

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Programa de Especialização em Gestão de Negócios**

**Edson Carlos Detoni Junior (Líder)**

**Carlos Facundo**

**Carlos Lisboa**

**Renan Bendillate**

**Rafael Mariotto**

**Ricardo Oliveira**

**Renato Praxedes dos Santos**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:**

**um modelo que promova a maximização de investimentos e a melhoria do desempenho  
no processo de captação e formação profissional para o setor aéreo brasileiro**

**São Paulo**

**2020**

**Edson Carlos Detoni Junior (Líder)**

**Carlos Facundo**

**Carlos Lisboa**

**Renan Bendillate**

**Rafael Mariotto**

**Ricardo Oliveira**

**Renato Praxedes dos Santos**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:**

**um modelo que promova a maximização de investimentos e a melhoria do desempenho no processo de captação e formação profissional para o setor aéreo brasileiro**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Me. Marcos Eugênio Vale Leão.

**São Paulo**

**2020**

Dedicamos este trabalho a nossa família, pelo apoio e todo amor que nos foi entregue.

Aos mestres que nos ensinaram de forma muito especial.

Aos colegas de curso, pelo apoio e parceria durante esta jornada.

Às empresas nas quais trabalhamos, pela oportunidade de aprender, crescer e multiplicar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiro a Deus, por todas as bênçãos encontradas durante esta importante etapa de nossas vidas: os aprendizados; as trocas de experiência com cada mestre; o novo círculo de amizade formado; as experiências obtidas; e a oportunidade de poder compartilhar conhecimento e doar um pouco de nós para o próximo.

Agradecemos ao Prof. Me. Marcos Eugênio Vale Leão, por todo suporte, paciência e sabedoria aplicada durante a criação deste projeto. Parabéns pela postura e capacidade de orientação.

“Retirem de mim a minha gente, mas deixem as minhas fábricas, e logo ervas daninhas crescerão no piso. Retirem de mim minhas fábricas, mas deixem a minha gente, e em breve teremos novas e melhores fábricas” – Carnegie, Rei do Aço.

## RESUMO

O presente estudo traz uma visão inovadora relacionada à aviação brasileira e sua necessidade de capacitação, desenvolvimento e formação de mão de obra. Trata-se de um tema de suma importância, pois, após décadas atuando de uma mesma forma, existe a possibilidade de se fazer diferente. Essa diferença pode ser em razão de uma evolução natural ou por conta da atual conjuntura do setor da aviação, que passa por muitas mudanças (inclusive operacionais) em seus principais HUBS, o que gerou distanciamento das academias corporativas. Contudo, a pandemia mundial durante o ano de 2020 trouxe uma importante evolução na forma de aprender, ensinar e acreditar nas pessoas. Portanto, há uma necessidade contextual de formação e retenção de talentos, através de parceiros estratégicos, que tragam para as empresas uma maior capilaridade, com escolas distribuídas pelo país. Gerando uma oportunidade de inovação, abrange um ponto de extrema relevância ao setor aéreo, que é a formação de profissionais, a capacitação e o desenvolvimento para aviação. De forma inovadora, agregando eficiência, aumento de produtividade operacional e redução de custos, a empresa Aviation LAB nasce com o propósito de possibilitar que as empresas reduzam a movimentação do seu time entre aeroportos, já que poderão, por intermédio do parceiro acadêmico e da estrutura já existente, realizar a capacitação na própria localidade, sem ter que se preocupar com fator de ocupação e custos extras com treinamento. Estes fatores trazem viabilidade para o modelo, pois apresenta solução única para todas as companhias aéreas, tirando demanda das companhias e assumindo todo processo, desde o administrativo até o operacional.

Palavras-chave: Aviação; Inovação; Evolução; Capacitação; Desenvolvimento Intelectual; Produtividade; Redução de custos.

## **ABSTRACT**

The present study brings an innovative vision related to Brazilian aviation and its need for training, development and training of manpower. It is a topic of paramount importance, because after decades of acting in the same way, there is the possibility of doing something different. This difference may be due to a natural evolution or due to the current situation in the aviation sector, which is going through many changes (including operational ones) in its main HUBS, which has created a distance from corporate academies. However, the global pandemic during the year 2020 brought an important evolution in the way of learning, teaching and believing in people, there is a contextual need for training and retention of talents, through strategic partners that bring greater capillarity with their schools to companies distributed across the country. Generating opportunity for innovation as presented in this document that directly attacks a point of extreme relevance to the airline industry, which is the training of professionals, training and development for aviation in an innovative way, adding efficiency, increasing operational productivity, reducing costs, the company Aviation LAB was born with the purpose of enabling companies to reduce the movement of their team between airports, since they will be able, through the academic partner and the existing structure, to carry out the training in the locality, without having to worry about an occupation factor and extra training costs. These factors bring viability to the model, as it presents a single solution for all airlines, taking demand from the companies and taking over the entire process, from administrative to operational.

**Keywords:** Aviation; Innovation; Evolution; Training; Intellectual Development; Productivity; Cost reduction.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Mapa da distribuição de capacitações realizadas no Brasil (por cidade).....	14
<b>Figura 2</b> - Obtendo vantagem competitiva por meio de pessoas.....	20
<b>Figura 3</b> - Espiral de conhecimento.....	22
<b>Figura 4</b> - Escola móvel SENAI.....	41
<b>Figura 5</b> - Logo da startup A-LAB.....	54
<b>Figura 6</b> - Framework do modelo compartilhado de captação e treinamento para o setor aéreo .....	56



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Guia de implementação .....	70
<b>Quadro 2</b> - Cronograma de implementação .....	70
<b>Quadro 3</b> - Detalhamento das atividades .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Precificação e rentabilização do modelo proposto .....	65
<b>Tabela 2</b> - Fluxo financeiro do modelo.....	66
<b>Tabela 3</b> - Balanço patrimonial da A-LAB .....	67
<b>Tabela 4</b> - Demonstração de resultado da A-LAB.....	68

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

A-LAB - Aviation Laboratory

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

AVSEC - Aviation Security

CRM - Corporate Resource Management

DOV - Despachante Operacional de Voo

EAD - Educação a distância

EASA - European Aviation Safety Agency

ESATA - Empresa de Serviço Auxiliar de Transporte Aéreo

FAA - Federal Aviation Administration

GIG - Aeroporto Internacional Tom Jobim (Rio de Janeiro)

IATA - International Air Transport Association

IOSA - IATA Operational Safety Audit

PTM - Programa de Treinamento de Manutenção

PTO - Programa de Treinamento de Operações

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEST/SENAT - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SOP - Standard Operations Procedure

VCP - Aeroporto Internacional Viracopos (Campinas)

## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. BASE CONCEITUAL.....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.2 EDUCAÇÃO COORPORATIVA E MELHORA NO DESEMPENHO DAS PESSOAS	21
2.3 CAPTAÇÃO FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	26
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
<b>4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
4.1 ANÁLISE DO SETOR.....	33
<b>4.1.1 A gestão de pessoas no setor aéreo nacional, sua infraestrutura, recursos, práticas de atração, formação e retenção de talentos .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2 Principais desafios das empresas aéreas com relação à atração e retenção de talentos .....</b>	<b>37</b>
4.2 REALIDADE DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE AVIAÇÃO .....	39
<b>4.2.1 Visão do mercado de capacitação e desenvolvimento para modal aéreo .....</b>	<b>39</b>
4.3 CENTRO DE TREINAMENTO COMPARTILHADO .....	42
<b>4.3.1 Demandas das empresas aéreas na área de treinamento.....</b>	<b>43</b>
4.3.1.1 Formação básica dos profissionais da aviação .....	43
4.3.1.2 Formação obrigatória e controlada pela autoridade aeronáutica - ANAC .....	44
<b>4.3.2 Compartilhamento de recursos para o treinamento compartilhado .....</b>	<b>44</b>
4.3.2.1. Instalações físicas .....	44
4.3.2.2. Corpo docente e equipes de apoio .....	45
4.3.2.3 Equipamentos de apoio e ensino aeronáutico.....	45
<b>4.3.3 Metodologia de ensino a distância (EAD) .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4 Ideia-conceito do modelo de educação corporativa para o setor aéreo brasileiro ..</b>	<b>46</b>

4.4 VISÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TREINAMENTO EXTERNO .....	47
<b>4.4.1 Samara Stefanuto - Azul Linhas Aéreas .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4.2 Antonio Flavio Costa - Azul Linhas Aéreas .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4.3 Reuel Matos de Oliveira - Azul Linhas Aéreas.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.4 SEST/SENAT .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4.5 Clécios Vinicius Batista e Silva - SENAI-SP .....</b>	<b>51</b>
<b>5. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>53</b>
5.1 SOBRE A A-LAB .....	54
<b>5.1.1 Nossa proposta .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1.2 Propósito.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1.3 Missão .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1.4 Visão.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1.5 Valores .....</b>	<b>55</b>
5.2 O MODELO COMPARTILHADO PARA A CAPTAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SETOR AÉREO BRASILEIRO.....	55
<b>5.2.1 Áreas de treinamento e desenvolvimento profissional .....</b>	<b>57</b>
5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO .....	61
<b>5.3.1 Viabilidade operacional .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.2 Viabilidade técnica .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.3 Viabilidade estratégica .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3.4 Viabilidade político-legal .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3.5 Viabilidade financeira .....</b>	<b>64</b>
5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	69
<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>73</b>

## 1. RESUMO EXECUTIVO

A aviação brasileira vem crescendo ano a ano. Sendo nosso país um dos grandes emergentes com chance de crescimentos significativos, muitos olhares percorrem nosso mercado, seja pelas possibilidades de implantação de novas companhias, bem como pela possibilidade de parcerias estratégicas com mercados internacionais. Por conta disso, existe a necessidade de profissionais para atuar em diversas áreas, tais como: manutenção de aeronaves; equipe de Ground Handling; atendimento ao cliente; e operadores de cargas e da segurança da aviação civil.

Desta forma, a contratação de pessoas formadas em escolas com foco na aviação traz um diferencial para a companhia, pois este profissional já terá uma breve visão do que é o negócio e algumas particularidades muito relevantes para as empresas. Neste segmento, existem muitos procedimentos e regras que sofrem constantes atualizações, indicadas por organizações mundiais como IATA e IOSA; já no Brasil, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) regula a aviação civil e tem como visão replicar toda a recomendação feita pela IATA e IOSA.

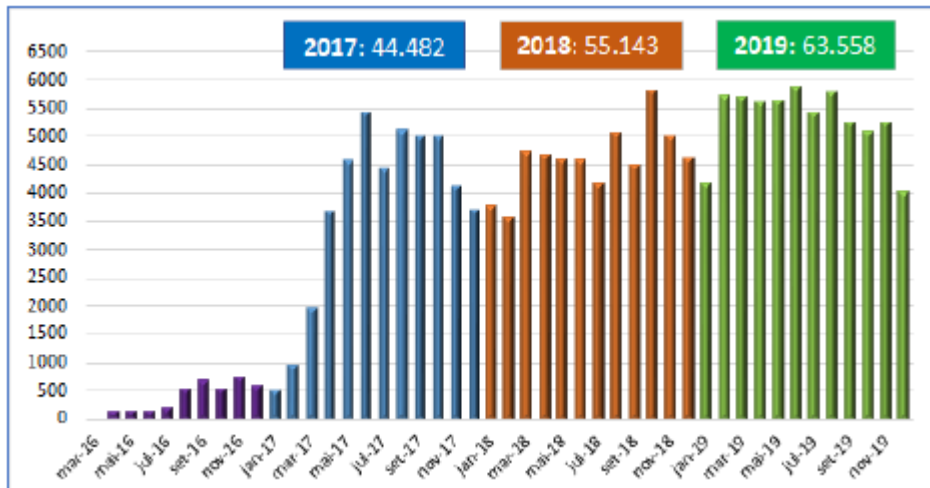
Devido à forte regularização do setor, existe uma grande quantidade de treinamentos que são considerados básicos dentro da aviação. Muitos desses treinamentos precisam ser refeitos em um período de até 24 meses após a sua realização. Portanto, existe uma oportunidade de negócio importante, uma vez que demandas são obrigatórias. Além dessa necessidade, existe a possibilidade de agregar outras demandas, com foco maior no desenvolvimento humano, abrindo, assim, um leque de possibilidades.

Em vista das mudanças importantes que ocorreram nos últimos anos na aviação, ainda mais oportunidades de negócios foram criadas. Há quatro anos, a aviação estava centralizada em alguns importantes aeroportos HUBs de conexão, como Galeão, Guarulhos, Congonhas e Brasília. Hoje, a demanda se centralizou quase que totalmente em Guarulhos, pois existem grandes oportunidades de ganhos operacionais com esta ação, gerando reflexo direto ao cliente/usuário dos serviços. Assim, aeroportos como GIG e VCP, com déficit de voos e passageiros, criam oportunidades de negócio para as empresas. Com a centralização da demanda em GRU, a exemplo da Latam Airlines, seus times ficaram mais distantes de sua academia de serviço, tornando necessário a sublocação de espaços para a realização de treinamentos ou aumento no custo de viagem. Isso gera uma oportunidade para o projeto.

Como podemos verificar no gráfico abaixo, notamos que, desde 2016, quando ANAC

torna alguns cursos obrigatórios, há um crescimento anual médio de 17% na quantidade de pessoas capacitadas. Isso está alinhado à necessidade de renovação dos cursos e à entrada de novas colaboradoras.

**Gráfico 1** - Indicador de pessoas capacitadas entre 2016 à 2019 no curso regulatórios

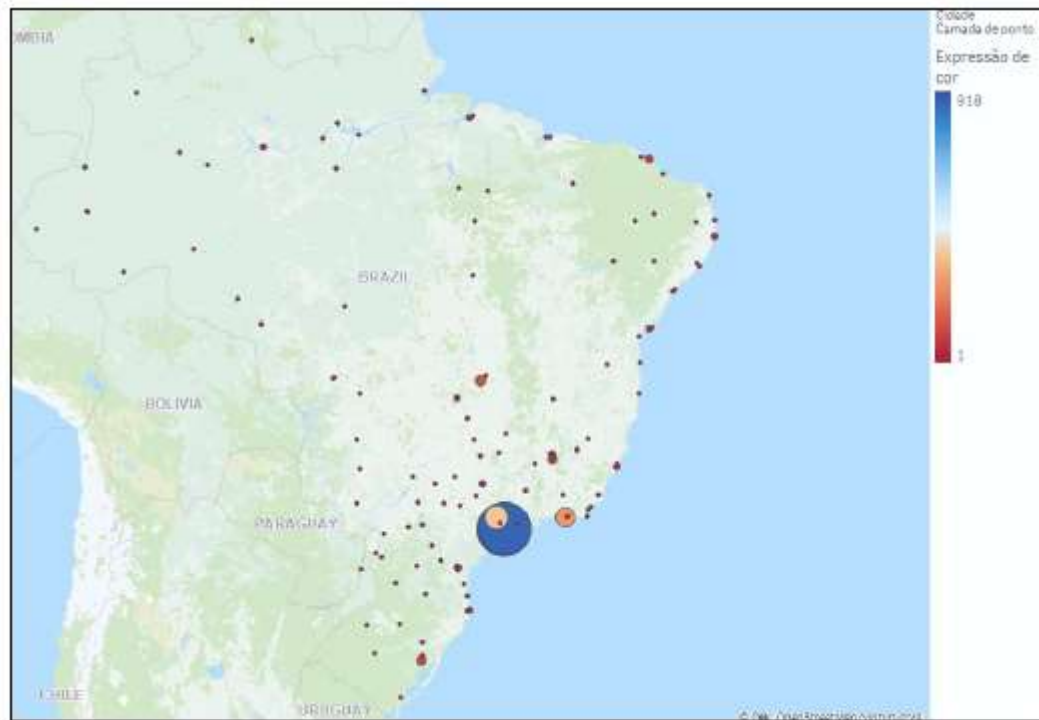


Fonte: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/avsec/>>.

Entretanto, a maioria das turmas se concentrou em 15 cidades (83,9% das turmas ministradas): São Paulo (24,6%); Guarulhos (23,5%); Campinas (9,7%); Rio de Janeiro (7,1%), Brasília (3,5%), Porto Alegre (2,7%), Fortaleza (2,0%), Confins (1,9%), Belo Horizonte (1,8%), Salvador (1,5%), Manaus (1,5%), Recife (1,3%), Belém (1,0%), Lagoa Santa (0,9%) e São José dos Pinhais (0,8%).

Observa-se ainda que muitas demandas estão centralizadas na cidade de São Paulo, conforme distribuição contida no mapa (Figura 1). Novamente isso nos traz a um dos pontos mais importantes deste trabalho, que é a oportunidade de redução nos deslocamentos de pessoas até o local onde é realizada a capacitação.

**Figura 1** - Mapa da distribuição de capacitações realizadas no Brasil (por cidade)



Fonte: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/avsec/>>.

Como demonstrado no mapa acima, existe um crescimento de demanda contínua e centralizada, sendo necessário expandir a visão e as oportunidades para este modal por todo Brasil. O segundo desafio está na gestão das demandas junto às companhias. Se existe uma grande quantidade de treinamentos em comum para as pessoas que atuam na aviação civil, pode-se gerar, através de parcerias estratégicas com instituições de ensino, uma maior possibilidade de capacitação fora de São Paulo. Além disso, também há uma oportunidade de influenciar e formar profissionais para aviação em todo país, trazendo ganhos para as companhias aéreas. É preciso considerar que quando um colaborador inicia sua função, ele passa 15 dias na matriz da empresa para receber uma série de treinamentos, em sua maioria obrigatórios. Como eles não são customizados, atendem, assim, um dos nossos objetivos, bem como a gestão da demanda, reciclagem, redução no deslocamentos e aumento de produtividade operacional. Para oferecer soluções nessa área, nasce a nossa empresa: A-LAB (AVIATION LAB).

\*

Este projeto está organizado em cinco subdivisões:

Capítulo 2: Visão de como as empresas vêm conduzindo, no decorrer dos anos, a necessidade de captação e formação de profissionais versus o que está disponível no mercado,



e quais soluções encontradas para suprir a necessidade de mão de obra que vai ao encontro da curva de crescimento da empresa e a necessidade de retenção de talentos.

Capítulo 3: Metodologia utilizada para sustentar o trabalho e o porquê de termos escolhido trabalhar com entrevista descritiva não estruturada.

Capítulo 4: Análise do setor aéreo Brasileiro, sua legislação, restrições e necessidades, além de apresentar a visão de profissionais de recursos humanos de três grandes companhias aéreas do mercado brasileiro, que nos trazem as perspectivas e a realidade de suas áreas de atuação.

Capítulo 5: Traz o desenho da nossa visão e missão de negócio, além do estudo de viabilidade, envolvendo aspectos financeiros que demonstram o potencial deste projeto, bem como os ganhos operacionais na estrutura produtiva das empresas, através do aumento na produtividade operacional.

Capítulo 6: Apresentamos a conclusão do estudo, que traz os principais pontos de todo plano de negócio e o que mais gera de valor à empresa.

## 2. BASE CONCEITUAL

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas estão passando por processo de grande transformação, impulsionados pela tecnologia, novos produtos e serviços que são desenvolvidos e lançados no mercado a uma velocidade até então inimaginável. Nesta corrida pela liderança do mercado, organizações passaram a gerir pessoas de forma estratégica.

Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos (RH) se depara com a incumbência de executar papéis diferenciados, muitas vezes mais complexos e mesmo paradoxais (ULRICH, 1998). Demandam, portanto, a ampliação de seu escopo de atuação, que, além de atividades operacionais, devem incorporar uma postura mais “protagonista” no desafio de levar a organização a atrair, desenvolver e reter os talentos requeridos a um elevado padrão de competitividade (HARVEY, 1989; ULRICH, 1998).

Seguindo o modelo teórico de Ulrich (1998), os profissionais de RH devem exercer múltiplos papéis, tais como:

- Parceiro Estratégico: cabe ao RH estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e direcionar as ações de gestão de pessoas, buscando o objetivo definido.
- Especialista Administrativo: os trabalhos são voltados para a rotina do setor, incluindo reposição de quadro, demissões, avaliações de equipe, treinamentos e demais funções relacionadas a procedimentos pré-definidos.
- Agente de Mudança: este ponto é fundamental para a longevidade da organização, pois se reflete no modo como a cultura da organização é moldada e as pessoas são capacitadas para enfrentar as mudanças que estão por vir.
- Intérprete das Necessidades dos Trabalhadores: o RH se preocupa com o engajamento dos colaboradores, oferecendo comunicação direta e clara, e estimulando o desenvolvimento profissional do time.

É fundamental que o RH proporcione um ambiente de trabalho colaborativo entre os setores da companhia, com estabilidade psicológica e harmonia. O grupo precisa ser

transformado em um time de alta performance. Dentro deste ambiente, a produtividade é elevada e o engajamento da equipe cria oportunidades de inovação para novos produtos ou serviços.

Por outro lado, a maioria das empresas brasileiras continua a gerir pessoas ao modo antigo, com foco em controles operacionais e buscando motivação baseada exclusivamente em remunerações. Ocorre que a geração que está ingressando no mercado de trabalho possui desejos diferentes. A “Geração Z” – composta por jovens nascidos após 1990 – está muito mais ligada ao propósito da companhia e ao posicionamento empresarial perante a sociedade e o meio ambiente do que exclusivamente à remuneração.

Recentemente, em algumas organizações, a função de RH tornou-se responsável por áreas que tradicionalmente não faziam parte da ARH (Administração de Recursos Humanos). Por exemplo, a sustentabilidade tornou-se responsabilidade de alguns vice-presidentes de RH, assim como comunicação, reputação corporativa, relações com a comunidade, design organizacional e mudança na organização. Contudo, o nome da área não mudou para refletir estas novas responsabilidades (LAWLER, 2011, p. 171-173).

O tema “sustentabilidade” é um universo complexo e amplo. Restringindo a questão em torno da liderança corporativa, cabe ao gestor de RH desenvolver competências no time e desenvolver um ambiente transformador, em que colaboradores são estimulados a desenvolverem liderança. Esta é uma das formas de garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Particularmente nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central. Trata-se de um fator fundamental na criação de valor (SCHEIN, 2007) e no desenho e execução eficaz de estratégias nas organizações (KOTTER, 2001). Por isso, tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica (YUKL, 1989, 2012) quanto na mídia de negócios (SCHREYER, 2010).

No início da indústria 2.0, bastava ao líder possuir técnica. Com o tempo, foi necessário adicionar conhecimento, habilidade e gestão administrativa. No início da indústria 3.0, em meados dos anos 1990, um bom líder precisaria ter visão de negócio e gestão de pessoas. Alguns anos depois, visão integrada de pessoas e gestão por resultados passaram a ser requisitos básicos. Atualmente, o líder excepcional possui visão estratégica e sistêmica; analisa contextos, negócios e pessoas; possui espírito inovador; é adepto às novas tecnologias; e promove a diversidade na busca de um time multidisciplinar (COELHO, 2020).

A Gestão de Pessoas é uma área multidisciplinar, que envolve conceitos de

administração, psicologia, pedagogia, estatística, direito e contabilidade. Para cada situação, diversas ferramentas precisam ser utilizadas, já que o gerenciamento de pessoas abrange questões objetivas e subjetivas, que exigem o domínio e a aplicação de vários conceitos para a solução dos problemas empresariais (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Os chefes, supervisores ou gestores de recursos humanos foram substituídos pelos líderes, que atuam em uma função muito mais ampla. Como pontuou Peter Drucker (2002), o maior desafio para a empresa do século XXI é lidar com pessoas, não com máquinas.

A definição de Lacombe (2004) deixa ainda mais clara a visão desse novo papel. Para o autor, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum ao grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMBE, 2004).

Para liderar, é necessário conectar, mobilizar, agregar, influenciar, motivar, comprometer e engajar. A liderança deve praticar isso a todo momento, e o atual cenário de desenvolvimento humano e a mudança geracional de colaboradores dentro das organizações exigem pessoas com tais capacidades.

O líder não é só um projetista, responsável por erguer os pilares da empresa, ele é também professor, que corrobora com o desenvolvimento das pessoas que lidera, ele é um grande regente que dá ênfase aos desempenhos individuais e grupais tendo em vista os objetivos da organização, deve ser capaz de atuar como maestro na frente da sua orquestra, tendo características como: autocontrole, autoliderança, autoconhecimento, compartilhamento de coragem, foco e determinação, ser um agente de mudanças, inspirar confiança, ser visionário, aberto e carismático (SENGE, 2008, p. 57).

A motivação é um fator-chave para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações. É muito importante que o líder conheça os mecanismos motivacionais da sua equipe.

Segundo Knapik (2012, p. 136), motivar significa “mover para a ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação é o que move as pessoas para determinadas direções. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico: significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade.

Hoje, os esforços com um eficaz gerenciamento de pessoas é uma forma de se obter diferenciais competitivos. Grande parte das empresas já coloca as pessoas como o seu principal ativo.

Se, por um lado temos as empresas – inseridas em um mundo veloz, em que predominam ambientes competitivos; o que requer, por parte dos colaboradores, competências, habilidades e atitudes condizentes com os inúmeros desafios -, por outro, temos as pessoas – com qualidades técnicas específicas, ainda que flexíveis; autônomas, dispostas a assumir maiores responsabilidades; com entendimento holístico do negócio, independentemente do cargo, cuja grande característica é a elevada resistência às pressões, além da considerável disposição em “vestir a camisa” de uma empresa (BICHUETTI, 2011, p. 12).

A empresa que obtém vantagem competitiva, consegue realizar algo que outras dificilmente conseguem imitar. Vemos inúmeras estratégias inovadoras, produtos e serviços, recursos tecnológicos, entre outros, sendo facilmente copiados e adaptados. Como dizia o saudoso comunicador Abelardo Barbosa (1917-1988), o Chacrinha: “No mundo, nada se cria, tudo se copia”. Tal frase, usada especificamente para o mundo da televisão, pode facilmente ser empregada também nesse contexto.

É aí que entra o capital humano como vantagem competitiva, pois se trata de um recurso dificilmente copiado. Para tanto, o clima da organização e sua cultura são fundamentais. As empresas que gerirem de maneira correta o seu principal ativo (as pessoas) conseguirão atingir esse objetivo.

Para dar ênfase a essa ideia, retomamos a famosa frase de Carnegie (O Rei do Aço, 1835-1919): “Retirem de mim a minha gente, mas deixem as minhas fábricas, e logo ervas daninhas crescerão no piso. Retirem de mim minhas fábricas, mas deixem a minha gente, e em breve teremos novas e melhores fábricas”.

Diante desse cenário, surge a questão principal: existem maneiras de obter essa tão sonhada vantagem competitiva por meio das pessoas? De acordo com Pfeffer (1993), sim (vide a figura abaixo).

**Figura 2 - Obtendo vantagem competitiva por meio de pessoas**



Fonte: Adaptado de Pfeffer (1993).

Todas essas ferramentas elencadas por Pfeffer (2013) devem ser pensadas a partir de uma visão de longo prazo, pois é um processo que exige tempo, continuidade e investimentos. Portanto, a alta liderança deve sustentá-la e evitar qualquer atitude imediatista que comprometa seu andamento.

## 2.2 EDUCAÇÃO COORPORATIVA E MELHORA NO DESEMPENHO DAS PESSOAS

Organizações do mundo inteiro vêm desenvolvendo práticas de Educação Corporativa, haja vista que elas estão diretamente ligadas ao seu sucesso competitivo, em um mercado cada vez mais exigente e complexo.

O emprego correto dessas práticas contribui para o sucesso e sobrevivência das organizações, uma vez que não só atuam na formação e capacitação inicial de seus colaboradores, mas também na formação de suas lideranças e na atualização contínua de

conhecimentos de todos os colaboradores. Isso é importante principalmente por conta das constantes mudanças que exigem uma intensa atualização.

A educação corporativa pode acontecer nos seguintes formatos: palestras; cursos; sessões de coaching; reuniões; videoconferências; educação à distância. Assim, amplia-se a maneira como as empresas podem ofertar a educação corporativa, de modo a impactar positivamente na capacitação profissional e no acesso e disponibilização de ferramentas para que o colaborador esteja alinhado às exigências e às estratégias do negócio.

Através da aplicação de uma espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80 apud FIDELIS, 2008) apresentam uma estrutura necessária para as companhias e as formas como podem multiplicar conhecimento. Na figura abaixo (Figura 3), os autores enfatizam a visão da aplicação da espiral de conhecimento e como ela gera uma dinâmica entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. De forma simplificada, o conhecimento tácito é o adquirido no decorrer de nossa vida, com base nas experiências vividas; já o conhecimento explícito é aquele que está nos livros que você estuda e se dedica para conhecer.

Na prática, a espiral funciona primeiro com a parte social, onde existe a interação entre as pessoas e troca de conhecimento. Posteriormente, temos a necessidade de descrever e de dar forma a determinado conhecimento, assunto ou tema. Nesta etapa de externalização, a combinação do conhecimento explícito de diferente pessoas gera um novo conhecimento. Assim, chega-se à etapa de internalização, na qual o novo conhecimento é absorvido e aplicado, e seus impactos se transformam em um novo conhecimento tácito. Então, se reinicia a espiral.

**Figura 3 - Espiral de conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

As Organizações entenderam que a Educação Corporativa é sinônimo de vantagem competitiva, pois, sem ela, certamente estariam em uma condição desfavorável frente às suas concorrentes. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 93) “as empresas criadoras de conhecimento são as que, sistemicamente, criam novos conhecimentos, os propagam por toda organização e rapidamente aos novos produtos e serviços”.

A rapidez na adoção de novas estratégias provocou o surgimento de um ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, para garantir a sobrevivência da Organização. Isso gera um impacto significativo sobre os gestores que as empresas esperam formar e manter em suas estruturas (ÉBOLI, 2004).

Os públicos de relacionamento também percebem essa preocupação com a questão da formação dos colaboradores. Conseqüentemente, a organização advém uma forte marca empregadora, capaz de atrair e reter os melhores talentos. “Numa civilização completamente tecnológica a educação assume o lugar do dinheiro e da posição social como índice de status e oportunidades” (DRUCKER, 1971, p. 92).

As organizações estão investindo fortemente em metodologias e estruturas que possam dar musculatura ao desenvolvimento de seus colaboradores. Quanto maior a empresa, maior é a demanda por treinamentos – sejam eles de capacitação profissional ou de gestão – devidamente alinhados com as estratégias do negócio e com a cultura organizacional.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) descreve que:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas, e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa (BRASIL, 2015).<sup>1</sup>

Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços.

A importância da matéria-prima “conhecimento” não menos que os materiais, estruturais, financeiros e tecnológicos, verificadas através dos indicadores de desempenho e competitividade das empresas é amplamente discutida por

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3599>>. Acesso em: 10 jan. 2021.



estudiosos e empresários. O capital intelectual é uma aglutinação de todos os conhecimentos dos trabalhadores da empresa, em que o resultado matemático resulte na diferenciação competitiva das empresas (FIDELIS, 2008, p. 44).

Universidades Corporativas (UC's) são a consolidação de práticas de Educação Corporativa através de estruturas de ensino (físicas ou virtuais), criadas pelas organizações. Elas se valem de metodologias acadêmicas com o intuito de suprir as falhas de ensino oferecido pelo Governo ou por entidades de ensino particulares, que muitas vezes não acompanham as mudanças do mercado ou as inovações tecnológicas.

Meister (1999, p. 8) define Universidade Corporativa (UC) como sendo “(...) um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente”.

Os docentes de uma UC podem ser professores universitários, consultores externos ou profissionais atuantes no ambiente empresarial, que possuam determinadas habilidades (VERGARA, 2000). Esses profissionais devem possuir não apenas conhecimento acadêmico, mas é importante que tenham experiência na área operacional, ou seja, na prática do negócio, para que assim consigam proporcionar uma experiência condizente com a realidade vivenciada nas organizações. São os líderes que assumem geralmente essa função de educador, por conhecerem melhor o cotidiano da organização.

As iniciativas das empresas de buscarem integrar esforços pela formação profissional, criando suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional, não é contemporânea tecnológica e remonta ao final do século XI. (...) Entretanto, desde o final da década de 1980, há um aumento de interesse na universidade corporativa como estratégia de gerenciamento do desenvolvimento de profissionais (BRANDÃO, 2005, p. 23).

As empresas passaram a utilizar suas estruturas para a multiplicação do conhecimento entre os seus colaboradores já que a liderança de uma empresa está diretamente ligada e sintonizada com a cultura organizacional e com as estratégias do negócio. Sendo formadora de opinião, faz todo o sentido utilizar essa liderança para atuar como multiplicadora de conhecimentos.

É prática comum o investimento em treinamentos específicos, para que líderes possam se tornar multiplicadores ou instrutores, visando garantir o melhor desempenho e performance possível no que se refere aos planos de desenvolvimento e treinamento empresarial. “(...) processo educacional de curto prazo é aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos

definidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 495).

Por um lado, há a necessidade das organizações permanecerem competitivas e atuantes, e o reconhecimento da importância da Educação Corporativa como meio de manter-se neste mercado. Por outro, estão os indivíduos, que percebem a importância do conhecimento para seu desenvolvimento profissional, estabelecendo, assim, o interesse pela oferta e busca do conhecimento.

O processo educativo deixou de ser um patamar alcançado. Assim como o aperfeiçoamento, o processo educacional não termina. A única maneira de o profissional se manter atualizado é se colocar em um papel de constante aprendiz. Observa-se que, na prática, a educação deixou de estar somente nas mãos de especialistas, cabendo ao líder ser o agente transformador na estrutura dos modelos de Educação Corporativa. Isso porque é ele que está presente no dia a dia do colaborador, e deve ser ele a ponte entre o colaborador e o conhecimento (GOMES, 1998).

Até meados da década de 1980, o enfoque no mundo corporativo girava em torno do ativo tangível. Tinha-se a ideia de que o grande patrimônio das organizações se encontrava somente nos bens tangíveis que ela possuía. Mas, essa percepção foi se modificando e passou-se a reconhecer que o maior patrimônio estava no capital humano. Ou seja, são as pessoas que fazem parte da organização que a tornam singular diante da concorrência, gerando um diferencial no mercado.

A princípio, se falava em capacidade intelectual humana. Com o passar do tempo, a partir de novos estudos, foi estabelecida uma relação entre inteligência e o conhecimento existente dentro da empresa. Diante disso, Chiavenato (2008, p. 4) afirma que “o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nela trabalham”.

São as pessoas que mantêm e conservam o status quo, e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação. São as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Pode-se citar a vantagem diante da concorrência como o benefício primordial almejado por gestores e diretores que adotam a Educação Corporativa. Para manter esta vantagem é preciso acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e estar sempre se renovando. Não basta que uma empresa se destaque; ela precisa manter essa posição de vantagem, ou seja,

buscar uma vantagem competitiva sustentável. Para que isso aconteça, práticas inovadoras e diferenciadas devem ser implantadas e cultivadas no ambiente organizacional. Com base nessa premissa, Barney (1991, p. 2), sintetiza que:

Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Segundo Freitas (2003, p. 11):

Seguindo o raciocínio do autor, pode-se dizer que a Educação Corporativa oferece recursos para que seja possível que o colaborador busque, através do aprendizado, tornar seu perfil mais atrativo e condizente com as expectativas do mercado, proporcionando que concorra com igualdade diante de outros profissionais de mesmo nível.

### 2.3 CAPTAÇÃO FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Neste mundo globalizado, volátil, incerto, complexo e ambíguo, está cada vez mais acirrado o processo concorrencial entre as empresas na busca incessante e determinante de fidelizar e atrair novos clientes, gerando valor aos stakeholders e garantindo a sustentabilidade das organizações.

Com isso, o fator humano vem exponencialmente ganhando destaque, pois tem a capacidade de transformar insumos e gerar resultados consistentes e duradouros, através da empatia, resiliência, ideias e atitudes inovadoras, ágeis e confiáveis. “O capital humano representa o seu diferencial competitivo e é com ele que o empreendedor vai se destacar no mercado onde escolheu atuar” (ENDEAVOR BRASIL, [2014?], p. 26).

A adequada captação, formação e retenção de talentos se torna um diferencial nesse cenário de acirrada competitividade, onde as competências, habilidade e atitudes dos profissionais passam a ser o centro das atenções. “Encontrar bons profissionais depende do mercado de trabalho, que pode estar favorável ora ao empregador, ora ao empregado, dependendo de diversas variáveis” (KNAPIK, 2012, p. 191).

Mesmo que atividades repetitivas (e até cognitivas) estejam sendo substituídas por máquinas, as empresas ainda precisam lidar com desafios e oportunidades importantes. Isso porque muitas dessas atividades continuam sendo realizadas essencialmente por humanos –

como, por exemplo, operações complexas, inovadoras e tecnológicas que exigem grande foco mental e flexibilidade.

Nessas atividades, constantemente os profissionais são convidados a criar, reinventar e inovar de forma sinérgica e colaborativa, em um ambiente com diversas gerações e culturas. Esta nova relação de trabalho entre empresa e profissionais é destacada da seguinte forma pela Endeavor Brasil ([2014?], p. 5): “Eles vão se envolver nos seus projetos, mas esperam que você se envolva com eles. Eles têm valores, mas querem saber se você pratica os seus. E agora, quando sua empresa mais precisa de talentos, o mercado todo está garimpando esse diamante raro”.

Estes profissionais também exigem mudanças significativas no modo em que as empresas tradicionais operam. Elas englobam, por exemplo, o encurtamento das posições hierárquicas, a necessidade de conciliação da vida pessoal com a profissional e um desejo de atuação em temas de impacto e responsabilidade social.

De acordo com Ferreira (2008), as práticas de gestão de pessoas emergiram em função de duas grandes demandas: a complexidade do atual ambiente de negócios e das arquiteturas organizacionais; e a busca por maior espaço para desenvolvimento profissional e pelo exercício da cidadania organizacional de sujeitos dotados de autonomia e iniciativa.

Desta forma, é fato que uma estratégia de captação, formação e retenção de talentos é essencial para a construção do DNA corporativo, que culminará no jeito de ser e de fazer da empresa. Esta homogeneidade cultural e de princípios fará com que as empresas ganhem destaque e sustentabilidade neste mercado competitivo.

Contudo, em diversas empresas, o processo de captação, formação e retenção de talentos acaba sendo mecanizado, desatualizado, apenas com viés técnico. Visam necessidades de curto prazo, com pouca profundidade e ferramentas inadequadas de análises comportamentais. Além disso, não analisam a aderência dos profissionais aos valores empresariais e ao modelo de negócio. Logo, acabam gerando profundos conflitos de ideias e valores, que culminam na perda de produtividade e custos elevados.

De acordo com Knapik (2012, p. 190), “os processos de captação de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados ao seu clima, sua cultura, sua missão, sua visão e seus valores”. Adicionalmente, cabe analisar o que seria “talento” e quão importante é sua captação, formação e retenção para o sucesso da empresa.

Pereira (2013, p. 13) descreve como talentoso “alguém que se identifica com a missão,

a visão e os valores da empresa, que possui potencial para se desenvolver e crescer com o negócio, que consegue perceber o que deve ser feito e tem disposição para realizar suas tarefas cada vez melhor”. Já para Lotz e Gramms (2012, p. 150), o profissional talentoso é “aquele comprometido com a empresa, mas que vai além do comprometimento: ele comunga dos mesmos valores, está sempre disposto a aprender, investe em sua formação e está sempre estudando e se atualizando, além de ser ousado e criativo”.

Portanto, talento pode ser definido como aquilo que o indivíduo faz de melhor. Ou seja, aquilo que é inato ou adquirido, mas que traz resultados acima do esperado e que são percebidos pelo meio no qual este indivíduo está inserido. Quando um talento individual é somado a outros talentos individuais, alinhados a um propósito comum corporativo, ele pode trazer resultados mensuráveis e sustentáveis para o negócio.

Desta forma, o profissional talentoso busca desenvolver suas atividades de forma a produzir resultados mensuráveis e sem a imposição de barreiras restritivas. Para isso, precisa acreditar na proposta de valor da empresa e ser encorajado a assumir riscos na utilização de seu talento para determinado objetivo. É preciso lembrar que não é apenas a empresa que busca um profissional no mercado, mas o profissional também deve buscar uma empresa que seja aderente aos seus princípios e objetivos.

Para atrair talentos, as empresas primordialmente precisam repensar a sua existência, avaliando quais são as suas contribuições à sociedade e como a sociedade absorve e valoriza estas contribuições. Além disso, é necessário haver uma proposta de valor da empresa para a vida e carreira destes profissionais.

Uma vez realizado este mapeamento, as empresas precisam identificar onde estão estes recursos e como serão abordados, gerando interesse, motivação, desafio e vantagem econômica. “O objetivo dos processos de captação consiste em encontrar a pessoa certa para o lugar certo na organização” (KNAPIK, 2012, p. 193).

Para a criação de processos eficientes de captação de talentos, é necessário “entender as tendências do mercado de trabalho, investir na imagem da sua empresa, saber exatamente o perfil do profissional para preencher a vaga, montar uma oferta atrativa para o talento que você busca e finalmente seguir todas as etapas do processo de recrutamento (ENDEAVOR BRASIL, [2014?], p. 29).

O sucesso do processo de recrutamento é a empresa conseguir, através de ferramentas de seleção, encontrar profissionais com as competências requeridas pela organização. Também

é importante que tais competências possam, independentemente da atividade que o profissional esteja executando em determinado momento, ajudar a companhia a alcançar seus objetivos.

Além da captação de talentos, um desafio que as empresas precisam enfrentar é como formar seus recursos humanos em tempos de mudanças, com o objetivo de manter um bom desempenho de suas funções e assumir novos desafios. A Educação Corporativa vem atender a essas mudanças, com um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que trazem vantagem competitiva aos negócios (KNAPIK, 2012).

De acordo com Lotz e Gramms (2012, p. 192):

Desenvolvimento de pessoas significa refletir acerca de experiências, vivências, e capacidades individuais, em um processo desenvolvido ao longo da vida do indivíduo. Isso ocorre em função de que os ganhos pessoais, ou seja, os processos cognitivos e emocionais, ampliam a visão que o indivíduo tem do mundo e fatalmente se refletem na trajetória e no resultado profissional dessa pessoa.

É dever da empresa investir no crescimento dos seus colaboradores, pois isso impulsiona e solidifica uma cultura de aperfeiçoamento, que, de alguma forma, chega aos olhos dos clientes e gera vantagem competitiva. O enfoque agora já não é somente técnico e operacional, mas, sim, estratégico (KNAPIK, 2012, p. 300).

A formação de profissionais também é vital para a criação de uma política interna de sucessão, onde todo o conhecimento, empírico ou adquirido via treinamentos, não é perdido com facilidade para os concorrentes. Por isso, a grande missão das empresas na formação de talentos está em incentivar o autodesenvolvimento, pois treinamentos estão focados no presente, mas o desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro, para a preparação de pessoas para assumir cargos e posições a médio e longo prazo (KNAPIK, 2012).

Sendo assim, a rapidez com qual se transforma o mercado de trabalho e a carência de mão de obra qualificada (além da captação e retenção desses talentos) se convertem em mais um desafio organizacional. Consequentemente, há a necessidade de investimentos e, em algumas organizações, a própria transformação na liderança.

O tema retenção de talentos é essencial às organizações e deve ser fundamentado em estratégias e diagnósticos para desenvolvimento e manutenção do engajamento dos colaboradores com alto potencial. No dia-dia das organizações, constata-se que manter um colaborador engajado não é uma tarefa fácil. Ter um ambiente no qual o colaborador possa aprimorar suas habilidades, além de fundir seus valores pessoais aos valores e missão da empresa, é um fator primordial para fidelizá-lo.

As organizações podem empregar uma série de mecanismos que apoiam a retenção de talentos. Os mais comuns são: avaliação de desempenho; programa de carreira; faixas salariais; bônus; benefícios; e treinamentos. No entanto, um mecanismo muito importante é a liderança. Um estudo realizado pela consultoria de recrutamento Michael Page aponta que o desempenho do líder é um fator primordial na decisão de um colaborador pedir demissão. Oito em cada dez profissionais que pedem demissão apontam a relação com o chefe como o motivo de se desvincularem da organização. O estudo ainda aponta os sete principais itens que levam os profissionais ao desânimo no emprego: liderança sem referência; deixar de ser reconhecido; falta de feedback; não treinar; delargar x delegar; falha na contratação; e excesso de reuniões.<sup>2</sup>

Para tanto, o desenvolvimento da liderança é um fator-chave na manutenção dos talentos. O líder direto precisa dedicar-se a conhecer e entender de perto cada colaborador. Isso é essencial, por exemplo, para não confiar uma tarefa tão difícil, que o colaborador não conseguirá fazer, e que, conseqüentemente, gerará uma frustração de ambas as partes; nem tão fácil, fazendo com que o colaborador perca o estímulo. As tarefas precisam ter um grau de dificuldade atingível, capaz de estimular o colaborador a se desenvolver.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.faroldabahia.com/noticia/pesquisa-aponta-que-8-em-cada-10-profissionais-pedem-demissao-por-cao-do-chefe>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O Projeto em questão caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, Segundo Diehl e Talim (2004) pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de um determinado segmento, população ou fenômeno, então o estabelecimento de relação entre as variáveis, uma das características mais significativa e a utilização de técnica padronizada de coleta de dados, tais como questionário e observação sistêmica. O pesquisador deve ter um conhecimento prévio do assunto baseado em um entendimento claro do problema.

Em relação à estratégia de investigação, o estudo utilizou a pesquisa qualitativa. De acordo com Eleuterio (2015), a pesquisa qualitativa tem natureza subjetiva e é representada de forma descritiva, normalmente expressando julgamentos de valor, como em: “o produto avaliado revelou desconforto na sua utilização”. Elas são especialmente úteis para expressar opiniões sobre produtos e serviços, como aquelas produzidas em um grupo focal, formado para avaliar um novo produto a ser lançado no mercado. As opiniões que têm como característica principal compreender as relações de consumo em profundidade. Sendo-lhe atribuído a análise qualitativa das informações obtidas, este estudo procura identificar as motivações de consumo, são realizadas a partir de entrevistas individuais ou de discussões em grupo.

No método de pesquisa estudo de campo, Malhotra (2005) explica que este método se baseia no questionamento dos entrevistados ou observação em campo.

Levantamento de dados em campo é utilizado quando a pesquisa envolve um grande número de pessoas e são aplicadas determinadas perguntas a elas. Um dos maiores desafios do entrevistador é motivar o entrevistado a responder o questionário claramente.

Este método pode ser conduzido pessoalmente, por telefone ou meios digitais (em plataformas de comunicação como Teams, Skipe, Zoom etc.), o que, em tempos de pandemia, se torna viável.

A delimitação deste estudo é o setor do modal aéreo, com investigação direta das práticas das empresas AZUL, TAM e GOL, assim como das escolas de formação técnica, EDAPA, WINGS, CEMAH e EACON.

Segundo Diehl e Talim (2004), o entrevistador tem de ter a habilidade de fazer com que o entrevistado consiga responder os questionamentos claramente. A preparação é essencial para que o levantamento de dados seja inerente à pesquisa a que se destina.



A coleta de dados será feita por meio de benchmarking, que, segundo Pereira (2017), é uma análise de ambiente. Ela envolve a busca de dados de mercado e a realização de uma investigação exploratória sobre a concorrência, identificando seus pontos fortes e fracos. Configura-se, portanto, como um estudo comparativo, por meio de excelência de uma organização ou categoria de produto, no qual se estabelece critérios que se tornam metas a serem alcançadas no projeto.

Sendo assim, são procuradas as melhores práticas no mercado referentes ao estudo a ser realizado, buscando referência para fazer uma comparação e para construir um modelo sustentável de negócio, fazendo face à concorrência.

Levantamento documental e bibliográfico. Segundo Diehl e Talim (2004), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre o mesmo assunto, a pesquisa documental se vale de matérias que ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com o objetivo do trabalho.

As análises de registros são de várias fontes, podem ser jornais, revistas, artigos acadêmicos, bibliotecas digitais e livros especializados, que contribuam para a base do estudo e produção de relatórios.

## 4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO

### 4.1 ANÁLISE DO SETOR

Dentro do setor aéreo brasileiro, as academias corporativas das companhias aéreas nasceram para suprir a necessidade de um mercado muito exclusivo e que não necessariamente gerava grandes demandas de treinamentos externos, uma vez que existia grande customização realizada pelas companhias aéreas, que buscam oferecer a melhor experiência em voo para seus clientes. Vale ressaltar que a primeira universidade corporativa foi criada pela General Electric, em 1955, na cidade de Crotonville. “Entende-se por criação do conhecimento organizacional a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-la na organização como um todo e incorporá-la a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1998, p. 1).

O treinamento é um processo educacional de curto prazo, que utiliza procedimento sistemático e organizacional. Por meio dele, o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas, para um propósito definido (CHIAVENATO, 2007).

Tudo influencia em como será ministrado um curso. Contudo, não podemos deixar de citar que a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) – que se apoia na Associação Internacional dos Transportadores Aéreos (IATA) – normatiza todo processo de capacitação, desde o modelo de aplicação online ou presencial até a carga horária e o conteúdo mínimos. Dentro do contexto de prazos de treinamento, a ANAC determina que a maioria de seus treinamentos tenham validade máxima de 2 anos.

Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem prazo de validade impresso na embalagem. Um prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo que sabe a cada três anos sua carreira irá deteriorar-se assim como aquele litro de leite (MEISTER, 1999, p. 9).

Dentro de uma companhia aérea, todos os colaboradores passam por uma integração, pois existe a necessidade de alinhamentos e entrega de uma capacitação mínima para que ele possa entrar em operação. Segundo Chiavenato (2002, p. 339), “o treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”. Isso faz com que ele se sinta parte da organização.

Segundo Schemerhorn Jr. (2007, p. 83), por meio dos treinamentos, “(...) os novos membros podem aprender a cultura da organização e todos podem compartilhar e confirmar

seus aspectos especiais ao longo do tempo”. Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 311), “a partir desses elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa e é possível descrever suas transformações”

Conforme exposto acima, fica claro que a customização de treinamentos e o processo de integração e acolhimento do novo empregado se refletem muito em como esta pessoa irá se portar nos primeiros dias de trabalho, até que consiga ter referências dentro da equipe. Somente assim, poderá entender e reafirmar tudo que viu nos treinamentos e integração, para que esteja alinhado à necessidade corporativa.

Contudo, chamamos a atenção à integração e relação interpessoal que se gera na aplicação de um treinamento presencial. Como exemplo, há o treinamento de CRM - Gerenciamento de Recursos, que gera muita integração, pois participam colaboradores de vários setores e se compartilha um pouco de cada área. Isso possibilita uma visão geral da companhia e, com as dinâmicas, este breve momento se transforma em um verdadeiro laboratório de ideias. “As universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas ideias e soluções, elas assumem um novo papel na organização o de laboratório de aprendizagem” (MEISTER, 2005, p. 131).

Atualmente, com a pandemia de COVID-19 que impactou todo planeta, a maneira de aprender, a necessidade de flexibilidade e a redução de custos por parte do mercado também é fortemente sentida pelas companhias aéreas. Muitos treinamentos, que antes eram presenciais, se tornaram online. A ANAC permitiu a implantação desse modelo em cursos que antes eram em sua essência 100% presenciais. Desta forma, como o home office veio fazer parte de nossa vida, o estudo online traz uma melhor adaptação e resultado, podendo atender às atuais necessidades do mercado (BRAUER; ALBERTIN, 2010). E não podemos deixar de mensurar possíveis ganhos na educação à distância, tais como: “economia de escala; eliminação de barreiras geográficas; flexibilidade de horário; padronização do ensino; personalização e individualização do conteúdo; ritmo de treinamento definido pelo próprio aluno; (...) possibilidade do aluno rever o conteúdo várias vezes” (MUNGANIA, 2003 apud BRAUER; ALBERTIN, 2010, p. 143).

#### **4.1.1 A gestão de pessoas no setor aéreo nacional, sua infraestrutura, recursos, práticas de atração, formação e retenção de talentos**

Com o cenário atual e pós-pandemia, as empresas aéreas estão voltadas para a internalização dos serviços, o que está gerando uma demanda interna por profissionais de todas as áreas (pilotos, comissários, agentes de aeroporto, carga e manutenção etc.).

A Azul terminou seu hangar em Viracopos, e colocou sua primeira linha de Check Pesado (onde as aeronaves têm mais itens obrigatórios a serem verificados) do A320. A segunda linha está dependendo do mercado atual e pós-pandemia. A tendência é que houvesse contratações de 200 profissionais até o final do ano de 2020.

A homologação junto à ANAC para certificação do Check Pesado do A330 (modelo de avião usado principalmente nas rotas internacionais), tem previsão de sair em novembro, o que irá proporcionar demanda de contratações.

Para as frotas ATR e Boeing 737 (opera cargueiros), a empresa tem um hangar no aeroporto da Pampulha.

A empresa tem como estrutura uma Universidade, chamada de Uniazul. Com sede em Campinas, ela conta com simuladores dos equipamentos operados pela empresa (Embraer E1/E2, A320 e ATR), onde pilotos e comissários são treinados. A exceção é o A330, pois o simulador usado pertence a terceiros. O time de terra também é treinado em suas instalações. Durante a pandemia, a capacidade está restrita, e as aulas se tornaram à distância.

Para capacitação inicial, a empresa não tem estrutura e os contratados vêm de escolas de formação espalhadas pelo país. Estas escolas de formação preparam os futuros contratados somente nos quesitos de homologação da ANAC. Não há preparação para que estes contratados assumam postos de trabalho, sem que haja um investimento de meses por parte da companhia aérea.

A área de recrutamento e seleção está localizada em Barueri (SP), na sede da empresa em Alphaville. O setor se manteve durante a pandemia, mas passou por um corte de 50%. As entrevistas são conduzidas por um analista de RH, que verifica a parte comportamental do candidato e o encaixe nos valores da Azul, e por um gestor da área à qual o candidato está pleiteando uma vaga.

No cenário atual e pós-pandemia, temos profissionais no mercado para suprir as áreas operacionais das empresas aéreas. A tendência para 2021 é que os profissionais demitidos na desaceleração do setor sejam recontratados.

A desregulamentação do setor na formação dos profissionais operacionais, proposta pela

ANAC, vai mudar a maneira como as companhias aéreas captam os colaboradores. Já é uma tendência que a formação dos comissários passe a ser responsabilidade da companhia aérea. A vantagem é que os profissionais, ao terminarem a formação, estarão aptos a serem aeronautas e a começarem a produzir de imediato, melhorando o perfil dos profissionais e diminuindo o custo de contratação.

Em termos de pilotos, há uma escola SAFE, idealizada e comandada por profissionais de voo da Azul. Este modelo foi implementado com sucesso e os pilotos com perfil já são contratados no final do treinamento, ratificando a tendência mencionada.

Os programas para reter talentos estão sendo reavaliados, pois o cenário atual e pós-pandemia trouxe um desafio. Os dados até agora coletados, nos 12 anos de atividade, não servem de parâmetros para o que está por vir. Como o índice de rotatividade sempre foi baixo nas áreas operacionais, isto não deve mudar mesmo com o fator pandemia.

O presenteísmo, isto é, a falta de engajamento dos profissionais, é uma característica das áreas operacionais. Devido à baixa rotatividade, as ferramentas de avaliação de desempenho estão sendo revistas. Contemplando o novo cenário, manter o engajamento dos colaboradores por um longo período é um desafio.

Em 08.09.2020, contribuíram, em entrevistas semiestruturada, Nalim Carlini, Gerente Geral da Universidade Azul, e Felipe Ferreira Lima, Analista de recrutamento e seleção do RH da Azul.

Das três companhias analisadas neste trabalho, a Latam é a que tem maior tempo de mercado, devido à fusão entre Lan Chile e TAM Linhas Aéreas a empresa tem uma estrutura física robusta para treinamentos sendo conhecido como academia de serviços, onde hoje são realizados cursos de especialização como também treinamentos mais simples que abrangem vários setores que favorece aplicação de forma mista. Contudo, seu foco principal está na tripulação (comissárias e pilotos). Dentro da academia, temos um MOCK-UP, que possibilita aplicar toda simulação de treinamentos em uma aeronave – como treinamentos de serviços aos clientes, passageiros indisciplinados e até simulação de pouso em água, uma vez que há uma grande piscina disponível.

Já a parte de capacitação de mecânicos, está focada dentro de nosso CML (Centro de manutenção de aeronaves em Guarulhos), onde é realizada toda a capacitação, seja de integração para novos colaboradores ou de renovação temporária. Hoje, a Latam opera com vários tipos de aeronaves. Como o aeroporto de Guarulhos se tornou um grande hub de conexão,

a implementação deste centro maximizou a realização de trabalhos mais pesados (com *checks* completos) e também a eficiência operacional, uma vez que o time já faz sua capacitação dentro do espaço de trabalho, reduzindo os tempos e movimentos.

Atualmente, a empresa tem em seu quadro de funcionários 35 instrutores técnicos e tem investido muito na capacitação de multiplicadores. Objetiva, assim, conseguir ter uma maior cobertura de especialistas pelo Brasil, aptos a compartilhar o conhecimento com o time. Isso também pode gerar uma redução nos custos com viagens e capacitação. Vale ressaltar que 100% dos cursos ofertados hoje pela empresa têm foco em competências técnicas e suprir as normativas descritas pelo órgão regulamentador.

Como temos uma boa visibilidade e valorização do mercador, quando a nossa estrutura, devido à sua localização próxima a dois grandes aeroportos Brasileiros (Guarulhos e Congonhas), e também pela qualidade e índices de aprovação em cursos junto à ANAC, temos com frequência a venda de treinamentos para outras empresas, sejam companhias aéreas como empresas ESATAS. Um dos cursos que temos maior procura seria o AVSEC.

Para os próximos anos, a companhia vem trabalhando para levantar dados mais detalhados da eficiência de todos os treinamentos aplicados, para mensurar a adesão e as taxas de participação e aprovados. Inclusive estão sendo desenvolvidas algumas ações e capacitações com foco em *soft skills*, para utilizar essa aplicação na retenção e valorização de nossos talentos.

Já para os líderes, a companhia vem fazendo ações de capacitação e acompanhamento de novos líderes. Eles passam por uma integração e processo de incentivo a estudos, sendo acompanhados por um tutor durante os primeiros meses de sua nova gestão. Assim, busca-se ter cada vez mais uma liderança muito bem alinhada e ciente de seu papel, principalmente na retenção de talentos dentro da equipe. Contudo, ainda falta muito da visão de gestão corporativa para todo time e também como diferencial competitivo perante o mercado.

Contribuiu para entrevista semiestruturada, concedida em 22.09.2020, para o conteúdo, Rubia Malagrino Breda, Coordenador de Desenvolvimento Organizacional da Latam Brasil.

#### **4.1.2 Principais desafios das empresas aéreas com relação à atração e retenção de talentos**

Devido à visibilidade das companhias aéreas, elas atraem muitas pessoas interessadas em trabalhar nesse setor. Isso acaba gerando uma grande concorrência nos processos seletivos

para o preenchimento de vagas. A Latam Airlines Brasil, por exemplo, chega a receber 20 mil inscrições quando abre um processo seletivo para comissários de bordo, mesmo contando com apenas dois canais de divulgação (LinkedIn e Vagas.com). Ou seja, há uma procura natural pela empresa.

Por dois anos, a Latam Airlines Brasil encabeçou o ranking das 25 empresas que mais atraem a atenção de candidatos dentro da rede LinkedIn. Então, mais que o poder da marca, fica evidente o quanto nosso modal influência nos sonhos das pessoas.

Hoje, a posição de comissário de bordo e as vagas operacionais nos aeroportos são as que atraem maior quantidade de inscrições. Na posição operacional, é onde também se tem o maior índice de turnover nas posições de trabalho. Isso é extremamente ruim e custoso para a empresa, uma vez que, após sua efetivação, um colaborador recém-contratado passa 15 dias somente realizando treinamentos iniciais e integração, para posteriormente entrar em nossa operação.

Com base nestas informações, a companhia vem investindo muito na gestão desde o início do processo seletivo, quando ocorre um alinhamento com o gestor da vaga a respeito de quais são os pré-requisitos esperados além do que já temos desenhado como mínimo para posição. Após o primeiro filtro do RH, é feito um novo alinhamento com o gestor e até um processo conjunto para que o perfil esteja muito bem alinhado à necessidade do setor. Após todo o processo de busca, entrevistas e recolhimento de documentação e integração, a empresa vem trabalhando em um novo modelo durante o período de experiência, que visa ter feedbacks e monitoramento do novo integrante da equipe, de forma a garantir que estamos contratando os melhores profissionais e também que a base e o gestor na ponta está conduzindo processo e dando a devida atenção ao colaborador durante o período de experiência. Desta forma, se segue um processo parecido ao descrito abaixo:

- Apresentação e integração da nova pessoa a todo o time local;
- Desenvolvimento e aprendizagem das funções a serem exercidas pelo novo colaborador;
- Avaliação periódica do prazo de experiência, aos 45 e 85 dias de contrato;
- Feedback do colaborador de como foi o período;
- Realização de feedback com colaborador junto ao RH e gestor;
- Efetivação se dá após 90 dias, quando é realizado um evento em sua base de atuação.

Posteriormente a todo processo de captação e formação, a retenção deste talento hoje em dia fica a cargo do gestor do setor, que é constantemente avaliado em requisitos comportamentais e de resultado. Além disso, a cada semestre é realizado uma avaliação do gestor, abrangendo todos os seus liderados, através de uma pesquisa. Depois de sua aplicação, os resultados são compartilhados com todo o time e são estabelecidas e iniciadas as ações de melhoria. No final do ano, toda a companhia passa por uma pesquisa de clima global, feita por uma empresa externa. Então, hoje podemos dizer que um gestor é avaliado duas vezes no ano por seu desempenho e competências pessoais. Seu time responde duas pesquisas anuais com foco na gestão e no setor. E ainda existe uma pesquisa global, fazendo, assim, com que os gestores estejam sempre atentos e atuando fortemente próximo de seu time, que também fica mais maduro, pois consegue expor opiniões sem medo.

Contribuiu, em entrevista semiestruturada, concedida em 22.09.2020, para o conteúdo, Gabriela Toledo, Coordenadora de Recrutamento e seleção do RH da Latam Airlines Brasil.

## 4.2 REALIDADE DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE AVIAÇÃO

Um dos motivos da realização deste trabalho é a falta de empresas com ampla oportunidade de capacitação dentro da área da aviação, com foco em todas as necessidades do mercado aéreo. Ou seja, há algumas organizações, mas elas atuam com foco muito específico – por exemplo, manutenção de aeronaves. Desta forma, trouxemos aqui a visão de duas empresas: a TRI-STAR Premium Services e SENAI.

### 4.2.1 Visão do mercado de capacitação e desenvolvimento para modal aéreo

Desde 1996, a TRI-STAR Premium Services está no mercado de prestação de serviços às companhias aéreas, e, desde 2009, a aeroportos, quando teve início sua operação no Aeroporto Internacional de Viracopos. Após receber certificação da ANAC para ofertar cursos com foco na segurança da aviação, ela abre seu centro de treinamentos em Campinas (SP) e começa a ofertar seus serviços ao mercado. De imediato, a empresa sente uma alta procura pelos seus serviços. Isso inclusive a leva, em 2011, a expandir seu centro de treinamento para



Guarulhos (SP), com foco em atender a demanda do Aeroporto de Cumbica.

Ainda no ano de 2011, a TRI-STAR Premium Services recebe certificação para iniciar a capacitação em transportes de artigos perigosos, em todas as categorias. Em 2018, buscando cada vez mais suprir a necessidade do mercado aéreo nacional, a empresa desenvolve uma série de cursos EAD, possibilitando mais uma ampla expansão.

Tendo dentro de sua carteira de clientes as principais companhias aéreas do mundo, empresas de táxi aéreo e de transporte de carga aérea, a TRI-STAR investiu em infraestrutura. Atualmente, sua principal escola está em Guarulhos (SP), onde a empresa busca trazer uma melhor experiência a seus clientes. Recentemente, mudou de espaço e refez todo seu layout, proporcionando melhor interação entre alunos e a instituição. Neste setor existem hoje sete profissionais específicos para atender a demanda, que vinha apresentando uma média de crescimento na casa de dois dígitos durante o ano de 2020 (antes da pandemia), mostrando que o mercado tem necessidade por tais serviços.

Hoje, o retorno financeiro da venda dos serviços de treinamento vem dos cursos à distância da empresa, que oferta uma ampla variedade de capacitação, tais como: básico AVSEC; serviços de handling de carga aérea; atendimento a passageiros; artigos perigosos de categoria 1 à 7; CRM.

Com o objetivo de entregar sempre o que seu cliente procura, a empresa também consegue oferecer capacitações chamadas de “in house”. Nesta modalidade, o instrutor se dirige à empresa do cliente e realiza a capacitação de uma turma. Este tipo de treinamento traz benefícios à empresa que comprou os serviços, pois oferece a possibilidade de redução de custos, devido à quantidade de colaboradores que você atende em uma única turma e pode ser realizado customização do treinamento que pode ser utilizada para facilitar o aprendizado e visão da real aplicação em sua rotina de trabalho.

Contudo, o setor de treinamentos no setor aéreo teve uma queda muito grande. A maior parte das pessoas que consomem este serviço começou a procurá-lo somente com foco em suprir uma necessidade da legislação. Ainda não se tem uma real perspectiva de como será o futuro deste serviço, tendo em vista uma série de mudança que a ANAC pode realizar nas normas, devido a influência do momento devido a pandemia do COVID-19.

Contribuiu, em entrevista semiestruturada, concedida em 12.10.2020, para o conteúdo, Edson Oliveira, Diretor de Operações da TRI-STAR Premium Services.

Outro modelo interessante é o adotado pelo SENAI, que realiza atividades educacionais

através de suas unidades móveis, levando os cursos para qualquer região do Brasil e proporcionando conhecimento inovador de uma maneira diferente.

No início da década de 1940, percebendo a falta de mão de obra qualificada para a indústria nacional, o SENAI cria uma escola de ensino corporativo. Em meados de 1970, identificaram um grande problema: o conhecimento não estava atingindo empresas e trabalhadores de áreas mais remotas. Neste momento, desenvolvem sua primeira escola móvel, acoplada no baú de um caminhão. Ao longo das décadas seguintes o modelo de ensino foi evoluindo. Os caminhões foram ficando maiores, houve incremento na estrutura e as laterais passaram a ser expansíveis, o que proporcionou um ambiente de 70 m<sup>2</sup> – uma das maiores escolas sobre caminhão da América Latina. A imagem abaixo ilustra este modelo de escola:

**Figura 4 - Escola móvel SENAI**



Fonte: <<http://pg1com.com/escola-movel-senai-sp-case-ih-treina-operadores-na-usina-aralco-em-aracatuba/>>.

Somente no estado de São Paulo, o SENAI possui 78 caminhões. Cada um deles é equipado com um laboratório de última geração, voltado aos diversos setores da indústria – como, por exemplo, vestuário, aviação, metalurgia, alimentício etc. Uma frase muito usada pelos colaboradores do SENAI é “se aprende fazendo”. Neste sentido, os laboratórios são dimensionados para que todas as práticas sejam executadas individualmente. A metodologia de ensino não pode só demonstrar; os alunos precisam executar na prática. Por esta razão, mesmo com uma área tão grande, a capacidade por turma fica entre 12 e 16 alunos.

O principal diferencial competitivo deste modelo de ensino é a mobilidade, atingindo

áreas mais remotas e evitando altos custos no deslocamento dos alunos. Outro ponto importante é a flexibilidade dos laboratórios. As empresas podem receber um curso de um determinado assunto e, ao término do módulo, outro caminhão se apresenta para oferecer conhecimentos distintos. Sem contar que a empresa não precisa investir em um laboratório de alto custo, manter equipe docente e atualizar metodologias. Por outro lado, o investimento em um caminhão e sua transformação exige alto investimento.

Tais investimento são custeados pelas próprias empresas do setor (sejam elas de grande ou pequeno porte), que recolhem mensalmente um imposto obrigatório na folha de pagamento. Para estas empresas, alguns treinamentos são gratuitos; outros possuem baixo custo, se comparado aos concorrentes do mercado. O SENAI também atende empresas de outros setores não ligados ao sistema “S”. Para elas, todos os cursos de capacitação possuem valor de mercado.

Este modelo de Educação Corporativa é referência e gera inspiração em outras partes do mundo. Nas principais feiras da indústria brasileira, o SENAI está presente e direciona um exemplar para demonstração pública.

Esta entrevista foi realizada com o Sr. Leandro Paulo Segala, Instrutor de formação profissional 3 – Especialista. SENAI de SP em 25/09/202.

#### 4.3 CENTRO DE TREINAMENTO COMPARTILHADO

A ideia de criarmos um centro de treinamento compartilhado entre as empresas aéreas no Brasil passa a ter atualmente muito mais sentido. Isso porque estamos em um momento em que todas as empresas (dos mais variados segmentos, no Brasil e no mundo) estão buscando soluções e inovações que tragam ganhos de produtividade, e também processos que gerem mais eficiência em suas operações, otimizando seus custos operacionais e gerando retorno financeiro.

A pandemia transformou a maneira como o mundo corporativo vinha funcionando, exigindo das empresas adaptações e flexibilidade para enfrentar os desafios que passamos a ter no presente e que certamente teremos no futuro.

As empresas aéreas têm necessidades muito semelhantes, quando o assunto é treinamento e desenvolvimento de pessoas. Por esse motivo, o compartilhamento dessas atividades demonstra ser altamente viável para o setor.

### **4.3.1 Demandas das empresas aéreas na área de treinamento**

As empresas aéreas têm nas suas composições, cinco grandes áreas, comumente chamadas de “Big Five” (Pilotos, Comissários de Bordo, Manutenção, Aeroportos e Cargas). As outras áreas também são importantes na operação de uma empresa aérea, mas essas cinco áreas demandam um grande esforço em termos de treinamento. Cada uma delas precisa seguir um programa de treinamento específico, que é submetido à ANAC, responsável por sua homologação. Os treinamentos constantes nesses programas são classificados como treinamentos obrigatórios, sendo auditados constantemente pela ANAC (seja qualitativamente, seja por seus vencimentos).

Outra grande demanda das empresas aéreas é o complemento da formação básica dos profissionais recém-contratados, haja vista que grande parte dos centros de formação só contemplam o básico exigido pela ANAC. Como exemplo, podemos citar os técnicos de manutenção de aeronaves: eles fazem um curso em escola homologada; prestam uma prova na ANAC; e, adquirindo um Certificado de Conhecimento Técnico (CCT), estão aptos a serem admitidos na área da manutenção (seja para pista ou hangar). Ocorre que estes profissionais chegam muito despreparados, sem nenhum conhecimento prático e, muitas vezes, sem os conhecimentos considerados básicos e obrigatórios para se trabalhar na manutenção de uma aeronave. As empresas acabam perdendo tempo e recursos financeiros para complementarem essas falhas na formação básica, treinando seus novos colaboradores.

Todas essas demandas podem ser contempladas com o compartilhamento de recursos entre as empresas aéreas.

#### **4.3.1.1 Formação básica dos profissionais da aviação**

Dependendo da área de atuação, os profissionais da aviação, sejam eles aeronautas (pilotos e comissários de bordo) ou aeroviários (todos os profissionais que trabalham em terra), precisam fazer um curso homologado pela ANAC, em uma escola especializada nesse tipo de formação.

Isso ocorre, por exemplo, para pilotos, comissários de bordo, despachante operacional de voo (DOV) e técnicos em manutenção de aeronaves. Todos esses profissionais passam por

um curso básico e, na fase final de suas certificações, precisam passar por uma banca da ANAC. Uma vez aprovados, passam a portar uma licença para poderem ingressar no mercado da aviação comercial.

Analisando a formação básica de um técnico de manutenção, por exemplo, detectamos a necessidade de esses profissionais receberem um complemento em termos de treinamento técnico, haja vista que grande parte das escolas que formam esses profissionais não contemplam muitas das necessidades latentes da aviação. Essas escolas focam nos conteúdos básicos exigidos pela ANAC e acabam formando profissionais com uma grande carência de informações consideradas importantes pelas empresas aéreas.

Uma das ideias seria uma parceria entre as empresas aéreas e entidades como o SENAI, por exemplo, por ser uma referência em termos de ensino técnico (inclusive na área de aviação).

#### 4.3.1.2 Formação obrigatória e controlada pela autoridade aeronáutica - ANAC

Determinados treinamentos, seja para os aeronautas ou para os aeroviários, são homologados junto à ANAC. Neste caso, eles precisam ser seguidos à risca, obedecendo o programa de treinamento específico homologado junto à autoridade aeronáutica.

Esses treinamentos normalmente seguem um conteúdo programático ditado pelo fabricante da aeronave (Boeing, Airbus etc.). Desta forma, são muito regulamentados, não cabendo nenhum tipo de mudança em seus conteúdos. As empresas podem acrescentar conteúdos, mas nunca remover.

Uma vez que algumas empresas operam equipamentos idênticos (a Latam e a Azul, por exemplo, operam o A-320 NEO em vários aeroportos), podemos assumir que o treinamento compartilhado poderia gerar ganhos substanciais, pois poderiam treinar seus colaboradores (pilotos, comissários de bordo e técnicos de manutenção) de maneira mais eficiente e com menor custo.

### **4.3.2 Compartilhamento de recursos para o treinamento compartilhado**

#### 4.3.2.1. Instalações físicas

Atualmente, Latam, Gol e Azul possuem seus respectivos Centros de Treinamento – em São Paulo, no caso da Latam e Gol; e em Viracopos, no caso da Azul.

Tais centros de treinamento possuem salas de aula e outras facilidades, que poderiam ser utilizadas de maneira mais inteligente, gerando maior eficiência para as áreas de treinamento. Estas poderiam operar em conjunto, oferecendo treinamentos para um grande número de profissionais, durante o ano inteiro.

#### 4.3.2.2. Corpo docente e equipes de apoio

Normalmente os instrutores para a aviação comercial são oriundos de suas áreas de atuação, como, por exemplo, em operações de voo, quando um piloto passa a ser instrutor. O mesmo acontece com os comissários de voo ou com os técnicos de manutenção de aeronaves. Tais profissionais são admitidos pela área de treinamento e passam a dar instrução, seja ela teórica e ou prática.

Imaginamos ser perfeitamente viável termos um Instrutor da Azul ministrando treinamento técnico de um A320 NEO, por exemplo, para técnicos da Azul e da Latam (seja em uma sala de aula ou em uma plataforma de ensino a distância).

#### 4.3.2.3 Equipamentos de apoio e ensino aeronáutico

Simuladores de voo: as empresas que possuem simuladores de voo, poderiam compartilhá-los entre si, gerenciando suas demandas e disponibilidades. O custo das horas de treinamento em simulador de voo seria repassado ao operador que estivesse fazendo uso do equipamento.

Mockups: tal como os simuladores de voo, várias empresas possuem mockups para treinamento de seus comissários de bordo, por exemplo. Os profissionais treinam as emergências de um voo, em um ambiente que gera todo o realismo de uma aeronave em operação. As empresas poderiam compartilhar suas disponibilidades de horas em

mockups, dividindo os custos operacionais dessa utilização.

Aeronaves e motores: no caso do treinamento de manutenção, é comum a utilização de uma aeronave para aula prática em seus sistemas e motores. As aeronaves podem estar em um ambiente de pista ou de hangar. Assim sendo, elas também poderiam ser utilizadas para a formação de técnicos de várias empresas ao mesmo tempo, já que o conteúdo programático segue um padrão do fabricante da aeronave ou do motor.

Ferramentas e laboratórios: de acordo com a estrutura de cada empresa, as ferramentas, os equipamentos de apoio, os instrumentos e os laboratórios seriam utilizados para o treinamento compartilhado de técnicos de manutenção, por exemplo. Desde que os treinamentos sejam devidamente organizados, inclusive em termos de logística, podem ser aplicados ao mesmo tempo a diversos profissionais, independentemente da organização de que fazem parte.

#### **4.3.3 Metodologia de ensino a distância (EAD)**

Todo e qualquer treinamento capaz de ser ministrado à distância, pode ser compartilhado entre os colaboradores das empresas aéreas que fizerem parte do sistema de compartilhamento de treinamentos.

Através de plataformas digitais (como o Teams, por exemplo), podemos conectar colaboradores de diferentes empresas aos vários treinamentos a serem compartilhados, seguindo os critérios determinados por tipo de treinamento.

#### **4.3.4 Ideia-conceito do modelo de educação corporativa para o setor aéreo brasileiro**

A ideia de criarmos um modelo compartilhado de formação profissional para as empresas aéreas no Brasil passa a ter atualmente muito mais sentido. Soluções e inovações que tragam ganhos de produtividade, processos mais eficientes em suas operações e otimização de custos operacionais (traduzidos em maior retorno financeiro), tornaram-se imperativos para o

setor.

As empresas aéreas têm necessidades muito semelhantes no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. Por isso, o compartilhamento dessas atividades demonstra ser aplicável ao setor.

#### 4.4 VISÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TREINAMENTO EXTERNO

##### 4.4.1 Samara Stefanuto - Azul Linhas Aéreas

Em entrevista com Samara Stefanuto, consultora interna de pessoas, recrutamento e seleção da Azul, foram abordados os desafios da atração, desenvolvimento e retenção de talentos. De acordo com Samara:

Para uma companhia aérea como a Azul, o principal desafio para a captação de talentos sempre foi a experiência anterior, tendo em vista que se trata de um ramo de negócio bastante específico, com uma história consolidada e envolta em muitas regulamentações. Era comum buscarmos e darmos a preferência sempre para candidatos em potencial que já conheciam em algum grau as atividades e a criticidade que envolve as funções em uma empresa aérea. Fato esse que tem se modificado nos últimos cinco anos muito fortemente. As empresas têm modificado seu perfil profissional, buscando não apenas a experiência, mas as qualificações diversificadas e principalmente o perfil comportamental diferenciado, voltado à criatividade e inovação, à gestão do capital humano, às relações interpessoais e ao foco na busca de resultados consistentes.

Se considerarmos a história da aviação, o investimento e a valorização das pessoas sempre foram pautados em competências e conhecimentos técnicos, embora os grandes eventos críticos tiveram forte envolvimento do fator humano como contribuinte. Dado esse cenário histórico, as empresas aéreas começaram a entender a importância de ter em seus times pessoas com competências melhores desenvolvidas nas questões que não tinham importância para o negócio.

Atualmente as empresas aéreas moldaram suas estruturas de forma a abrir espaços para a entrada tanto da experiência quanto da inovação e criatividade de jovens profissionais, mesclando as diferentes visões e captando jovens talentos, com o objetivo de formar novos profissionais colaborativos para a aviação do futuro.

Programas como estágio e trainee, antes muito comuns em outras indústrias, passaram a compor o hall de oportunidades abertas nas empresas aéreas mais inovadoras. Além disso, um processo seletivo com ferramentas e metodologias que unem os conhecimentos técnicos exigidos em determinadas funções e a mensuração de capacidades em potencial passou a suportar as



decisões nas contratações. Parcerias com escolas de formação, faculdades de linha e outras instituições, somadas às ações de *employer branding*, fortalecem a captação de profissionais em início de carreira.

A mesma regra vale para o desenvolvimento dos talentos que já são parte do quadro. Nesse caso, com a mescla de perfis e gerações que atuam nas empresas aéreas, nosso principal desafio é preparar novos profissionais com visão de futuro, pensamento ágil e gestão das relações, e que, ao mesmo tempo, detenham o conhecimento técnico e específico (principalmente em áreas mais sensíveis da aviação).

O desenvolvimento das pessoas hoje é feito “on the job”, e as competências estimuladas por meio de feedbacks e direcionamentos da gestão, além dos treinamentos técnicos e o incentivo ao autodesenvolvimento. A retenção dos talentos gira em torno da valorização dos potenciais mapeados por meio do envolvimento em projetos e desafios, das movimentações internas e da prática da meritocracia. Além disso, é importante promover um ambiente saudável e engajador, que torne a conexão das pessoas com a empresa mais forte. O desafio atual nesse tema tem relação com o aquecimento do mercado de trabalho em alguns segmentos. Profissionais com atuação em áreas generalistas ou de *back office* têm, por vezes, maiores ofertas e possibilidades do mercado, o que nos gera um risco de perda.

Na Azul Linhas Aéreas, se preparando para a retomada do mercado, foi implantado um método de avaliação de pessoas, o MAPA. Ele proporciona um raio-x das competências das pessoas mais valorizadas na empresa, comparando, inclusive, com o gestor dos liderados. A ferramenta permite que o gestor use este perfil para que as pessoas sejam empregadas onde rendem mais, formando uma equipe de alta performance e proporcionando a oportunidade de desenvolver as competências com valores mais baixos.

O programa começa a nível gerencial e pretende atingir toda a área técnica e operacional, colaborando, assim, para a retenção de talentos.

#### 4.4.2 Antonio Flavio Costa - Azul Linhas Aéreas

A entrevista com Antonio Flavio Costa, Vice-Presidente Técnico Operacional da Azul Linhas Aéreas, foi realizada no dia 17 de outubro de 2020. Nesta ocasião, foi feita uma breve apresentação do Projeto Aplicativo que propõe um modelo de centro de treinamento compartilhado para o setor aéreo.

Após a referida apresentação, o engenheiro Antonio Flavio Costa, que integra o Comitê Executivo da Azul Linhas Aéreas e é o responsável por toda a Diretoria Técnica de Manutenção e pela Diretoria de Operações (que engloba pilotos e o Centro de Controle Operacional da empresa), nos parabenizou pela iniciativa. Ele fez alguns comentários, que reportamos a seguir.

Em sua opinião, a iniciativa é vista como altamente viável para a área técnica, ou seja, para os treinamentos dos técnicos de manutenção. Analisando a proposta do Projeto Aplicativo, ele mencionou que consegue enxergar grandes sinergias entre as empresas aéreas, com ganhos

de eficiência e otimização de custo.

Antonio Flavio Costa comentou ainda que o treinamento dos Técnicos de Manutenção poderia ser compartilhado entre as empresas aéreas, com cobertura total. Isso engloba tanto os treinamentos mais básicos como também os treinamentos específicos das aeronaves que cada empresa opera.

Já o treinamento de pilotos e comissários de bordo, direcionados para os modelos de aeronaves que cada empresa opera, não poderiam ser compartilhados, pois há um grande limitador de ordem legal: o SOP (Standard Operation Procedures), que é diferente em cada empresa. A partir da certificação do SOP, feita pela ANAC, cada empresa passa a ter um padrão de operação de suas aeronaves no que se refere, por exemplo, aos *callouts* utilizados em situações de emergência a bordo. Segundo Antonio Flavio Costa, não haveria interesse por parte das empresas em unificar o SOP, tendo em vista a liberdade de cada empresa em certificar junto à ANAC seu próprio SOP, que referencia todo e qualquer treinamento específico de aeronave em relação aos procedimentos operacionais.

Apesar da limitação do SOP para os treinamentos específicos de aeronaves, as empresas aéreas poderiam compartilhar os treinamentos de AVSEC e CRM, para pilotos, comissários de bordo, agentes de aeroporto, agentes de carga e técnicos de manutenção.

#### **4.4.3 Reuel Matos de Oliveira - Azul Linhas Aéreas**

Devido às mudanças muito recentes na ANAC, não foi possível entrevistar os stakeholders responsáveis pelas áreas de Treinamento de Operações e de Manutenção.

A entrevista com Reuel Matos de Oliveira, Gerente Geral de Aeronavegabilidade da Azul Linhas Aéreas, foi realizada no dia 3 de dezembro de 2020. Nesta ocasião, foi feita uma breve apresentação do Projeto Aplicativo que propõe um modelo de centro de treinamento compartilhado para o setor aéreo.

Fizemos, então, uma reunião com Reuel Matos, para sabermos qual seria sua visão sobre o modelo de centro de treinamento compartilhado, a partir de um olhar mais criterioso e com base em critérios que levassem em conta as exigências da ANAC, já que ele tem uma grande experiência nesta área.

Como todos os treinamentos obrigatórios de manutenção e pilotos – chamados de

Programa de Treinamento de Manutenção (PTM) e Programa de Treinamento de Operações (PTO) – são devidamente certificados e autorizados pela ANAC, os programas de treinamento são enviados pelas empresas para serem homologados pela referida agência.

Como os treinamentos específicos de pilotos não são vistos como viáveis pela Azul, certamente teríamos que submeter para a aprovação da ANAC somente os capítulos que fizessem referência aos treinamentos de CRM e AVSEC de pilotos. Assim, estes treinamentos poderiam ser compartilhados pelas empresas aéreas.

No que se refere aos treinamentos dos técnicos de manutenção, já que há uma viabilidade de compartilhamento entre as empresas aéreas, o PTM de cada empresa deveria refletir todas as sinergias possíveis. Isso certamente deveria constar em seus respectivos programas de treinamento, que seriam submetidos à ANAC para análise e aprovação/homologação.

A ANAC procura seguir as regras do Federal Aviation Administration (FAA), pois este é um órgão regulamentador importante para a aviação estadunidense. Suas diretrizes norteiam boa parte da aviação mundial.

Nos EUA, o FAA autoriza o compartilhamento de treinamentos de técnicos de manutenção. Eles são autorizados também pelo European Aviation Safety Agency (EASA), outro importante órgão regulador. Como exemplo, podemos citar o treinamento de aeronaves Airbus homologado pelo FAA e pelo EASA. Neste treinamento, há a participação em uma mesma sala de aula de alunos (técnicos de manutenção) de diferentes empresas aéreas, que seguem um mesmo programa de treinamento.

Concluimos que, pelos exemplos práticos do FAA e EASA, certamente haveria a concordância da ANAC para o compartilhamento dos treinamentos específicos de manutenção de diversas aeronaves, para as quais as empresas aéreas brasileiras enxergassem viabilidade de sinergias.

#### **4.4.4 SEST/SENAT**

Para verificar a viabilidade do projeto na percepção do stakeholder SEST/SENAT, foi realizada uma entrevista, em 7 de dezembro de 2020, com Katiane Almeida Batista, da Assessoria de Desenvolvimento Profissional da entidade. A entrevistada apontou viabilidade

na participação do SEST/SENAT na utilização de sua estrutura, que inclusive, já conta com três unidades certificadas na área de manutenção, na parte básica da formação (Brasília, Jacareí e Campinas). No entanto, ainda têm carência de demanda, por não haver interlocução ativa. Isso vai ao encontro de nosso conceito de prover a organização entre a capacidade ofertada e a demanda das empresas aéreas.

Outro ponto abordado foi a sustentabilidade do sistema. Como não há demanda, a estrutura já criada pode deixar de existir. Criar parceria entre as companhias áreas é fundamental para os treinamentos práticos, uma vez que requerem equipamentos que já foram investidos em forma de ativos pelas empresas, podendo ser compartilhados.

Referente aos treinamentos requeridos para a certificação contínua, em nossa proposta de centro compartilhado entre as áreas, o SEST/SENAT também mostrou interesse em se certificar, sendo possível montar uma estratégia de utilização.

Por fim, nossa proposta vai ao encontro do propósito de existência do SEST/SENAT.

#### **4.4.5 Clécios Vinicius Batista e Silva - SENAI-SP**

A entrevista com Clécios Vinicius Batista e Silva, Gerente de Educação do SENAI-SP, ocorreu no dia 14 de dezembro de 2020. Inicialmente, foi realizada uma breve explanação sobre o Projeto Aplicativo e a possível participação por parte do SENAI-SP.

Segundo Clécios, o SENAI possui uma grande infraestrutura. Somente no estado de São Paulo, o SENAI conta com mais de 35 escolas físicas, além de instalações em outras regiões e das escolas móveis. Particularmente no que se refere às escolas móveis, o SENAI possui setenta e oito unidades, que atendem diversos segmentos da indústria.

Em termos de escolas físicas homologadas pela ANAC que possuem o curso de mecânico de aeronaves, o SENAI possui duas unidades: uma em Florianópolis (SC) e outra em São Carlos (SP).

Para homologar mais escolas que disponibilizem o curso de mecânico de aeronaves, o SENAI precisa receber as demandas e, a partir de um estudo de viabilidade, iniciar todos os trâmites legais junto à ANAC.

Clécios explicou que, anos atrás, as empresas aéreas deixaram de contribuir com o

SENAI. Mesmo assim, o SENAI continua dando suporte na área da aviação, seja através das escolas físicas que possuem o curso de mecânico de aeronaves ou através de treinamentos específicos, ministrados sob demanda em suas unidades móveis.

A sugestão que Clécios nos deu, no sentido de termos uma parceria com o SENAI, para que as empresas aéreas possam captar seus técnicos trainees com a melhor qualidade de formação profissional possível, seria um modelo híbrido. Ele funcionaria da seguinte forma: o SENAI captaria técnicos em eletrônica, por exemplo, passando a oferecer-lhes somente as disciplinas necessárias para a formação de um técnico em manutenção de aeronaves, tornando o curso menor em extensão. Logo, o custo de tal treinamento também seria menor. A parte prática, inerente à aviação, poderia ser contemplada com a utilização dos hangares das empresas aéreas, o que tornaria possível a realização de uma boa prática, sem grandes investimentos em laboratórios.

Consideramos que há uma grande oportunidade de inserção do SENAI no campo da captação de novos técnicos para o setor aéreo, com a melhor qualidade possível em termos de capacitação profissional para a área.

## 5. DESENVOLVIMENTO

O Brasil é um país de dimensões continentais, com um potencial enorme em termos de transporte aéreo.

Atualmente são três grandes empresas que operam no segmento da Aviação Comercial no país: Latam, Gol e Azul.

São grandes as possibilidades de sinergia nas áreas de captação de profissionais e de treinamento e desenvolvimento de pessoas para o setor aéreo. Detectou-se nesse projeto somente um grande potencial como também significativas oportunidades para o compartilhamento de recursos voltados para essas áreas.

Construir uma solução inovadora, capaz de viabilizar um modelo de compartilhamento sustentável dos recursos para a captação de novos profissionais e para o treinamento e desenvolvimento humano para o setor aéreo no Brasil, tornou-se o foco do Projeto.

Ao analisar a grande demanda de profissionais e de treinamentos para o setor aéreo, observando inclusive as similaridades dos treinamentos exigidos pela ANAC, vamos a campo colher não apenas as percepções, mas, também, dados que possam servir de referência ao cenário atual. Eles direcionaram a criação de uma startup que, de maneira simples, enxuta e eficaz, visa preencher um *gap* existente na área de captação, treinamento e desenvolvimento de pessoas para o setor aéreo brasileiro, trazendo ganhos para as empresas.

Uma vez detectada a oportunidade de mercado, pensamos, então, na criação de uma startup, cujo nome passe a ideia de um Laboratório para a Aviação Comercial, onde experiências baseadas em fatos e dados tornam-se realidade, produzindo eficiência operacional para as empresas aéreas.

Nessa linha de pensamento, será criada a A-LAB (AVIATION LABORATORY), startup responsável pelo treinamento compartilhado entre as três maiores empresas aéreas do país: Latam, Gol e Azul.

Essa startup funcionará a partir de uma iniciativa independente, alinhada às expectativas das três empresas aéreas. Ela passará a ser um elo entre as empresas e as instituições de ensino básico – SEST/SENAT e SENAI.

A A-LAB atuará como um laboratório para a aviação comercial no Brasil, com foco no cliente, buscando estruturar e viabilizar o compartilhamento de recursos para as seguintes áreas

do setor aéreo:

- Desenvolvimento técnico em manutenção e operacional de voo;
- Desenvolvimento em operações de solo e de voo;
- Formação de desenvolvimento profissional básico inicial para a aviação.

## 5.1 SOBRE A A-LAB

O Projeto da criação da startup A-LAB nasceu em 2020, fruto de uma oportunidade de negócio que visa trazer ganhos em termos de sinergia, otimização de recursos e de custos para as empresas aéreas, na área de captação de profissionais e de treinamento e desenvolvimento humano para o setor aéreo.

**Figura 5** - Logo da startup A-LAB



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

### 5.1.1 Nossa proposta

Objetivamos estruturar e implementar cursos presenciais e à distância para facilitar a integração e o compartilhamento de recursos entre empresas aéreas, oferecendo treinamentos de qualidade para o setor (em conformidade com as exigências da autoridade aeronáutica) e trazendo ganhos em termos de eficiência operacional.

### 5.1.2 Propósito

O projeto da criação da A-LAB nasceu a partir das lacunas do ensino tradicional no segmento de transporte aéreo, da baixa qualificação dos profissionais do setor e por acreditarmos que poderemos unir os recursos das empresas aéreas, em prol de uma educação de qualidade, com maximização de recursos e investimentos.

### **5.1.3 Missão**

A missão da A-LAB é facilitar, com excelência e foco no cliente, a integração e o compartilhamento de recursos das áreas de treinamento das principais empresas aéreas do país.

### **5.1.4 Visão**

Ser uma referência no segmento de captação e desenvolvimento de pessoas para o setor de transporte aéreo nacional.

### **5.1.5 Valores**

Definimos como nossos valores: a segurança; a inovação; a sinergia; a eficiência; e a qualidade

## **5.2 O MODELO COMPARTILHADO PARA A CAPTAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SETOR AÉREO BRASILEIRO**

A A-LAB, ao centro do framework, surge como uma startup digital em sua essência, acompanhando a tendência do mercado e da indústria 4.0.

O modelo de treinamento compartilhado, como pode ser observado a seguir (Figura 6), busca promover sinergia, compartilhamento de recursos e ganhos em termos de melhoria da



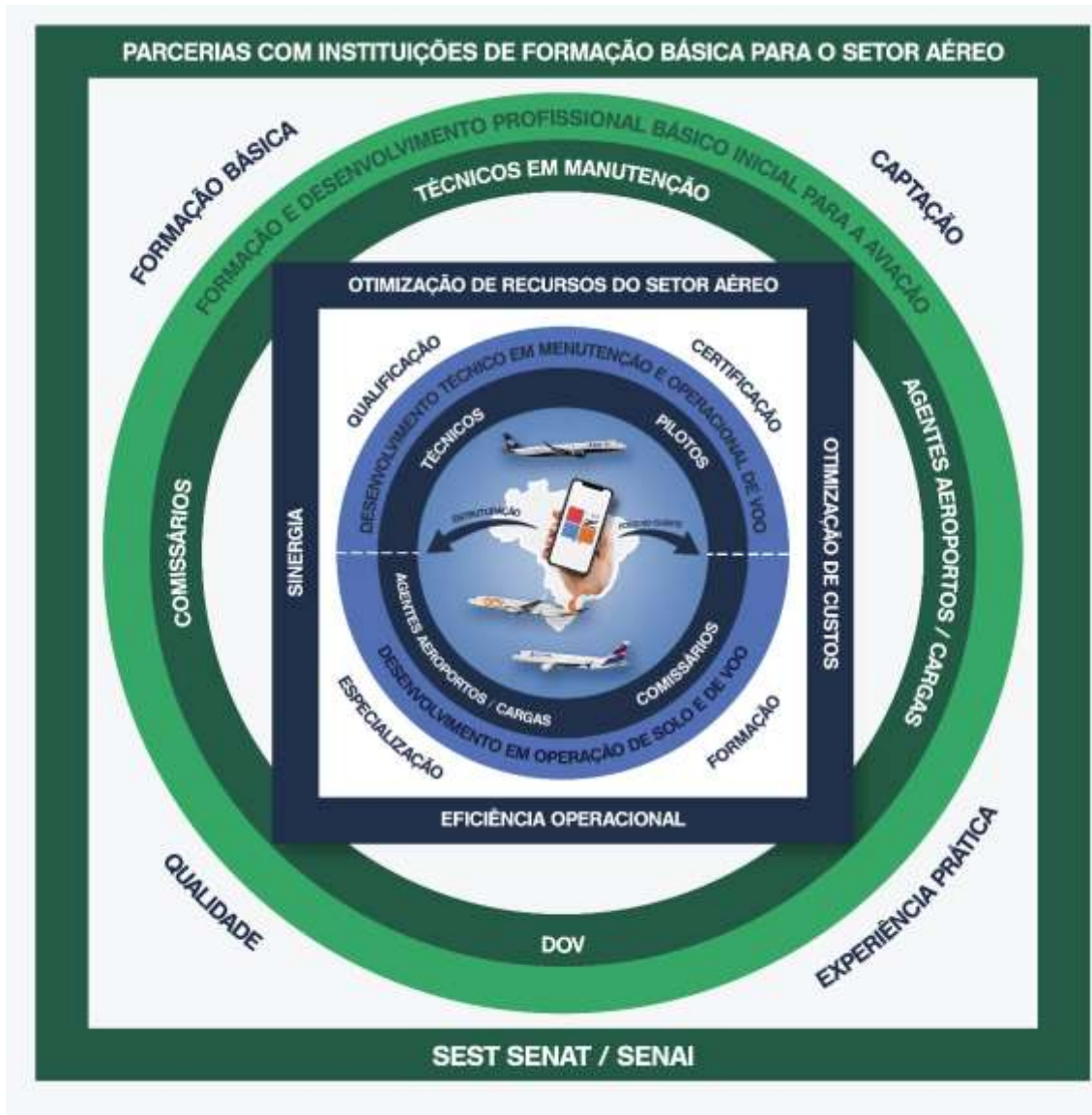
eficiência operacional a empresas aéreas. Elas receberão suporte e gerenciamento por parte da A-LAB, respeitando suas particularidades e em perfeito alinhamento com suas expectativas.

Atuando, em todo o território nacional, em conjunto com as três grandes empresas aéreas da aviação comercial brasileira, a A-LAB terá foco no cliente e estruturará duas grandes áreas de atuação: a) captação de novos profissionais para o setor aéreo; e b) treinamento e desenvolvimento dos profissionais que já atuam nas empresas aéreas

Ao tratar da captação de novos profissionais para o setor aéreo, estamos falando de quem está fora do âmbito operacional das empresas aéreas, de quem está fora do mercado ou em preparação para assumir um posto de trabalho. Para essa missão, a A-LAB trabalhará em parceria com o SEST/SENAT e o SENAI, que são referência em termos de ensino de qualidade, empregando a experiência prática em todos os seus conteúdos curriculares para a formação de novos profissionais.

Após fazer a captação dos novos profissionais que virão do mercado externo, formados pelas instituições de formação básica, inserindo-os no centro das operações das empresas aéreas, nas diversas áreas de atuação, a A-LAB continuará atuando em conjunto com as empresas aéreas, dando-lhes o suporte em termos de viabilizar o compartilhamento dos treinamentos obrigatórios exigidos pela autoridade aeronáutica, os quais sustentarão uma operação com altos padrões de qualidade e segurança.

**Figura 6** - Framework do modelo compartilhado de captação e treinamento para o setor aéreo



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

### 5.2.1 Áreas de treinamento e desenvolvimento profissional

Neste modelo, a A-LAB atuará como uma startup para a coordenação e gestão do treinamento e desenvolvimento dos profissionais do setor aéreo, totalmente digital como essência, dando foco no cliente e estruturando o compartilhamento de recursos para viabilizar o treinamento em três áreas de desenvolvimento profissional:

- Desenvolvimento técnico em manutenção e operacional de voo;
- Desenvolvimento em operações de solo e de voo;

- Formação e desenvolvimento profissional básica inicial para a aviação.

As duas grandes dimensões do modelo:

O modelo de captação, treinamento e desenvolvimento dos profissionais para o setor aéreo, está dividido em duas dimensões:

- A primeira delas, representada por um quadrado externo, que representa os profissionais que estão sendo preparados em Instituições como o SEST/SENAT e o SENAI, que estão fora das operações do setor aéreo. Consideramos essa como sendo a Dimensão da preparação para as operações do setor aéreo.
- A segunda delas, representada por um quadrado interno, que representa os profissionais que fazem parte dos quadros operacionais das empresas aéreas (Latam, Gol e Azul). Consideramos essa como sendo a Dimensão Operacional.

Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo: representada pelo quadrado externo, na cor verde escuro, estamos falando da Formação Básica e da Captação dos futuros profissionais do Setor Aéreo.

O modelo se baseia na criação de parcerias com Instituições de Formação Básica para o Setor Aéreo, mais precisamente com o SEST/SENAT e SENAI, tendo a A-LAB como peça central de interface entre as Instituições de Ensino e as empresas aéreas, a qual fará todos os acompanhamentos necessários, para garantir que o Setor Aéreo tenha mão de obra especializada, nas áreas onde haja a demanda por profissionais, mantendo contato constante com as Instituições de Ensino.

O SEST/SENAT e o SENAI, com base nos programas homologados pela ANAC, formarão profissionais com a qualidade esperada pelo Setor Aéreo, empregando em todos os seus treinamentos de formação básica, aulas práticas, as quais proporcionarão aos futuros profissionais uma experiência prática mínima exigida para que esses futuros profissionais enfrentem os desafios de uma operação aérea.

Sempre que houver demanda por mão de obra especializada, as empresas aéreas buscarão essa mão de obra prioritariamente no SEST/SENAT e no SENAI, garantindo dessa forma a empregabilidade dos melhores profissionais formados pelas duas Instituições.

Classificação dos Produtos dentro da Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo: estão representados nos quatro cantos, formados por ângulos de noventa graus,

dentro da Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo (quadrado externo em verde escuro).

Os produtos para o setor aéreo, dentro dessa dimensão, estão classificados da seguinte forma:

- Formação básica;
- Qualidade na formação;
- Experiência prática para a formação;
- Captação.

Segmento de Desenvolvimento Profissional na Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo: representado dentro do círculo externo, na cor verde claro, que faz parte da Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo (quadrado externo em verde escuro), estamos falando da Formação e Desenvolvimento Profissional Básico e Inicial para a Aviação, que garantirá uma formação de qualidade e alinhada com as expectativas do setor aéreo.

Público-Alvo dentro da Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo: Representados dentro do círculo interno, na cor verde escuro, que faz parte da Dimensão da Preparação para as Operações do Setor Aéreo (quadrado externo na cor verde escuro), estamos falando da formação básica, que está direcionada para os seguintes profissionais:

- Técnicos em manutenção;
- Comissários de bordo;
- Agentes de aeroportos e agentes de cargas;
- Despachantes operacionais de voo (DOV).

Dependendo sempre da demanda das empresas aéreas, a A-LAB atuará como um elo de ligação entre as empresas aéreas e o SEST/SENAT e o SENAI, fazendo a captação de novos profissionais, inserindo-os no mercado do setor aéreo, na operação propriamente dita.

Dimensão Operacional do Setor Aéreo: representada pelo quadrado interno, na cor azul escuro, estamos falando das operações do setor aéreo e dos profissionais que já estão inseridos

nessas operações, os quais já fazem parte dos quadros operacionais das empresas aéreas.

Quando falamos das operações do setor aéreo, estamos falando de toda uma estrutura operacional, que inclui desde a venda de passagens ou de espaço para cargas numa aeronave, passando pela manutenção da aeronave, que a disponibiliza com segurança para realizar um voo, pelo embarque dos passageiros e carga, abastecimento de combustível, balanceamento da aeronave, e pela composição da tripulação técnica (piloto e copiloto) e comissários de bordo.

A A-LAB atuará na estruturação e viabilização do compartilhamento dos treinamentos obrigatórios exigidos pela autoridade aeronáutica, fazendo a interface necessária para a otimização de recursos, otimização de custos, explorando as sinergias possíveis, focando em melhores resultados em termos de eficiência operacional para as empresas aéreas.

Classificação dos Produtos dentro da Dimensão Operacional Setor Aéreo: Estão representados nos quatro cantos, formados por ângulos de noventa graus, dentro da Dimensão Operacional (quadrado interno em azul escuro).

Os produtos são na verdade os treinamentos obrigatórios para os profissionais que já fazem parte das operações do setor aéreo. Estão classificados da seguinte forma:

- Formação;
- Qualificação;
- Certificação;
- Especialização.

Segmentos de Desenvolvimento Profissional na Dimensão Operacional: representados dentro do círculo externo, na cor azul claro, que faz parte da Dimensão Operacional (quadrado interno na cor azul escuro).

Há dois segmentos distintos:

- Técnicos em manutenção e pilotos, fazem parte de um segmento denominado de desenvolvimento técnico em manutenção e operacional de voo. Este segmento está direcionado para um público mais técnico, os quais são regidos por regras muito rígidas em termos de padrão, qualidade e segurança, seja pelos fabricantes de aeronaves, seja pela Autoridade Aeronáutica.

- Agentes de aeroportos, agentes de cargas e comissários de bordo, fazem parte de um segmento denominado de desenvolvimento em operações de solo e de voo. Este segmento está direcionado para um público mais genérico, não técnico, porém também obedecem a normas rígidas em termos de padrão, qualidade e segurança.

Público-Alvo dentro da Dimensão Operacional do Setor Aéreo: representados dentro do círculo interno, na cor azul escuro, que faz parte da Dimensão Operacional (quadrado interno na cor azul escuro). Estamos falando dos treinamentos obrigatórios, que estão direcionados para os seguintes profissionais:

- Técnicos em Manutenção;
- Pilotos;
- Agentes de Aeroportos e Agentes de Cargas;
- Comissários de Bordo.

De forma geral, a A-LAB atuará em todo o território nacional, haja vista estar sujeita às regras impostas pela autoridade aeronáutica brasileira (ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil).

Atuará no sentido de alinhar e estruturar as duas grandes dimensões, seja a de preparação dos novos profissionais para o setor aéreo, seja a da operação do setor aéreo, dando musculatura para sustentar as operações e os desafios impostos pelo crescimento do Setor Aéreo no Brasil.

### 5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

#### 5.3.1 Viabilidade operacional

No âmbito do processo e operacionalização do projeto aqui apresentado, ele se mostra muito atrativo e viável. Isso porque, hoje, alguns dos grandes desafios das três principais companhias aéreas estão relacionados a) à gestão e disponibilidade de agenda para capacitação; b) à dificuldade em ter um alto fator de ocupação de seus treinamentos fora da matriz; c) à passagem aérea, tempo de deslocamento, hora extra e escala, para suprir ausência do colaborador em treinamento; d) à necessidade contínua de capacitação e atualizações; e e) à

necessidade contínua de capacitação e atualizações.

Como podemos notar, é extremamente desafiador e oneroso manter um quadro grande de colaboradores distribuídos em um país tão grande quanto o Brasil.

Vale citar que a maior parte dos treinamentos tem revalidação regulamentar a cada dois anos, conforme determina a ANAC. Ou seja, como a entrada de colaboradores tem grande variação, quase que diariamente há a necessidade de capacitação (de integração ou renovação). Além disso, ainda temos a variável de reprova, que pode gerar a necessidade de uma nova viagem para que seja refeito todo treinamento.

Desta forma, ações que sejam capazes de oferecer uma gestão mais facilitada com relação à organização de escala, redução no tempo de deslocamento e proximidade com os principais aeroportos presentes nas capitais distribuídas pelo Brasil, se tornam muito atrativas. Contudo, para facilitar este processo, é interessante fechar parcerias com instituições já existentes, que poderão oferecer os treinamentos.

Com a implementação e extensão deste programa, temos ainda a possibilidade de utilizar cursos extracurriculares para aperfeiçoar nosso colaboradores, a exemplo dos treinamentos de desenvolvimento de líderes, atendimento ao cliente e gestão de armazém, que já estão presentes no catálogo de treinamentos oferecidos pelo SEST/SENAT, que favorece o desenvolvimento intelecto humano, que reflete diretamente em clientes internos e externos e no processo produtivo.

### **5.3.2 Viabilidade técnica**

Com relação à viabilidade técnica, foram feitas entrevistas com os principais stakeholders, como empresas aéreas (Azul, Gol e Latam), agência reguladora do setor (ANAC) e provedores de treinamentos (SEST/SENAT, SENAI). Não houve restrições técnicas que inviabilizassem o projeto de centro compartilhado de treinamento proposto. A única ressalva foi o compartilhamento dos treinamentos operacionais de pilotos e comissários, pois cada empresa tem seu SOP (Standard Operations Procedure).

O compartilhamento de todos os treinamentos básicos e de recorrência – tais como, mecânicos, despachantes operacionais de voo, agentes de aeroporto, agentes de carga e, inclusive, pilotos e comissários – é tecnicamente viável.

### **5.3.3 Viabilidade estratégica**

Com base nas entrevistas com os principais stakeholders, o projeto é viável estrategicamente. Ele está alinhado com as diretrizes estabelecidas pelas companhias aéreas no que se refere à redução de despesas, ao aumento de produtividade e à otimização de recursos.

O projeto também possui viabilidade estratégica na formação de parcerias com outras instituições de ensino. Nesse sentido, é possível a elaboração de conteúdo teórico e aplicação prática dos treinamentos, utilizando a estrutura ou instalações de instituições já existentes no mercado, como SENAI e SEST/SENAT. Conforme relatado, tais empresas aguardam a demanda para ampliar sua atuação. O projeto proposto objetiva justamente organizar e consolidar a demanda.

### **5.3.4 Viabilidade político-legal**

Em termos de viabilidade político-legal para o modelo de centro de treinamento compartilhado entre as empresas aéreas, a autoridade aeronáutica que estabelece todas as diretrizes e concede as homologações pertinentes é a ANAC.

Todas as empresas aéreas precisam ter seus respectivos registros na ANAC, sendo homologadas para cada tipo de operação que pretendem fazer no território nacional.

Em termos de manutenção de aeronaves, a Certificação 121 se refere à manutenção de linha, aquela feita nas aeronaves em operação diária nos aeroportos, seja para a manutenção corretiva como também para a manutenção preventiva. Já a manutenção de hangar, para as grandes revisões, obedece às diretrizes da Certificação 145. Ambas as certificações (121 e 145) têm regras claras para a Manutenção de Aeronaves. Elas devem ser seguidas por todas as empresas aéreas brasileiras. Vale lembrar que tais certificações têm como referência as mesmas regras adotadas pelo Federal Aviation Administration (FAA).

A ANAC possui departamentos específicos para certificar o treinamento de operadores aéreos. Eles certificam e autorizam os programas de treinamento de cada operador.

No caso dos treinamentos de manutenção, há um departamento que estabelece suas



normas, tendo como referência as operações 121 e 145.

Os operadores aéreos submetem à ANAC seus programas de treinamento (no caso da manutenção, o Programa de Treinamento de Manutenção - PTM), que são analisados e certificados.

O modelo de centro de treinamento compartilhado para os treinamentos de manutenção, já é uma realidade nos Estados Unidos e na Europa, sendo perfeitamente viável para empresas aéreas de diferentes continentes. Este é um fato que certamente dará embasamento e referência para a ANAC autorizar o referido modelo, já que ela possui regras similares às estabelecidas pelo FAA.

Um importante ponto a destacar é que, há mais de quatro anos, empresas aéreas brasileiras (como a Azul, a Gol e a Latam) enviam seus técnicos de manutenção para cursos compartilhados na Boeing e na Airbus (tanto nos Estados Unidos quanto na França), para os quais valem o mesmo tipo de treinamento sobre uma aeronave específica. No Brasil, para que esses técnicos possam trabalhar nas aeronaves para as quais tiveram treinamento no exterior, a ANAC precisa convalidar o certificado homologado pelo FAA ou pelo EASA.

Por fim, é válido ressaltar que a ANAC já reconhece o treinamento compartilhado para técnicos de manutenção e concede a referida certificação.

### **5.3.5 Viabilidade financeira**

A viabilidade financeira do modelo foi alicerçada na melhor estrutura de rentabilização e baixo custo, sem perder a simplificação e facilidade de implementação. Tem como base a estimativa de ganho de produtividade e custos, que será proporcionada para as companhias aéreas a partir da unificação da demanda e da oferta da grade de cursos com treinamentos obrigatórios comuns a toda a indústria aérea em território nacional.

De acordo com a pesquisa de campo realizada, atualmente as empresas precisam dispor de uma estrutura robusta e dedicada à realização dos cursos obrigatórios. Para manter esta estrutura operante, precisam realizar desembolsos, que muitas vezes não são plenamente utilizados. Isso porque os prazos de realização dos cursos não coincidem entre os profissionais e/ou a demanda interna por este tipo de treinamento em determinada localidade não é suficiente para gerar a melhor eficiência possível, de acordo com a capacidade máxima viável de cada

treinamento.

Com isso, o modelo se propõe a estimar um ganho mínimo de produtividade inicial de 10%, a partir da utilização por outras companhias aéreas da capacidade ociosa que cada empresa possui em seus treinamentos, passando a permutar a demanda e a oferta por treinamentos.

Cabe ressaltar que as companhias aéreas operam em um ambiente desafiador, com margens extremamente baixas ou até mesmo negativas, e que prezam pelo baixo custo. Portanto, a economia de escala proposta pelo modelo, dinâmica e flexível, tem por missão ajudar as companhias aéreas no árduo desafio de garantir a sustentabilidade, com um olhar crítico sobre a economia de cada centavo.

Na tabela abaixo (Tabela 1), é apresentado o racional da precificação e rentabilização do modelo. A partir da estimativa de custos com treinamentos obrigatórios das três maiores companhias aéreas que operam no Brasil, é aplicado o percentual de ganho de produtividade proposto pelo modelo. Ele resultará em custos evitados às companhias aéreas, através do compartilhamento de sua capacidade ociosa e sinergias concebidas e incrementadas pelo olhar holístico do processo de treinamentos.

A partir do percentual dos custos evitados pelas companhias aéreas com a aplicação do modelo, a A-LAB será rentabilizada de tal forma que todos os seus custos e despesas serão plenamente pagos. Além disso, há a previsão de margem para reinvestimento e remuneração dos acionistas. Como a A-LAB opera com custos e investimentos baixos, o modelo se torna sustentável a partir do repasse pelas companhias aéreas de 30% do custo evitado. Desta forma, grande parte do benefício trazido pela adoção do modelo é direcionada para as companhias aéreas.

**Tabela 1 - Precificação e rentabilização do modelo proposto**

<b>Item</b>	<b>Dados</b>
<b>Estimativa de Custos das Aéreas (Milhares)</b>	<b>30.713</b>
<b>% Estimado de Produtividade das Aéreas</b>	<b>10%</b>
<b>Custos Evitados pelas Aéreas (Milhares)</b>	<b>3.071</b>
<b>Rentabilização da A-LAB</b>	<b>30% Sobre os Custos Evitados das Aéreas</b>
<b>Rentabilização da A-LAB (Milhares)</b>	<b>921</b>

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Para a sustentação do modelo, foi estimada a necessidade de aporte financeiro inicial na A-LAB, com base em uma estrutura enxuta, horizontalizada e simples. Os pilares de custos serão: a) o desenvolvimento de software atualizado para o gerenciamento e controle da demanda e oferta dos treinamentos; e b) equipe dedicada ao relacionamento com as companhias aéreas e à organização da viabilidade e agenda dos treinamentos (de acordo com a necessidade dos stakeholders).

Na Tabela 2, a coluna à esquerda apresenta o aporte de capital previsto inicialmente para que a A-LAB tenha condições de viabilizar a prestação de serviço para as Companhias Aéreas. Para tanto, consideramos a contratação de pessoal; o aluguel e reforma da sala comercial; e todos os insumos que serão necessários para o desenvolvimento inicial da atividade econômica, como, por exemplo, software para controle e gerenciamento da oferta e demanda de cursos. Já a coluna à direita contém a estimativa do fluxo de caixa da A-LAB, a partir do momento que começar a operar. Como é possível observar, ela engloba as entradas de recursos e os desembolsos prospectivos, tais como, o aluguel mensal da sala comercial; a folha de pagamento dos colaboradores; e despesas gerais que darão sustentação ao negócio e que fazem jus à geração de receita.

**Tabela 2** - Fluxo financeiro do modelo

Fluxo Financeiro Inicial		Fluxo Financeiro Posterior (Anualizado)	
<b>Aporte de Capital</b>	<b>150</b>	<b>Sobra de Caixa Inicial</b>	<b>36</b>
<b>Desembolsos</b>		<b>Entradas</b>	<b>921</b>
Abertura de Empresa	(2)	<b>Desembolsos</b>	
Consultoria Contratação de Pessoal	(5)	Aluguel de Sala Comercial	(42)
Material de Escritório	(1)	Gerente de Negócio (Com Encargos)	(360)
Prospectos e Banner	(1)	3 Desenvolvedores (Com Encargos)	(216)
Aluguel de Sala Comercial (Caução)	(11)	Despesas Gerais	(60)
Reforma da Sala	(10)	Despesas Financeiras	(1)
Mobiliário	(20)	<b>Total</b>	<b>(679)</b>
Computadores e Periféricos	(25)		
Desenvolvimento de Software	(40)		
<b>Total</b>	<b>(115)</b>		
<b>Sobra de Caixa Inicial</b>	<b>36</b>	<b>Sobra de Caixa</b>	<b>278</b>

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

A partir dos dados apresentados nas tabelas acima, foi possível estimar o balanço patrimonial, a demonstração dos resultados e alguns indicadores da A-LAB.

A seguir (Tabela 3), demonstramos a posição patrimonial da A-LAB (após os investimentos iniciais necessários para o início da operação) e a posição patrimonial prevista (após transcorridos 12 meses de operação). Também é possível observar que, apesar de a empresa apresentar, a princípio, um pequeno prejuízo (reflexo dos investimentos iniciais), logo após o início da operação, o prejuízo começa a ser revertido. Assim, a empresa passa a operar com lucro e confortável posição de liquidez.

**Tabela 3 - Balanço patrimonial da A-LAB**

<b>Balço Patrimonial</b>					
	<b>Inicial Anualizado</b>			<b>Inicial Anualizado</b>	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>46</b>	<b>288</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>0</b>	<b>75</b>
Caixa e Equivalente de Caixa	36	278	Tributos a Pagar	0	75
Despesa Antecipada	11	11			
<b>Não Circulante</b>	<b>95</b>	<b>73</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>141</b>	<b>286</b>
Imobilizado	55	41	Capital Social	150	150
Intangível	40	32	Prejuízos Acumulados	(9)	0
			Reserva de Lucros	0	136
<b>Total do Ativo</b>	<b>141</b>	<b>361</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>141</b>	<b>361</b>

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Na Tabela 4, é apresentada a expectativa de resultado da A-LAB, onde é possível verificar a composição dos custos e despesas oriundos do processo produtivo da empresa. Também há um detalhamento da margem líquida anual (de 16%), em conjunto com confortáveis níveis de rentabilidade sobre o capital próprio (de 51%) e sobre o investimento total (de 40%). Isso é devido ao baixo custo e investimento empregado para que a A-LAB consiga cumprir o seu propósito.

**Tabela 4 - Demonstração de resultado da A-LAB**

<b>DRE</b>	
	<b>Anualizado</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>921</b>
(-) Custos	(224)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>697</b>
(-) Despesas Administrativas	(476)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>222</b>
(-) Despesas Financeiras	(1)
<b>Lucro Antes do IRPJ e CSLL</b>	<b>220</b>
(-) IRPJ/CSLL	(75)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>145</b>
<b>Payback (Meses)</b>	<b>12,4</b>
<b>Margem Líquida</b>	<b>16%</b>
<b>ROE</b>	<b>51%</b>
<b>ROA</b>	<b>40%</b>

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Com isso, conclui-se que o modelo proposto é viável financeiramente, pois necessita de baixo investimento e custo de operação. Ele tem um payback de aproximadamente 12 meses e pode ser sustentado por uma parcela do valor economizado pelas companhias aéreas.

O modelo também é flexível, podendo ser ajustado facilmente às necessidades de seus stakeholders. Logo, é capaz de ajudar as companhias aéreas a garantir a sustentabilidade e sinergia em treinamentos obrigatórios comuns – um nicho de mercado a ser explorado e desenvolvido.

#### 5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Tuner (2009) afirma que o gerenciamento de projeto é um processo que pretende conduzi-lo do início até sua conclusão. Nesse sentido, o autor propõe três dimensões principais: a) objetivos (domínio, organização, qualidade, custo e tempo); b) processos de gerenciamento (planejamento, organização, implementação e controle); e c) níveis (estratégico, tático e operacional). A implementação deste projeto levou em consideração todas elas. Na sequência,

apresentamos as etapas desse processo (Quadro 1), o cronograma (Quadro 2) e o detalhamento das atividades (Quadro 3).

**Quadro 1 - Guia de implementação**



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

**Quadro 2 - Cronograma de implementação**

## Cronograma de implementação

LEGENDA DA BARRA DE CORES DE CONCLUSÃO

Ação	Status	Início em	Conclusão em	Progresso	Porcentagem
Reunião Comitê Executivo	Concluída	01/02/2021	01/02/2021		100%
Definição do Gerente do Projeto	Concluída	02/02/2021	02/02/2021		100%
Definição da Equipe de Projeto	Concluída	03/02/2021	06/02/2021		100%
Kick off	Concluída	07/02/2021	07/02/2021		100%
Mapeamento dos cursos	Concluída	17/11/2020	01/01/2021		100%
Obtenção dos Requisitos Legais	Em andamento	06/11/2020	02/03/2021		40%
Calculo de Capacity	Em andamento	10/11/2020	05/01/2021		20%
Definição Orçamentária	Em andamento	02/12/2020	31/01/2021		15%
Revisão do Plano de Projeto	Em andamento	02/12/2020	30/12/2020		0%
Preparação do PTM/ PTO	Não iniciado	23/10/2020	10/02/2021		0%
Desenvolvimento Software	Não iniciado	11/01/2021	19/02/2021		0%
Entrada PTM / PTO - ANAC	Não iniciado	22/02/2021	02/03/2021		0%
Análise de dimensionamento (treinandos)	Não iniciado	14/11/2020	25/01/2021		0%
Validação final do Software	Não iniciado	14/11/2020	25/01/2021		0%
Validação indicadores, QTDE horas e Notas	Não iniciado	14/11/2020	25/01/2021		0%
Fechamento de indicadores	Não iniciado	10/03/2021	25/03/2021		0%
Fechamento da análise legal e contrato de prestação de serviço	Não iniciado	20/03/2021	25/03/2021		0%
Revisão final do projeto (comitê executivo)	Não iniciado	29/03/2021	31/03/2021		0%
Início dos treinamentos	Não iniciado	05/04/2021	05/04/2021		0%
Implementação Auditoria de treinamento	Não iniciado	30/04/2021	10/05/2021		0%
Início da fase 2	Não iniciado	15/04/2021	01/06/2021		0%

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

### Quadro 3 - Detalhamento das atividades

<p><b>Reunião Comitê Executivo:</b> formado pelos sócios, o Comitê Executivo é responsável pela deliberação de orçamento e definições estratégicas.</p>
<p><b>Gerente do Projeto:</b> eleito pelo Comitê Executivo, este cargo é responsável pela condução do projeto; por definir a equipe; e por acompanhar, controlar e garantir que todas as etapas sejam concluídas conforme o cronograma.</p>
<p><b>Equipe de Projeto:</b> este time atua na execução do projeto e responde diretamente ao Gerente do Projeto. Serão divididos em núcleos específicos, compostos por especialistas da área de treinamento, desenvolvedores e analistas.</p>
<p><b>Kick off:</b> início do projeto, já com as equipes formadas e alinhadas com o propósito e os prazos.</p>
<p><b>Mapeamento dos cursos:</b> este processo consiste no mapeamento de todos os cursos na área de aviação (de caráter obrigatório e com conteúdo equivalente a todas as empresas aéreas).</p>



<b>Obtenção dos Requisitos Legais:</b> este processo consiste na análise específica da legislação em vigor, que regulamenta todo tipo de treinamento regulado pela ANAC.
<b>Cálculo de Capacity:</b> esta ação se baseia no prognóstico da quantidade de colaboradores que necessitam de treinamento versus a quantidade de instrutores versus o dimensionamento das instalações físicas e/ou online.
<b>Definição Orçamentária:</b> de acordo com as diretrizes do Comitê Executivo, este processo se baseia na previsão de custos e aportes necessários para a realização do projeto.
<b>Revisão do Plano de Projeto:</b> fechando a etapa de mapeamento, este processo abarca um refinamento financeiro, legal e capacity, objetivando a avaliação da necessidade de algum ajuste.
<b>Preparação do PTM / PTO:</b> esta etapa inclui também as empresas aéreas, onde será unificada parte dos programas, afim de atender às necessidades legais.
<b>Desenvolvimento Software:</b> para controlar presença dos alunos e o arquivamento de notas e trabalhos, um software será desenvolvido, com as características necessárias para atender às necessidades e exigências do órgão regulador.
<b>Entrada PTM / PTO - ANAC:</b> com os programas de treinamento montados e validados, este processo é, de fato, a entrada com o pedido junto à ANAC.
<b>Análise de dimensionamento (treinandos):</b> com base no capacity, esta etapa consiste na otimização das necessidades de cada empresa aérea, de acordo com os recursos disponíveis.
<b>Validação final do Software:</b> realização de todos os testes necessários na validação do software.
<b>Validação indicadores (quantidade horas e notas):</b> parte integrante da validação do software, este item está desmembrado, devido ao alto nível de importância.
<b>Fechamento de indicadores:</b> validação dos demais indicadores, que irão balizar o controle da operação da empresa.
<b>Fechamento da análise legal e contrato de prestação de serviço:</b> para garantir a prestação do serviço junto às empresas aéreas, este processo consiste na análise final dos contratos, validando todas as cláusulas de obrigações e deveres de cada parte.
<b>Revisão final do projeto (comitê executivo):</b> com todas as fases concluídas, o gerente do projeto e a equipe farão, nesta etapa, a apresentação final para o comitê executivo e representantes das companhias aéreas.
<b>Início dos treinamentos</b>
<b>Implementação de auditoria de treinamento:</b> para garantir a qualidade do treinamento, baseado em todas as obrigações legais, uma auditoria autônoma será aplicada.
<b>Início da fase 2:</b> reunião do comitê executivo, para definir a estratégia da fase 2, que consiste na formação inicial de potenciais técnicos para o setor de aviação.

## 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento do projeto na área de Educação Corporativa foi norteado pela pergunta: como promover a captação, qualificação e otimização de recursos para o desenvolvimento de pessoas no setor aéreo? Como solução encontramos o compartilhamento de recursos já existente das empresas aéreas, assim como a utilização da estrutura do stakeholder SEST/SENAT. Estes recursos ainda são pouco explorados no setor aéreo. A partir de seu compartilhamento, é possível haver uma redução de custos de logística e a preparação para a retomada do crescimento.

O setor aéreo tem carência de obter no mercado profissionais com formação acadêmica e prática. Logo, as empresas são obrigadas a investir tempo e numerário na formação destes profissionais de forma independente. Durante as pesquisas e entrevistas realizadas, foi constatado que as três principais companhias aéreas do Brasil não otimizam suas ações em treinamentos obrigatórios. Sendo assim, temos uma grande lacuna a ser explorada, que também aponta à viabilidade de nosso projeto.

Durante o desenvolvimento do projeto, um grande desafio foi aprender a como sair de uma ideia original, do marco zero, através de uma simples pergunta, e poder dar estrutura, coerência, embasamento e ver o projeto ficar robusto e tomar vida. As entrevistas foram um desafio enriquecedor e prazeroso e uma grande fonte de conhecimento.

Formar uma rede nacional e compartilhada de educação irá abrir espaço para que profissionais sejam preparados para a aviação do futuro, além de ligar cidades, estados e países.

Outra recomendação seria propor um maior envolvimento da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) na solução compartilhada de educação, atuando na formação de profissionais do setor, em todas as regiões do Brasil. Isso seria importante para fomentar o desenvolvimento do setor aéreo.

Como limitação, encontramos a qualificação de pilotos e comissários em seus treinamentos operacionais, o SOP (Standard Operational Procedure), pois são específicos de cada empresa aérea e não podem ser compartilhados.

A partir dos aprendizados deste estudo, é certo que o compartilhamento de cursos entre as companhias aéreas brasileiras será um marco no setor aéreo do país e contribuirá para a sustentabilidade das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BICHUETTI, José Luiz. *Gestão de pessoas não é com o RH*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.
- BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de Pessoas e universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.
- DIEHL, Astor Antonio; TALIM, Denise Carvalho. *Pesquisa e ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- ELEUTÉRIO, Marco Antonio Masoller. *Sistema de informações gerenciais na atualidade*. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- ENDEAVOR BRASIL. *Recrutar é um talento*. [2014?]. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425318694ebook\\_Recrutar\\_e\\_Um\\_Talento.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425318694ebook_Recrutar_e_Um_Talento.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2020.
- FERREIRA, Ássima Maria. *Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico*. 2008. 223 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_FerreiraAM\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FerreiraAM_1.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2020.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- KOTTER, John P. What leaders really do. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 11, p. 85-96, 2001.
- LACOMBE, Francisco. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAWLER, Edward. HR: time for a reset? *Human Resource Management*, v. 50, n. 2, p. 171–173, 2011.
- LAWLER, Edward; WORLEY, Chistopher. G. *Management reset: organizing for sustainable effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. *Recrutamento e seleção de talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em:

- <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/0>>. Acesso em: 30 out. 2020.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. *Gestão de Talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3813/pdf/0>>. Acesso em: 05 set. 2020.
- MALHOTRA, Naresh K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação e conhecimento da empresa*. Rio de Janeiro: Campus: 1987.
- PEREIRA, Claudia. *Planejamento de comunicação: conceitos práticas e perspectivas*. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- PEREIRA, Daniel César. *Retenção de talentos*. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2020.
- PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza; PAIVA, Susan Mara Gaudensi; DINIZ, Daniela Martins. Afinal, RH para quê? Um estudo em economia periférica. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 51, p. 138-152, 2018.
- SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Atlas: 2007.
- SCHREYER, Erin. Why leadership matters. *Forbes*, 8 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.forbes.com/2010/03/08/leader-business-visionary-forbes-woman-leadershipjob.html>>. Acesso em: 13 out. 2020.
- SENGE, Peter *et al.* *A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- STADLER, Adriano; POMPOLINI, Cláudia P. G. *Gestão de pessoas: ferramenta estratégica de competitividade*. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/pdf/0>>. Acesso em: 06 set. 2020.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- YUKL, Gary. *Effective leadership behavior: what we know and what questions need more*

attention. *Academy of Management Perspectives*, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

\_\_\_\_\_. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.