessoas é um passo fundamental na gestão de pessoas. Desenvolver pessoas é apoiar o suficiente para que estes adquiram novos conhecimentos, habilidades e competências a fim de se tornarem eficientes, tornando-se independentes para conquistar novas atitudes, soluções, ideias e conceitos (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Araújo (2021), é extremamente necessário que as organizações desenvolvam seus funcionários e forneça suporte adequado a fim que atinjam a produtividade e o crescimento profissional em conjunto com o crescimento da organização, uma vez que contará com pessoas em constante capacitação.

Além disso, Marras (2005), expõe que uma das maiores motivações para o trabalho, visto na gestão de pessoas, é a possibilidade de verificar uma trajetória de crescimento profissional na empresa, assim, os funcionários, se sentem engajados a buscarem conhecimentos específicos a fim de obter uma maior experiência e aperfeiçoamento das suas habilidades. De Pinho (2018), expõem que além de treinamento constante para a gestão de pessoas, é extremamente importante verificar a satisfação dos indivíduos, uma vez que pessoas felizes e satisfeitas rendem mais e entregam trabalhos eficientemente, com maior qualidade e em menos tempo.

Segundo Correia (2023), o sentimento de pertencimento reduz as chances de perder um excelente profissional, uma vez que há uma sinergia entre a sua cultura pessoal e a cultura organizacional. Assim, há uma relação de proximidade com os colaboradores.

Para Dutra et al (2023), uma vez que as organizações contratam pessoas para a realização de trabalhos, estas têm o compromisso de preservar a integridade física, psíquica e social dos seus funcionais, independe dos aspectos legais, e sim uma obrigação moral, uma vez que isso está interligado com a saúde deles, a qualidade de vida e sua produtividade.

Arellano et al. (2017) destaca a importância do contexto da qualidade de vida no trabalho, ressaltando-a como uma prática fundamental na gestão de pessoas, devendo abranger preocupações com o estado de saúde dos indivíduos e dos grupos de trabalhadores, com métricas de desempenho organizacional. Esse modelo, de natureza sistêmica e holística, está intrinsecamente relacionado às

estratégias de recursos humanos e organizacionais, visando a estabelecer parcerias estratégicas para a organização.

Nesse mesmo sentido, Dutra et al (2023), enfatiza a necessidade de investir no bem-estar das pessoas, uma vez que há ganhos dentro das organizações devido ao alinhamento de práticas de gestão de pessoas com foco nas melhorias das condições de trabalho, na preocupação com a saúde do trabalhador e na promoção de ambiente saudável.

Em contrapartida, se há falta de humanização na gestão de pessoas, o ambiente de trabalho se torna prejudicial e isso influencia nos resultados, tanto da empresa em si, quanto dos funcionários, uma vez que, nesse caso, não há uma abertura para que os funcionários realizem qualquer avaliação do serviço e de satisfação, com medo de repreensão (Marras, 2012).

A interligação entre desenvolvimento profissional, qualidade de vida, saúde do trabalhador e saúde mental forma um conjunto vital para o ambiente laboral saudável. O investimento no desenvolvimento profissional não apenas aprimora as habilidades dos colaboradores, mas também contribui para a sua satisfação e engajamento no trabalho, elementos fundamentais para a qualidade de vida.

Além disso, programas eficazes de desenvolvimento profissional podem atuar como um importante mitigador do estresse, promovendo a saúde mental dos trabalhadores. A qualidade de vida no trabalho, por sua vez, está intrinsecamente ligada à saúde física e mental, e é influenciada por fatores como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho seguro e políticas de bem-estar. Portanto, ao abordar o desenvolvimento profissional de maneira holística, considerando a qualidade de vida e a saúde mental, as organizações criam um ambiente propício ao crescimento profissional e pessoal sustentável de seus colaboradores.

A partir disso, é visto no setor de aviação civil, caracterizado por sua natureza altamente técnica e regulamentada, a demanda estratégias de capacitação específicas e inovadoras. Profissionais que atuam nesse ambiente devem possuir habilidades técnicas especializadas, estar atualizados com as regulamentações em constante evolução e lidar com situações complexas e imprevisíveis. Portanto, a capacitação eficaz não é apenas desejável, mas imperativa.

A indústria da aviação civil mantém uma relação intrínseca com a qualidade de trabalho, pois depende diretamente do desempenho eficiente e seguro dos

profissionais envolvidos. A natureza altamente técnica e complexa das operações aéreas exige não apenas habilidades especializadas, mas também um ambiente de trabalho que promova a segurança, o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Nesse contexto, a gestão de qualidade de trabalho na aviação civil vai além da eficácia operacional, abrangendo aspectos como treinamento regular, condições laborais adequadas e o suporte necessário para manter os padrões rigorosos de segurança e excelência que caracterizam essa indústria crucial.

Assim, a gestão de pessoas é uma disciplina fundamental no contexto organizacional, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento e sucesso das empresas. Em ambientes altamente especializados, como o setor de aviação civil, onde a segurança, eficiência e aprimoramento contínuo são imperativos, as estratégias de gestão de pessoas tornam-se ainda mais essenciais.

Este trabalho visa aprofundar a compreensão das estratégias de capacitação de profissionais na aviação civil, busca-se entender como as iniciativas de gestão de pessoas impactam o desempenho, satisfação e bem-estar dos colaboradores nesse setor específico. A análise abrangerá desde o perfil diversificado dos colaboradores até as estratégias específicas de treinamento adotadas pelas empresas, incluindo a importância da gestão colaborativa, a relação com o setor de Recursos Humanos e questões de saúde mental no ambiente de trabalho.

2. SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL

O setor aéreo consiste em uma série de empresas, denominadas companhias aéreas, que prestam serviços de transporte aéreo a colaboradores, sócios e integrantes de negócios. Esse ramo de transporte aéreo presta serviços para passageiros e para cargas, normalmente por aviões a jato, no entanto, há companhias aéreas que também utilizem helicópteros. As companhias aéreas conseguem fornecer serviços consecutivos e fretados. Essa área é um segmento importante da indústria de viagens extensas, permitindo aos clientes comprar assentos aéreos e viajar para vários países do mundo. A indústria da aviação oferece uma diversidade de planos de carreira, que envolve incluindo comissários de bordo, piloto e operadores de comando.

Existe diferença entre a indústria da aviação e a setor indústria aeronáutica, apesar de muitas vezes serem consideradas como sinônimos, porém tem significados distintos. O setor aéreo refere-se a empresas que prestam serviços de transporte aéreo a usuários pagantes e o setor aeronáutico compreende todas as empresas envolvidas na aviação. O setor da aviação civil só pode ser considerado como um setor da indústria da aviação mais abrangente. Fora deste setor, as empresas de aviação incluirão empresas como as que fabricam aeronaves, as que fornecem voos não comerciais, as aeroespaciais e as agências reguladoras.

Existem diferentes categorias de companhias aéreas, elas são frequentemente agrupadas em classes diferentes e a definição exata pode variar dependendo da região do mundo. Porém, de forma geral, as companhias aéreas podem ser divididas em três categorias principais, que são:

- Companhias Aéreas Internacionais

As companhias aéreas internacionais são um conjunto superior, mais famoso e mais bem sucedido das companhias aéreas. Ganham bilhões de dólares todos os anos e operam jatos. Estas companhias aéreas também centralizam seus esforços na prestação de serviços universais, transportando clientes e carga em longas distâncias. As companhias normalmente empregam de milhares de pessoas, muitas vezes têm vários “hubs” e fornecem acesso a diversos destinos.

- “National Airlines”

As companhias configuram uma fase importante para as maiores companhias aéreas internacionais. As companhias dispõem jatos de porte médio e grande e muitas vezes se fortalecem na prestação de serviços em áreas regionais de seu país. No entanto, outras companhias também ofertam passagens internacionais. Uma companhia aérea nacional pode empregar centenas de pessoas, mas com uma frota reduzida. Às vezes, os destinos que são oferecidos os voos são influenciados de acordo com as oscilações sazonais na procura.

- Linhas aéreas regionais

As companhias aéreas regionais são as menores entre as citadas, elas concentram-se na prestação de serviços em áreas específicas.

Ocasionalmente, prestam serviços de passageiros a áreas do mundo onde a procura é menor e as companhias aéreas nacionais ou internacionais não prestam serviços.

Algumas companhias operam como subsidiárias de companhias nacionais ou internacionais. Nessa circunstância, oferecem frequentemente voos de ligação desde a área que cobrem até aos hubs mais prevalentes da companhia aérea.

Entre as maiores companhias aéreas podemos citar algumas:

American Airlines: a American Airlines é a maior companhia aérea do setor de aviação e com o maior tamanho de frota, com maior número de usuários e com maior número de destinos. A Companhia foi fundada no ano de 1926, a empresa possui sua sede em Fort Worth, Texas, atende aproximadamente 350 destinos e atende cerca de 200 milhões de passageiros a cada ano.

Delta: A Delta Airlines é a segunda maior do setor de aviação. Com sede em Atlanta, Geórgia, Estados Unidos, a Companhia foi fundada em 1925 e começou suas operações de passageiros no ano de 1929. A empresa tem mais de 80 mil funcionários, operando mais de 5 mil voos por dia incluindo mais de 300 destinos e atendendo uma região em torno de 200 Milhões de usuários por ano.

United: a United Airlines ocupa a terceiro lugar como a maior companhia aérea do setor de aviação. A United foi fundada também em 1926 e iniciou seus serviços a passageiros apenas em 1931, sua sede fica em Chicago, Illinois, e disponibiliza voos para 300 destinos aproximadamente. A empresa conta com mais de 750 aeronaves Boeing e Airbus, com um tamanho de frota hubgrande.

Emirates: Outra grande companhia aérea do setor de aviação é a Emirates, com sede única em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos. A Companhia aérea iniciou suas operações em 1985 e é considerada a maior companhia aérea do mundo em operações de carga. Hoje a Emirates possui uma frota de mais de 250 aeronaves e, notavelmente, não aderiu a nenhuma grande aliança aérea. É esperado que a Emirates transporte mais de 50 milhões de passageiros por ano e forneça serviços para aproximadamente de 150 destinos.

Ryanair: A Ryanair é outra grande companhia aérea na indústria da aviação. A empresa foi criada em 1984 e sua sede localiza-se em Dublin, na Irlanda. A companhia é considerada a maior companhia aérea custo reduzido do mundo, servindo cerca 100 milhões de passageiros anualmente. Esses voos abrangem 225 destinos e a companhia dispõe de uma frota com 300 aeronaves. A empresa utiliza um modelo diferenciado, ponto a ponto, ao invés de “hub”, mas as suas grandes

bases operacionais estão no Aeroporto de Dublin e no Aeroporto Stanstead de Londres.

Existem muitas companhias aéreas no mundo, cada Companhia com uma forma diferente de prestar seus serviços e fazer negócios. Todavia, grande parte delas pode ser classificada em alguns modelos de negócios. É possível citar alguns modelos, como o modelo operador de serviço completo que são companhias aéreas que atuam oferecendo grande variedade de serviços de agendamentos de voos e durante o voo pelo preço de uma passagem. Por exemplo, isso pode incluir as refeições a bordo, as bagagens que são despachadas, suas diferentes classes de serviço, como classe econômica, classe executiva, primeira classe, entre outros. Suas operações geralmente incluem serviços de passageiros e carga, e tem disponível programas de passageiro frequente, como as milhas. Em muitas partes do mundo, as transportadoras de serviço integral eram anteriormente transportadoras nacionais, que mais tarde foram privatizadas. Eles normalmente fornecem serviços internacionais e domésticos para viagens curtas e longas.

As transportadoras de custo reduzido pretendem alcançar uma vantagem competitiva significativa sobre as companhias aéreas de serviço integral, diminuindo seus custos. Isto é feito de diversas maneiras, incluindo a utilização de frotas, aeronaves pequenas e a prestação de serviços mais específicos. Seus modelos de negócios tendem a se fortalecer na promoção da relação custo-benefício. Para os passageiros, os voos em companhias aéreas de baixo custo, tendem a ser relativamente mais em conta para os usuários. Entretanto, as Companhias podem não oferecer serviços de *lounge* em aeroportos, e serviços como despacho de bagagens e refeições a bordo podem não ser incluídos no preço da passagem. Além disso, quando disponível, os clientes pagarão pelos serviços à parte, muitas vezes esses serviços separados podem sair um pouco mais caros, do que em relação às companhias que oferecem pacote completo.

Outro modelo de negócio que pode ser airlines citado é o fretamento de companhias aéreas, elas também são conhecidas como companhias de férias pelos usuários. As companhias concentram-se precisamente em fornecer serviços de passageiros aos viajantes. No entanto, na maioria dos casos, eles não vendem passagens aéreas de modo direto. Em vez disso, promoverão acordos com operadores turísticos e agentes de viagens, que se encarregarão de localizar

passageiros para eles. Quando se trata de serviço de passageiros, as companhias aéreas são frequentemente um intermediário entre as companhias aéreas de serviço integral e as transportadoras de baixo custo. Assim como as companhias aéreas de baixo custo, o modelo de negócio baseia-se na redução de custos indiretos. Entretanto, em muitos casos, serviços similares como o despacho de bagagens e as refeições a bordo estão incluídos no valor da passagem aérea adquirida.

O modelo “cargo Airlines”, são companhias aéreas de carga, conhecidas também como transportadoras de frete aéreo que se fortalecem em exclusiva e preferencialmente no transporte aéreo de mercadorias e cargas. Existem algumas companhias aéreas de carga, que são subordinadas e subdivididas de companhias que prestam serviços de passageiros. Essas companhias aéreas de carga podem ser classificadas como transportadoras de carga integradas e também transportadoras de carga tradicionais. Nesse modelo de negócio, as empresas dominam todas as perspectivas do transporte de mercadorias, isso pode incluir elementos rodoviários e não aéreos.

A gestão na indústria aérea é um ponto importante a citar pois a gestão de receitas tem como objetivo vender seus serviços e produtos certo ao cliente e período correto, através do canal de distribuição, ao preço certo. Este objetivo também se aplica no setor aéreo, onde as empresas rastreiam e analisam o comportamento dos passageiros para prever a procura. Como os níveis de procura podem ser pronunciados, as companhias aéreas conseguem concentrar-se na otimização da disponibilidade e no ajuste dos preços. Existem companhias aéreas que cobram preços mais elevados em períodos de grande procura, mas podem cobrar preços menores quando a procura é baixa para preencher lugares vazios.

Atualmente, os clientes têm muitas opções para comprar e reservar passagens aéreas, sendo a compra “online” uma das opções mais populares, os clientes acessam diretamente o “site” da companhia aérea. Os “sites” são importantes canais de distribuição para as companhias pois, ao contrário das reservas realizadas por intermédio de agências de viagens “online” ou aplicativos de busca, não é necessário pagar nenhuma comissão pelas reservas. Os clientes dão preferências aos sites das empresas, pois nelas pode conter ofertas exclusivas ou voos não disponíveis em outras plataformas, além de oferecem garantias de equiparação de preços.

2.1 O FUTURO DA AVIAÇÃO CIVIL NO BRASIL

O setor de aviação no Brasil está crescendo e é provável que isso continue futuramente. Segundo informações divulgadas pela Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), que engloba 280 das maiores companhias aéreas do mundo, esse ramo está se desenvolvendo rapidamente no país. Dados fornecidos pela associação mostram que o Brasil será o terceiro maior mercado de aviação em 2017, ficando atrás apenas para países de primeiro mundo a China e EUA. Quando se trata de aviação o Brasil possui um mercado altamente concentrado, atendido por grandes companhias aéreas como a TAM, Avianca, Gol e Azul.

Ainda segundo a IATAonline, a nível mundial, de 2022 a 2023, o número de passageiros que utilizam o transporte aéreo deverá aumentar 31%, atingindo os 3,9 mil milhões de dólares. Para ficar mais fácil de compreender, prevê-se até o ano de 2035 o número de pessoas que viajam de avião chegará a 7 bilhões de pessoas. Para alguns especialistas o futuro da aviação está inteiramente ligado à sua capacidade de fazer negócios e proporcionar experiências diferenciadas para destinos de viagem, lazer e trabalho.

A capacidade de acolher diferentes eventos e instalações no país também permite novas ligações mais acessíveis. Pode-se dizer quem deseja realizar viagens planejadas, o transporte aéreo é a forma mais econômica para vários lugares do mundo, mesmo que haja muito competitividade no mercado aéreo. Fica explícito o crescimento da indústria aeronáutica, tanto no transporte de passageiros como no transporte de cargas. O setor contribuir muito em panoramas relacionados à redução de preços, agilidade, comodidade e também reduzir a degradação dos recursos naturais, pois transportam mais em comparação com o transporte rodoviário e marítimo.

De acordo a Agência Nacional de Aviação (ANAC), no ano de 2022 essas empresas representavam 99,29% do mercado nacional, número significativo para o crescimento do Brasil. A concentração de algumas empresas no setor aéreo deve-se às fortes necessidades financeiras que este tipo de atividade exige. Contudo, em comparação com 2008, quando existiam apenas duas empresas líderes de transporte comercial, a concorrência no mercado tornou-se mais fragmentada. Isto aconteceu por conta do ingresso de novas empresas no mercado nacional como a Azul no e ao crescimento de empresas já existentes, como a Avianca. Com a

evolução da indústria, espera-se que o número de aeronaves em voo aumente significativamente, o que poderá levar a problemas no meio ambiente referentes aos custos de produção de recursos e a poluição atmosférica.

Porém, do mesmo modo que em outros países, o Brasil está mais interessado em modernizar aeronaves e aumentar seus processos de produção de combustíveis. As políticas pertinentes à redução da quantidade de gases poluentes, assim como ao uso de biocombustíveis, têm lugar nesse mercado. Pode-se citar como exemplo a promoção do reflorestamento com macaúba. A macaúba é uma palmeira com aproximadamente 25 metros de altura, ela serve como matéria-prima para a produção do diesel verde.

Soma-se a isso o crescimento dos investimentos em aeronaves equipadas com propulsão híbrida e elétrica. Estão surgindo no mercado de viagens aéreas, grandes inovações futuramente, normalmente, essas inovações na aviação comercial procuram modelos mais eficientes de transportar passageiros em voos mais rápidos e com menos combustível. Ainda durante o século 21, espera-se que o setor registre progressos notáveis, como a utilização em larga escala de combustíveis sustentáveis e a chegada da primeira aeronave comercial equipada com motor elétrico.

Atualmente as aeronaves comerciais mais populares do mercado são o Boeing 737 e Airbus A320. Elas ingressaram no mercado da aviação com voos curtos e médios. Com o surgimento das novas tecnologias, principalmente na área de motores, a última produção desses modelos de aeronaves atual, hoje são mais eficientes e rápidas, podendo ser utilizadas em longas distâncias sem parar, o que até recentemente só poderia ser feito com aeronaves maiores e com maior capacidade de transporte de combustível. Para as empresas, utilizar esse tipo de aeronave em rotas de longo curso é atrativo para servir os mercados com baixa e média procura de passageiros. A vantagem é que devido ao menor consumo de combustível, os custos operacionais dessas aeronaves diminuirão, o que se reflete em preços mais baixos das passagens aéreas.

A Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), reúne atualmente 197 estados membros e pretende atingir zero emissões líquidas de carbono no mercado aéreo até o ano de 2050. Uma forma de atingir esse objetivo é a inserção do Combustível de Aviação Sustentável (SAF). Ao contrário do querosene, que é

derivado do petróleo, o SAF é produzido com carbono reciclado e biomassa. Isso pode incluir óleo de cozinha, sedimentos agrícolas e até resíduos municipais. O resultado dessa nova é um combustível sustentável com até 90% menos partículas e até 100% menos enxofre.

No entanto, mesmo que não seja uma solução definitiva para o problema da poluição atmosférica, o SAF ainda pode ser uma enorme ajuda. A utilização de combustíveis alternativos é indagadora, porque recicla as emissões de CO₂ libertadas durante a produção de matérias-primas, pois elas absorvem boa fração do carbono gerado durante a combustão de combustíveis ecológicos. Com o combustível pronto, é só encher os tanques desses aviões. Porém, este processo ainda enfrenta dois problemas principais com esta nova fonte de energia, o valor do combustível é relativamente muito mais caro que o querosene e ainda não está disponível 100%

Além do empenho para desenvolver e introduzir o SAF, outra opção para reduzir as emissões de poluentes da aviação, até mesmo eliminando-as, é a utilização de aeronaves equipadas com motores elétricos. A tecnologia para desenvolver estas aeronaves está disponível, mas a sua aplicação no transporte aéreo comercial está ainda em andamento. Independente do seu tamanho, um avião é considerado uma máquina leve.

Nos veículos elétricos, grande parte vem do peso da bateria. Isso funciona bem no solo, tanto que já existem carros elétricos com boa autonomia, mas para voos ainda é complexo. O atual estágio da tecnologia permite a criação de uma aeronave elétrica apenas para duas pessoas. Pode-se também utilizar a eletricidade como propulsão em aeronaves, para isso é preciso utilizar um sistema de propulsão híbrido, como os encontrados nos carros. É uma tecnologia extensa, com a sua aplicação na indústria aeronáutica também é possível porque permite reduzir o peso da bateria, face a um projeto totalmente elétrico. Uma aeronave híbrida ideal teria um conjunto de motores elétricos combinados com outros motores de propulsão convencionais de preferência fornecidos pelo SAF.

A Embraer é uma das fabricantes do setor de aviação que trabalha na eletrificação de produtos. Em 2022, a fabricante apresentou a linha de aeronaves com atenção na sustentabilidade, esse projeto inclui, entre outras soluções, aeronaves comerciais equipadas com motores elétricos e híbridos, mas deverão

chegar ao mercado apenas a partir de 2030. Daqui a um tempo irá existir uma opção chamada de eVTOL, conhecida também como carro voador. A eVTOL são pequenas aeronaves com formatos diferenciados no mercado de aviação, esse modelo é uma referência a aeronaves que podem pousar de forma vertical.

Nessa nova aeronaves do futuro é adicionada uma unidade de acionamento totalmente elétrica e já existem diversas empresas desenvolvendo esse projeto que incluem o designer da aeronave, seus pontos de embarque, as ferramentas de reservas e o controle de tráfego. Todas as empresas envolvidas devem estar cientes que assumir no futuro os eVTOLs autônomos híbridos, é uma grande responsabilidade. O eVTOL é revolucionário e extraordinário, ela fornecerá serviços acessíveis aos consumidores. Sendo possível devido à mecanização elétrica, porque a eletricidade é mais em conta do que outro combustível fóssil, e aos sistemas de controle automatizados, dispensando a necessidade de piloto na cabine.

As mudanças no comportamento dos clientes a as novas tecnologias, significam que a indústria aérea e as companhias precisam acompanhar as últimas tendências. Com todas essas modernidades, as empresas que não se adaptarem a esse novo modelo de negócio poderá ficar trás nos seus resultados financeiros. O mercado de aviação depende fortemente de empresas aeroespaciais para atividades como fabricação e desenvolvimento de aeronaves utilizando as novas tecnologias. Entretanto, para obter conhecimento aprofundado sobre a indústria da aviação, também é necessário dedicar tempo aprendendo tudo relacionado a indústria da aviação.

Muitas companhias aéreas dependem de informações e tendências preliminares, o que fez com a plataforma “Google Travel Insights” não tivesse obtido o sucesso esperado. Essa plataforma oferece diversas ferramentas, “insights” e grupos de dados diferentes que eram utilizados para informar estratégias de negócios e decisões que seriam tomadas futuramente.

O setor aéreo inclui todas as empresas que fornecem serviços constantes de transporte aéreo pago aos seus clientes. Todavia, esta também é uma indústria imensamente diversificada porque existem muitos tipos diferentes de companhias aéreas e modelos de negócios. Diante de tudo foi citado é possível concluir que o desenvolvimento de projetos e aeronaves elétricas está bem próximo e é espera-se uma perspectiva futurística e sustentável traçada para os anos seguintes.

Impulsionada pelos avanços tecnológicos no setor e orientada pela melhoria da mobilidade urbana, bem como por uma visão mais ampla da proteção ambiental, foi demonstrado o compromisso da indústria em fazer crescer a aviação civil global a níveis sem precedentes.

3. GESTÃO DE PESSOAS NA AVIAÇÃO CIVIL

Esse capítulo irá abordar a temática da gestão de pessoas e também estratégias para a capacitação de profissionais da aviação civil, conforme a pesquisa realizada.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas tem evoluído constantemente ao longo da história, dessa forma, é essencial dentro de qualquer empresa. O objetivo principal da gestão de pessoas é difundir os pensamentos e a cultura da instituição com o que o consumidor quer e precisa, juntamente com a satisfação do colaborador, para que seja um ciclo interligado e funcional (PETERSON, 2017).

A maioria das pessoas, atualmente, passam grande parte de seu tempo dentro da empresa em que trabalham. Por isso, são essas pessoas que fazem o que a empresa é; são elas que elaboram projetos, estipulam prazos, criam estratégias, compram e vendem produtos. Dessa forma, fica nítido o quanto a gestão de pessoas é essencial dentro do meio corporativo, pois em um mundo cada vez mais competitivo, o que diferencia uma empresa de outra, é a maneira como ocorre a administração dos seres humanos, seja funcionário ou cliente (CHIAVENATO, 2005).

A gestão de pessoas também pode ser definida como algo que irá unir de maneira colaborativa os indivíduos e também a empresa em prol de garantir o melhor serviço para o consumidor (GIL, 2001). Dentro da gestão de pessoas podem ser verificados os seguintes processos:

A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, tendo a função de acompanhar e auxiliar o processo. [...] Existem seis processos que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O subsistema - recrutamento e seleção faz farte do processo de agregar (CHIAVENATO, 2008 *apud* PETERSON, 2017, p. 3).

Além disso, outra atribuição da área de gestão de pessoas é selecionar quais indivíduos serão escolhidos para trabalhar na empresa. Para isso, a subárea é chamada de “Recursos Humanos”, a qual entrevista, seleciona e admite novos colaboradores. Para esta etapa, é fundamental haver características bem definidas sobre o que a empresa procura em alguém e, a contratação de um novo colaborador é fundamental para a formação de equipes (PETERSON, 2017).

Pode-se perceber que a gestão de pessoas tem como característica principal a ação por meio das pessoas, ou seja, por meio deste tipo de gestão busca a humanização nas relações trabalhistas, em que o colaborador poderá participar das ações da empresa, será capacitado para realizar suas atividades e irá se desenvolver com o auxílio da empresa (SOVIENSKI, STIGAR, 2008).

Nessa perspectiva, é por meio do setor dos Recursos Humanos que a qualidade de vida do funcionário pode ser melhorada, como dito anteriormente, visa a humanização da relação trabalhista, isto é, o objetivo da gestão de pessoas não é apenas auxiliar no aumento dos lucros, mas também contribuem para o bem-estar do colaborador, físico e psicológico, visto que muitos indivíduos passam a maior parte dos seus dias na empresa (SOVIENSKI, STIGAR, 2008).

Trabalhar a humanização do funcionário é fundamental para um bom andamento do cotidiano dentro da empresa. Quando o indivíduo está com problemas emocionais, seu modo de trabalhar é afetado, principalmente devido ao estresse, causando assim, uma diminuição na eficácia da qualidade de suas atividades diárias em seu emprego. Além disso, podem ocorrer problemas entre colegas de trabalho, o que também afetará na entrega da demanda de serviço. Dessa maneira, as relações humanas surgiram para que o colaborador possua um setor para organizar a empresa, seus setores e seus vínculos (ÁVILA, STECCA, 2015).

Ainda a respeito das funções dos recursos humanos dentro de uma empresa, observar-se-á a imagem a seguir:

Imagem 1 – Funções do RH



Fonte: ÁVILA, STECCA, 2015, p. 21.

Por meio da imagem acima, é possível entender melhor quais são as funcionalidades do setor de Recursos Humanos, que vão desde cuidar de pessoas a orientar processos, sendo fundamental para a questão organizacional da empresa (ÁVILA, STECCA, 2015).

3.2 ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS NO SETOR DA AVIAÇÃO CIVIL

Para entender quais são as principais estratégias na capacitação de profissionais no setor da aviação civil, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio do Google Formulários, durante os meses de setembro de outubro, tendo como público-alvo pessoas que atuam no setor da aviação civil. A pesquisa recebeu um total de 51 respostas, mas como um respondente assinalou que não aceita participar da pesquisa, foram coletados no total 50 respostas.

Quanto ao perfil dos respondentes, foi coletado o gênero, sendo composto por 46% de mulheres, 44% de homens e 8% de pessoas que assinalaram “outros” ou que prefeririam não responder. Por sua vez, a faixa etária e a renda média mensal, conforme os gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Faixa etária

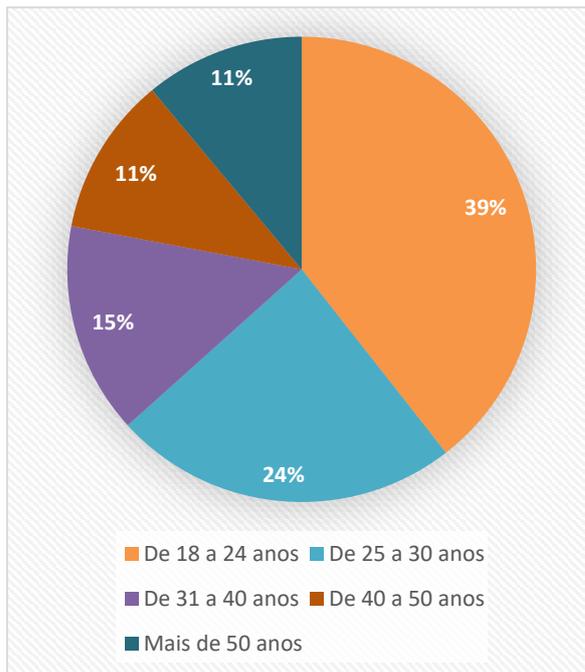
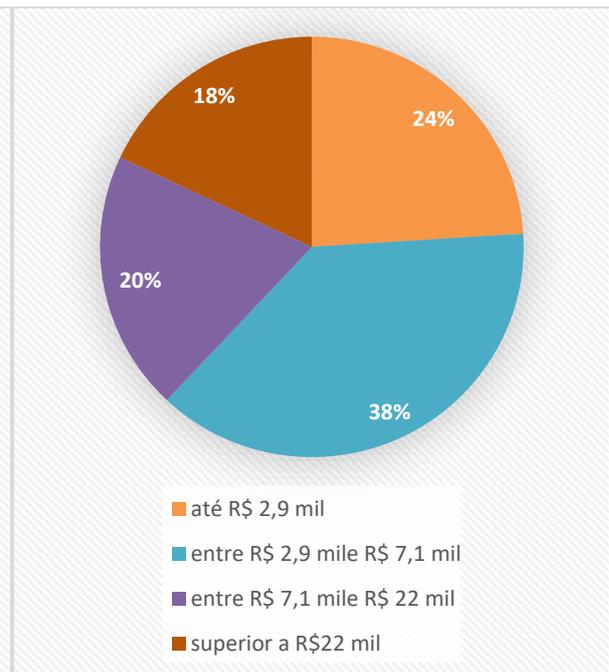


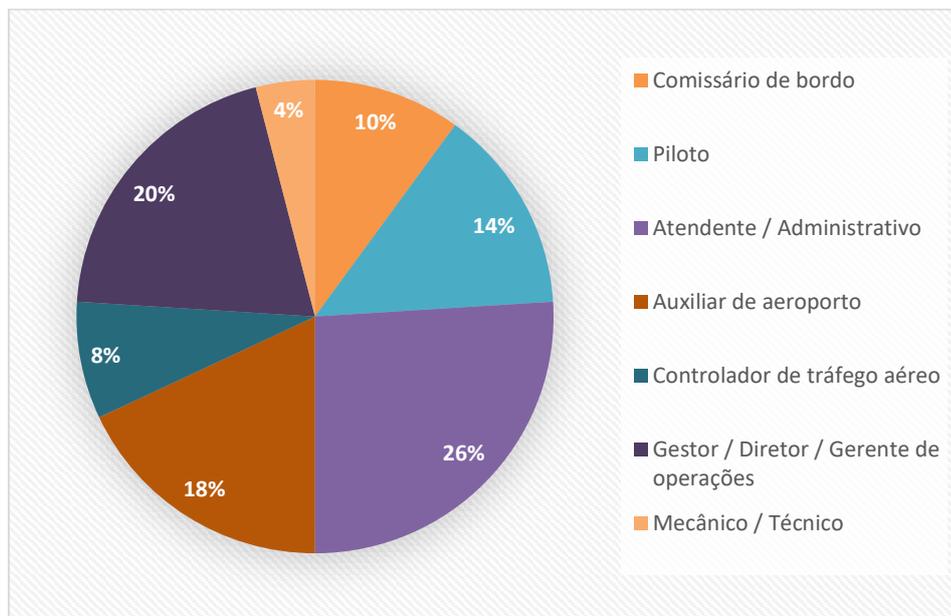
Gráfico 2 – Renda média mensal



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Especialmente em relação à gestão de pessoas, os respondentes foram perguntados a respeito de sua profissão ou atuação dentro do ramo da aviação civil e os resultados podem ser vistos no gráfico 3.

Gráfico 3 – Profissão / Ocupação



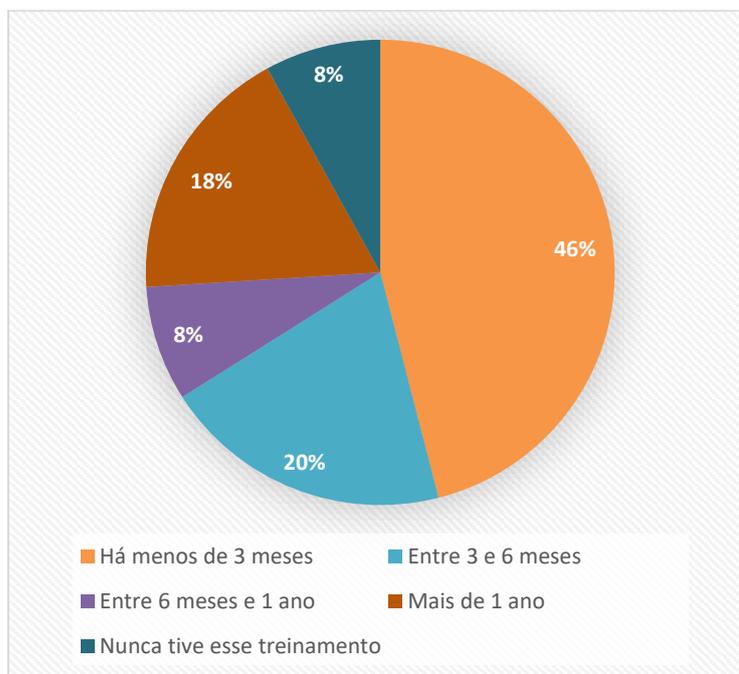
Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Com os resultados dos gráficos de 1 a 3, é possível identificar que o público que respondeu à pesquisa é bastante diverso, tanto em questão de idade e renda, quanto em relação ao cargo que ocupa dentro da aviação civil. Isso é interessante porque conseguimos ter a visão de pessoas em atuações distintas.

Quanto ao fato de se sentirem ou não capacitados para exercer suas profissões, praticamente todos os respondentes assinalaram notas entre 08 e 10, considerando uma escala de 0 a 10, sendo que 20% assinalou a nota oito, 18% colocou nove e 52% assinalou nota 10, se sentindo totalmente capacitado. Apenas 9% dos respondentes colocaram notas entre 5 e 7.

Os respondentes também foram perguntados se já receberam algum tipo de treinamento da empresa em que trabalham atualmente, sendo que 70% já recebeu treinamentos mais de uma vez, 20% apenas uma vez e apenas 10% não tiveram nenhum tipo de treinamento. Em relação à frequência dos treinamentos, os respondentes foram perguntados há quanto tempo aconteceu o último treinamento e o resultado está no gráfico 4.

Gráfico 4 – Há quanto tempo aconteceu o último treinamento?



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

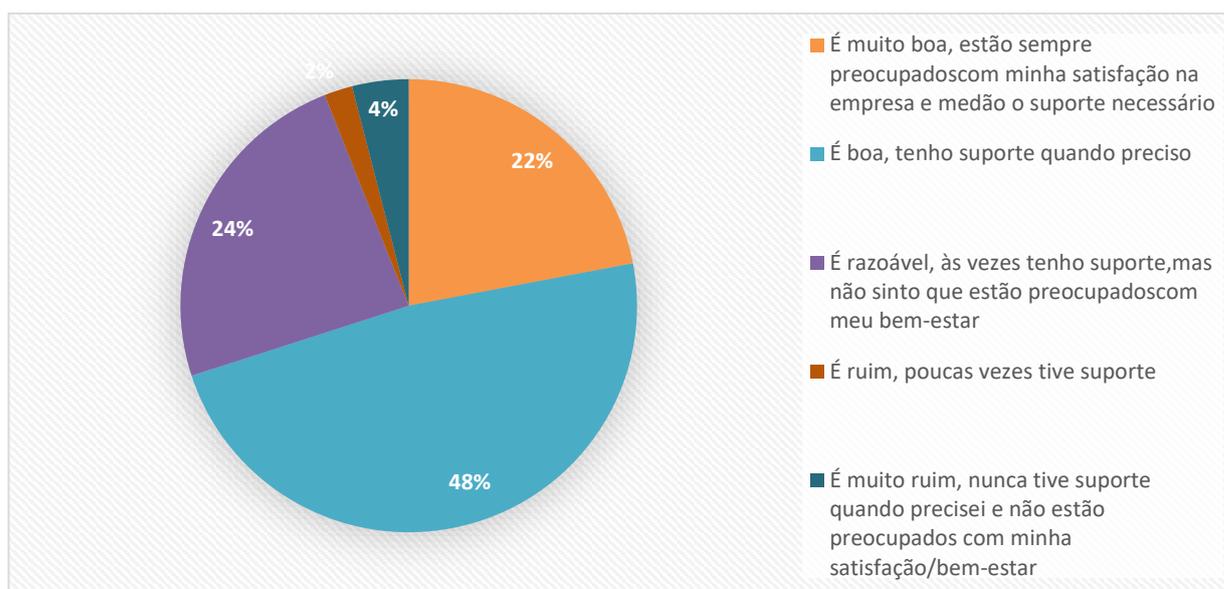
De acordo com a pesquisa, os respondentes tiveram treinamentos recentes, o que pode justificar o fato de se sentirem capacitados para exercer suas funções, conforme demonstrado nos gráficos 3 e 4.

Os respondentes também foram perguntados se se sentem valorizados nas empresas onde trabalham. Quanto a isso, 58% disse que sim, 34% assinalou razoavelmente e apenas 8% não se sente valorizado. É interessante esse resultado porque muitos fatores podem influenciar a percepção de valorização de um colaborador, como carga horária trabalhada, remuneração, benefícios, boas condições no ambiente de trabalho, entre outros (RAMOS, 2019).

Outro ponto fundamental na gestão de pessoas, é o colaborador conhecer a história da empresa, assim como a cultura organizacional, que inclui pontos como missão, visão, valores, objetivos, entre outros. Em relação a esse quesito, 64% disseram que conhecem essas questões desde o dia em que foram contratados, 18% conheceram apenas após um tempo trabalhando na companhia, 14% conhecem, mas tiveram que pesquisar por conta própria e 4% não conhece.

É imprescindível que o colaborador tenha uma boa relação com o RH da empresa, em relação a isso, os resultados estão expostos no gráfico 5.

Gráfico 5 – Relação com o RH

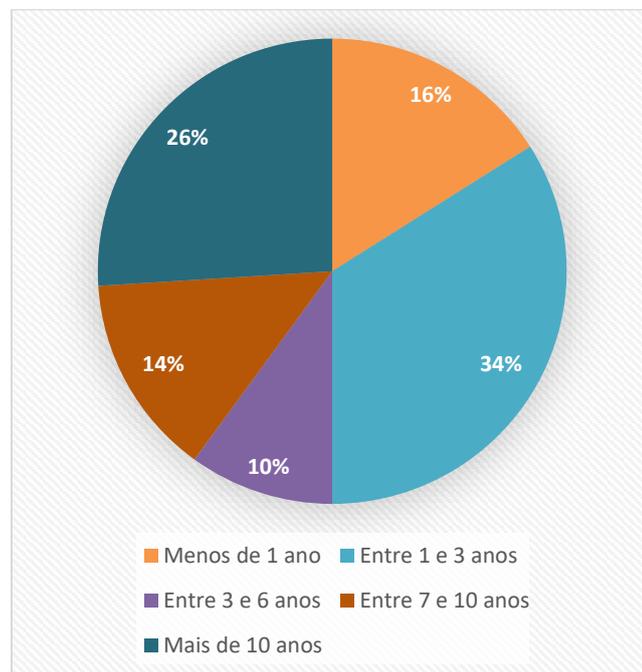


Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados no gráfico 5, há uma boa relação com o RH das empresas, mas é um ponto de atenção, visto que alguns respondentes marcaram que possuem relações ruins ou que é razoável, mas que o RH não se demonstra preocupado com o bem-estar dos funcionários.

A última temática da pesquisa foi justamente em relação a estratégias de capacitação. Sendo assim, os respondentes foram perguntados a quanto tempo atuam no setor da aviação civil, conforme pode-se verificar no gráfico 6, os respondentes estão atuando há quantidades de tempo variadas, o que é interessante para a pesquisa.

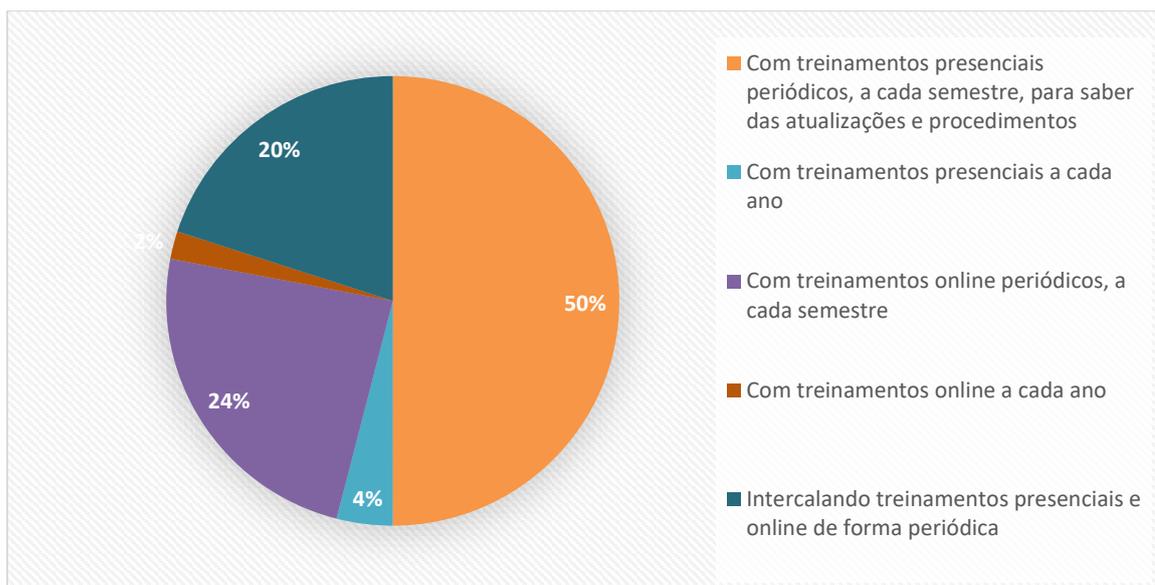
Gráfico 6 – Tempo de atuação no setor da aviação civil



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Os respondentes foram perguntados a respeito da melhor forma para capacitar os profissionais do setor da aviação civil, considerando treinamentos presenciais ou à distância e também em relação a frequência desses. Os resultados desse ponto estão apresentados no gráfico 7.

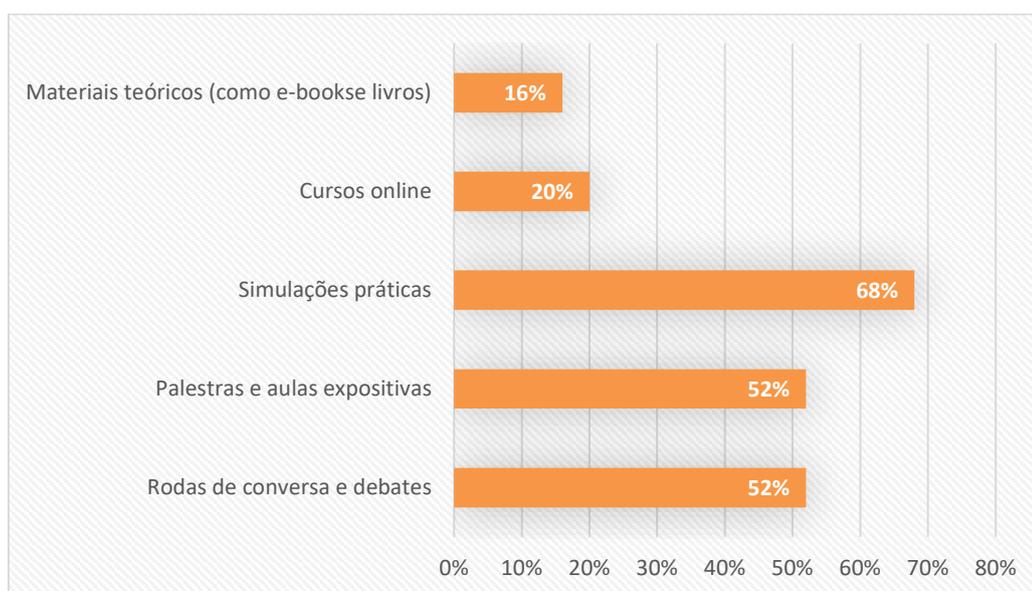
Gráfico 7 – Estratégias de treinamento



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Sendo assim, verifica-se que a principal maneira de alcançar os profissionais desse setor é com treinamentos presenciais e periódicos, tendo uma frequência semestral, mas os treinamentos “online” não são descartados caso seja necessário. De maneira mais específica, o gráfico 8 apresenta quais são as melhores atividades para serem realizadas, de acordo com os respondentes.

Gráfico 8 – Melhores atividades / Estratégias

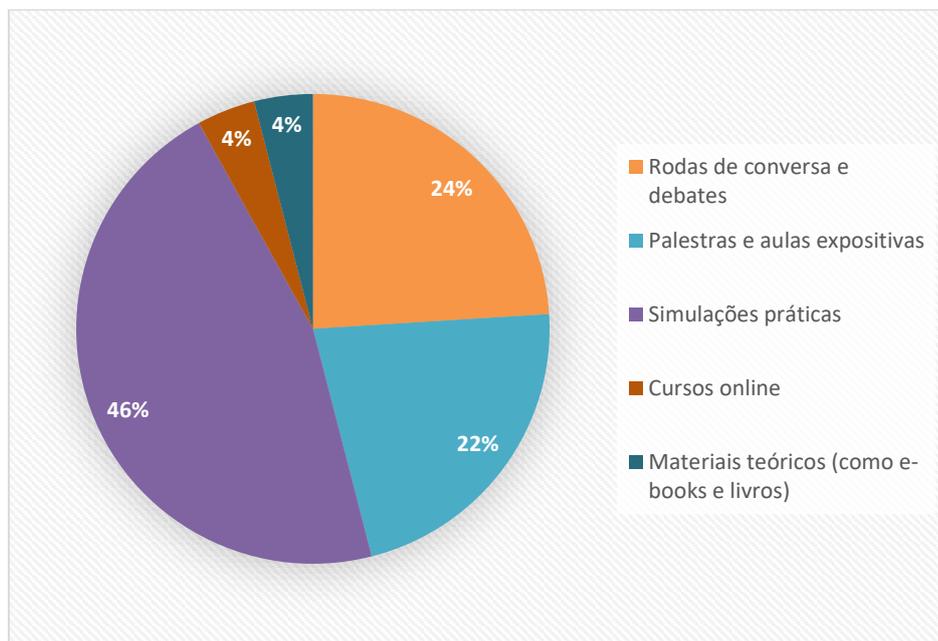


Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Nessa pergunta exposta no gráfico 8, os respondentes puderam escolher mais de uma opção, por isso os resultados somam mais de cem por cento. E, assim, percebe-se que as estratégias mais adequadas seriam por meio de simulações práticas, palestras e aulas expositivas, rodas de conversa e debates.

A seguir, os respondentes precisaram escolher apenas uma opção das escolhidas anteriormente como a mais adequada. Com isso, o gráfico 9 traz as preferências nos respondentes.

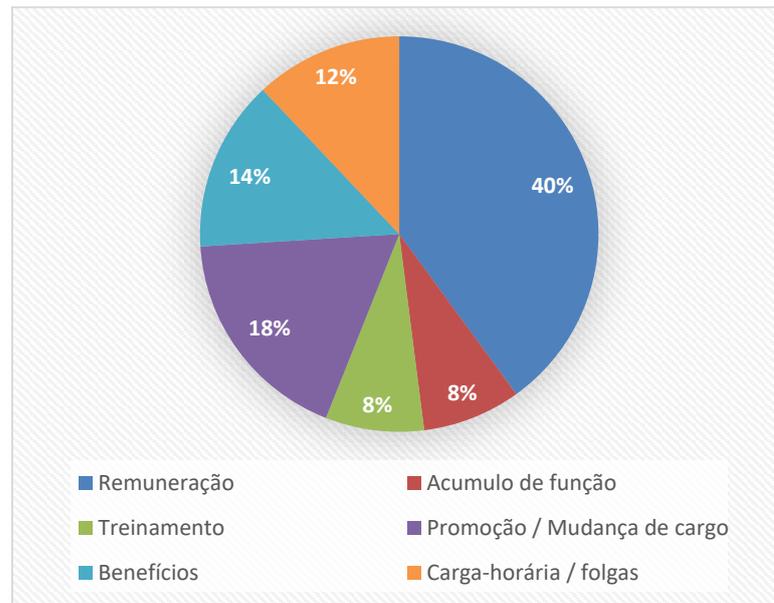
Gráfico 9 - Melhor atividade / Estratégia



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

É fato que os respondentes da pesquisa estão se sentindo valorizados na empresa em que trabalham, receberam treinamentos um período não muito distante, mas ainda assim foram perguntados se mudariam algo em suas profissões, conforme os resultados do gráfico 10.

Gráfico 10 – O que mudariam em suas profissões



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

Para entender melhor as respostas presentes no gráfico 10, a pesquisa teve uma questão para os respondentes explicarem o que assinalaram, caso se sentissem à vontade. A seguir são demonstradas as explicações presentes na pesquisa:

- I. *“Trabalho na manutenção de aeronaves, e os treinamentos são muito relevantes devido ao nível técnico exigido para exercer as atividades, com equipamentos complexos e procedimentos que não deixam margem para erros”.*
- II. *“Existem muitos equipamentos e sistemas específicos, que necessitam de treinamentos especiais para efetuarmos testes e reparos com uso de ferramentas especiais pouco conhecidas, as quais temos que usar periodicamente para assegurar o programa de manutenção e garantir a segurança na operação das aeronaves e seus sistemas”.*
- III. *“Infelizmente após a pandemia as empresas acabaram se acostumando com mão de obra barata”.*

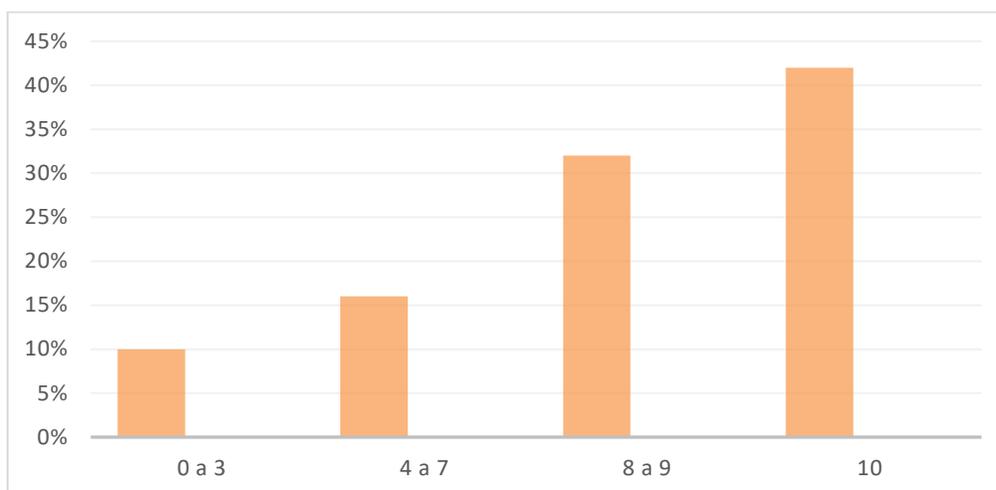
Com isso, verifica-se que o setor da aviação civil possui cargos e atividades que são de extrema importância no nível técnico, e o treinamento dos colaboradores é imprescindível para que essas atividades sejam realizadas da maneira adequada

e visando a minimização de erros. Além disso, a remuneração também foi citada, sendo a mais assinalada de acordo com o gráfico 10.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é em relação à saúde dos colaboradores, seja ela mental ou física. Em relação à saúde física, 80% dos respondentes nunca tiveram nenhum acidente de trabalho; enquanto 12% obteve mais de uma vez e 8% apenas uma vez. Por sua vez, em relação à saúde mental, 58% se sentem totalmente preparados psicologicamente para suas funções, 32% se sentem razoavelmente preparados e 10% assinalaram “um pouco”. Nenhum respondente demonstrou não se sentir preparado psicologicamente.

Por fim, os respondentes foram questionados, em uma escala de 0 a 10, o quanto a empresa onde trabalham se preocupa com a saúde mental dos colaboradores. Quanto a isso, o resultado pode ser visto no gráfico 11.

Gráfico 11 – Preocupação com a saúde mental dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa

De acordo com as informações obtidas, a maior parte das empresas demonstra preocupação com a saúde mental dos colaboradores.

De maneira geral, verifica-se que o setor da aviação civil possui muitos cargos distintos de atuação e, vários deles pedem treinamentos específicos, principalmente considerando a parte técnica. Assim, é fundamental que sejam criadas estratégias para capacitar da melhor forma esses profissionais, especialmente se forem realizadas de maneira presencial e periodicamente, a cada seis meses, por exemplo, por meio de debates, rodas de conversa, mas principalmente por meio de simulações práticas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo, é visto que o setor aéreo abrange empresas que oferecem serviços de transporte aéreo tanto para passageiros quanto para cargas. Algumas das maiores companhias aéreas incluem American Airlines, Delta, United, Emirates e Ryanair, cada uma com características e alcances distintos. O setor também engloba modelos de negócios variados, como operadoras de serviço completo, companhias de baixo custo e empresas de fretamento.

Existem diferentes categorias de companhias aéreas, incluindo as internacionais, que operam em larga escala, as nacionais, com foco em áreas regionais, e as regionais, que atendem áreas específicas. Cada categoria possui características e serviços distintos. Além disso, a indústria aérea está ligada à gestão de receitas, onde as empresas ajustam os preços de acordo com a demanda. As opções de compra de passagens aéreas são diversas, mas a compra “online” direta nos sites das companhias aéreas é popular devido a ofertas exclusivas e garantias de equiparação de preços, sem comissões de agências de viagens.

O setor aéreo abrange diferentes modelos de negócios, como operadoras de serviço completo, companhias de baixo custo e empresas de fretamento. A indústria, globalmente, está em crescimento, com previsão de se tornar o terceiro maior mercado de aviação no Brasil em 2017. A concentração de grandes companhias, como TAM, Avianca, Gol e Azul, destaca o mercado brasileiro.

Além disso, o setor aéreo abrange diversas categorias de companhias, como as internacionais, nacionais e regionais, cada uma com características e serviços específicos. A gestão de receitas desempenha um papel fundamental, ajustando os preços conforme a demanda. A compra “online” direta nos sites das companhias aéreas é popular, oferecendo ofertas exclusivas e garantias de equiparação de preços.

No cenário brasileiro, a indústria aeronáutica é um impulsionador significativo, contribuindo para a redução de preços, maior agilidade e comodidade no transporte de passageiros e cargas. A competição aumentou desde 2008, com a entrada de novas empresas, resultando em um mercado mais fragmentado.

Associado a isso, é visto que a indústria aérea está focada em inovações sustentáveis, incluindo biocombustíveis, reflorestamento com macaúba e Combustível de Aviação Sustentável (SAF) para atingir zero emissões líquidas de

carbono até 2050. Inovações tecnológicas, como eletrificação de aeronaves e aeronaves elétricas de decolagem vertical (eVTOL), estão em destaque, com empresas como a Embraer projetando lançamentos a partir de 2030.

No contexto de gestão de pessoas, essa função é essencial para integrar colaboradores aos objetivos da empresa, garantindo satisfação de clientes e funcionários. A gestão colaborativa visa unir indivíduos e empresas para oferecer serviços de qualidade. Os processos incluem agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar colaboradores, com a área de Recursos Humanos desempenhando um papel crucial na seleção, contratação e no aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários. A humanização do ambiente de trabalho é vital para o desempenho eficaz e a competitividade da empresa.

Outrossim, a área de Recursos Humanos desempenha um papel crucial na formação de equipes coesas, buscando a humanização nas relações trabalhistas. A qualidade de vida do funcionário é aprimorada, considerando não apenas o aumento dos lucros, mas também o bem-estar físico e psicológico. Essa abordagem contribui para um desempenho eficaz, enquanto o setor de Recursos Humanos desempenha diversas funções essenciais para a organização e a competitividade da empresa no mercado.

Nesse sentido, para entender as principais estratégias na capacitação de profissionais no setor da aviação civil, foi realizada tal pesquisa quantitativa. Os resultados demonstram que 70% dos entrevistados já receberam treinamentos, o que pode se relacionar com a sua alta autoavaliação da sua capacitação, uma vez que 52% deram nota 10.

Quanto à relação com as empresas, 58% se sentem valorizados, o que demonstram uma boa relação entre a empresa e seus funcionários. A maioria dos entrevistados conhece também a cultura organizacional desde a contratação (64%), possuindo boa relação com RH na sua maioria. Além disso, a maioria não sofreu acidentes de trabalho (80%) e possuem uma boa saúde mental (58%), e referem que a maioria das empresas demonstram interesse por sua saúde mental (56%). Além disso, os entrevistados demonstraram uma preferência por treinamentos presenciais e semestrais (42%), incluindo, principalmente, simulações práticas, palestras e rodas de conversa.

Nesse sentido, é visto que esses resultados destacam a importância de estratégias de treinamento específicas para a aviação civil, enfatizando a relevância

de simulações práticas e o cuidado com a saúde mental dos colaboradores, o que corrobora para a hipótese da importância do treinamento constante e capacitação estratégica dos funcionários do setor de aviação, para que assim, se sintam pertencidos a empresa.

Considerando tais resultados, é observado a necessidade de elaboração de programas de treinamento específicos, focando em simulações práticas e outras atividades mencionadas como eficazes pelos respondentes. Isso pode melhorar a eficácia da capacitação, especialmente para profissões técnicas na aviação civil.

Além disso, é visto a importância de se promover a saúde mental no ambiente de trabalho na aviação civil, incluindo a avaliação contínua da satisfação do colaborador a fim de monitorar as mudanças ao longo do tempo, o que auxilia as empresas a identificar áreas de melhoria e avaliar a eficácia das intervenções.

Associado a isso, novas pesquisas podem ser importantes para se obter uma investigação mais detalhada sobre a relação entre os colaboradores e o setor de Recursos Humanos, uma vez que é imprescindível compreender melhor as áreas de descontentamento e identificar estratégias para melhorar a comunicação e o suporte oferecido pelo RH.

Além disso, pode ser interessante estudos comparativos internacionais entre as práticas de treinamento de aviação civil entre os diferentes países, podendo fornecer insights sobre melhores práticas globais e como os contextos culturais afetam as estratégias de capacitação, além da investigação sobre práticas específicas para promover a saúde mental no ambiente de trabalho da aviação civil.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. N.; HENKES, J. A. Uma análise da evolução profissional da mulher no mercado de aviação civil no Brasil. **Revista Brasileira de Aviação Civil e Ciências Aeronáuticas**, v. 1, n. 1, 2021.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br>. Acesso em: 10 out. 2023.

ARAÚJO, K. C. **Gestão de pessoas**: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína. Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021

ARAUJO, J.; MELO, A. K. A. **Números do Setor de Aviação no Brasil**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Laboratório de Inteligência Artificial e Macroeconomia Computacional. João Pessoa, 2020.

ARELLANO, E. B.; ROUX, A. M.; CESAR, V. C. **Gestão de pessoas**: nas empresas contemporâneas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2017.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.

BORGES, A. C. P. **Uma análise da concentração no mercado de aviação civil brasileiro**: casos Gol – Webjet, Azul-Trip, Azul – Correios e Azul-Twoflex. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras. Araraquara – SP, 2021.

CEAB BRASIL. **Qual é a situação do setor de aviação no Brasil atualmente?** CEAB International Academy, 2022. Disponível em: <https://ceabbrasil.com.br/blog/qual-e-a-situacao-do-setor-de-aviacao-no-brasil-atualmente/>. Acesso em: 28 out. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CNT. Confederação Nacional dos Transportes. **Brasil está entre os cinco países com aviação civil mais segura do mundo**. Agência CNT, 2016. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/brasil-esta-entre-os-cinco-paises-com-aviacao-civil-mais-segura-do-mundo-cnt>. Acesso em: 28 set. 2023.

CORREA, D. C.; **Humanização na gestão de pessoas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração - Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre, 2023.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ITANI, A. Saúde e gestão na aviação: a experiência de pilotos e controladores de tráfego aéreo. **Psicologia e Sociedade**, v. 21, n. 2, 2009.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, J. P. **Avaliação de Desempenho Humano**. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

PETERSON, D. A. **Coaching: dos processos de gestão de pessoas a formação de equipes de alta performance**. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, 2013.

SANTOS, P. V. S.; SILVA, E. C. Panorama da aviação civil no Brasil: uma análise. **Brazilian Journal of Production Engineering**, n. 5, v. 1, 2019.

SENNA, V.; SOUZA, A. M. Consequências da pandemia de Covid-19 para a aviação civil no Brasil. **Revista Exacta**, v. 21, n. 2, 2023.

SILVA, T. H. C. Re-regulação do mercado de aviação civil: necessária ou não? **III Prêmio SEAE**. Brasília – DF, 2008.

SIMÕES, A.; LOPES, M. F. **A aviação civil em retrospectiva e perspectivas para o setor em 2022**. Conjur - Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-dez-10/direito-aeronautico-retrospectiva-perspectivas-aviacao-civil/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**. v. 10, n. 10, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Você aceita em participar da pesquisa?

Sim

Não (**Encerrar a pesquisa**)

Dados de Perfil

Você é:

Homem

Mulher

Outro

Prefiro não responder

Qual sua faixa etária?

De 18 a 24 anos

De 25 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 40 a 50 anos

Mais de 50 anos

Qual é sua renda média mensal?

renda mensal domiciliar até R\$ 2,9 mil

renda mensal domiciliar entre R\$ 2,9 mil e R\$ 7,1 mil

renda mensal domiciliar entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil)

renda mensal domiciliar superior a R\$ 22 mil

Gestão de Pessoas

Você é:

Comissário de bordo

Piloto

Atendente / Administrativo

Auxiliar de aeroporto

Controlador de tráfego aéreo

Gestor / Diretor / Gerente de operações

Mecânico / Técnico

Atualmente, em uma escala de 0 a 10, o quanto você se sente capacitado para exercer a sua profissão? Sendo 0 totalmente incapacitado e 10 totalmente capaz
0 – 10

Você já recebeu algum treinamento na empresa em que trabalha atualmente?

Sim, mais de uma vez

Sim

Não

Há quanto tempo aconteceu o último treinamento?

Há menos de 3 meses

Entre 3 e 6 meses

Entre 6 meses e 1 ano

Mais de 1 ano

Nunca tive esse treinamento

Você se sente valorizado na empresa em que trabalha?

Sim

Razoavelmente

Não

Você conhece a cultura organizacional da empresa em que trabalha? (Missão, visão, valores, objetivos, história...)

Sim, desde quando fui contratado

Sim, mas só depois de um tempo

Sim, mas tive que pesquisar por conta própria

Não conheço

Quanto à sua relação com o RH da empresa:

É muito boa, estão sempre preocupados com minha satisfação na empresa e me dão o suporte necessário

É boa, tenho suporte quando preciso

É razoável, às vezes tenho suporte, mas não sinto que estão preocupados com meu bem-estar

É ruim, poucas vezes tive suporte

É muito ruim, nunca tive suporte quando precisei e não estão preocupados com minha satisfação/bem-estar

Estratégias para capacitação de profissionais no setor da aviação civil

Há quanto tempo você está no setor da aviação civil?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Qual você considera que é a melhor forma de capacitar os profissionais dessa área?
Com treinamentos presenciais periódicos, a cada semestre, para saber das atualizações e procedimentos
Com treinamentos presenciais a cada ano
Com treinamentos siteonline periódicos, a cada semestre
Com treinamentos online a cada ano
Intercalando treinamentos presenciais e online de forma periódica

As melhores estratégias na sua opinião são: (Pode escolher mais de uma)

- Rodas de conversa e debates
- Palestras e aulas expositivas
- Simulações práticas
- Cursos online
- Materiais teóricos (como e-books e livros)

Dentre as opções que você assinalou acima, qual é a melhor estratégia, na sua opinião? (Escolher apenas uma)

- Rodas de conversa e debates
- Palestras e aulas expositivas
- Simulações práticas
- Cursos online
- Materiais teóricos (como e-books e livros)

Se você pudesse mudar algo na sua profissão atualmente, o que seria?

- Remuneração
- Acumulo de função
- Treinamento
- Promoção / Mudança de cargo
- Benefícios
- Carga-horária / folgas

Se quiser e se sentir à vontade, explique o porquê de sua resposta na questão acima.

A empresa em que você trabalha tem alguma preocupação sustentável?

Sim, mais de uma iniciativa

Sim, mas apenas uma iniciativa

Não tem

Não sei

Você já teve algum acidente de trabalho?

Sim, mais de uma vez

Sim, apenas uma vez

Não, nunca tive

Você se sente psicologicamente preparado para sua função?

Sim, totalmente

Sim, razoavelmente

Apenas um pouco

Não me sinto

Em uma escala de 0 a 10, o quanto a sua empresa se preocupa com a saúde mental dos colaboradores? Sendo 0 não se preocupa nada e 10 muito preocupada

0 – 10

Você gostaria de acrescentar algum comentário?
