

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

PEDRO ERNANI OLIVEIRA COELHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO A COMISSÁRIOS DE BORDO E
PILOTO DA TAM LINHAS AÉREAS**

São Luís
2013

PEDRO ERNANI OLIVEIRA COELHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO A COMISSÁRIOS DE BORDO E
PILOTO DA TAM LINHAS AÉREAS**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de bacharel em Turismo.

Orientador: Professor David Leonardo Bolças da Silva.

São Luís
2013

Coelho, Pedro Ernani Oliveira

A gestão de pessoas e a sua aplicação aos comissários de bordo e piloto da TAM Linhas Aéreas/ Pedro Ernani Oliveira Coelho. – São Luís, 2013.

F.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: David Bouças.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2013.

1. TAM linhas aéreas - Gestão de Pessoas – Turismo. 2. Aviação.

I. Título.

CDU 338.488.1:005.32

PEDRO ERNANI OLIVEIRA COELHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO AOS COMISSÁRIOS DE BORDO E
PILOTOS DA TAM LINHAS AÉREAS**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de bacharel em Turismo.

Orientador: Professor David Leonardo Bolças da Silva.

Orientador: Professor David Bouças

Monografia aprovada em: ____/____/2014

Resultado: _____

Banca Examinadora:

Prof. David Leonardo Bouças da Silva (Orientador)
Mestre em Desenvolvimento Sustentável (UNB)
Universidade Federal do Maranhão

Profª. Thays Regina Rodrigues Pinho
Mestre em Desenvolvimento e Meio-Ambiente (UFPE)
Universidade Federal do Maranhão

Profª. Drª. Linda Maria Rodrigues
Drª em Linguística e Língua Portuguesa (UNESP)
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho às minhas mães, Graça Coelho e Ercy Menezes, pelo amor, zelo e dedicação. Pelos exemplos de vida, garra, luta e fé que me converteram em homem. E também à minha eterna paixão pela aviação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me guiado até aqui.

Agradeço às minhas mães, Graça e Ercy, pois eu não seria o homem que sou hoje sem os ensinamentos e eterno apoio, dedicação e amor delas.

À minha madrinha Elizabete por todo amor, suporte para que eu continuasse a escrever esse trabalho e por acreditar em mim.

Às minhas primas Daniela, Carmem e Letícia que me deram uma luz quando precisei.

Agradeço à Denys pelo carinho, apoio, companheirismo e pela paciência nos dias de grande estresse. Muito obrigado.

Agradeço à Adê, pela indiscutível amizade, irmandade, parceria em todos os momentos e pela ajuda dada ao presente trabalho.

Agradeço aos meus amigos, Rodrigo e Julianna, por todo apoio, amizade sincera, companheirismo, motivação e força dadas para que eu não desistisse.

Agradeço aos meus amigos do “Upper” e do “Guetto”, por serem os amigos mais lindos e loucos que alguém pode ter no mundo.

Às minhas amigas do curso de turismo, Andréa, Juliana, Sâmya, Jaisa, Raissa, Nathalia, Luciana, pelos momentos maravilhosos vividos durante esses anos de curso. E de forma especial à Soniara, que além de ter sido sempre uma amiga fantástica durante todo esse tempo, me ajudou e me apoiou de forma inigualável no processo desta monografia, mesmo tendo também a sua para fazer.

Agradeço de forma especial ao meu professor e orientador David Leonardo Bouças da Silva, por acreditar no meu potencial, e também por todo o auxílio, brilhantismo, compreensão, apoio e paciência, para o desenvolvimento desta monografia.

Agradeço à equipe Labotur, pela compreensão e apoio.

Aos meus amigos comissários, que mesmo com a correria da rotina que levam, puderam tirar um tempo para me ajudar no desenvolvimento do trabalho.

E à todos que de alguma forma ajudaram no preparo deste trabalho.

De todo coração, muito obrigado!

RESUMO

Com o passar dos anos o turismo pôde evoluir ao nível que se encontra hoje graças ao desenvolvimento da aviação civil, possibilitando o transporte das pessoas de forma rápida e confortável. No Brasil, atualmente encontra-se uma das maiores companhias aéreas da América Latina, a TAM Linhas Aéreas. Para uma empresa desse porte, é necessário um programa de gestão de pessoas que conduza seus colaboradores a uma excelência na prestação dos serviços oferecidos. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo geral estudar as percepções dos comissários de bordo e pilotos da TAM, acerca dos programas de gestão de pessoas da empresa. Os objetivos específicos definidos foram: conhecer a literatura especializada acerca da temática estudada; identificar a importância da gestão de pessoas no contexto das organizações atuais; realizar pesquisa junto a comissários de bordo e pilotos da TAM, a fim de colher suas percepções sobre a gestão de pessoas na empresa. A metodologia do trabalho, que é indutivo, consistiu em estudo bibliográfico a respeito do turismo, seu histórico e evolução, o setor de transportes, focando na aviação, a gestão de pessoas e seus passos. Foram feitas entrevistas através da aplicação de questionários com comissários de bordo e piloto da TAM. Elas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2013 com 15 funcionários. No entanto, apenas nove responderam. Como resultados da investigação de campo, pode-se perceber que as opiniões dos funcionários da companhia se dividem. Alguns se mostram satisfeitos ou indiferentes com relação a aspectos como benefícios oferecidos ou prazer em trabalhar na empresa, enquanto outros dizem realmente não se sentirem mais motivados e contentes com o que vivem no trabalho.

Palavras-Chave: Turismo. Aviação. TAM linhas aéreas. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Tourism could evolve over the years to the level it presently is thanks to the development of civil aviation, enabling the transport of people quickly and comfortably. There is currently one of Latin America's largest airlines companies in Brazil: *TAM Airlines*. And considering a company of this size, a great People Management Program which drives their employees to an excellent provision of services is needed. Thus, this study has the general objective to learn about the perceptions of TAM flight attendants and pilots on the programs of People Management supported by the company they work for. The specific objectives were defined as follows: raising pertinent literature about Tourism and Personnel Management; discussing the importance of People Management in the context of modern organizations, performing research along with TAM flight attendants and pilots in order to have their perceptions about People Management in the company. The methodology used was studying the literature regarding Tourism, its History and evolution, as well as regarding the transportation sector, focusing on aviation, and People Management including its steps along the years. Surveys were conducted along with TAM flight attendants and pilots between the months of October and November in 2013 with 15 employees. However, only nine interviewees answered the surveys. As a result of field investigation, it is possible to notice that the opinions from company employees may differ. Some of them show themselves satisfied or indifferent considering aspects such as benefits offered or pleasure in working in the company, while others say they actually do not feel motivated and content anymore at work.

Keywords: Tourism. Aviation. *TAM Airlines*. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação do Transporte Turístico.....	18
Figura 2 – Biplano 14-Bis de Santos Dumont.....	19
Figura 3 – Lockheed L-188A Electra da Varig em 1988.....	20
Figura 4 – Boeing 737-200 da Vasp.....	21
Figura 5 – Boeing 737-300 da TransBrasil.....	21
Figura 6 – Boeing 727 da Cruzeiro.....	22
Figura 7 – Fokker-100 da TAM.....	24
Figura 8 – Airbus A320 (Exemplo de avião Narrow Body).....	28
Figura 9 – Airbus A330 (Exemplo de avião Airbus Wide Body).....	38
Figura 10 – Boeing 777-300ER (Exemplo de avião Boeing Wide Body).....	29
Figura 11 – Manifestação pacífica dos tripulantes, contra demissões na TAM.....	32
Figura 12 – Comparativo de como era e como ficou o serviço de bordo após os cortes.....	33
Figura 13 – Passos no planejamento de uma estratégia de seleção externa.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.....	44
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo na Empresa.....	45
Gráfico 2 – Remuneração e Benefícios.....	46
Gráfico 3 – Frequência com que é motivado pela empresa.....	46
Gráfico 4 – Nível de motivação com relação ao trabalho.....	47
Gráfico 5 – Entusiasmo com a empresa, em relação a quando ingressaram.....	48
Gráfico 6 – Satisfação em trabalhar na TAM.....	48
Gráfico 7 – Recebimento de informações sobre os acontecimentos na empresa.....	49
Gráfico 8 – Conhecimento sobre visão, missão e princípios da TAM.....	50
Gráfico 9 – Nível de felicidade com relação a trabalhar na TAM.....	51
Gráfico 10 – A TAM com relação ao funcionário no momento atual comparado a quando entrou.....	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANA – All Nippon Airways

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

BDCA – Bermuda Department of Civil Aviation

BMI – British Midland

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

DAC – Departamento de Aviação Civil

EASA – European Aviation Safety Agency

GP – Gestão de Pessoas

IATA – International Air Transport Association

IOSA – IATA Operational Safety Audit

MRO – Maintenance, Repair and Overhaul

OMT – Organização Mundial de Turismo

RH – Recursos Humanos

SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas

TAM – Táxi Aéreo Marília

TCCA – Transport Canada Civil Aviation

TDLC – Tribunal de Livre Concorrência do Chile

VARIG – Viação Aérea Rio-Grandense

VASP – Viação Aérea São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	TURISMO: O HOMEM E A NECESSIDADE DE VIAJAR.....	15
	2.1 CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO E O SETOR DE TRANSPORTES.....	16
	2.2 TURISMO AÉREO.....	18
	2.2.1 Breve Histórico.....	18
	2.2.2 Turismo aéreo no Brasil.....	20
3	TAM LINHAS AÉREAS.....	23
	3.1 HISTÓRICO.....	23
	3.2 SITUAÇÃO ATUAL DA TAM.....	31
4	GESTÃO DE PESSOAS.....	34
	4.1 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	34
	4.1.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil.....	35
	4.2 GESTÃO DE PESSOAS PARA O SETOR TURÍSTICO.....	35
	4.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	36
	4.3.1 Dimensões funcionais da Gestão de Pessoas.....	38
5	METODOLOGIA DA PESQUISA E RESULTADOS.....	44
	5.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
	5.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	44
	5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
	5.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	45
	5.5 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA TAM SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS.....	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

Deve-se ter em mente que o turismo vem a ser a necessidade que o homem tem de trasladar a um ou mais locais pelos mais variados motivos desde os primórdios da humanidade. Nesse contexto é possível afirmar que uma parte considerável do turismo evoluiu devido à chegada dos aviões.

A aviação no Brasil evoluiu com o passar dos tempos e atualmente é considerado o berço de uma das maiores companhias aéreas da América Latina, a TAM Linhas Aéreas. Esta, fundada na década de 1970, opera por todo o mundo em parceria com outras companhias. Seu atual porte exige da mesma qualidade nos serviços, tanto por parte de quem os contrata quanto por parte de quem os presta, ou seja, os comissários de bordo, pilotos, etc.

Ante esse quadro, o presente trabalho estuda a gestão de pessoas e sua aplicação junto a comissários de bordo e pilotos da TAM Linhas Aéreas. Esta, além de ser amplamente utilizada no ramo empresarial, também é considerada essencial no que tange o tratamento dos seus colaboradores. Uma boa gestão de pessoas é necessária para que uma empresa de aviação preste serviços de qualidade, satisfazendo tanto os seus colaboradores, quanto quem a contrata. Por isso, é importante uma pesquisa que avalie como vem se portando esse setor, numa grande empresa como a TAM. Cabe também a essa justificativa, a afinidade com o tema aviação e o interesse de trabalhar como comissário de bordo.

Sendo assim, tendo em vista o porte da TAM Linhas Aéreas e a importância da gestão de pessoas para esta empresa, questiona-se se tal gestão vem sendo corretamente gerida, na ótica de comissários de bordo e pilotos. A problemática do presente estudo preocupa-se em dirimir também os seguintes pontos: Como é realizada a gestão de pessoas na TAM Linhas Aéreas? A Gestão de Pessoas se apresenta como uma ferramenta diferencial no sucesso da empresa?

Em relação aos objetivos gerais, o trabalho procura estudar as percepções de comissários de bordo e pilotos da TAM, acerca dos programas de gestão de pessoas da empresa. Já no que tange os objetivos específicos tem-se a preocupação de conhecer a literatura especializada acerca da temática estudada; identificar a importância da gestão de pessoas no contexto das organizações atuais; realizar pesquisa junto a comissários de bordo e pilotos da TAM, a fim de colher suas percepções sobre a gestão de pessoas na empresa.

A fim de se alcançar os objetivos estabelecidos, a monografia estruturou-se da seguinte forma: no segundo capítulo foi feito um estudo teórico a respeito dos conceitos que se tem hoje sobre o turismo, a sua evolução junto aos transportes turísticos, chegando até o turismo aéreo, seu crescimento ao redor do mundo e no Brasil, e enfim à TAM Linhas Aéreas;

O terceiro capítulo aborda diretamente todo o histórico e desenvolvimento da TAM. Mostra-se todo o crescimento da empresa e todas as mudanças pelas quais ela passou até chegar aos acontecimentos mais atuais;

O quarto capítulo foca na gestão de pessoas e todas as suas vertentes. Apresenta-se o que as empresas devem obedecer para obter êxito na gestão de seus funcionários;

Por fim, no quinto capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa que possui caráter qualitativo e fundamentou-se no levantamento bibliográfico (livros e artigos), fontes documentais (dados da internet) e aplicação de questionários. Apresenta-se também nesse capítulo o universo e amostra da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, as limitações do método e os resultados obtidos durante as entrevistas realizadas junto a comissários de bordo e piloto da TAM Linhas Aéreas. São mostrados todos os pontos positivos e negativos detectados e as possíveis atitudes que a empresa deve tomar para solucionar os problemas detectados.

2 TURISMO: O HOMEM E A NECESSIDADE DE VIAJAR

O turismo há muito tempo tem ocasionado o deslocamento de grande massa de pessoas, com diversos objetivos e propósitos. Isso provocou a consolidação do domínio do homem sobre o planeta e os movimentos de massa atuais, que constituem um dos fenômenos sociais mais importantes já vividos pela humanidade, o chamado fenômeno turístico. Para compreender melhor a sua importância e o seu funcionamento nos dias atuais, faz-se necessário um breve percurso de antecedentes até o que se visualiza, hoje, como “turismo”.

O primeiro motivo que ocasionou o deslocamento do homem foi a germinação de sementes e migração dos animais, já que estes lhe serviam como alimento. Em determinado momento, não foi mais preciso que o homem se deslocasse por esses motivos, pois ele aprendeu a domesticar os animais e também a cultivar diversas plantas que serviam de alimento. Porém, algum tempo depois, os deslocamentos continuaram por conta de outros motivos. Na Grécia antiga, religião, esportes e conhecimento eram os principais fatores motivacionais das viagens. Para os romanos, além desses motivos já citados, acrescentava-se à lista, tratamento da saúde e banhos termais (DIAS, 2005).

Na Idade Média, houve uma diminuição dos movimentos turísticos, mas as atividades retornaram mais ativamente após o século XV, quando surgiram as Grandes Navegações e as viagens por motivos religiosos e comerciais foram geradas (BELTRÃO, 2001).

Todos esses deslocamentos que antecederam o século XIX, embora se relacionem em alguns pontos com o turismo de hoje, ainda não tinham o mesmo valor econômico, cultural e social que se iniciou no começo do século XIX.

O século XIX é considerado o marco inicial do desenvolvimento do turismo moderno, devido aos avanços tecnológicos proporcionados pela Segunda Revolução Industrial, como a evolução dos meios de transporte e o desenvolvimento na área das comunicações, que proporcionaram a maior quantidade de pessoas a possibilidade de viajar, porquanto obtinham uma quantidade maior de recursos econômicos e de meios de transportes – a exemplo da aviação civil – para usufruir. Com a chegada da máquina a vapor, surgiram barcos e trens a vapor e, conseqüentemente, as ferrovias. Desse modo, os deslocamentos passaram a atingir destinos mais distantes e possibilitou que um maior número de pessoas viajassem (MESQUITA, 2006).

De acordo com Dias e Aguiar (2002) foi a partir do século XIX, que o turismo começou a se desenvolver com as características atuais, quando o inglês Thomas Cook se lançou como responsável pela primeira viagem organizada – um grupo de 570 passageiros,

membros da “Sociedade da Esperança”, que viajaram de Leicester a Longhborough – marcando, assim, o início da época moderna do turismo.

Com o desenvolvimento da atividade turística, muitos estudiosos passaram a estudar o fenômeno e, academicamente, buscaram definições que abarcassem o entendimento sobre o turismo. Tem-se, portanto, que o turismo, segundo Borman apud Dias (2005, p.14), consiste no:

[...] conjunto de viagens cujo objetivo é o prazer, motivos comerciais ou profissionais ou outros análogos, e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária. Não são turismo as viagens realizadas para deslocar-se ao lugar de trabalho.

A Organização Mundial de Turismo (OMT, 2001) conceituou o turismo como tudo aquilo que as pessoas fazem durante suas viagens e estadias, quando estão fora de seu local de residência por determinado período de tempo. Dentro desse “tudo”, inclui-se lazer, negócios e outros motivos. Esse conceito também ajuda a identificar aqueles que praticaram turismo entre países ou dentro do seu próprio país.

Dessa forma, o turismo apresenta-se como um fenômeno que não pode ser desprezado nos dias atuais. Sua importância é dada não só como atividade econômica, mas também sendo fundamental para as relações entre as regiões. Entretanto, para que tudo isso aconteça e funcione de forma ordenada, é necessário que se trabalhe o turismo seguindo a lógica de sua cadeia produtiva, assunto que será abordado no tópico subsequente.

2.1 CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO E O SETOR DE TRANSPORTES

Antes de aprofundar no tema do tópico, uma explicação breve para cadeia produtiva faz-se necessária. Esse tipo de cadeia é formada por um conjunto de etapas consecutivas e, no decorrer dela, os variados elementos que a constituem sofrem algum tipo de modificação até que se chegue à formação do produto final, sendo ele bem ou serviço, e sua colocação no mercado¹.

No Turismo, as etapas dessa cadeia, segundo Beni (2007) se dividem em:

- **Receptivos** (atividades hoteleiras e extra hoteleiras): no Brasil, o setor hoteleiro aumenta cada dia mais com o crescimento das cadeias nacionais e internacionais, a exemplo dos Grupos Accor, BestWestern, entre outros;
- **Alimentação**: O setor traz bares, restaurantes de qualidade, chefes nacionais e internacionais de extrema competência e se diversifica cada dia mais;

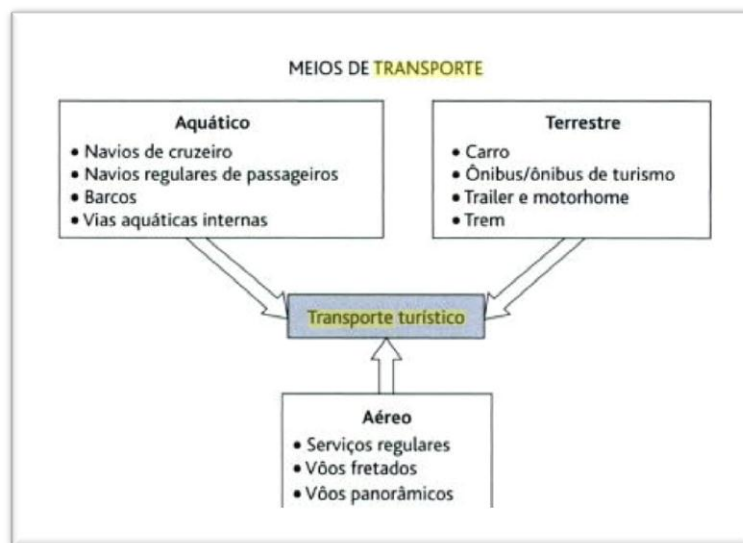
¹ Informação disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_produtiva. Acesso em: 10 dez 2013.

- **Públicos** (postos de informações, administração turística, etc.): o setor está presente em aeroportos, hotéis, postos turísticos em alguns pontos das cidades. Em sua maioria, servem apenas para dar dicas e informações aos que se dirigem;
- **Recreação e Entretenimento na área receptora:** Dentro desse setor, shows, festivais e jogos de futebol estão em destaque;
- **Transportes** (desde a residência até o destino e no centro receptor, como navios, aviação civil, transportes terrestres que fazem receptivos, entre outros).

Embora se perceba que são várias as etapas que formam a cadeia produtiva do Turismo, o foco do estudo são os Transportes. Na área do turismo, os transportes são reconhecidos como um dos elementos mais importantes para o seu crescimento internacional. Eles são o elemento chave dessa indústria, pois estão dentro do que chamam de “experiência turística”². Os transportes oferecem a ligação principal entre as áreas de destino e de origem, e descomplicam o movimento das pessoas que viajam durante as férias, daqueles que viajam a negócios e vários outros (PAGE, 2001).

Nesse sentido, para melhor entender a relação existente entre transporte e turismo, apresentar-se-á, abaixo, uma ilustração (Figura 1) que classifica o transporte turístico e identifica seus componentes:

Pela Figura 1, identifica-se como se dividem os transportes no país. Com base em Di Roná (2002), com relação ao setor terrestre no Brasil, carros e ônibus estão mais presentes na realidade do país. O Governo Federal tem buscado melhorar a qualidade das rodovias, uma vez que a malha brasileira é uma das maiores do mundo, porém a quantidade não tem se equiparado a sua qualidade.



² A experiência que a empresa proporciona ao consumidor. É tudo aquilo que pode despertar emoções nas

Figura 1 - Classificação do Transporte Turístico.
Fonte: Coiller (1994) apud Page, (2001), p. 17.

O Setor Ferroviário que, na Figura 1, encontra-se inserido no setor terrestre e, embora abranja menor extensão em relação aos demais, a sua oferta para transporte de passageiros é quase inexistente, sobressaindo-se o transporte de cargas.

O setor marítimo no país tem muita presença tanto no transporte de cargas quanto no transporte de passageiros. Como exemplo, tem-se a cidade de Santos, no litoral de São Paulo, que constitui o maior porto brasileiro. Além do transporte de cargas, existe um enorme fluxo de cruzeiros marítimos tanto para destinos nacionais, como para destinos internacionais.

Como a presente pesquisa visa o setor aéreo, tratar-se-á sobre este assunto com mais especificidade no tópico seguinte.

2.2 TURISMO AÉREO

2.2.1 Breve Histórico

Desde o final do século XVIII, era comum o voo em balões e vários aconteceram durante essa época. Inicialmente subiam por conta do gás aquecido que era lançado, mas, depois de um tempo, passaram a utilizar o hidrogênio, mais leve que o ar. No entanto, os balões continuavam sem ser dirigíveis, ficavam totalmente à mercê dos ventos. No entanto, um francês chamado Henri Giffart utilizou um motor a vapor bastante pesado em um balão fusiforme por volta de 1850. Por ser muito grande e lento, o motor dificultava os controles (RONÁ, 2002).

No dia 20 de novembro de 1898, o brasileiro Alberto Santos Dumont, que buscava dominar a dirigibilidade dos balões, ergueu nos ares seu primeiro dirigível e, com ele, realizou perfeitas manobras e uma subida segura. No entanto, durante a descida, o involucro do balão sofreu um grave acidente e isso quase ocasionou a morte do inventor. Isso fez Santos Dumont levar em conta a necessidade de maiores aperfeiçoamentos quanto à dirigibilidade. Somente em outubro de 1901, Santos Dumont venceu o desafio proposto pelo francês Deutsch de la Meurthe. Com seu Dirigível nº 6, Santos Dumont levantou voo no campo de Saint Cloud, em Paris, e rumou até a Torre Eiffel, contornando-a e retornando ao ponto de partida em meia hora (RONÁ, 2002).

Muitos projetos e invenções foram feitos e criados até que fosse possível impulsionar para o alto um objeto mais pesado que o ar, e mantê-lo lá sem que caísse. No dia 23 de outubro de 1906, o biplano 14-Bis de Santos Dumont (Figura 2), fez seu primeiro voo

propulsado homologado na França, e atingiu a velocidade de 37 km/h. Após isso, a evolução foi rápida mas, inicialmente, apenas os mais aventureiros ousavam fazê-lo.

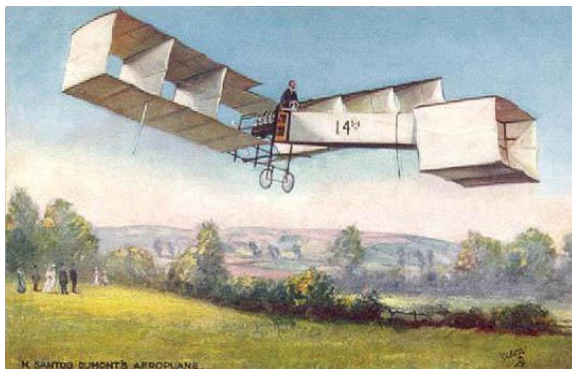


Figura 2 – Biplano 14-Bis de Santos Dumont
Fonte: Google Imagens (2013)

Com o decorrer do tempo, inovações e grandes mudanças foram fazendo com que a aviação ao redor do mundo evoluísse e chegasse ao patamar em que se encontra hoje. Aviões maiores, com maior autonomia de voo e muito mais conforto para os seus passageiros. Essa evolução está diretamente ligada ao desenvolvimento do turismo e origina a chamada “decolagem do turismo”. Ratifica esta afirmação, a citação de Edra (2005, p.1):

[...] a partir da década de 1970, um maior número de pessoas passaram a ter acesso a este meio de transporte incentivadas pelas facilidades de pagamento oferecidas a partir do parcelamento das tarifas e pelo fomento do turismo de massa, onde Agências de Viagens e Turismo fretavam aeronaves visando baratear custos.

Nesse momento, as viagens atingem um novo patamar, pois, a partir daí, as pessoas não precisavam mais de um grande período de tempo livre para conhecer os lugares (regiões dentro do próprio estado ou país, ou até outros continentes), em razão de que os aviões permitiam que fizessem isso de forma rápida (EDRA, 2005).

No caso do Brasil, essa teoria do tempo livre também se adapta perfeitamente, já que o seu território é muito extenso e os centros metropolitanos muito distantes um dos outros. Sendo assim, no tópico a seguir, dar-se-á sequência ao estudo abordando o turismo aéreo no Brasil.

2.2.2 Turismo aéreo no Brasil

O transporte aéreo no Brasil teve início a partir de uma companhia aérea originada da alemã Lufthansa, chamada Condor Syndikat, em 1º de janeiro de 1927, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, ocorreram vários acontecimentos importantes no setor da aviação. Em fevereiro, surgiu a primeira linha regular brasileira, chamada de “Linha da Lagoa” e sua rota ligava as cidades do Rio de Janeiro, Pelotas e Porto Alegre. Em junho, foi fundada a Viação

Aérea Rio-Grandense (VARIG) (Figura 3). Em novembro, a Aeropostale, nova companhia francesa, chegava ao Rio de Janeiro, comandada por Jean Mermoz, que se tornaria o aviador mais famoso daquela época. Em Dezembro, a Condor Syndikat foi nacionalizada e rebatizada com o nome de "Sindicato Condor Limitada". No entanto, mais tarde na II Guerra Mundial, ela se tornaria Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul (na década de 1980, a VARIG tomaria posse dela)³.

No dia 22 de abril de 1931, foi criado o Departamento de Aeronáutica Civil, pelo então Presidente da República Getúlio Vargas. Em setembro de 1969, seu nome passa a ser Departamento de Aviação Civil (DAC), mantendo-se assim até março de 2006, quando foi extinto e absorvido pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).



Figura 3 – Lockheed L-188A Electra da Varig, em 1988
Fonte: Google Imagens (2013)

No ano de 1933, foi fundada a Viação Aérea São Paulo (VASP) (Figura 4). Três anos após sua fundação, a companhia iniciou o que se tornaria a maior linha de tráfego da aviação do país, a chamada “ponte aérea” entre Rio e São Paulo. Por conta da imensidão do país, a aviação comercial foi um sucesso no Brasil. Tal fato fez com que em 1960, o país tivesse a segunda maior rede comercial do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos da América.

³ Informações retiradas do site: http://www.portalbrasil.net/aviacao_histbrasil.htm. Acesso em: 10 dez 2013.



Figura 4 – Boeing 737-200 da Vasp
Fonte: Google Imagens (2013)

Muitas companhias surgiram na década de 1950, porém, com a grande oferta oferecida foi gerada uma grande demanda, e por conta disso, desenvolveu-se no setor aéreo uma crise que levou à falência, várias dessas companhias e várias fusões. Das mais de 16 empresas, esse número foi reduzido para apenas quatro grandes empresas comerciais, ou seja, VARIG, VASP, Transbrasil (Figura 5) e Cruzeiro (Figura 6).



Figura 5 – Boeing 737-300 da TransBrasil
Fonte: Google Imagens (2013)



Figura 6 – Boeing 727 da Cruzeiro
Fonte: Google Imagens (2013)

Em 1975, a VARIG compra a Cruzeiro e passa a operar com o nome de VARIG Cruzeiro até 1993, quando a adquiriu por completo junto com outras companhias regionais, tornando-se, assim, a maior companhia aérea do país naquela época.

Durante as décadas de 1980 e 1990, a aviação civil brasileira sofreu desastrosos momentos. Sucessivos planos econômicos trouxeram uma política tarifária equivocada que acabaram congelando os preços das passagens. Contudo, os custos operacionais nas empresas permaneceram os mesmos e geraram enormes prejuízos ao mercado. A desregulamentação no setor gerou uma guerra tarifária na aviação civil e as consequências disso foram sentidas nos anos que vieram, quando três principais empresas acabaram entrando em sérias crises financeiras, ocasionando seu declínio e extinção. A primeira a encerrar suas operações foi a TransBrasil, em dezembro 2001, seguida pela VASP, em janeiro de 2005. A VARIG, que havia sido a maior companhia aérea do país, acabou sendo comprada por sua subsidiária VARIGLOG (transporte de cargas).

Entre os anos de 1995 e 2005, várias empresas surgem no mercado. A TRIP, em 1998; a GOL Linhas Aéreas, em 2001; WEBJET e BRA (A primeira acabou sendo incorporada à GOL, e a segunda encerrou suas operações), em 2005; E mais recentemente a AZUL. No entanto, essa pesquisa visa o estudo sobre uma empresa que surgiu bem antes disso. Em meio à crise da década de 1970, surge a companhia regional Táxi Aéreo Marília (TAM). Sua história será abordada no capítulo seguinte.

3 TAM LINHAS AÉREAS

3.1 HISTÓRICO

A TAM, maior companhia aérea do Brasil, atualmente, e que ocupa a 39ª posição entre as 100 melhores companhias aéreas do mundo (premiação realizada pelo *World Airline Awards* de 2013), foi fundada na década de 1960, e seus dez fundadores, jovens pilotos de aviões monomotores, não podiam imaginar naquela época, o que ela se tornaria⁴.

Naquele período, TAM significava Táxi Aéreo Marília e com ela eram feitos somente os transportes de cargas e de passageiros entre o Estado do Paraná e os Estados de São Paulo e Mato Grosso. Em 1967 (seis anos após sua fundação), o grupo foi comprado pelo empresário Orlando Ometto. Sua sede passa a ser em São Paulo e ela passa a transportar somente malotes, o que ocasiona sua mudança de perfil. Em 1971, o comandante Rolim Amaro é convidado por Orlando Ometto para retornar à empresa e ser sócio minoritário, tendo posse de 33% das ações. No ano seguinte, o comandante Rolim adquire metade das ações da TAM e assume a direção da empresa.

A marca TAM – Transportes Aéreos Regionais – surge em 1976, dando origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Nessa época, o comandante Rolim já detinha 67% do capital da nova empresa que voava para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

O período de crescimento começa nos anos 1980, com a chegada do Fokker-27 e substituição dos bimotores. Com isso, em 1981, comemora-se a marca de um milhão de passageiros transportados. Cinco anos depois, em 1986, ocorre o primeiro grande salto da malha da empresa, com a aquisição da companhia aérea Votec. Com essa medida, a TAM estende seus serviços para as regiões Centro-Oeste e Norte do país. A partir de 1989, o tapete vermelho no acesso para a escada de embarque e a presença do comandante na porta para recepcionar os passageiros passam a fazer parte do tratamento diferenciado oferecido pela companhia.

A empresa ganha mais visibilidade nos anos 1990 com a chegada dos Fokker-100. Isso inaugura uma nova era na aviação regional. No entanto, esses aviões trouxeram para a companhia sérias dores de cabeça e acontecimentos terríveis que ficaram marcados na história da aviação brasileira. Em 1996, o voo 402, operado por um Fokker-100 (Figura 7), decolou do aeroporto de Congonhas em São Paulo para o Rio de Janeiro. Porém, falhas na turbina da aeronave não detectadas pelo comandante, impediram o recolhimento do trem de pouso, causando a perda da velocidade e sustentação.

⁴ As informações para a elaboração deste tópico foram obtidas no site oficial da TAM: <<http://www.tam.com.br>> Acesso em: 07 nov 2013.



Figura 7 – Fokker-100 da TAM

Fonte: [http://www.airliners.net/photo/TAM/Fokker-100-\(F-28-0100\)/2073535/&sid=d706ee2ec9bab5a3d4031a1e8a294ec2](http://www.airliners.net/photo/TAM/Fokker-100-(F-28-0100)/2073535/&sid=d706ee2ec9bab5a3d4031a1e8a294ec2)

A aeronave com 90 passageiros e seis tripulantes, bateu primeiro em um prédio de dois andares, em seguida em outro de três andares, arrancou o telhado de um sobrado e mergulhou no asfalto. Além das 96 pessoas a bordo, três pessoas em solo morreram no acidente. Após essa tragédia, o Fokker-100 ficou estigmatizado no país e isso somado a outros incidentes com esse modelo, fizeram a companhia decidir de maneira sábia, substituí-los pelos Airbus A320.

No ano de 1993, como pioneira, a TAM lança o Programa Fidelidade, que era destaque por não prever limite de assentos para as passagens gratuitas. Três anos depois, chega o momento em que a companhia passa a voar por todo o território nacional. Além disso, a TAM adquire do governo paraguaio a companhia Lapsa e, com isso, surge a TAM Mercosur. Em 1998, chegam à TAM os primeiros A330 e, então, é feito o primeiro voo internacional na rota São Paulo (GRU) – Miami (MIA). No ano seguinte é a vez da Europa entrar na rota da companhia com voos para Paris, em parceria com a Air France. Como a TAM sempre apostou na tecnologia para melhor atender seus passageiros, novamente como pioneira, a companhia lança o moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizados de e-ticket.

Em 2000, a TAM inicia uma ofensiva fase de crescimento, mas 2001 foi marcado por trágicos acontecimentos. O comandante Rolim morre tragicamente em um acidente de helicóptero e, dois meses depois, ocorre o grande abalo na aviação internacional, em decorrência dos atentados de 11 de setembro. O mercado brasileiro sofreu os efeitos dessa retração econômica assim como outras partes do mundo, mas mesmo assim, a TAM cresceu 31% nesse período e transportou mais de 13 milhões de passageiros, o que elevou o seu faturamento anual quase R\$ 3 bilhões. Nesse mesmo ano, a companhia integrou a sua frota 17 aeronaves, sendo 15

Airbus A320 e dois Airbus A330. No ano seguinte, a TAM transportou quase 14 milhões de passageiros apesar de todas as adversidades.

Em 2003, a TAM reestrutura-se internamente, remaneja sua malha aérea e inicia o compartilhamento de voos com a Varig. Ela lança o e-TAM (Auto Atendimento) nos principais aeroportos do país. Esse equipamento permite aos passageiros fazerem *check-in* rapidamente. Ao fim daquele ano, a companhia fecha o maior lucro de sua história com R\$ 174 milhões e Daniel Mandelli Martin, após 30 anos de carreira na empresa, deixa a presidência da TAM.

Com a saída do antigo presidente, Marco Antonio Bologna assume a presidência, em janeiro de 2004. Visando tarifas reduzidas, a TAM cria os voos noturnos chamados de “corujões” e visando o conforto dos passageiros, lança a poltrona da nova Classe Executiva nos voos internacionais para Europa (Paris) e Estados Unidos (Miami). O número de voos para esses destinos cresce com o reaquecimento da economia e a TAM volta a operar os voos diurnos para Miami, passando a operar mais três voos semanais para Paris. A frequência para os EUA sobe para 14 e, em seguida, um novo aumento nos da Europa, que passam a 10 voos semanais.

A empresa então inicia uma estratégia de crescimento para a América Latina e começa a voar para Santiago do Chile. Com isso, é necessário fazer uma adequação na frota por conta de suas novas demandas nacional e internacional, comprando novos modelos de aeronave.

No mercado doméstico, a TAM fecha uma série de acordos com companhias regionais, com o intuito de aumentar a sua cobertura no território nacional, permitindo aos seus passageiros novas opções de conexões. Ao todo são 25 novos destinos nacionais, responsáveis pelo transporte de 38 mil passageiros a mais que em 2004. Esses acordos envolvem as empresas: Trip, Ocean Air, Total, Pantanal e Passaredo. Com isso, a TAM passa a cobrir uma malha de 66 cidades no território nacional, sendo 41 destinos próprios. Pelo 18º mês consecutivo, a empresa fecha o mês de dezembro liderando o mercado doméstico, batendo um recorde histórico com 41,17% de *market share*⁵. No acumulado do ano, a participação da TAM é de 35,79% no mercado nacional e 14,48% no internacional.

Em 2005, surgem novas frequências para Paris, Buenos Aires e o lançamento do voo para Nova York em novembro. Isso contribui para aumentar a fatia do segmento internacional da empresa. Além disso, a companhia consolida os seus voos para Miami, Santiago do Chile e reforça sua integração com a malha subsidiária TAM Mercosur, sediada em Assunção, no

⁵ *Market Share*, em português, significa participação de mercado. É a fatia ou cota de mercado que determinada empresa tem no seu segmento.

Paraguai, indo até Pedro Juan Caballero, Montevideu, Punta Del Leste, Ciudad Del Este, Santa Cruz de La Sierra e Cochabamba.

No Brasil, chegam a 46 os destinos da TAM e, com mais acordos comerciais com companhias regionais, atinge 73 localidades no país. Neste ano, 19,6 milhões de passageiros são transportados, número 44,7% superior ao registrado em 2004. A evolução faz a companhia aumentar seu quadro de colaboradores em 15,4% (1.290 novos funcionários diretos) comparado a 2004, totalizando 9.669.

No primeiro semestre de 2006, a TAM reforça seus voos saindo de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, todos principalmente para capitais do Nordeste. Em julho, inicia frequências diretas entre São Paulo e Manaus e também passa a voar para Boa Vista. Em Outubro do mesmo ano, começa a operar voo diário para Rio Branco, a partir de Goiânia, com escala em Brasília, passando a voar para todas as 26 capitais brasileiras, além do Distrito Federal.

No setor internacional, a companhia completa suas sete frequências semanais para Nova York com voos noturnos, iniciando seu terceiro voo diário para Miami a partir de Manaus, e com a TAM Mercosur, reforça Buenos Aires saindo do Galeão. No mês de outubro, é iniciado o voo para Londres e a TAM passa a oferecer, por meio de voos em codeshare⁶ com a Air France, mais dois destinos na Europa: Zurique e Genebra, na Suíça. O ano é encerrado com o lucro de 556 milhões. Nos mercados doméstico e internacional, houve um crescimento de 27,9% no número de passageiros em relação ao ano anterior, totalizando 25 milhões de pessoas. Em dezembro, alcança uma participação no mercado doméstico de 49,1% e de 60,6% no internacional.

O ano seguinte traz novos caminhos internacionais, e a TAM inicia rota para Milão (Itália) e Córdoba (Argentina). Além disso, passa a oferecer uma frequência direta de Salvador para Paris e voos ligando Fortaleza e Salvador a Buenos Aires. Lança a segunda frequência diária para Santiago, no Chile, passando a operar mais um voo diário com destino a Paris. A TAM estabelece parcerias por meio da assinatura de Memorandos de Entendimento com a portuguesa TAP, a sulamericana LAN, a americana United Airlines, além da alemã Lufthansa.

A TAM anuncia ampliação da sua frota para o segmento internacional, com a compra de 22 Airbus A350 XWB, com mais 10 opções, para serem entregues entre 2013 e 2018. Além desses, a empresa confirmou o recebimento de mais dois Airbus A330, em 2010, e outros

⁶ Codeshare é um acordo de cooperação onde uma companhia oferta determinado destino, operado por outra companhia. Ex.: Voo comprado na TAM de São Paulo à Frankfurt, mas operado pela Lufthansa. Fonte: <http://onlinepmw.com/wp/o-que-sao-code-share/> Acesso em 15/12/2013

dois, em 2011. Antes disso, a empresa já havia anunciado a contratação de quatro Boeing 777-300ER, aumentando para oito, o número de aeronaves desse modelo. Dessa forma, a TAM planejou o encerramento de 2007 com 18 aviões de grande porte para viagens de longo curso.

O ano de 2008 trouxe momentos históricos para a TAM, como o reposicionamento da sua marca (reafirmando a Paixão pela Aviação e do Espírito de Servir) e o anúncio, em outubro, da entrada na Star Alliance que era, na época, a maior aliança mundial de companhias aéreas. Isso traz para a companhia um novo patamar na expansão internacional. A TAM obteve a renovação, por dois anos, do certificado IATA Operational Safety Audit (IOSA), após auditoria realizada por técnicos independentes e credenciados pela International Air Transport Association (IATA), atestando a conformidade da companhia em 940 requisitos de segurança e qualidade operacional.

No ano de 2009, a TAM confirmou o ingresso na Star Alliance, oferecendo acesso a 1.077 aeroportos, instalados em 175 países, e realizando uma reformulação completa em sua plataforma tecnológica. Paralelamente a essa reformulação, a TAM amplia sua atuação internacional, iniciando um acordo com a empresa britânica BMI, com Air Canada, Swiss, Austrian, Air China e também um acordo regional com a companhia uruguaia Pluna, fortalecendo assim o destino São Paulo-Montevideú.

Também em 2009, a TAM lançou opções de financiamento mais acessíveis para a aquisição de bilhetes. Além disso, o site da empresa passou a oferecer mais opções de pesquisa, o que oferece a possibilidade de encontrar preços melhores, em horários e dias alternativos. De acordo com suas diretrizes de contemplar multinegócios, em alinhamento com a aviação, a empresa apresentou a Multiplus, que atua com a ideia de redes de programas de fidelização, cujos consumidores podem acumular pontos provenientes de diversos programas de fidelidade em uma só conta e resgatar prêmios em várias empresas dos mais diferentes ramos de negócio: postos de gasolina, supermercados, hotéis, livrarias, entre outros.

Ainda em 2009, a TAM S.A., holding controladora da TAM Linhas Aéreas, adquiriu a Pantanal Linhas Aéreas, empresa de aviação que atende cidades com população média nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná, partindo do Aeroporto de Congonhas em São Paulo. Ainda neste ano, foi novamente reconhecida pela IATA, a Excelência Técnico-Operacional da companhia. Assim, pela terceira vez, a qualidade e a segurança da TAM foram atestadas com a certificação internacional IOSA (IATA Operational Safety Audit).

O ano foi encerrado com uma frota de 132 aviões, sendo 107 narrow body Airbus (20 A319, 81 A320 e cinco A321) (Figura 8) e 25 wide body (Figuras 9 e 10), entre eles 18 modelos Airbus (16 A330, dois A340) e sete modelos Boeing (quatro Boeing 777-300ER e três Boeing 767-300).



Figura 8 – Airbus A320 (Exemplo de avião Narrow Body)
Fonte: <http://www.airliners.net/photo/TAM/Airbus-A320-214/2358888/L/&sid=439ea38b1e0976957b5f33ee37f2200e>



Figura 9 – Airbus A330 (Exemplo de avião Airbus Wide Body)
Fonte: <http://www.airliners.net/photo/TAM/Airbus-A330-223/2319785/L/&sid=58f1dcbb48e371e42ef4c8a499ce5906>



Figura 10 – Boeing 777-300ER (Exemplo de avião Boeing Wide Body)

Fonte: <http://www.airliners.net/photo/TAM/Boeing-777-32W-ER/2337469/L/&sid=69cbbf49df5b45d4f0245350e01ae0ae>

No ano de 2010, a TAM anunciou a intenção de união com a LAN, tornando as duas holdings em uma única entidade controladora, o LATAM Airlines Group. A TAM e a LAN juntas, somam mais de 40 mil funcionários, mais de 280 aviões, 115 destinos, em 23 países, além de oferecer serviços de carga em todo o mundo. A TAM celebrou, do mesmo modo, na adesão com a Star Alliance, a operação de mais de 21 mil voos diários, em mais de 1.100 destinos dos 181 países nos quais a organização opera. Durante esse ano, foram firmados novos acordos de codeshare com as empresas Continental Airlines, ANA e US Airways. No mercado doméstico, o acordo de codeshare com a regional TRIP foi expandido, passando a oferecer três novos destinos nacionais. Além disso, foram inauguradas cinco novas rotas internacionais.

Ao longo do ano, a TAM registrou sucessivos recordes históricos em suas taxas de ocupação dos voos internacionais, em comparação aos mesmos períodos dos anos anteriores. No acumulado de 2010, alcançou o recorde de 79,6% no índice de aproveitamento dos assentos nos voos internacionais. Já a taxa de ocupação no mercado doméstico foi de 67,6%, segundo os dados divulgados pela ANAC. O *market share* acumulado foi de 42,8% no mercado doméstico e de 87,6% no segmento de linhas internacionais operadas por empresas aéreas brasileiras. A companhia transportou 34,5 milhões de passageiros no período e encerrou o ano com 151 aeronaves, a maior frota de aeronaves de passageiros que uma companhia aérea brasileira já teve.

Na 37ª edição das Melhores e Maiores da revista EXAME, a TAM liderou o ranking de Transportes. Foi também a companhia aérea mais lembrada pelos brasileiros no *Folha Top of Mind* e a empresa aérea mais admirada na pesquisa da revista Carta Capital. Além disso, foi

eleita a melhor companhia aérea brasileira pelos leitores da revista Viagem e Turismo, da Editora Abril e, segundo o Ranking Interbrand 2010, figurou na 17ª posição entre as 25 marcas mais valiosas do país, a colocação mais alta no setor de transporte aéreo. Internacionalmente, foi reconhecida com a melhor Classe Executiva da América do Sul pela revista Business Traveler; melhor companhia aérea entre o Reino Unido e a América do Sul no Travel Agents Choice Awards; e melhor revista de bordo do mundo (TAM Nas Nuvens) no Passenger Choice Awards.

Em 2010, a TAM deu mais um passo pioneiro na aviação brasileira ao oferecer um sistema que permite que os passageiros utilizem seus celulares durante os voos para transmissão de voz e dados (internet e mensagens de texto). Outra ação de destaque, foi o lançamento do primeiro check-in pelo celular na América do Sul.

Em 2011, A TAM solicitou a ANAC o voo 8112, que sai de São Paulo para a Cidade do México, e o voo 8113 que faz o percurso inverso. A TAM encerrou 2011 com participação anual de 41,2% no mercado doméstico e de 88,1% no segmento de rotas internacionais operadas por companhias aéreas brasileiras. No período, transportou cerca de 37 milhões de passageiros, superando os 34,5 milhões do ano anterior. Internacionalmente, inaugurou escritórios comerciais em Pequim e em Xangai, com o objetivo de captar oportunidades no mercado asiático, estreitando o relacionamento com agentes de viagens e clientes da região. No contexto interno, a companhia modernizou sua estrutura administrativa. Na TAM Linhas Aéreas, a antiga Vice-presidência Comercial e de Planejamento deu origem às novas Vice-Presidência de Planejamento e Alianças e Vice-Presidência Comercial e de Marketing. Além disso, a TAM MRO – unidade de negócios de manutenção para reparo e revisão geral de aeronaves e componentes aeronáuticos – ganhou sua própria direção executiva e passou a responder diretamente a holding TAM S.A.

A atuação da companhia foi reconhecida no Brasil e no exterior, sendo também em 2011, premiada pelo *World Airline Awards*, promovido pela Skytrax, como "Melhor Companhia Aérea da América do Sul" e também na categoria "Excelência em atendimento na América do Sul", em cerimônia realizada na França. No Brasil, entre vários prêmios recebidos, liderou a categoria "Companhia Aérea" da premiação *As Empresas Mais Admiradas do Brasil em 2011* da revista *Carta Capital*.

A venda de bilhetes nas Casas Bahia cresceu com a instalação de mais sete quiosques, num total de 10 estandes na rede varejista. Da mesma forma, o Metrô de São Paulo ganhou três pontos de venda da TAM em estações de grande movimento e, em dezembro, foram inaugurados dois primeiros pontos no MetrôRio. O site Ofertas TAM foi reformulado e

passou a oferecer mais filtros e ferramentas de pesquisa totalmente focadas na baixa tarifa. Em dezembro, a TAM lançou de forma pioneira seu próprio canal de compras coletivas, oferecendo passagens com tarifas promocionais.

O ano de 2012 trouxe grandes mudanças para a empresa como a segunda fase do plano de renovação da frota, o que significava retirar os antigos Boeings 767 da frota e substituí-los pelo Airbus A330-200 em suas rotas, situação que ficou para ser concretizada até 2013. A grande mudança aconteceu, no início de julho, a TAM e a LAN Airlines concluíram o processo de fusão, resultando na criação da holding LATAM Airlines Group, que está entre as 15 maiores empresas aéreas do mundo e é a maior empresa aérea do hemisfério Sul.

3.2 SITUAÇÃO ATUAL DA TAM

No começo de 2013, a companhia divulgou que deixará o grupo Star Alliance, para fazer parte da One World. Isso já era esperado, já que a holding LATAM tinha a obrigação de decidir por apenas uma aliança global de empresas aéreas, pois era uma das condições impostas, por órgãos reguladores de concorrências do Brasil e do Chile, para que fosse aprovada a fusão entre LAN e TAM. Seu ingresso total a One World deverá ocorrer no segundo semestre de 2014.

Em abril, a companhia recebeu seu primeiro Airbus A320 equipado com Sharklets (dispositivos que lembram barbatanas de tubarão, que reduzem o consumo de combustível em até 3%) nas asas. No final daquele mês, a TAM anunciou o fim das rotas Galeão – Frankfurt e Galeão – Paris. A companhia justificou o cancelamento como tendo em vista o ajuste na malha aérea, a eficiência, a demanda e os custos das rotas.

No mês de maio, Claudia Sender, executiva da TAM, tornou-se a primeira mulher a assumir a presidência de uma companhia aérea no país, no lugar de Marco Antônio Bologna. Marco permanece na companhia, mas na presidência da holding TAM S.A.⁷.

Em julho, foi noticiado por todo o país, que a TAM anunciou um considerável corte no seu quadro de funcionários, efetuando mais de 1.000 demissões. Entre os demitidos estavam comissários, copilotos e pilotos. A empresa justificou o corte, visando compensar a alta dos custos do negócio, já que o dólar encontra-se valorizado, e o aumento no valor do combustível.

⁷ A holding TAM S.A. é empresa que controla a TAM Linhas Aéreas, a TAM Airlines no Paraguai e a Multiplus. Nela está incluída ainda a TAM Viagens, a TAM Cargo e a empresa de programas de fidelidade Multiplus. Fonte: site oficial da TAM: <<http://www.tam.com.br>> Acesso em 15/12/2013.

Em resposta, tripulantes da TAM participaram de uma manifestação pacífica no saguão do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. De acordo o Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA), cerca de 300 funcionários participaram do manifesto (Figura 11). Nesse sentido, começa-se a evidenciar circunstâncias as quais demandam o necessário desenvolvimento de estratégias que propiciem um ambiente de trabalho saudável na TAM, uma vez que, com as demissões, é comum criar-se uma atmosfera de preocupação junto aos colaboradores.



Figura 11 – Manifestação pacífica dos tripulantes, contra demissões na TAM

Fonte: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/07/30/tam-deve-demitir-ate-mil-pessoas-funcionarios-protestam-em-congonhas.htm>

Durante esse período de cortes na empresa, os passageiros também sofreram as consequências. Segundo reportagem publicada, em setembro de 2013, pela Folha de São Paulo, para poupar combustível, a companhia passou a desligar os aparelhos de ar condicionado quando as aeronaves estão em solo além da redução dos lanches servidos aos passageiros (Figura 11).

VOOS LIGHT TAM muda cardápio para viagens no Brasil			
COMO ERA			
Voos	Exemplos	SERVIÇO	
Super pontes e voos mais longos	Pontes aéreas entre São Paulo, Rio, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília e Porto Alegre	 +  + 	Bebida (inclui café) com sanduíche
Outros	São Paulo - Florianópolis	 + 	Bebida e kit com snacks variados
COMO FICOU			
Voos	Exemplos	SERVIÇO	
Até 1 hora	São Paulo - Florianópolis		Bebidas, apenas*
Entre 1 e 2 horas	São Paulo - Goiânia	 + 	Bebida com salgadinhos assados
Entre 2 e 3 horas	São Paulo - Salvador	 + 	Bebida e kit com snacks variados
Mais de 3 horas	São Paulo - Recife	 + 	Bebida com sanduíche
Super pontes	Pontes aéreas entre São Paulo, Rio, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília e Porto Alegre	 +  + 	Bebida (inclui café) com sanduíche

*Antes, havia uma opção de bebida (água ou suco, água ou refrigerante). Agora, sem comida, serão duas opções de bebida (refrigerante, refrigerante light e suco, mais água)

Fonte: TAM

Figura 12 – Comparativo de como era e como ficou o serviço de bordo após os cortes.
Fonte: <http://folha.com/no1355034>

Como pode ser visto na figura acima, em voos com menos de uma hora de duração, apenas bebidas são servidas. Já nas chamadas “Super Pontes”, a refeição é mais “completa”. Para a companhia, o novo serviço é mais “eficaz” e “completo”, no entanto, o discurso não reflete a insatisfação que possivelmente tem sido gerada, uma vez que os clientes percebem mudanças para pior em uma empresa.

Com todos esses acontecimentos na companhia durante o ano de 2013, fica a dúvida: Ainda existe de fato a “*PAIXÃO POR VOAR E SERVIR*” por parte dos seus colaboradores? A presente pesquisa busca respostas a esse questionamento nos capítulos seguintes e pautados nas opiniões dos mesmos.

4 GESTÃO DE PESSOAS

4.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Gestão de Pessoas (ou Gestão de Recursos Humanos) é uma ferramenta que no contexto atual das empresas, não pode faltar. Essa gestão, segundo Chiavenato (1999, p.8), consiste no “[...] conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Isso ocorre porque nesses novos tempos, a satisfação do colaborador com a empresa ganhou uma importância significativa, já que isso influi na sua produtividade e, consequentemente, no ganho que a empresa terá. É justamente isso que Ribeiro (2005, p. 1), expõe:

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. A área dos Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

A Gestão de Pessoas (GP) não tem um conceito novo, pois os novos mercados, as novas competências, maneiras e mentalidades, trazidas pela globalização, é que implicam em como a gestão deve se portar. Por isso, é ideal que a gestão de pessoas crie processos e modelos para alcançar a competitividade, eficiência e agilidade globais (ULRICH et al., 2001).

A GP funciona como um estímulo ao funcionário, porquanto as empresas se utilizam dessa ferramenta para motivar quem nela trabalha. Essa motivação pode vir de várias formas, como uma promoção dentro da empresa, um aumento de salário, benefícios, entre outras.

Ainda segundo Ribeiro (2005), entre outras coisas, o setor de RH tem como missão: Promover a capacitação profissional dos recursos humanos da empresa; Garantir o bom relacionamento entre empresa e colaboradores; Manter uma estrutura organizacional adequada; Atender às necessidades de Recursos Humanos da organização; Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, nos variados níveis de prazo, para atender às exigências e aos objetivos; Remunerar o pessoal de forma semelhante, levando em consideração todos os detalhes do trabalho que impactam na relação do profissional com o cargo que ele exerce e sua contribuição para a empresa.

E sua função envolve diversas áreas, são elas: Departamento de Pessoal; Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento dos Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Cargos e Salários; Folha de Pagamento; Benefícios; Orçamentos; Relações Sindicais; Medicina do Trabalho; Planejamento de Carreira; Segurança do Trabalho; e Treinamento Operacional (RIBEIRO, 2005).

A pesquisa aborda algumas delas nos tópicos que seguem, mas podemos destacar aqui de forma sucinta, algumas funções como: a segurança do trabalho, que é um agrupamento de medidas educacionais, administrativas, técnicas, médicas e psicológicas, utilizadas para precaver acidentes; As relações sindicais, que são imprescindíveis para que a boa convivência no ambiente de trabalho seja mantida, visando que seus funcionários tenham a consciência do esforço que a empresa faz para manter o clima organizacional, acarretando assim boas condições de trabalho e uma remuneração congruente (RIBEIRO, 2005).

4.1.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil

No Brasil, no final da década de 1980, dois pesquisadores confirmaram que a situação da gestão de pessoas no país era fraca, pois ainda se encontrava nos estágios iniciais, e com o tempo foi se aperfeiçoando. Eles enfatizaram que, apesar de ser reconhecida a necessidade de se tratar a GP de forma estratégica, na prática, tudo se restringia à administração dos processos operacionais (DEMO, 2008).

A maior parte das organizações não apresentava um planejamento de carreira formalizado, planejamento pessoal e muitas delas nem ao menos faziam avaliação de desempenho, pesquisa salarial ou serviço social (VENNOSA e ABUD apud DEMO, 2008).

A partir de 1995, as organizações brasileiras passaram a ter conhecimento da importância da gestão de pessoas, e adotar suas políticas e práticas, como o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a gestão da qualidade total, segurança no trabalho, entre outros, com o intuito de aumentar sua capacidade de competitividade no mercado (FISHER, 1998). Deduz-se que isso foi crucial para que as organizações pudessem se destacar tanto nacional como internacionalmente, aumentando a qualidade do que elas já ofereciam. Sobre a TAM, a empresa pôde então ter uma visão maior de mercado, e aumentar sua competitividade.

Portanto, fica claro que essas políticas dependem, essencialmente, do envolvimento de pessoas nas organizações, assim delineando as novas concepções da atual GP.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS PARA O SETOR TURÍSTICO

De acordo com Pimenta (2006), os turistas que visitam determinado local, avaliam tudo o que está a sua volta, inclusive fatores que são intangíveis, como o bom atendimento, a cordialidade dos que os recebem, e assim por diante. Tudo isso influi na sua percepção e opinião sobre a qualidade do produto turístico. Tendo isso em vista, é fácil perceber que para

obter sucesso, um empreendimento turístico deve ofertar aos seus colaboradores um bom programa de Gestão de Pessoas.

Porém, o grande problema do setor turístico no contexto brasileiro é a dificuldade dos donos das empresas em gerir seus funcionários, dar a eles um ambiente que os motive para que haja um empenho maior e, conseqüentemente, obtenha-se os objetivos visados. São vários os motivos que justificam tais problemas, mas um dos principais é que mesmo com a profissão regulamentada, não são aproveitados e reconhecidos como devem, que acaba por trazer certo descrédito que alguns dão a esses profissionais. Esta afirmação encontra respaldo no trecho que segue abaixo, a respeito das dificuldades que o setor turístico enfrenta:

[...] um dos principais entraves impostos, atualmente, ao setor turístico é o de como reter seus talentos, assegurando-lhes condições de desenvolverem suas competências, alcançarem suas realizações e obterem reconhecimento diante das tarefas que lhes são atribuídas (SILVA; FERREIRA; ANDRADE; 2013, p. 7).

A gestão de pessoas é fundamental para o setor turístico, pois ele se caracteriza pela prestação de serviços, e a qualidade destes depende do fator humano. Se não houver uma preocupação constante em qualificar e profissionalizar os integrantes da área turística, haverá mais reclamações por parte de quem o utiliza.

Sabendo que a TAM tem ligação direta com o turismo, e seus comissários de bordo contato direto com os turistas que estão ali a fim de despor dos serviços da empresa, é imprescindível passar aos colaboradores ensinamentos adequados de gestão para que sempre haja atenção e qualidade no atendimento ao passageiro, evitando assim as reclamações ditas anteriormente.

4.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências busca instrumentalizar o departamento de RH e os gestores das empresas para desenvolver a gestão e o desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essa gestão é uma forma avançada de administrar pessoas, já que sua base de sustentação se encontra nos conhecimentos requeridos pela organização (PICARELLI, 2002).

A Gestão por Competências busca a associação dos diferentes tipos de competências na estrutura do perfil dos profissionais e define os novos padrões necessários para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

No artigo “*The core competence of the Corporation*”, publicado na Harvard Business Review, em 1990, Prahalad e Hamel conceituam e definem a gestão de competências como o “aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades

de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”⁸. Esse conceito teve grande influência na forma como é trabalhada hoje a Gestão por Competências.

Uma empresa ao adotar a Gestão de Competências tem, dentre seus inúmeros objetivos: Promover a evolução profissional dos seus funcionários através da disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro dos mesmos, trazendo para empresa benefícios como agilidade, flexibilidade, velocidade e inovação; Fazer com que a organização alcance o ápice da relação monitorando a efetividade da disseminação do conhecimento; Buscar construir uma organização de alta performance, fazendo o que haja entendimento, organização e disseminação dos conhecimentos ligados às estratégias da empresa e aos negócios; Construir/Formar uma base de dados confiável de cada funcionário (resultado das avaliações), deixando-a disponível para a organização; Transparência e comunicação com relação aos critérios para o desenvolvimento profissional; Encorajar uma maior associação/relação entre os diversos setores e áreas da empresa (PICARELLI, 2002).

Competência, para Picarelli (2002), é entendida pelo conjunto de características percebidas nas pessoas. Essas características envolvem o famoso CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes):

- a) **Conhecimentos:** que é o conhecimento técnico, o “saber” adquirido, as teorias e os conceitos;
- b) **Habilidades:** é o “saber fazer”, ou seja, o saber colocado em prática;
- c) **Atitudes:** são os comportamentos do colaborador, a maneira como ele age com pares, superiores e subordinados. Tudo isso relacionado à sua personalidade.

Essas características das competências envolvem os comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. Portanto, quando se fala em gerir pessoas, deve-se levar em consideração a Gestão por Competências, no sentido em que os colaboradores devem ser entendidos como peças-chave no desenvolvimento de uma organização. E, para tanto, é preciso reconhecer a necessidade de oportunizar conhecimentos e habilidades, mas, acima de tudo, espera-se dos colaboradores atitudes adequadas para o bom desempenho organizacional. Conhecimentos e Habilidades podem ser desenvolvidos pela empresa, todavia, no que tange às atitudes, espera-se que já na fase de Recrutamento e Seleção, as empresas percebam o perfil dos seus candidatos, identificando traços da sua personalidade que se encaixem à cultura organizacional.

⁸ Carbone apud Prahalad; Hamel, et al., 2005, p. 34.

Todos os sistemas da área dos recursos humanos se integram na gestão por competências, compondo uma ferramenta de administração de pessoas e possibilitando a convergência das ações de RH.

A base de atuação proposta para o profissional de RH é a Gestão por Competências. Essa filosofia de gestão impõe a integração e coerência de todas as dimensões funcionais da Gestão de Pessoas (Rocha-Pinto et al, 2007), assunto a ser abordado no tópico subsequente.

4.3.1 Dimensões funcionais da Gestão de Pessoas

As dimensões funcionais da Gestão de Pessoas consistem nas etapas necessárias para gerir um colaborador na realidade da organização. Ao contrário do que muitos podem pensar, administra-se os passos de um funcionário desde a sua pretensão de entrar na empresa, ou seja, na fase Recrutamento e Seleção. Sendo assim, Rocha-Pinto et al. (2007) estabelece as seguintes dimensões:

a) Captação e Seleção de Talentos

O processo de captação e seleção de talentos se define como um conjunto de atividades que buscam atrair e selecionar pessoas adequadas às variadas funções dentro de uma empresa. Observa-se que esse processo exige uma análise detalhada do que deve ser feito, desde o momento em que é preciso atrair os candidatos, até a contratação dos que foram selecionados (ROCHA-PINTO et al, 2007).

Não há mistério para atrair e selecionar pessoas que se adequam às organizações, pois cada uma possui características próprias que devem ser levadas em consideração na execução desse processo. Para Ribeiro (2005), o que deve ser feito é selecionar profissionais que: amam o que fazem; identificam-se com os valores da organização e com os companheiros de trabalho; tenham competências que se adequam ao cargo e à organização.

O recrutamento, ou captação de talentos, procura atrair e identificar um determinado grupo de candidatos, e desses candidatos, serão escolhidos os que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes que mais se adequam à empresa. Esse momento também é um canal de informação e construção da imagem organizacional, pois é quando os candidatos selecionados desejam informações sobre a empresa e a empresa sobre o candidato.

A captação também pode ser pensada como o momento em que a empresa pode seduzir mostrando suas qualidades aos candidatos e, em contrapartida, estes demonstram suas

competências à empresa. O trabalho de captação pode ser feito também internamente na organização.

Segundo Milkovich e Boudreau apud Rocha-Pinto et al (2007, p. 67):

Uma organização pode tentar atrair a nata dos profissionais, fixando exigências muito rígidas e gastando bastante tempo e dinheiro ao procurar pelos melhores. Por outro lado, em função das condições de mercado ou da vontade de reduzir custos, a organização pode optar por candidatos de mais baixa qualificação, gerando assim um grupo maior de postulantes.

No entanto, a decisão do processo de captação ser rígido ou não, depende do balanceamento entre os custos de uma procura com mais detalhes e os benefícios de obter uma qualidade maior. Vale destacar que nem sempre o candidato mais qualificado é o mais adequado à posição visada pela empresa. Entende-se que isso se dá pelo seguinte fato: se o cargo a ser ocupado por esse funcionário, exigir menos de todas as qualidades que ele possui, o mesmo se tornará desinteressado, desmotivado e, conseqüentemente, produzirá menos para a empresa. Ou ainda, se o perfil do candidato não se encaixa à cultura organizacional. Exemplificando, se uma empresa postula em sua missão posturas éticas e trabalhos em equipe, deve pensar duas vezes antes de contratar pessoas que tenham em seu histórico referências contrárias a essas.

Concluída a fase de captação, parte-se para a seleção. Quando a entrevista é bem planejada, ela pode se tornar uma ferramenta muito eficaz para que se obtenha o maior número de informações possíveis a respeito do candidato, entender melhor o que ele busca e se isso se encaixa com as exigências do cargo, entre outras coisas (RIBEIRO, 2005).

Milkovich e Boudreau (2000) apud Rocha-Pinto et al (2007, p.70) demonstram, na Figura 12 abaixo, os passos no planejamento de uma estratégia de seleção externa.

A Figura abaixo demonstra de forma simples e eficiente as etapas que uma empresa deve seguir no momento da seleção externa de funcionários. As etapas vão desde diagnosticar que área necessita de um novo profissional para desenvolver o trabalho, até a integração do novo funcionário à empresa.

Após isso, resta à empresa motivar esses funcionários, por meio de programas e projetos, para que eles continuem desenvolvendo um trabalho que a faça crescer e avançar no mercado. Para tal, a empresa tem seu sistema de reconhecimento e remuneração e desempenho, que será discutido no tópico seguinte.

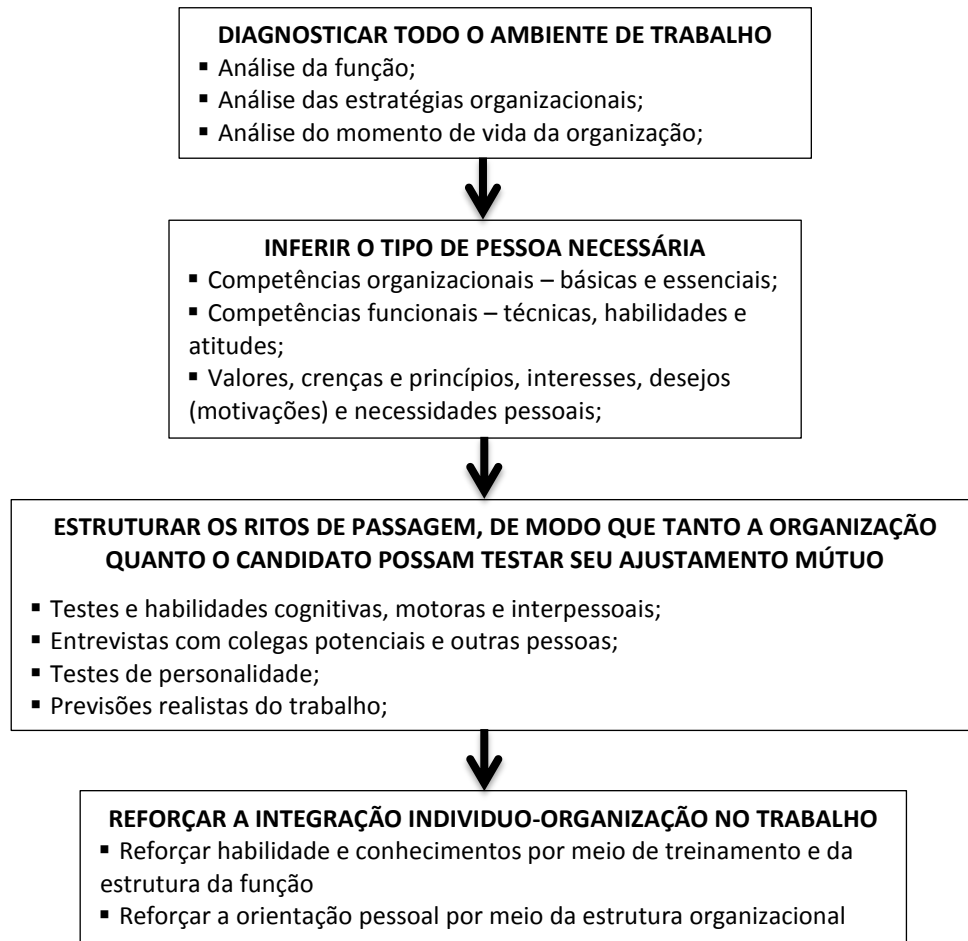


Figura 13 – Passos no planejamento de uma estratégia de seleção externa
Fonte: Milkovich e Boudreau (2000) apud Rocha-Pinto et al (2007, p.70)

b) Reconhecimento e Remuneração Estratégica

O reconhecimento visa despertar no funcionário satisfação e orgulho de fazer parte daquela empresa, motivando-o para que os objetivos da mesma sejam alcançados. A respeito disso, Mendonça (2002, p. 170) diz que “embora toda recompensa embute uma forma de reconhecimento, é preciso que o talento perceba, para que surjam os efeitos desejados”. Portanto, percebe-se que não é a recompensa que realmente vale, e sim a mensagem que a empresa passa ao funcionário (para o caso de um deles sentir desmotivado por não ter recebido o mesmo).

A remuneração estratégica encerra uma combinação balanceada de variadas formas de remuneração. De acordo com Coopers e Lybran (1997), são elas: *Remuneração por habilidades/competências* – estabelecida pela capacitação e formação dos funcionários; *Remuneração funcional* – estabelecida pela função e pelo ajuste ao mercado; *Remuneração variável* – associada às metas de desempenho do indivíduo, das equipes ou da organização; *Salário indireto* – benefícios e outras vantagens; *Participação acionária* – associada aos

objetivos de lucratividade da empresa e usada para aceitar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionário; e *Alternativas Criativas* – gratificações, formas especiais de reconhecimento e prêmios.

Toda remuneração exerce a importante função de incentivar os comportamentos para que estes sejam voltados aos objetivos que a empresa almeja alcançar. Determinadas empresas adotaram os chamados “benefícios flexíveis”, para tentar personalizar seu sistema de recompensas (ROCHA-PINTO et al, 2007).

Por fim, é importante notar que, anteriormente, entendia-se que um bom salário responderia pela satisfação do colaborador. Entretanto, nos dias atuais, percebe-se que as pessoas precisam e esperam serem reconhecidas, elogiadas pelo seu desempenho, destacando-se os seus méritos. Não ao acaso, empresas como o Macdonald's estampam em suas paredes fotos reconhecendo o “Colaborador do Mês”. É claro que isso, *per si*, não responde isoladamente pela satisfação do colaborador, contudo, complementa a ideia de que a empresa reconhece a sua importância e o seu esforço.

No entanto, para beneficiar, é importante avaliar. Por isso, abordar-se-á, no próximo tópico, a avaliação de desempenho nas empresas.

c) Avaliação de Desempenho

Uma forma de se conceituar a avaliação de desempenho é defini-la como um esforço para constatar a colaboração do trabalhador/equipe de trabalhadores na conquista dos objetivos da empresa. Essa avaliação, então, significa mensurar os comportamentos e/ou seus resultados em termos do grau de sua contribuição para tal (Campbel et al, 1970 apud Dewes, Palma e Stein, s/d).

De acordo com Lucena (1992, p. 77):

Avaliação é a verificação formar e permanente dos resultados alcançados comparados com padrões de desenvolvimento estabelecidos e o termo desempenho definido como: Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados de dele se espera, definidos por padrões de desempenho.

Já Chiavenato (2010, p. 120) vê a avaliação como:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimular ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa.

Desse modo, avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta que auxilia nas funções de planejar, liderar e acompanhar os resultados da equipe de uma chefia.

Importante ressaltar que o sistema de avaliação de desempenho do funcionário está voltado para o seu comportamento profissional, e não para a pessoa em si.

d) Certificação de Competências e Educação Corporativa

De acordo com Rocha-Pinto et al (2007), a remuneração e a avaliação de desempenho são como uma ponte para a certificação de competências, tendo sua origem nos processos de educação corporativa.

Lopes (2002), diz que da certificação de competências, espera-se a utilização da habilidade na prática, seguindo as medidas necessárias de segurança, produtividade e qualidade, assegurando a firmeza do sistema e repassando aos funcionários um sentimento de justiça.

Observação *in loco*, testes práticos e provas escritas, são as práticas mais comuns da certificação. As certificações são conduzidas pelos superiores imediatos ou por um especialista nas empresas mais antigas. Já nas mais contemporâneas, são utilizadas comissões com a participação de pares e subordinados (LOPES, 2002). Essas ferramentas proporcionam às empresas uma maior facilidade no momento de designar pessoas de acordo com as necessidades de determinada área. Tendo um bom resultado disso, tem-se uma visão ampla do plano de carreira e do seu planejamento.

A educação corporativa é um contínuo processo de ensino e aprendizagem. Segundo Rocha-Pinto et al (2007, p. 108), ela é definida “[...] a partir das estratégias organizacionais, possibilitando, assim, o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios”. Nesse sentido, na realidade maranhense, por exemplo, percebe-se nos bancos das instituições de ensino superior, a presença de inúmeros colaboradores de empresas como a Vale e a Alumar, estudando os mais variados temas que oportunizem seu crescimento profissional e melhoria de desempenho nas empresas em comento. Nesses casos, as empresas integralmente ou parcialmente arcam com os custos dos cursos.

e) Clima e cultura Organizacional

Clima Organizacional, segundo Gomes (2002, p. 96), “é o ‘meio ambiente psicológico’ da organização”. Na vida organizacional e nos acordos interpessoais, nada é mais importante, nem menos concreto do que o clima psicológico. Os trabalhos que envolvem clima organizacional procuram identificar todos os fatores que acometem, tanto positivamente como negativamente, a motivação dos funcionários de determinada empresa (GOMES, 2002).

Pimenta (2006, p. 179), bem diz que:

O clima organizacional pode ser percebido na maneira como as pessoas se relacionam durante o trabalho, no restaurante da empresa (ou durante a refeição), nos horários de entrada e saída, e ainda na reação manifestada diante de eventuais problemas. O clima é composto pelos sentimentos e percepções subjetivas sobre o salário, a divisão do trabalho e de responsabilidades, as instalações físicas, o chefe etc.

É importante manter uma boa relação entre todos os membros de uma organização para que a mesma não seja prejudicada.

A cultura organizacional por outro lado, é um fenômeno abstruso, sendo importante que se observe suas vertentes de forma ampla. Devem ser consideradas inúmeras situações sociais vivenciadas pelos membros de uma empresa, para que se compreenda a cultura organizacional. É essencial o entendimento do próximo, da visão de mundo que ele tem, da sua cultura (ROCHA-PINTO et al, 2007).

Cada empresa possui uma cultura única, ou seja, até mesmo as que possuem um ramo similar de atuação e de atividades, as culturas são diferentes. Os fracassos e vitórias, os empecilhos que encarou, fazendo parte da formação da cultura organizacional de uma empresa (ROCHA-PINTO et al, 2007). Portanto, o clima organizacional pode ser algo efêmero, enquanto a cultura organizacional, traduzida nos valores e símbolos da empresa, apresentam maior dificuldade de alteração e requerem maiores engajamentos de suas lideranças.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA E RESULTADOS

5.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa apresenta caráter qualitativo, visando traduzir em números, opiniões e informações, a realidade da empresa alvo de investigação. Desse modo, a metodologia qualitativa ao contrário da quantitativa, não utiliza amplas amostras, pois seu objetivo é realizar uma análise mais detalhada sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo psicossocial dos dados obtidos (LAKATOS e MARCONI, 2006). A investigação envolveu pesquisas bibliográficas e dados sobre a TAM Linhas Aéreas, sobretudo a partir da coleta e da análise dos dados resultantes da investigação junto aos seus colaboradores – comissários de bordo e pilotos da TAM –.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para conhecimento da situação atual da Gestão de Pessoas na companhia TAM Linhas Aéreas e de suas satisfação em trabalhar na empresa, foram elaborados questionários do tipo misto (Apêndice A) e aplicados junto a oito comissários e um piloto da TAM. A escolha dos entrevistados se deu aproveitando o acesso facilitado a alguns colaboradores da TAM que contribuíram na distribuição dos questionários entre os demais colegas de trabalho (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Escolaridade	Gênero	Anos de atuação
Comissário 1	Superior Incompleto	Masculino	3 anos
Comissário 2	Superior Incompleto	Masculino	3 anos
Comissário 3	Superior Incompleto	Masculino	6 anos
Comissário 4	Superior Incompleto	Masculino	4 anos
Comissária 5	Superior Incompleto	Feminino	6 anos
Comissária 6	Superior Incompleto	Feminino	3 anos
Comissária 7	Superior Incompleto	Feminino	6 anos
Comissária 8	Ensino Médio Completo	Feminino	7 anos
Piloto 1	Superior em curso	Masculino	3 anos

Fonte: Elaboração própria baseada na pesquisa de campo

5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado na coleta de dados junto aos funcionários, questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A). A escolha de tal instrumento visou à obtenção de informações essenciais para entender o funcionamento da gestão de pessoas na empresa e a satisfação dos seus colaboradores para com ela.

5.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Reitera-se que foram enviados 15 questionários, entre eles, quatro para pilotos e 11 para comissários. No entanto, apenas um piloto e oito comissários responderam aos questionários. Interpreta-se que a rotina de trabalho intensa, com pouco tempo de folga, tenha sido o ponto determinante para a não obtenção de todas as respostas e para a quantidade de questionários previstos.

5.5 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA TAM SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

Entre os dias 14 e 28 de outubro de 2013, realizou-se a aplicação de questionários junto a nove funcionários da TAM, sendo oito comissários e um piloto. Sobre o perfil dos entrevistados, sete deles possuem Ensino Superior incompleto, um possui apenas o Ensino Médio completo e um está cursando o Ensino Superior. De antemão, percebe-se que formação em nível de graduação não é uma das maiores exigências por parte da TAM. Buscou-se, do mesmo modo, saber o tempo de trabalho na empresa, a fim de atestar se os colaboradores tinham condições de avaliar os pontos a serem questionados. Constatou-se que 45% dos entrevistados trabalham há três anos na companhia, 11% há quatro anos, 33% há seis anos e apenas 11% há sete anos ou mais, como mostra o Gráfico 1 abaixo:

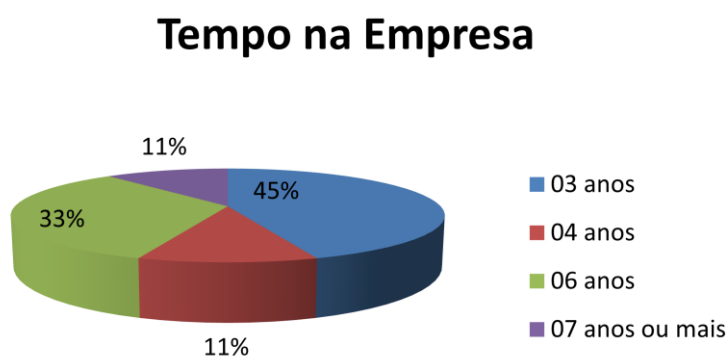


Gráfico 1 – Tempo na Empresa.

Acerca da remuneração e dos benefícios oferecidos (Gráfico 2), notou-se que 78% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com o que lhes é oferecido e 22% insatisfeitos. Questionados sobre o porquê da insatisfação, os entrevistados se referiram ao fato de que ocorre uma defasagem salarial que já se estende por alguns anos. Aliás, retomando o que foi

dito por Rocha-Pinto et al. (2007), a remuneração exerce um papel fundamental para incentivar os comportamentos dos colaboradores de modo que estes sejam voltados aos objetivos que a empresa almeja alcançar. Para a TAM, nesse ponto, pode-se criticar que uma das principais dimensões observadas pelos colaboradores se relaciona à remuneração e, portanto, a empresa precisa focar nas possibilidades de melhoria salarial para os seus colaboradores.

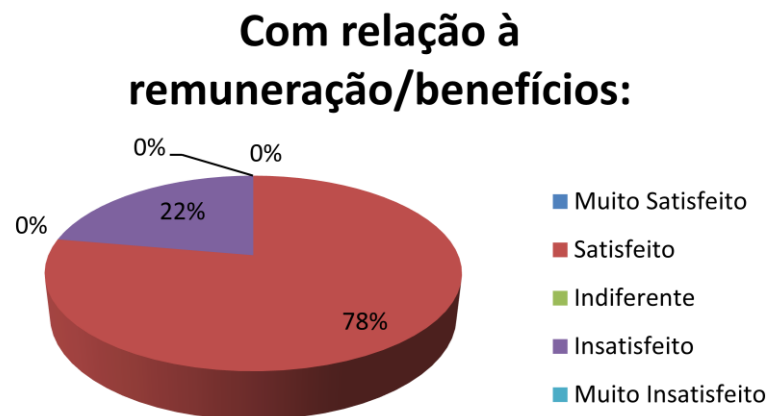


Gráfico 2 – Remuneração e Benefícios

Quando questionados sobre a frequência com que os seus gestores os motivam para desempenhar suas atividades de trabalho (Gráfico 3), 56% disseram que isso acontece às vezes e 44% que isso nunca é realizado. Nesse sentido, percebe-se que a TAM peca ao desconsiderar o estímulo diário por parte das suas lideranças junto aos demais colaboradores. Fato este que, possivelmente, responde por queda no desempenho e consequente insatisfação da clientela.

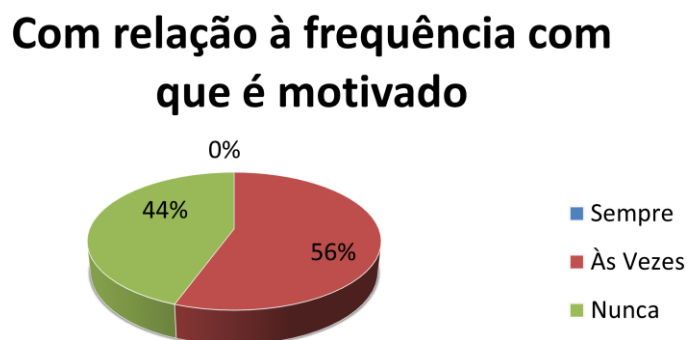


Gráfico 3 – Frequência com que é motivado pela empresa

Não muito diferente do que dito pelos outros comissários, a comissária 8 diz que “[...] não tem, não existe motivação. Eles até tentam fazer programas dentro da empresa com atividades na academia de serviços pra que a gente se motive, mas a segunda aula que tem a gente já vê que não tem que ter motivação nenhuma.” Diferente do que era imaginado, percebe-se que a atual motivação dada pela empresa, não atinge níveis satisfatórios dentre os entrevistados.

Já com relação ao nível de motivação que os próprios funcionários têm com o trabalho (Gráfico 4), 45% disseram ter uma alta motivação, 33% médio e 22% muito baixo.

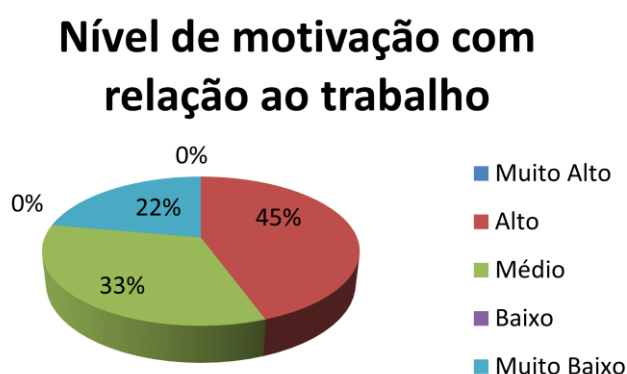


Gráfico 4 – Nível de motivação com relação ao trabalho

Dentre os que responderam que seu nível de motivação é muito baixo, as alegações foram sobre a falta de incentivos, de comunicação com os empregados e também pela falta de reconhecimento do esforço e desempenho no trabalho. Nesse aspecto, o Comissário 1 afirma que “[...] é mais fácil a empresa te punir por um erro, do que te reconhecer por algo que você tenha feito em prol da boa imagem e crescimento dela”. Portanto, ratifica-se a necessidade da TAM avançar no reconhecimento dos seus colaboradores, sob pena deles se sentirem até mesmo injustiçados, quando chamados atenção por eventuais falhas que ocorram. Ademais, como visto anteriormente, uma das funções de aplicar a gestão de pessoas nas empresas é manter seus funcionários incentivados e motivados para que o trabalho seja bem desenvolvido.

Os funcionários também foram questionados se o nível de entusiasmo com a TAM permanecia o mesmo de quando ingressaram (Gráfico 5). A maioria, com 45%, disseram que discordavam, 33% que discordavam plenamente e 22% que concordavam.

Apresenta o mesmo nível de entusiasmo desde que ingressou na TAM

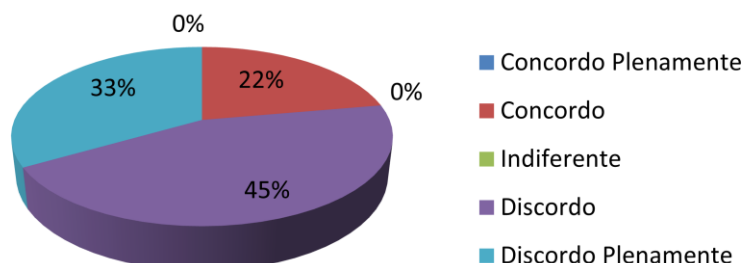


Gráfico 5 – Entusiasmo com a empresa, em relação a quando ingressaram

O gráfico acima expõe que os funcionários entrevistados apresentaram uma significativa queda quanto a sua expectativa perante a empresa. Desta forma, percebe-se que o nível de entusiasmo caiu muito com relação à época em que ingressaram na presente empresa.

Quando arguidos sobre a TAM ser um bom lugar para trabalhar, 78% dos investigados concordaram e 22% discordaram (Gráfico 6). Apesar da queda no entusiasmo apresentada anteriormente, entende-se haver uma repercussão positiva nos comissários e piloto entrevistados, uma vez que o nível de satisfação é elevado.

A TAM é um bom lugar para trabalhar?

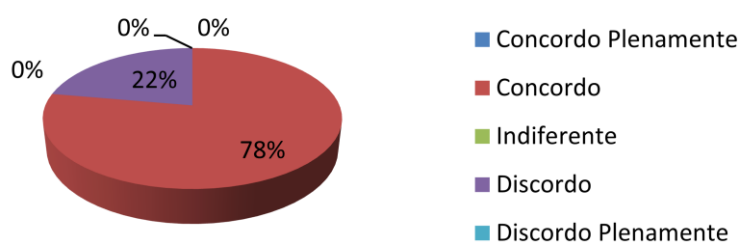


Gráfico 6 - Satisfação em trabalhar na TAM

Sobre os 22% que não concordam, justificou-se devido à inexistência no desenvolvimento da carreira, à necessidade melhorar a comunicação com as chefias, à falta de reconhecimento, entre outros. Nesse ponto, sabe-se que o reconhecimento procura despertar no funcionário satisfação por fazer parte empresa que trabalha, motivando-o para que os objetivos da mesma sejam alcançados.

Quando perguntados se são informados sobre os acontecimentos na empresa, 56% responderam que às vezes, 22% sempre e 22% nunca (Gráfico 7).

Você é informado sobre os acontecimentos da empresa?

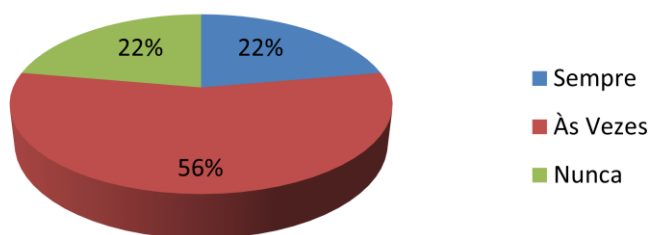


Gráfico 7 – Recebimento de informações sobre os acontecimentos na empresa

Faz-se ainda importante destacar que durante a pesquisa, pôde-se perceber que a maior parte dos funcionários reclama pelo mesmo motivo, que no caso, é a comunicação ineficaz das chefias, fato este que não expõe ao funcionário da TAM a real situação da mesma de forma clara e objetiva.

Perguntados qual principal meio de comunicação que existe na empresa para transmitir informações a eles, todos responderam que utilizam o site dos tripulantes e também o e-mail corporativo. Reitera-se, nesse âmbito, a importância da empresa em estabelecer bons canais de comunicação que informem aos funcionários sobre o que acontece na mesma, ao mesmo tempo, em que estas ferramentas podem aproximar a relação entre colaboradores e suas lideranças.

Quando questionados, 100% dos entrevistados afirmaram que possuem conhecimento quanto à visão, missão e princípios da TAM (Gráfico 8). Tal fato reflete a noção quanto ao nível de satisfação exigido pela TAM na prestação dos serviços por parte dos funcionários. Ou seja, os funcionários conhecem plenamente os objetivos almejados pela companhia.

Você tem conhecimento sobre visão, missão e princípios da TAM?

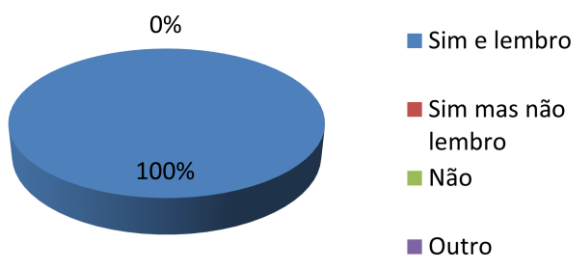


Gráfico 8 – Conhecimento sobre visão, missão e princípios da TAM

Nesse sentido, quando arguidos sobre qual aspecto mais agrada por trabalhar na TAM, as respostas se alinharam com missão e valores da empresa, além de outras questões importantes para a satisfação de um colaborador. Tem-se como exemplo o Comissário 1, ao afirmar que aspecto mais positivo é o fato de que “a TAM é uma empresa idônea”. Já o Piloto 1 confirmou “o prazer de transportar os passageiros e ver sua felicidade”. Outras respostas se relacionaram ao convívio com o passageiro, o encanto da aviação civil e, até mesmo, os benefícios e o salário.

Em contrapartida, perguntou-se acerca dos aspectos que menos agradam em trabalhar na TAM. As principais respostas se relacionaram a dois aspectos fundamentais destacados nas dimensões funcionais da Gestão de Pessoas (ROCHA-PINTO et. al., 2007): Reconhecimento e Remuneração Estratégica; e Clima e Cultura Organizacional.

No que tange à remuneração, o Piloto 1 bem diz que “há uma demora muito grande para subir na carreira”. Corroborando com esta afirmação e tratando da Cultura Organizacional, a Comissária 6 confirma que “a empresa não oferece nenhum plano de carreira e entendo como péssima a gestão da empresa”. Já a Comissária 8, diz que “[...] a indiferença com os funcionários, com os comissários. Somos linha de frente então devíamos ser muito melhor tratados”.

As questões acima citadas pelos funcionários entrevistados estão diretamente ligadas à motivação e a satisfação dos mesmos em seu trabalho. Além de ser uma forma de recompensa monetária estes tem o intuito de aumentar a autoestima e fazer com que o mesmo sinta-se valorizado pelo trabalho que desempenha. Sendo assim, observa-se que a TAM Linhas Aéreas tende a não satisfazer seus funcionários com o adequado reconhecimento.

A posteriori, foi perguntado se eles se sentem felizes em trabalhar na TAM (Gráfico 9). Como pode ser observado na tabela abaixo, 67% dizem que sim e 33% que não.

Você se sente feliz em trabalhar na TAM?

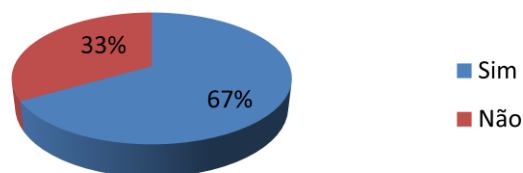


Gráfico 9 – Nível de felicidade com relação a trabalhar na TAM

Atenta-se que apesar de todos os aspectos negativos previamente expostos o corpo de funcionários da TAM Linhas Aéreas ainda apresenta em sua maioria satisfação com a mesma.

Por fim, quando questionados se a empresa havia melhorado depois do seu ingresso (Gráfico 10), observou-se que 45% deles sentem que tudo continua igual, 33% acham que piorou e 22% que melhorou.

Você acha que a empresa com relação a você (funcionário):

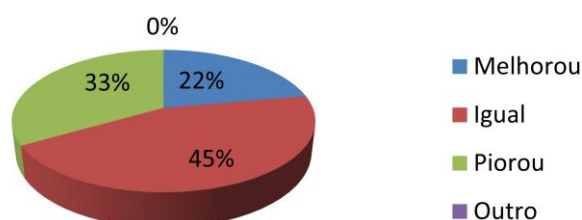


Gráfico 10 – A TAM com relação ao funcionário no momento atual comparado a quando entrou

Já que a expectativa dos funcionários no momento atual comparado ao momento em que ingressaram não apresenta, em grande parte, alterações, deduz-se que estes não se sentem devidamente estimulados a prestar um serviço de forma plena e eficaz.

Isso se deve, pois atualmente o ser humano tende a não procurar apenas a subsistência ou a satisfação financeira junto ao seu trabalho. A atual busca vai além desses fatos, pois centraliza-se na qualidade de vida associada à prestação de serviços. Logo, para que não haja desmotivação e insatisfação perante a companhia da forma que foi mostrado, e a produtividade dos seus funcionários permaneça em níveis satisfatórios, faz-se essencial a existência de uma verdadeira parceria entre estes e a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas surge nas empresas com o intuito de ajudá-las a gerir de forma eficaz seus funcionários, a fim de mantê-los sempre motivados em realizar suas funções e sentirem prazer e orgulho do local em que trabalham. Como visto no decorrer do estudo, existem pontos-chave dentro da GP que, se não forem trabalhados de forma correta, como por exemplo, o reconhecimento do funcionário, ou então a boa comunicação entre os diferentes setores, podem trazer para empresa problemas como desmotivação, má conduta, entre outros fatores que podem prejudicar sua imagem e rendimento. O objetivo geral da pesquisa foi o de estudar as percepções dos comissários de bordo e pilotos da TAM Linhas Aéreas, acerca dos programas de gestão de pessoas da empresa.

Nessa esfera, pode-se perceber que a gestão de pessoas da empresa necessita melhoria em alguns aspectos. Notou-se, por meio das entrevistas, que falta na empresa uma melhor comunicação com os funcionários e suas lideranças, reclamando falta de informações sobre a empresa e a real situação da companhia, como sobre as demissões ocorridas em 2013. Ademais, sentem que a falta de planos de carreiras elevam sua preocupação quanto ao seu futuro na empresa. Para alguns, a cultura organizacional da empresa reflete uma má gestão, traduzida na sensação de falta de reconhecimento da TAM por seus colaboradores. Embora exista um considerável número de entrevistados que gostam da empresa, pôde-se perceber que ainda assim, há um sentimento de decepção e de que poderia melhorar.

Quanto a esses que se sentem satisfeitos com a empresa, é fácil notar que o que realmente os deixam felizes é a paixão por voar e por servir. A motivação maior que estes recebem é ver o passageiro satisfeito e feliz.

Destaca-se como principais aspectos positivos da TAM, a idoneidade da empresa e seu comprometimento com o bem estar do passageiro.

Portanto, como sugestão para elevar o nível de satisfação e realização dos seus colaboradores e, conseqüentemente, de sua clientela a TAM deve reavaliar o seu programa de gestão de pessoas, não somente em pontos específicos, mas seu todo, pois reconhece-se a importância dos gestores da empresa reverem com mais atenção o trabalho que vem (ou não) sendo realizado na gestão, e tendo consciência que o descumprimento de suas obrigações morais junto aos que tornam possível o seu crescimento, pode acarretar em sérias conseqüências.

REFERÊNCIAS

- AVIAÇÃO CIVIL (2013). **História da Aviação Civil do Brasil**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/aviacao_histbrasil.htm> Acesso em: 16 nov 2013
- BELTRÃO, O. D. **Turismo: a indústria do século XXI**. Osasco, SP: Novo Século, 2001.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo** – 12ª ed. rev. e atualiz. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. 4. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.
- COOPERS; LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- DEWES, F.; PALMA, D. L.; STEIN, L. M. **Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa**. s/d, s/l. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/avaliacao_do_desempenho_nas_organizacoes_tendencias_de_pesquisa.pdf> Acesso em 01 dez 2013
- DIAS, R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005
- EDRA, F.P. M. **A Relação entre o turismo e o Transporte aéreo no Brasil**. 2005. 90 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- GOMES, F. R. **Clima organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações – Revista de administração de empresas**. São Paulo, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 4. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, M. C. **Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências**. Disponível em: <http://www2.manager.com.br/coluna/resp_coluna43.asp>. Acesso em: 07 nov 2013

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Rio de Janeiro: FGV, 2002 (Dissertação de Mestrado).

MESQUITA, W. S. **Crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável no Turismo**. Rio de Janeiro: Instituto Virtual de Turismo. Caderno Virtual de Turismo, vol.6, nº3, 2006. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/ojs/include/getdoc.php?id=407&article=136&mode=pdf>> Acesso em: 11 dez 2013

NETTO, A. P. **O que é turismo**. São Paulo: Brasiliense, 2010. – (Coleção primeiros passos; 341).

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PAGE, S. J. **Transporte e turismo**. Trad. Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Bookman, 2001.

PICARELLI, V. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências** – vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PIMENTA, M. A. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2006

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA-PINTO, S. R. da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. – 9 ed. rev. ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RONÁ, R. **Transportes no turismo**. Barueri, São Paulo: Manole, 2002.

Silva, David Leonardo Bouças; Andrade; Davi Alysson da Cruz.; Brandão, Luciana Ferreira. (2013). **Responsabilidade Social Empresarial na Hotelaria: desafios e práticas em São Luís do Maranhão, Brasil**. In: Inovação e Qualidade na Hotelaria. Henriques, C.; Serra, F.; Santos, J.; Águas, P. (org.). Ed. UAlg ESGHT: Algarve, Portugal.

TAM Linhas Aéreas. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.tam.com.br>> Acesso em 07 nov 2013.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista com os comissários de bordo**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO****CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS****CURSO DE TURISMO****DATA:** ____/____/____**QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA TAM**

Prezado servidor da TAM, sua participação no preenchimento das perguntas abaixo contribuirá com a pesquisa do aluno Pedro Ernani Oliveira Coelho, concludente do Curso de Turismo da UFMA. Pretende-se, através deste questionário, obter informações sobre a Gestão de Pessoas na TAM Linhas Aéreas, com seus colaboradores. Reiteramos que as informações são confidenciais e possuem cunho meramente acadêmico.

NOME:

IDADE:

ESCOLARIDADE:

1. Há quanto tempo trabalha na TAM? Qual sua ocupação?
2. Como você se sente com relação à remuneração/benefícios oferecida pela TAM?
Muito Satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Insatisfeito ()
Muito Insatisfeito ()
3. Com que frequência você é motivado pelos seus gestores para desempenhar suas atividades de trabalho?
() Sempre () Nunca () Às vezes
4. Qual o seu nível de motivação com relação ao trabalho?
Muito Alto () Alto () Médio () Baixo () Muito baixo ()
5. Você acha que o seu nível de entusiasmo atualmente na empresa é o mesmo de quando entrou?
Concordo Plenamente () Concordo () Indiferente () Discordo ()
Discordo Plenamente ()
6. Você acha que a TAM é um bom lugar para trabalhar?
Concordo Plenamente () Concordo () Indiferente () Discordo ()
Discordo Plenamente ()
7. Você é informado sobre os acontecimentos da empresa?
() Sempre () Nunca () Às vezes

8. Qual o PRINCIPAL MEIO DE COMUNICAÇÃO que existe na empresa para transmitir informações aos colaboradores?
-

9. Você tem conhecimento sobre visão, missão e princípios da TAM?
Sim e lembro () Sim, mas não lembro () Não () Outro ()

10. Cite o PRINCIPAL ASPECTO que MAIS lhe agrada em trabalhar na TAM:
-

11. Cite o PRINCIPAL ASPECTO que MENOS lhe agrada em trabalhar na TAM:
-

12. Você se sente feliz em trabalhar na TAM? Por quê?
Sim () Não ()
-

13. Comparado aos anos anteriores, você acha que a empresa com relação a você:
Melhorou () Igual () Piorou () Outro ()