

**SENAC – FRANCISCO MATARAZZO**

Carlos da Silva

Mauro Santos Matias

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO SELETIVO DE COMISSÁRIOS DE  
VOO SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

São Paulo

2016

Carlos da Silva

Mauro Santos Matias

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO SELETIVO DE COMISSÁRIOS DE  
VOO SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Senac – Francisco Matarazzo, como  
exigência parcial para obtenção do grau de  
Especialista em Educação Corporativa

Orientador: Prof. Welinton Fernando Benga.

São Paulo

2016

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do Centro Universitário Senac São Paulo com dados fornecidos pelo autor(a).

da Silva, Carlos

Proposta de melhoria no processo seletivo de comissários de voo sob a perspectiva da educação corporativa / Carlos da Silva, Mauro Santos Matias - São Paulo (SP), 2016.

59 f.: il. color.

Orientador(a): Welinton Fernando Benga

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Especialização em Educação Corporativa) - Centro Universitário Senac, São Paulo, 2016.

Educação Corporativa. Educação a Distância. Formação de Comissários. Treinamento de Comissários. Comissário de Voo.  
I. Matias, Mauro Santos II. Benga, Welinton Fernando (Orient.) III. Título

Carlos da Silva

Mauro Santos Matias

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO SELETIVO DE COMISSÁRIOS DE  
VOO SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Senac – Francisco Matarazzo, como  
exigência parcial para obtenção do grau de  
Especialista em Educação Corporativa

Orientador: Prof. Welinton Fernando Benga.

A banca examinadora dos Trabalhos de Conclusão, em sessão pública realizada em  
\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ considerou os candidatos:

1) Examinador (a)

2) Examinador (a)

3) Presidente

Dedicamos este trabalho a todos os comissários de voo que transportam pessoas com segurança.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus e ao apoio de nossos familiares, em especial ao nosso orientador que gentilmente nos orientou, a Rafaela Alves por nos autorizar a usar a Gol em nosso trabalho, a Claudia Otero e a Patrícia Ribeiro por disponibilizar alguns dados e ao corpo docente do Curso de Especialização em Educação Corporativa por compartilhar todo conhecimento que serviu de base para a execução deste trabalho.

Num ambiente de crescente interdisciplinaridade e conexões múltiplas, as organizações precisam de pessoas capazes de pensar o novo, de enxergar além da moldura, de buscar soluções para o que ainda está no horizonte. Essas capacidades só podem advir de gente com repertório técnico, intelectual e sensorial.

Mario Sergio Cortella

## RESUMO

A educação corporativa tem por objetivo contribuir positivamente nos processos de aprendizagem da empresa moderna atuando de maneira consultiva no seu objetivo principal de existir, a perenidade. Trabalhando com uma situação problema identificada por custos desnecessários atrelados ao processo formativo do comissário de voo, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o percurso formativo do comissário de voo brasileiro ainda na escolas livres de formação de comissários, posicionar a necessidade do conhecimento da legislação que origina os manuais de operações da empresa aérea, identificar oportunidades de melhoria na apresentação, acomodação do conhecimento técnico exigido pelos profissionais. Corresponsabilizar o comissário de voo na necessidade de atualização e reciclagem de conhecimentos e cuja responsabilidade do profissional extrapola o limite da execução da tarefa atuando simbioticamente com os pilares de sustentação da empresa. Atuando consultivamente na área de treinamento da empresa VRG linhas aéreas - GOL, propõem-se alterações no processo seletivo com vistas a minimizar custos desnecessários no índice de reprovação no percurso formativo acreditando que o trabalho basal de educação apresenta reflexos positivos em todo o percurso profissional do tripulante de voo. Objetiva-se ainda propor discussões na empresa, especificamente no seu corpo docente cuja responsabilidade está na tarefa de instruir, formar e capacitar novos profissionais cuja formação, em futuro próximo, deverá ser realizada por aulas, parte presencial e parte a distância, como será estabelecido pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Palavras chave: 1. Educação corporativa. 2. Educação a distância. 3. Formação de comissários. 4. Treinamento de comissários. 5. Comissário de voo.

## ABSTRACT

The Corporate education looks for contribute positively in the learning processes of the modern organizations acting as a consultant in its main objective to exist, perpetuity. Working with a problem situation identified by unnecessary costs linked to the training of the flight attendant process, this paper aims to present the training path of the Brazilian flight attendant technical schools; to enforce the need for knowledge of legislation who supports airline operations manuals, identify opportunities for improvement in the presentation, accommodation of technical knowledge required by professionals. Involve the responsibility of the flight attendant on the need to update and recycling of knowledge and whose professionals responsibilities goes beyond the limit of task execution working symbiotically with the company's supporting pillars. Acting as a consultant for the company's training area VRG Airlines – GOL, airlines we propose changes to the selection process in order to minimize unnecessary costs in the failure rate in the training path believing the basal work of education has a positive impact throughout the professional path flight crew. Another goal is to propose discussions with the company, specifically in its teachers whose responsibility is the task to educate, train and empower young professionals whose training in the near future, should be performed by classrooms classes and non-classroom lessons, instead from how it's done nowadays as will be established by the National Agency of civil aviation (ANAC), already published at world wide web.

Keywords: 1. Corporate education 2. E learning. 3. Flight attendant schools. 4. Flight attendant training. 5. Flight attendant.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - FAC- Ficha de avaliação de comissário de voo.....	23
Figura 02 - Grade curricular formação comissários DAC/ANAC.....	25
Figura 03 - Quadro adaptação de ensino e aprendizagem – Nogueira.....	27
Figura 04 - Parte da minuta de redação do RBAC 141.....	28
Figura 05 - Parte da minuta de redação do RBAC 141.....	29
Figura 06 - Missão, visão e valores da VRG Linhas Aéreas – Gol.....	37
Figura 07 - Organograma da VRG Linhas Aéreas – Gol.....	38
Figura 08 - Frota operacional e plano de frota da VRG Linhas Aéreas – Gol.....	38
Figura 09 - Gráfico da EAP (fictício).....	41
Figura 10 - Termo de abertura (fictício).....	42
Figura 11 - Treino de respostas banca ANAC.....	47
Gráfico 01 - Reprovações em cursos periódicos.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

CBA – Código Brasileiro de Aeronáutica

CCT – Certificado de Conhecimento Teórico

CHT – Certificado de Habilitação Técnica

CMA – Certificado Médico Aeronáutico

CCF – Certificado de Capacidade Física

DAC – Departamento de Aviação Civil

FAA – *Federal Aviation Administration*

FAC – Ficha de Avaliação de Comissário de Voo

IAC – Instrução de Aviação Civil

ICAO – *International Civil Aviation Organization*

INSPAC – Inspetor de Aviação Civil

MGO – Manual Geral de Operações

PTO – Programa de Treinamento Operacional

RBAC – Regulamento Brasileiro de Aviação Civil

RBHA – Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo geral.....	14
1.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Metodologia.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Breve histórico da profissão de Comissário de Voo.....	16
2.2	O processo para obtenção das licenças de voo para comissários.....	18
2.2.1	Da licença provisória a definitiva.....	20
2.2.2	RBAC 121.....	23
2.3	Educação de adultos.....	25
2.4	Educação corporativa: papéis e contribuições.....	30
2.5	O treinamento de comissários na empresa aérea.....	32
3	HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA.....	33
3.1	VRG Linhas Aéreas – Gol.....	33
3.2	Estrutura organizacional.....	38
4	O TRABALHO DE CONSULTORIA: O DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE APRENDIZAGEM.....	39
4.1	A consultoria.....	39
4.2	O diagnóstico.....	43
5	PROPOSTA DE MELHORIA.....	45
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

## 1 INTRODUÇÃO

A despeito do que se passa no imaginário popular, ser comissário de voo não é só servir alimentos e bebidas a bordo de aeronaves. A vida “glamourosa” de viagens constantes, hotéis sofisticados, pessoas sorridentes, de bem com a vida e com poucas exigências cognitivas não corresponde a realidade. Aliás, nunca correspondeu.

O processo formativo de um comissário de voo, tripulante de cabine ou tripulante comercial, para citar as nomenclaturas usualmente empregadas pelas empresas aéreas, é longo e dispendioso. É uma carreira técnica com demandas específicas de conhecimento que a maioria do público, usuário ou não de avião, desconhece.

A Lei Federal 7.183 de 05 de abril de 1984 regulamentou a profissão de aeronauta, deu provimento e detalhou as funções exercidas, uma a uma.

A nomenclatura genérica é Aeronauta. O artigo 1º informa que o exercício da profissão é regulado pela presente Lei. O artigo 2º menciona que aeronauta é o profissional habilitado pelo Ministério da Aeronáutica, que exerce atividade a bordo de aeronave civil nacional, mediante contrato de trabalho (Brasil, 1984). O artigo 4º menciona que o aeronauta no exercício de função específica a bordo de aeronave, de acordo com as prerrogativas da licença de que é titular, tem a designação de tripulante. O artigo 6º menciona quem são tripulantes de acordo com a função. As responsabilidades do comissário, na íntegra e de acordo com a Lei são:

*Comissário: é o auxiliar do Comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo Comandante. § 1º - A guarda dos valores fica condicionada à existência de local apropriado e seguro na aeronave, sendo responsabilidade do empregador atestar a segurança do local. § 2º - A guarda de cargas e malas postais em terra somente será confiada ao comissário quando no local inexistir serviço próprio para essa finalidade. (Brasil, 1984).*

Trabalhando com uma situação problema identificada por custos desnecessários atrelados ao processo formativo do comissário de voo brasileiro, o

presente trabalho tem como objetivo apresentar o percurso deste processo, posicionar a necessidade do conhecimento da legislação que origina os manuais de operações da empresa aérea, identificar oportunidades de melhoria na apresentação bem como na acomodação do conhecimento técnico exigido pelos profissionais. Busca-se ainda correponsabilizar o comissário de voo na necessidade de atualização e reciclagem de conhecimentos cuja responsabilidade do profissional extrapola o limite da simples execução da tarefa atuando simbioticamente com os pilares de sustentação da empresa.

Atuando consultivamente na área de treinamento da empresa VRG linhas aéreas- GOL, propõem-se alterações no processo seletivo com vistas a minimizar custos desnecessários no índice de reprovação durante o percurso formativo; acreditando que o trabalho basal de educação apresenta reflexos positivos em todo o percurso profissional do tripulante de voo. Apresentaremos propostas e buscaremos promover discussões na empresa, especificamente no seu corpo docente cuja responsabilidade está na tarefa de instruir, formar e capacitar novos profissionais cuja formação, em futuro próximo, deverá ser realizada por aulas, parte presencial e parte a distância, como será estabelecido pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

O desafio é vencer preconceitos que a educação a distância, por si só, não é boa, antes demonstrar que quando bem empregada com conteúdos bem elaborados e dispendo de recursos factíveis, pode auxiliar na boa formação do comissário de voo, solidificar conteúdos, disponibilizá-los para acessos quotidianos e contribuir para melhoria nos índices de aproveitamento dos tripulantes nos exames de proficiência técnica.

## **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo do presente trabalho é justificar a introdução de uma avaliação objetiva composta por questões escritas da legislação que regula o transporte aéreo brasileiro. Pondera-se que, sendo o candidato a comissário de voo pré-avaliado no ingresso na empresa, apresente melhor conhecimento técnico relativo à sua função

a bordo e, conseqüentemente, essa melhora reflita em menores números de reprovação e menores custos no processo formativo do profissional.

## 1.2 Objetivos Específicos

1. Contribuir para a melhoria do processo formativo atuando na educação técnica basal e interferir na grade curricular proposta pelas escolas de formação;
2. Elevar o nível de retenção dos conhecimentos adquiridos na escola de formação;
3. Melhorar a performance do comissário de voo na etapa de formação na empresa aérea;
4. Reduzir os índices de reprovações nos cursos periódicos na empresa aérea.

## 1.3 Metodologia

Em Vergara (2000 apud MATIAS, 2012 p.05) temos que a pesquisa metodológica é um instrumento de captação e manipulação da realidade com associação a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para se atingir um fim. Em nosso trabalho, o fim, serão comissários melhor preparados com vistas a reduzir o índice de reprovações e conseqüentemente reduzir custos no processo de formação de novos comissários bem como nos cursos periódicos.

Para a realização do presente trabalho recorreremos a junção de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, uma vez que ambos se completam tornando difícil a distinção.

Segundo Lakatos et al, a pesquisa bibliográfica:

*A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. (2011, p.43).*

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2010, p.44), enquanto a pesquisa documental “[...]vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2010, p.45).

Utilizamos o RBAC 121 e demais legislações da área da aviação civil, bem como o conteúdo das disciplinas do curso de Educação Corporativa, com o intuito de fundamentar este trabalho. Dados coletados do histórico da empresa estudada foram necessários para ilustrar e contextualizar o cenário do comissário de voo, fins facilitar o entendimento do leitor. Coletamos ainda, dados do desempenho dos comissários de voo em cursos periódicos, no entanto a empresa estudada nos permitiu utilizar apenas pequena amostra (últimos 12 meses), porém, apesar de ser um período curto, consideramos suficiente para justificar a escolha do tema deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Breve histórico da profissão de Comissário de Voo**

Para Nery (2009 apud MATIAS 2012) a profissão nasceu masculina e foi se feminizando ao longo do tempo. Os aviões eram rústicos, de difícil manuseio e a força física era empregada pela tripulação na condução do avião. A função básica do avião era transportar malotes e cargas em geral, não se objetivava ainda transportar pessoas, aliás, para os autores mencionados o avião ainda era sinônimo de aventura e perigo. Não havia assentos tampouco cintos de segurança. Nos idos de 1922, começava a se rascunhar o transporte aéreo de pessoas, quando foram contratados os “*Cabin boys*” cuja responsabilidade envolvia a pesagem de pessoas, auxiliar na manutenção do rústico avião e auxiliar os corajosos passageiros na empreitada de voar. Os “*Cabin boys*” da empresa *Britain’s Daimler Airways*, não serviam refeições ou bebidas, serviam só a presença masculina aos viajantes aventureiros, Fischer (2009).

Ainda citando os autores acima mencionados situamos o início da presença feminina a bordo dos aviões, presença essa cuja dissociação não é mais possível imaginar. A aparência, por vezes frágil, esconde uma profissional altamente preparada, treinada e constantemente avaliada para exercer com competência suas funções a bordo, ou seja, garantir a segurança das pessoas enquanto a bordo dos aviões. Vejamos o que disseram os autores:

*Em 1930, uma jovem enfermeira, formada, na vanguarda de sua época, candidata-se a uma vaga de emprego oferecida pela Boeing Air Transport, a precursora da United Airlines. O cargo pretendido era a versão feminina do "Cabin boy" e o escopo da função incluía prestar assistência aos passageiros, auxiliar no embarque dos passageiros, na manutenção e na pesagem, secar o chão, aparafusar poltronas, retocar a pintura do avião, ajudar na retirada de cercas caso o avião pousasse em área de fazenda. Referimo-nos aqui a Ellen Church, a primeira comissária de bordo que se tem notícia. Nery (2009 apud MATIAS 2009).*

No Brasil, a profissão nasce na Varig, empresa fundada em 1927 e que compra, após a segunda guerra mundial, aviões excedentes no mercado internacional e os introduz nas linhas aéreas no interior do Rio Grande do Sul. Na literatura não nos foi possível encontrar menção de quando foi contratado o (a) primeiro (a) comissário (a) de voo brasileiro. O registro de inclusão dos profissionais que temos é o da publicação Memórias do Sindicato Nacional dos Aeronautas que diz:

*"O comissário de voo, como hoje é denominado, só passou a constar oficialmente como membro efetivo da tripulação do avião comercial, através da portaria 69/DAC de 27 de abril de 1938, cujo artigo 2º menciona que o aeromoço fará parte integrante da tripulação da aeronave, devendo seu nome ser inscrito no livro de bordo". Pereira (1995 apud PIMENTEL, 2006, p.9.)*

Hoje, com o advento da tecnologia largamente aplicada às aeronaves, não mais se faz necessário força física, mas o espectro de conhecimento requerido para exercer a profissão engloba conhecimentos de primeiros socorros, sobrevivência em terra, mar e gelo, técnicas de apoio a evacuação da aeronave em caso de emergência, combate ao fogo, conhecimentos de direito aeronáutico nacional e internacional, ações preventivas antissequestro, isso para citar alguns dos itens que o comissário precisa não só conhecer, mas dominar.

Para ser admitido em uma empresa aérea como tripulante, o candidato precisa apresentar um certificado (ou licença) cuja emissão é de responsabilidade do governo federal através da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Sucessora do Departamento de Aviação Civil (DAC) a ANAC tem como prerrogativa legal regular, normatizar e inspecionar todo o sistema de transporte aéreo brasileiro sempre em consonância com os órgãos reguladores internacionais, todos sob responsabilidade normativa de um sub órgão da ONU chamado ICAO (*Internacional Civil Aviation Organization*). Todos os países signatários do acordo de transporte aéreo entre estados internacionais precisam respeitar as regras e as licenças emitidas por qualquer país membro, seja licença técnica ou médica, sendo válida em todos os outros países membros. Vejamos o passo a passo para obtenção da licença técnica de comissário de voo, o nosso assunto.

## **2.2 O Processo para obtenção das licenças de voo para comissários**

Não é nosso objetivo discorrer sobre a licença médica para exercer a profissão. Essa licença é concedida pelos hospitais de aeronáutica ou clínicas médicas credenciadas pela ANAC, de acordo com parâmetros médicos estabelecidos pela ICAO e descritos pela agência reguladora brasileira através de documento normativo chamado de Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC). Esse documento em nada difere do exigido por outros órgãos reguladores como o Norte Americano ou Europeu, somente para citar exemplos. As normativas sobre a obtenção da licença médica (CMA – Certificado médico aeronáutico ou antigo CCF – Certificado de capacidade física) podem ser obtidas através de consulta ao sítio na internet da ANAC no título RBAC 67.

No momento não há exigências de nível superior para o postulante ao ingresso na profissão, exige-se educação formal básica ou ensino médio concluído. Uma vez que tenha esse requisito cumprido o candidato escolhe uma escola de formação de comissário de voo de sua conveniência desde que a mesma possua certificação da agência reguladora para funcionamento como escola de formação.

Uma vez aceito na escola, o curso visa preparar o aluno para prestar exame de verificação de conhecimento teórico para obtenção da licença provisória chamada de

CCT (Certificado de conhecimento técnico) o que não lhe dá o direito de atuar como tripulante em uma aeronave, somente atesta que cumpriu a formação básica e possui conhecimentos teóricos para obtenção de uma futura licença permanente, chamada de CHT (Certificado de habilitação técnica). Somente uma empresa aérea regularmente registrada na ANAC pode ministrar o curso de transformação de CCT para CHT e várias etapas devem ser cumpridas para isso. Vejamos abaixo o que a legislação preconiza na subparte C do RBHA 63. O termo RBHA significa Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica, editado antes da criação da ANAC pelo DAC (Departamento de aviação civil que foi substituído pela ANAC através da lei 11.182 promulgada em 27/09/2008) e ainda vigente, ou seja, não revisto e atualizado pela ANAC.

*“SUBPARTE C - COMISSÁRIO DE VÔO [63.65 – APLICABILIDADE E REQUISITOS GERAIS PARA ELEGIBILIDADE (a) Esta subparte estabelece os requisitos a serem atendidos para a concessão da licença de comissário de voo e as prerrogativas e condições para o exercício das funções pertinentes. ] (b) Para fazer jus a uma licença de comissário de voo uma pessoa deve: (1) possuir 18 anos de idade; (2) possuir o certificado de conclusão do ensino médio; (3) ser capaz de ler, falar e entender a língua portuguesa; (4) possuir o CCF de segunda classe específico para comissário, emitido segundo o RBHA 67; [(5) ter concluído, com aproveitamento, um curso homologado pelo DAC; (6) ter sido aprovada no exame de conhecimentos de que trata a seção 63.67 deste regulamento, recebendo a respectiva certificação; (7) após ter cumprido um programa de treinamento aprovado pelo DAC e requisitos de experiência requeridos pela seção 63.69 ter sido aprovada em verificação de competência; e] (8) atender aos requisitos desta subparte aplicáveis ao certificado de habilitação técnica por ele desejado. (Port. 129/DGAC, 13/02/06; DOU 33, 15/02/06) [63.67] (BRASIL, 2006).”*

Uma escola de comissários deve proporcionar conhecimentos técnicos em disciplinas pré-estabelecidas pela agência reguladora ao qual o aluno será avaliado teoricamente na própria ANAC comumente chamada no jargão aeronáutico de Banca da ANAC. Abaixo os requisitos de conhecimento conforme a legislação.

*REQUISITOS DE CONHECIMENTO [ (a) O requerente de uma licença de comissário de voo deve demonstrar um nível de conhecimento apropriado às prerrogativas concedidas ao detentor de uma licença de comissário de voo pelo menos nos seguintes assuntos: (1) regulamentação aeronáutica: normas e regulamentos pertinentes ao detentor de uma licença de comissário de voo; normas e regulamentos que governam a operação de aeronaves civis relativas às funções de*

*um comissário de voo. (2) aspectos psicológicos e fisiológicos da atividade do comissário de voo: (i) relações interpessoais; (ii) higiene; e (iii) medicina aeroespacial. (3) emergências: (i) a bordo de aeronaves; (ii) sobrevivência em áreas habitadas e desabitadas; e (iii) primeiros socorros. (4) conhecimentos gerais de aeronaves: (i) conhecimentos técnicos sobre aeronaves; e (ii) teoria de voo. (5) navegação aérea e meteorologia. (6) desempenho humano: desempenho humano relativo ao comissário de voo. (b). Adicionalmente aos requisitos estabelecidos no parágrafo (a) desta seção, o requerente a um certificado de habilitação técnica de tipo deve ter concluído com aproveitamento um programa de treinamento inicial aprovado pelo DAC para empresa homologada segundo o RBHA 121 ou 135. ] (Port. 301/DGAC, 01/04/04; DOU 102, 28/05/04) (Port. 129/DGAC, 13/02/06; DOU 33, 15/02/06) [63.69] (BRASIL, 2006).*

Superada a fase de obtenção do CCT, o aluno já pode se candidatar a uma vaga em uma companhia aérea como comissário de voo a qual o submeterá a um processo de treinamento, também regulado e inspecionado pela ANAC através de um plano de treinamento operacional, o que na empresa aérea é chamado de PTO. Esse programa, obrigatoriamente, deve ser submetido à agência reguladora e obter a certificação para implantação; deve ser seguido na íntegra e é auditado com frequência. Após superada todas as fases de avaliação é que o egresso recebe a certificação permanente e o título de comissário de voo.

### **2.2.1 Da licença provisória à definitiva**

Depois de um processo seletivo rigoroso, finalmente o detentor de um CCT vê seu sonho realizado. Agora faz parte de uma empresa aérea, apresenta todos os documentos exigidos para a admissão, faz exames médicos, recebe uniforme, crachá e aguarda ansiosamente pelo primeiro voo onde conhecerá pessoas, lugares e culturas. Também recebe os manuais que deveriam ser seus livros de cabeceira, recebe instruções de como acessar as publicações técnicas e a obrigatoriedade de sua leitura. Algumas escolas de formação, reconhecidas no mercado seletivo da aviação, já realizaram a árdua tarefa de instruir seus alunos sobre todos os percursos que devem trilhar a partir de agora. Trabalharam na necessidade de estudo incessante durante a etapa de treinamento na empresa e exigiram dos seus alunos disciplina e foco; são poucas as escolas que trabalham assim, infelizmente, parte das escolas agiram como empresas onde os alunos são consumidores de um produto que

oferecem, cuja qualidade deixa a desejar. Recai sobre a empresa aérea o ônus de corrigir os hiatos deixados, sendo, por vezes, por força de necessidade e urgência de mão de obra tão específica, facilitar o processo agindo, por vezes, de forma complacente.

A finalidade do treinamento inicial do comissário, a priori, deveria ser a de adequar o já conhecedor do assunto às regras da empresa, ou seja, a maneira como a empresa decidiu cumprir com as exigências internacionais os requisitos de aeronavegabilidade, onde alocou os equipamentos de emergência, se tem o mínimo exigido ou foi além disso, bem como as fraseologias empregadas na própria cultura da empresa. Os procedimentos em todas elas são os mesmos, mas a maneira como se referem muda de uma empresa para outra.

Fica evidente durante todo o percurso em sala de aula que, brevemente o aluno comissário será instruído e, avaliado em uma aeronave tanto em solo como em voo. Essa avaliação é chamada de avaliação de competência e deve, obrigatoriamente, ser conduzida por um comissário experiente, titular de prerrogativa concedida pela ANAC como avaliador/ instrutor ou, no jargão aeronáutico, “checador” ANAC.

Todo os itens que são exigidos estão muito bem descritos na legislação, vejamos na íntegra o que lhes será exigido para a obtenção do CHT definitivo.

*“REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA E TREINAMENTO [ (a) O requerente de uma licença/certificado de habilitação técnica deve: (1) ter completado, sob a supervisão de um comissário qualificado como supervisor, no específico tipo de avião e na específica função a bordo, experiência em operações segundo o RBHA 121 ou RBHA 135 e em conformidade com o programa de treinamento do operador em um nível apropriado às prerrogativas concedidas ao detentor de uma licença de comissário de voo. (2) ter concluído um mínimo de 14 (quatorze) horas de voo de operação em rota para consolidação dos conhecimentos e habilidades requeridos para um comissário de voo; (b) O requerente não pode compor tripulação enquanto estiver na condição descrita nesta seção. ] (Port. 129/DGAC, 13/02/06; DOU 33, 15/02/06) [63.71] – REQUISITOS DE PERÍCIA [ (a) O requerente de uma licença de comissário de voo ou de um certificado de habilitação técnica deve ser aprovado em um exame de competência demonstrando uma combinação de conhecimento, habilidades e atitudes de acordo com os níveis de desempenho estabelecidos para executar as tarefas no padrão requerido pelo programa de treinamento aprovado pelo DAC para empresa homologada segundo o RBHA 121 ou 135. (b) A verificação de competência deve ser aplicada por inspetores de aviação civil ou examinadores credenciados, conforme aplicável, no específico tipo de avião, nas seguintes áreas, deveres e responsabilidades que lhe serão atribuídos: (1) autoridade do piloto em*

*comando; (2) tratamento com os passageiros, incluindo procedimentos que devem ser seguidos ao lidar com pessoas com deficiência, com pessoas perturbadas e com outras pessoas cuja conduta possa colocar em risco a segurança; (3) atribuições, funções e responsabilidades dos tripulantes durante amerissagem e evacuação de pessoas que possam necessitar de assistência de uma outra pessoa para mover-se rapidamente para uma saída numa emergência; (4) instruções aos passageiros; (5) localização e operação de extintor portátil e outros itens de equipamentos de emergência; (6) uso apropriado de equipamentos e controles da cabine; (7) localização e operação do equipamento de oxigênio para os passageiros; (8) localização e operação de todas as saídas normais e de emergência, incluindo rampas de evacuação e cordas de escape; e (9) acomodação em assento de pessoas que podem necessitar assistência de outra pessoa para mover-se rapidamente para uma saída numa emergência como previsto pelo manual de operações do detentor de certificado.] (Port. 129/DGAC, 13/02/06; DOU 33, 15/02/06) [63.73]” (BRASIL, 2008).*

A avaliação deve ser procedida pelo preenchimento da Ficha de Avaliação de Comissário de Voo (FAC) que será encaminhada à ANAC para registro e emissão da licença, se o aluno estiver no estágio de obtenção de licença definitiva ou atualização eletrônica no sitio da ANAC nos casos de revalidação de licenças. Vale salientar que a ficha de avaliação é a mesma tanto para o inicial quanto para as revalidações, portanto os tópicos questionados serão sempre os mesmos com diferenças no grau de complexidade das respostas esperadas associado à experiência adquirida. A um aluno no estágio inicial espera-se que domine teoricamente o conteúdo, ao aluno em revalidação espera-se que não só domine o conteúdo teórico, mas que seja capaz de correlacionar adequadamente com a prática diária trazendo exemplos de atitudes vivenciadas e resoluções, sempre de acordo com o estabelecido nos manuais e documentos legais. É importante pontuar que a sistemática de ensino e avaliações são sempre estabelecidas de acordo com parâmetros de exigibilidade do RBAC 121/135 que, por sua vez, veio para atualizar o antigo RBHA 121/135. No próximo tópico abordaremos com mais detalhes o que é um RBAC ou RBHA.



ou atualizados. Os RBAC são os editados pela própria ANAC, logo são os mais recentes. Interessa-nos aqui um RBAC específico, o que leva o número de 121. Chamamos a atenção nos tópicos 2, 3 e 4 que norteiam as regras para pessoas trabalhando, conduzindo aviões e currículos de treinamento.

*121.1 Aplicabilidade (a) Este regulamento estabelece regras para: (1) as operações domésticas, de bandeira e suplementares de cada pessoa que seja ou que deva ser detentor de um Certificado de Empresa de Transporte Aéreo (Certificado ETA) emitido segundo o RBAC 119; (2) cada pessoa empregada ou utilizada por um detentor de certificado conduzindo operações segundo este regulamento, incluindo manutenção, manutenção preventiva, modificações e reparos de aeronaves; (3) cada pessoa que requeira provisoriamente aprovação para um Currículo de Programa Avançado de Qualificação ou segmento de currículo sob este regulamento, e cada pessoa empregada por uma empresa aérea sob este regulamento para realizar funções de treinamento, qualificação ou avaliações sob um Programa de Qualificação Avançado; (4) cada pessoa a bordo de um avião sendo operado segundo este regulamento; (5) cada pessoa que tenha requerido um Certificado de Empresa de Transporte Aéreo segundo o RBAC 119, quando conduzindo voos de aviação operacional. (b). Este regulamento também estabelece requisitos para os operadores nas ações de suporte à aeronavegabilidade continuada de cada avião. (ANAC, 2010).*

É importante que cada pessoa envolvida no transporte aéreo conheça as regras nele estabelecidas. Para uma empresa aérea regular, atuando em transporte de passageiros e cargas, é de suma importância que cada empregado conheça essas regras, mas não é essa a realidade.

O RBAC, como boa parte dos documentos, é oriundo do RBHA de mesmo número, emitido pelo DAC quando esse órgão ainda existia. Todas as exigências de treinamento e adestramento de pessoal também são anteriores à criação da autarquia (ANAC) e descritas nos RBHA 141 e 142. Até a presente data, a ANAC ainda não tem prazo para atualização dos requisitos e currículo para treinamento do pessoal da aviação civil, porém a minuta está publicada no sitio da internet [http://www2.anac.gov.br/transparencia/audiencias/5%20%20Notificacao%20de%20Proposta%20de%20Regra%20\(NPR\)%20-%20RBAC%20141.pdf](http://www2.anac.gov.br/transparencia/audiencias/5%20%20Notificacao%20de%20Proposta%20de%20Regra%20(NPR)%20-%20RBAC%20141.pdf) acessado em 24/04/16 as 00h25min. Apresentamos no anexo as partes em que nos apoiamos no desenvolver desse trabalho e descritas no RBHA 141/142.

A grade curricular do curso de comissário de voo em vigor hoje é apresentada abaixo.

22		MCA 58-11/2005
<b>7.2 GRADE CURRICULAR</b>		
ÁREA CURRICULAR	DISCIPLINA/ATIVIDADE	CARGA HORÁRIA (horas-aula)
<b>INSTRUÇÃO TEÓRICA</b>		
<b>BÁSICA</b>	Comissário de Voo	04
	Sistema de Aviação Civil	08
	Regulamentação da Aviação Civil	06
	Regulamentação da Profissão de Aeronauta	11
	Segurança de Voo	08
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>37</b>
<b>TÉCNICA</b>	Conhecimentos Básicos sobre Aeronaves	08
	Navegação Aérea	04
	Meteorologia	07
	Aspectos Fisiológicos da Atividade do Comissário de Voo	16
	Primeiros Socorros na Aviação Civil	20
	Emergências a Bordo	22
	Sobrevivência	20
	Fatores Humanos na Aviação Civil *	08
<b>SUBTOTAL</b>	<b>105</b>	
<b>INSTRUÇÃO PRÁTICA</b>		
<b>TÉCNICA</b>	Combate ao Fogo	02
	Sobrevivência na Selva e Primeiros Socorros após Acidente Aéreo	10
	Sobrevivência no Mar	03
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>15</b>
<b>ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>		
Abertura e encerramento do curso		02
<b>SUBTOTAL</b>		<b>02</b>
<b>TOTAL</b>		<b>159</b>
* Disciplina a ser posta em vigência, pelas escolas, até 15/05/2008, conforme contido na IAC 060-1002A, de 14/04/2005 – “Treinamento em Gerenciamento de Recursos de Equipes (Corporate Resource Management)”.		

Figura 2- Grade curricular mínima exigida pelo DAC a época da publicação e mantida pela ANAC.

### 2.3 A Educação de adultos

Educação e escola são palavras que, ainda nos dias atuais, caminham de mãos dadas. A finalidade das escolas desde a mais remota idade da civilização parece ser a de preparar e formar pessoas de acordo com as necessidades ou com as vocações dos lugares onde vivem essas pessoas. Nas sociedades religiosas as escolas preparavam os filhos dos sacerdotes e dos versados nas leis religiosas a conservarem

o ofício dos pais. Remontando a antiga Grécia, as escolas eram convenientemente adaptadas de acordo com as necessidades e virtudes de uma cidade e “seu projeto pedagógico” era coerente com o local, assim, uma escola em Esparta, cidade estado voltada às atividades militares adestrava seus alunos na arte de guerrear, às atividades físicas para forjar guerreiros, à obediência e ao pouco falar. A cidade estado de Atenas destacava-se em artes, filosofia, teatro e literatura, portanto, outros pontos eram enfatizados.

Na idade média europeia, era o clero que se encarregava de educar os filhos dos nobres. As escolas mantinham a ênfase religiosa e destinavam-se a ensinar e reforçar o que era importante e necessário segundo a ótica dos patrocinadores do ensino. Nogueira (2004) descreve uma interessante análise da pedagogia à época;

*Desde o século VII, e tendo sedimentado ao longo dos séculos seguintes, a ideologia educativa dominante assumiu um conjunto de pressupostos que, na actualidade, fundamentam pedagogia tradicional. A pedagogia engloba, por conseguinte, um conjunto de procedimentos cujas linhas iniciais se prendem com a doutrina dos séculos VII a XII, predominante nas escolas monásticas e catedrais europeias, e que se reportava ao ensino de jovens rapazes por parte dos mestres religiosos. A principal meta destes professores era doutrinar os estudantes na fé e rituais da igreja católica e, por isso, as estratégias e metodologias de ensino assentavam na aquisição de conteúdo, em detrimento do desenvolvimento de competências. (NOGUEIRA 2004, pg.2).*

Muito mais tarde, conforme as escolas que conhecemos hoje foram se organizando, replicaram o único modelo que conheciam e assim prosseguiram até os dias de hoje; a escola ainda é um local físico onde se detém o conhecimento e o outra busca introjetar esse conhecimento. Aluno e escola ainda replicam modelos seculares das escolas monásticas. Se aprende e se ensina da mesma maneira.

Com o desenvolvimento tecnológico, acesso a recursos nunca antes pensados, necessidades de adequação de conteúdos, o surgimento da necessidade do ensino de adultos, o ensino ou a maneira que conhecíamos sobre ensinar parecia não atender mais as necessidades demandadas. Tornou-se improdutivo ensinar adultos da mesma maneira como se ensina crianças; iniciam-se discussões acadêmicas e práticas que adultos aprendem de maneira diferente das crianças; a perspectiva pedagógica parece não responder a questões que lhes

são impostas sobre o aprendizado na fase adulta. É nesse contexto que a Andragogia se estabelece e se desenvolve.

O termo Andragogia foi primeiro cunhado por Knowles, em 1968 no artigo intitulado de “*Adult Leadership*” em que considerou que a forma de ensinar e aprender dos adultos difere da maneira com que as crianças são ensinadas e aprendem. Verificando-se a etimologia das palavras pedagogia e andragogia, o autor nos apresentou ponto de vista interessante sobre o uso dos termos. A palavra pedagogia origina-se do grego *paid* (criança) e *agogus* (líder de) já andragogia deriva de *anêr* com a conjugação *andr-* (homem) + *agogus* (líder de). Utilizando-se somente das definições dos nomes atribuídos podemos concluir que andragogia é a facilitação de aprendizagem em adultos. (KNOWLES, 1968, p.34).

Nogueira 2004 nos propõe um quadro comparativo entre as premissas da pedagogia e da andragogia.

<b>Processos de Aprendizagem</b>	<b>Perspectiva Pedagógica</b>	<b>Perspectivas Andragógicas</b>
Elaboração do Plano de aprendizagem	Execução pelo Professor	Pelo facilitador e pelo aprendente
Diagnóstico de necessidades de aprendizagem	Pelo Professor	Pelo facilitador e pelo aprendente.
Estabelecimento de objetivos e metas	Pelo Professor	Através de negociação entre facilitador e aprendente
Planos de ensino ou Planos de aprendizagem	De acordo com a sequência lógica pensada pelo professor	Variações nos planos de aprendizagem estabelecidos por contratos de aprendizagem e projetos de acordo com a necessidade e interesse do aprendente.
Técnicas de Ensino	Técnicas aprendidas e repetidas	Técnicas mutáveis e experienciais centrada no aprendente.
Avaliações	Por notas, segundo normas rígidas e elaborada pelo professor	Postuladas por acordo entre facilitador e aprendente, validação por colegas de turma, por critérios, validação pelos próprios aprendente

Figura 3 - Adaptado do processo de ensino e aprendizagem segundo duas perspectivas (Nogueira, 2004).

Sobre a formação de comissários na atualidade, ainda estando na escola, o embasamento é pautado, corretamente ao nosso ver, nos princípios pedagógicos, uma vez que o aluno ainda não conhece e não domina o conteúdo e também pelo assunto aviação não fazer parte do seu cotidiano. Na segunda fase

da formação do conhecimento, já na empresa aérea, a andragogia será inserida nos treinamentos durante o percurso formativo como forma de ensino eletiva uma vez que já é de conhecimento do aluno comissário. Nossa afirmação se apoia no postulado por Knowles (1980, p. 34) onde afirma que quando os aprendentes não possuem experiências prévias de aprendizagem, podem se sentir confusos quando lhes cabem decisões sobre como aprender. Na empresa, como já deveriam conhecer o assunto, caberia a decisão sobre como aprender, sempre apoiados por facilitadores.

A ANAC, através da minuta de apresentação do RBAC 141, legislação esta que deve substituir o RBHA de mesmo número e que disciplina sobre a grade curricular mínima exigida para a formação de tripulantes e de não tripulantes, estabelece a possibilidade de ensino a distância. Se o ensino presencial, na maneira que é apresentado hoje já não satisfaz, o que esperar dos alunos que concluírem o curso nessa modalidade ainda na escola de comissários? Caberá somente a empresa o ônus de complementar ou formar novamente um profissional que, a priori, já deveria dominar a maior parte do conteúdo?

A figura abaixo ilustra a definição da agência sobre ensino em ambiente virtual de aprendizagem (AVA).

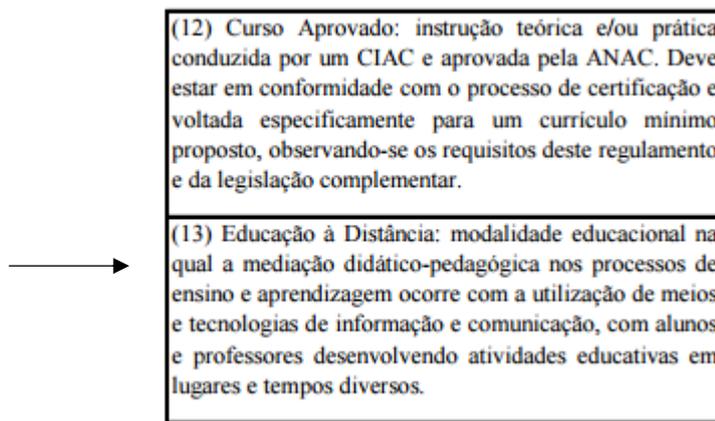


Figura 4 – Parte da minuta de redação do RBAC 141

A agência reguladora, acompanhando as evoluções nos sistemas de ensino e aprendizagem, autorizará que os Centros de Instrução de Aviação Civil (CIAC), nova denominação das escolas de formação de pessoal da aviação civil, ministrem cursos

parcialmente a distância desde que obedeça a critérios estabelecidos e contenha profissionais com capacitação e certificação para atuar como tutores, examinadores, “*conteudistas*” e que sejam capazes de determinar qual o melhor tipo de avaliação a ser aplicada.

	(6) os cursos e conteúdos constantes do programa de instrução aprovado pela ANAC, incluindo o material instrucional e equipamentos a serem utilizados;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(6).
	(7) uma lista de instrutores e examinadores credenciados;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(7).
	(8) uma descrição das instalações utilizadas para a instrução teórica, instrução prática e exames, especificadas no Certificado CIAC;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(8).
	(9) o procedimento de emenda do MIP;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(9).
	(10) a descrição e os procedimentos referentes ao Sistema de Garantia da Qualidade estabelecido na Seção 141.83 deste regulamento;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(10).
	(11) uma descrição dos procedimentos a serem utilizados para estabelecer e manter a competência do pessoal ligado a instrução, conforme indicado nos parágrafos 141.33(f) e (g) deste regulamento;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(11).
	(12) uma descrição do método a ser utilizado para a realização e manutenção do controle de registros de instrução; e	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(12).
	(13) uma descrição da seleção, funções e atribuições do pessoal, assim como os requisitos aplicáveis no caso da ANAC autorizar o CIAC a realizar os exames necessários para o outorgamento de uma licença ou habilitação;	Texto aproveitado do LAR 141.250(b)(13).
	(c) O CIAC que pretende ministrar cursos utilizando a modalidade de educação a distância (EAD) deve incluir, no mínimo, as seguintes informações no Manual de Instrução e Procedimentos:	Requisito inserido para atender ao avanço educacional mundial. Encontra respaldo no Decreto 5622, de 20 de dezembro de 2005.
	(1) as disciplinas que o CIAC pretende ministrar a distância;	
	(2) o sistema de tutoria;	
	(3) o processo de avaliação da aprendizagem;	
	(4) o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); e	
	(5) a proposta de distribuição de núcleos de educação a distância (NEAD) para atendimento ao aluno, quando aplicável.	

Figura 05 - Parte da minuta de redação do RBAC 141

Apoiados em documentos regulatórios e grades curriculares elaboradas em 2005, com técnicas de ensino pautadas nos princípios pedagógicos, as escolas de aviação preparam alunos para a realização da “banca” da ANAC e obtenção do CCT, que lhes conferirá o direito de concorrer a vaga em uma empresa aérea onde seu percurso formativo terá continuidade. Contudo, cumprindo requisitos legais na elaboração de manuais aprovados pela agência, não é foco de atenção da escola se o suprimento de mão de obra que entregou está ou não acompanhando o percurso formativo na empresa aérea, cabendo a esta última, por necessidade de mão de obra, não apenas reciclar, mas ensinar o que a escola não conseguiu ou não se propôs a fazer, arcando, dessa maneira, com todos os custos

## 2.4 Educação Corporativa: Papéis e Contribuições

Qualquer empresa terá dificuldades em obter progresso e até mesmo em sobreviver, caso não consiga ter atitudes proativas e adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente (CANABRAVA, 2006, p. 44). Desenvolver programas amparados pela visão estratégica do negócio e coerente com as premissas declaradas na visão, missão e valores, colaborar na gestão do conhecimento e das competências necessárias para garantir a perenidade da empresa; atuar nos interstícios entre a Universidade, que produz conhecimento teórico e aplicá-los a realidade tal qual se desenha é o desafio da educação corporativa. Ocupar um lugar estratégico dentro da empresa colaborando através do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências organizacionais (EBOLI, 2010, p. 140). Muitas são as argumentações encontradas na literatura sobre o lugar da educação corporativa na empresa moderna.

Ainda citando Eboli, 2010, no Brasil, a Educação Corporativa (EC) tem seu marco com o lançamento da obra de Jeanne Meister, em 1999 e da coletânea de autores nacionais e estrangeiros lançada por Eboli com o título de educação para as empresas do século XXI.

As primeiras unidades especializadas em educação corporativa surgem nas empresas através de universidades corporativas. É notório que a educação pública brasileira deixa lacunas e não tem, no geral, objetivo de preparação de mão de obra. As universidades, salvo exceções, ainda mergulham em conhecimentos e conteúdos teorizados que evidenciam um grande abismo entre o que foi ensinado e aprendido com a realidade que o estudante vai encontrar no ambiente empresarial.

A necessidade de preparação e adequação recai sobre a empresa. Nos anos de 1990, algumas empresas antevendo problemas de competitividade e sobrevivência, buscaram atuar para minimizar esse verdadeiro abismo entre os conteúdos altamente teóricos e a prática na empresa. Grupos como Accor, em 1992, assumiram a vanguarda implantando a primeira universidade corporativa no Brasil sendo seguidos pela universidade Martins do varejo (1994), a universidade Brahma (1995), a universidade Visa (2001) isso para citar algumas universidades corporativas brasileiras. Em 2004, dado aos fatos de que era um caminho sem volta, foi criada a

ABEC (Associação Brasileira de Educação Corporativa), atualmente denominada AEC. (EBOLI, 2010, p. 141) O foco da associação é propor discussões e fomentar o desenvolvimento da educação corporativa.

A proposta, através dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC), cujas universidades corporativas fazem parte, buscam segundo Eboli (2004), responder a sete princípios que, segundo a autora, são princípios de sucesso que devem ser atendidos: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Acredita-se que na proposta de alteração no processo seletivo os sete princípios da educação corporativa serão atendidos. Desdobramos abaixo onde o projeto pode contemplar os princípios postulados por Eboli ao qual fazemos uma adaptação à realidade da aviação.

- **Competitividade:** Ter em seu quadro de colaboradores profissionais bem formados e atentos aos requisitos de segurança é um dos fatores de diferenciação em um negócio onde a segurança é valor importantíssimo. Egressos com domínio de conteúdos específicos devem minimizar o retrabalho, facilitar o andamento das aulas, melhorar a produtividade ainda durante o treinamento, evitar custos desnecessários com re-instrução e reprovações.
- **Perpetuidade:** trabalhando na base do conhecimento, acreditamos que o aprendente levará por toda a sua vida profissional, enquanto na aviação, a formação solidificada amparado em legislação e na melhor compreensão e aderência às normas e procedimentos estabelecidos pela empresa;
- **Conectividade:** Correlacionar as obrigações legais com as obrigações profissionais com olhar nas inspeções constantes, na segurança de voo e no zelo da empresa pela segurança, um dos seus pilares de sustentação.
- **Disponibilidade:** o conhecimento deve estar à disposição de toda a empresa e do próprio aprendente. O domínio do conteúdo legal e o institucional ajudará, não só o aprendente, mas aos futuros entrantes com os quais esse aprendente de hoje comporá tripulação.
- **Cidadania:** Auxiliar no processo formativo dos postulantes ao cargo de comissário oferecendo-lhes regras claras e direcionadas contribuindo da melhor maneira possível no processo formativo, realidade a qual não se pode mais fugir;

- **Parceria:** Contribuir positivamente nas escolas de formação em aviação civil reforçando a qualidade da mão de obra que será disponibilizada ao mercado, protagonizando os responsáveis pela formação dos novos profissionais.
- **Sustentabilidade:** Auxiliar na perenidade dos entes de formação, facilitar o ingresso dos alunos desses entes de formação formando cidadãos conscientes de suas responsabilidades e, indiretamente, a empresa como partícipe da perenidade das escolas.

## **2.5 O Treinamento de comissários na empresa Aérea**

Cada empresa aérea deve elaborar um programa de treinamento para os seus tripulantes e submetê-lo a aprovação da agência reguladora de transporte aéreo nacional (ANAC). Há distinções entre o programa de treinamento inicial, aquele destinado aos alunos egressos de escolas de formação de comissários e detentores de um CCT, daqueles que já operam aeronaves e necessitam ter suas licenças (CHT) revalidadas a cada 24 meses. O programa é chamado de PTO (Programa de Treinamento Operacional) e deve conter disciplinas coerentes com o manual de operações da empresa, do RBAC 121 e obedecer aos requisitos exigidos internacionalmente. Uma vez detentor de um certificado CCT, o tripulante pode se candidatar a uma vaga de comissário em qualquer empresa aérea, sendo necessário somente o treinamento específico adequado a empresa em que vai trabalhar.

As disciplinas são divididas em grupos, com maior ênfase em detalhes nas etapas de formação ou menor ênfase nas revalidações. Procedimentos e técnicas de evacuação de emergências de aeronaves; procedimentos de emergência em terra e em voo; sobrevivências em terra, mar, gelo e deserto; primeiros socorros a bordo e primeiros socorros pós-catástrofes; regulamentos da profissão; conhecimentos técnicos da aeronave que vai operar; transporte aéreo de artigos perigosos e treinamentos comportamentais como gerenciamento de conflitos na cabine (CRM).

Os treinamentos, em geral, acontecem de segunda a sexta feira, em horário comercial. Há casos em que, por dificuldades operacionais, o treinamento acontece

no período noturno por facilidade e disponibilidade de aviões estacionados por longos períodos em manutenção periódica onde o aluno faz visitas instrucionais “in loco” (no próprio avião) onde irá trabalhar.

As empresas também patrocinam treinamento em piscinas de grande porte sobre técnicas de sobrevivência em água, evacuação de pouso final em água, socorro e resgate de sobreviventes e também combate ao fogo de grandes proporções dentro de requisitos de segurança. Os locais de treinamento externo são estruturas credenciadas pela ANAC e simulam, o mais próximo possível da realidade, situações que podem acontecer durante o exercício da profissão.

Há também postulações sobre hierarquia, atenção aos horários, apresentação pessoal, familiarização dos diversos ambientes a bordo, serviços a bordo e técnicas de atendimento. As empresas possuem maquetes de aviões instalados dentro de salas de aula que na linguagem da aviação são chamados de “*mock-up*” onde boa parte das atividades são desenvolvidas. Todas as empresas treinam seus tripulantes em aviões estacionados, principalmente durante as madrugadas, em treinamentos chamados de “familiarização”.

As estruturas básicas são: *mock-up*, salas de aula, locais externos conveniados para simulações de combate ao fogo, sobrevivência na água e na selva.

### **3 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA**

Atualmente, temos no mercado aéreo brasileiro quatro grandes empresas aéreas regidas pelo RBAC 121, Avianca, Azul, Gol, Latam. Todas são grandes contratadores de mão de obra e concentram a quase totalidade das contratações de comissários de voo no Brasil.

#### **3.1 VRG Linhas Aéreas - GOL**

A empresa que nos referencia no presente trabalho é a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, nome fantasia ou VRG Linhas Aéreas seu nome oficial.

A Gol nasceu em 15 de janeiro de 2001 após um projeto de operação concebido e estruturado em apenas oito meses e com investimento da ordem de 30 milhões de Reais. A escolha do nome Gol não foi concebida dentro de agências especializadas, segundo Constantino Junior, o fundador da Gol, em entrevista à revista Exame em fevereiro de 2001, “ Veio de consenso. Ele deveria ser simples e com três letras. Pensei em PAX e TAS. Tinha de ser fácil, como Gol. Meu pai, então, passou a perguntar: como vai a Gol? Até que num almoço, ele mesmo sugeriu. Por que não Gol mesmo? ” Assim foi escolhido o nome da empresa que, na atualidade, alterna a liderança no transporte aéreo brasileiro com a empresa Latam, a atual denominação da empresa Tam.

No estudo de caso publicado pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Moreira relata que o mercado à época não era promissor, empresas conceitualmente antigas, mergulhadas em dívidas, estacionadas no tempo e com pensamento gestor ainda atrelado ao estado matriarcal onde o estado brasileiro deveria atuar em socorro de maneira intervencionista. No mundo despontavam exemplos como a americana Southwest, a irlandesa Ryanair onde os ideais de baixo custo e baixa tarifa despontavam como cases de sucesso no transporte aéreo mundial. Vejamos o que relatou Moreira no case da ESPM:

*“Tudo parecia adverso: ambiente setorial dominado por grandes e tradicionais empresas; excesso de capacidade instalada; concorrentes internacionais sufocando as empresas brasileiras operando no segmento internacional; competidores diversos; demanda em crescimento lento, em decorrência das dificuldades gerais reinantes no país; custos ascendentes porque grande parte deles são vinculados ao valor do dólar, em especial o querosene de aviação, impulsionado pelas instabilidades políticas no oriente médio. E, não bastasse isso tudo, ocorrem os acontecimentos de 11 de setembro aumentando muito os preços dos seguros...”*

Idealizada para ser simples, difusa e competitiva, a empresa se orgulha de ter entre os seus clientes pessoas que experimentam pela primeira vez as facilidades da viagem de avião. A Gol jamais abandona sua missão de aproximar pessoas com segurança e inteligência. O modelo de negócio proposto está baseado na premissa de *low cost*, onde a disciplina dos custos, a inovação e constante redesenho de processos fazem parte do modo de ser da companhia.

Atualmente opera aproximadamente 800 partidas diárias e conta com aproximadamente 15.500 colaboradores, sendo 3030 comissários de voo, que formam um elenco chamado de “time de águias”. A alusão à águia refere-se a constante necessidade que a águia tem de se renovar para sobreviver ao longo do tempo. A empresa está presente em toda a América do Sul e Caribe alternando a liderança com o grupo Latam.

A frota Gol é composta de aviões da fabricante americana Boeing e opera com um único tipo de aeronave, o Boeing 737 nas versões 700 e 800. A padronização é consagrada em todo o mundo por permitir uma melhor gestão da frota, empregados especializados e provisionamento coerente de peças de reposição minimizando custos. Conta ainda com um centro de manutenção referência em toda a América Latina executando todos os serviços de manutenção “*in house*” (nas suas próprias instalações) o que minimiza em muito os custos. Dada a importância do mercado brasileiro e da empresa para a fabricante de aviões, a Gol, sob encomenda, estabeleceu parceria com a Boeing no sentido de adaptar o 737 para operar com o máximo de segurança e em pistas curtas como no aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro e Congonhas, em São Paulo. Com motores diferenciados e estruturas responsáveis pela performance do avião aliados a economia, contribuiu com a fabricante na modernização do avião que agora é vendido ao mundo todo com o jeito Gol de voar.

Estimula ainda que todos os seus colaboradores desenvolvam competências como “olhar de dono” onde cada um se responsabiliza por avaliar constantemente dentro da sua área, alternativas para baixar custos ou reorganizar processos coerentes com o DNA da empresa, ou seja, inteligência e baixo custo.

Também merece destaque a inovação no que se refere ao serviço oferecido ao cliente. Totens de auto atendimento, assentos diferenciados, identificação de pessoas que voam pela primeira vez e demandam atenção diferenciada, aplicativos de geolocalização onde o cliente é informado sobre quanto tempo levará até chegar ao aeroporto o que permite um melhor gerenciamento tanto do cliente quanto da empresa, possibilidade de antecipar voo, bilhete gerado pelo celular eliminando o bilhete físico em papel e a oportunidade do cliente realizar o *check in* pelo *Twitter* são algumas facilidades em que a empresa foi pioneira no Brasil.

Moreira em seu estudo de caso na ESPM descreve as competências essenciais da Gol: senso de oportunidade quando o senso comum impunha a ideia de que o momento não era oportuno para a criação de uma empresa aérea no Brasil que sofria de retração do PIB, alta da moeda americana, cujos custos operacionais encareciam a operação já que todos os insumos são calculados nessa moeda, a “morte” iminente das empresas aéreas nacionais, a Gol, através de seus acionistas, identifica que o transporte rodoviário está em trajetória descendente e vislumbra a possibilidade de proporcionar ao público estratificado na base da pirâmide econômica viagens de avião. Esse senso de oportunidade, então identificado pelos acionistas, foi incorporado por todos os colaboradores da empresa.

Outra competência essencial desenvolvida pela empresa é a criatividade. Quando o ambiente externo não aparentava ser o propício para alçar altos voos, a Gol recria o “viajar de avião” de maneira ímpar estudando maneiras de simplificar o transporte aéreo, da perspectiva do passageiro, usando de criatividade como forma de perenizar as operações da companhia. Expansão de bases concentradoras e geradoras de voo, análise de experiências bem-sucedidas nas empresas de low cost ao redor do mundo, expansão do centro gerador de tráfego além de Rio e São Paulo e paixão pela simplicidade destacam essa competência.

A tecnologia também se faz presente como competência essencial da empresa. O domínio e difusão de recursos tecnológicos contribuíram para o sucesso da empresa. Facilidades como uso de smartphone para adquirir bilhetes, a substituição do bilhete físico pela foto do bilhete, geolocalizador foram paradigmas quebrados pela empresa. Recentemente, a Gol realizou o primeiro voo com *Wi-fi*, sendo a primeira empresa aérea da América do Sul a oferecer este serviço.

Modificar velhos hábitos e maneiras sempre iguais de fazer a mesma coisa ou trabalhar do mesmo jeito não condiz com novidades e com a capacidade de trazer novos entrantes para a viagem de avião. A capacidade de rever paradigmas é outra competência essencial apontada por Moreira no seu estudo de caso da Gol. Democratizar o transporte aéreo brasileiro foi uma estratégia coerente com essa competência essencial.

A união de pessoas com pouca experiência no mercado de aviação civil e uma empresa nova poderia ser um fator de inviabilidade do negócio. A estratégia utilizada

foi a de primar pela qualidade dos recursos humanos no quadro de colaboradores da empresa. Pessoas experientes no mercado de aviação convivem e compartilham sinergicamente com colaboradores experientes em outras áreas de conhecimento. Processos minuciosamente desenhados, domínio da tecnologia e conhecimento multidisciplinar são fatores de sucesso. Pessoas com domínio de conhecimentos necessários ao negócio no âmbito multidisciplinar é outra competência essencial valorizada pela Gol.

Outro fator crítico de sucesso é a governança corporativa. Oriunda de uma empresa familiar onde foi concebida como uma unidade de negócios do Grupo Áurea, a empresa logo se destaca e atrai a atenção de investidores estrangeiros com significativo aporte de capital e, conseqüentemente, reforço de caixa para sua expansão e consolidação permitindo o “voo solo” da empresa. A Gol é case de sucesso em matéria de governança corporativa com vários estudos publicados pela comunidade acadêmica.

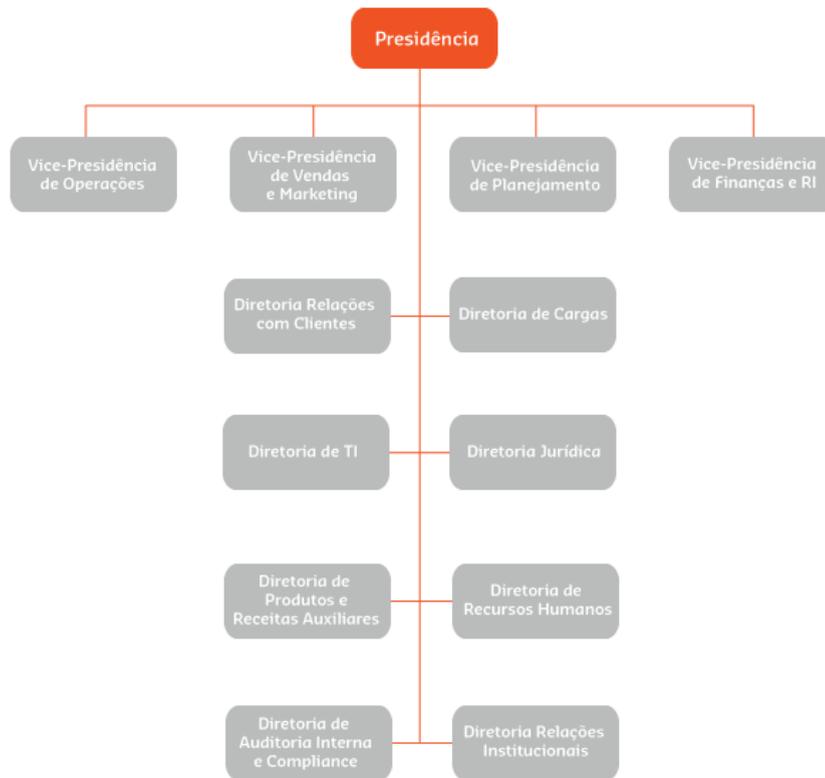
De olho no futuro, a empresa avalia constantemente suas possibilidades de expansão e de perenidade no cenário latino americano sem, contudo, abandonar suas origens e suas paixões descritas nas suas competências organizacionais. Aproximar pessoas com segurança e inteligência é a missão declarada; ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir é outro pilar de sustentação declarado através da sua visão e como valores a empresa ratifica a segurança, o baixo custo das operações, o foco em equipe no chamado time de águias, a inteligência e o servir.



Última Atualização em 3 de Agosto de 2016

Figura 06 – Missão, Visão e Valores da VRG Linhas Aéreas - Gol

### 3.2 Estrutura Organizacional



Última Atualização em 3 de Agosto de 2016

Figura 07 – Organograma da VRG Linhas Aéreas - Gol

#### Frota Operacional e Plano de Frota

Plano de frota	2016	2017	2018	>2018	Total
Frota ao final do período	122	125	128	n/a	n/a
Compromissos com aquisição de aeronaves* (R\$ MM)	274,2	-	1.760,4	45.545,5	47.580,1
Adiantamento para aquisição de aeronaves (R\$ MM)	-	282,5	476,2	5.302,7	6.061,4

Frota final de período	2T16	2T15	Var.	1T16	Var.
Família Boeing 737-NG	139	142	-3	143	-4
737-800 NG	105	106	-1	107	-2
737-800 NG	34	36	-2	36	-2

Abertura por tipo de arrendamento	2T16	2T15	Var.	1T16	Var.
Arrendamento Financeiro (737-NG e 767)	37	45	-8	39	-2
Arrendamento Operacional	102	97	+5	104	-2

Última Atualização em 16 de Agosto de 2016

Figura 08 – Frota operacional e Plano de frota da VRG Linhas Aéreas - Gol

Após breve descrição da empresa, coerentes com as competências essenciais apresentadas, com foco na paixão pelos custos e com olhar de dono é que propomos a reestruturação do processo seletivo com olhar em uma área específica de treinamento de comissários onde, com objetivo consultivo, identificamos possibilidade de minimizar custos e otimizar processos educacionais formativos de atores corresponsáveis pela personificação do valor segurança. Os comissários de voo.

## **4 O TRABALHO DE CONSULTORIA: O DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE APRENDIZAGEM**

### **4.1 A consultoria**

Uma consultoria organizacional deve partir do pressuposto que existe uma necessidade ou uma situação problema e que o conhecimento disponibilizado pelo consultor é capaz de atender a necessidade. Etimologicamente consultoria deriva do latim “*consultare*” com o significado de dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. (PEREIRA,1999).

Para Roberto Chamoun, apontado como autor de cartilha publicada pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) intitulado como “ideia de negócios, escritório de consultoria” menciona o trabalho consultivo empresarial como:

*A Consultoria Empresarial é uma atividade que tem como objetivo básico responder ou atender às necessidades das empresas ou pessoas físicas, quando assim solicitada por meio de aconselhamento ou proposição. O maior capital de uma empresa de consultoria é o conhecimento adquirido pelos consultores por meio de treinamentos, cursos específicos especializados e principalmente pela experiência acumulada ao longo dos anos de atuação no mercado. É um aprendizado contínuo, pois exige o intelecto, a capacidade de análise consciente e detalhada dos aspectos que envolvem determinada empresa, sensibilidade para fazer estimativas mercadológicas, sendo que nem sempre estarão disponíveis todas as variáveis e causas do conjunto de problemas. O consultor empresarial é considerado um médico de empresas, lembrando que está entre suas funções atuar na prevenção de “doenças” e manutenção da “saúde” empresarial*

A partir de situações problema o consultor ou a consultoria deve trabalhar para resolver o problema ou indicar os caminhos que podem ser percorridos para que o problema deixe de ser problema e passe a ser encarado como oportunidade de melhoria. Partindo desse pressuposto, a situação que se coloca como problema é o aproveitamento mediano dos alunos em curso de formação de comissários, e que pode ser melhorado, já que um dos pilares de sustentação de uma companhia aérea é o de transportar as pessoas com segurança; segurança essa que engloba o conhecimento técnico exibido pelos responsáveis pelo transporte, os comissários.

Estando o processo formativo inicial atrelado às aulas ministradas pela empresa aérea para adequação e padronização de procedimentos, algumas lacunas são observadas ocasionando o não atingimento dos padrões exigidos e conseqüentemente retrabalho, reprogramações custosas e atrasos na disponibilidade do aluno a compor uma tripulação de voo.

Discorreremos anteriormente sobre o processo formativo dos comissários de voo e sobre a dificuldade encontrada pela empresa brasileira em receber mão de obra treinada, sobretudo as oriundas do meio acadêmico com o já conhecido distanciamento entre teoria e prática. Ambos os autores do presente trabalho são comissários de voo e instrutores de treinamento, o que permite o trânsito na área consultiva em seleção e treinamento em aviação civil.

Como técnica para o trabalho consultivo, opta-se por elaborar um projeto, nos moldes técnicos de administração com o desenho simplificado de uma EAP (Estrutura analítica de projetos) e a elaboração do termo de abertura. Na sequência apresentamos os desdobramentos elucidativos da EAP do projeto bem como as explicações. O projeto foi chamado de RBAC na estrutura analítica de projetos apenas para concordar, esteticamente, com o praticado no mercado consultivo. As justificativas dos tópicos descritos serão retomadas no capítulo proposta de melhoria.



Figura 09 – Gráfico da EAP (fictício)

### Sobre a EAP:

1.0 Local: relaciona-se ao local onde serão efetuadas as ações de seleção do pessoal e a principal planta onde o projeto será realizado.

1.1 CGH: é a sigla que nomeia o aeroporto de Congonhas em SP, a sede da empresa.

2.0 Pessoas: refere-se ao pessoal administrativo envolvido.

2.1 Os Instrutores de Solo da empresa são os comissários que desempenham funções administrativas ministrando aulas sobre conteúdos específicos de aviação, seja para turmas iniciais, seja para turmas em revalidação de licenças de voo.

3.0 Operação: refere-se ao desdobramento do projeto, detalhamento nos tópicos 3.1 ao 3.4.

3.1 e 3.2 Recorte do RBAC 121 e Elaboração de questões: refere-se às tarefas de leitura e seleção de tópicos pertinentes descritos na legislação, que devem fazer parte de questões de prova e que seja de necessidade de domínio de conhecimento dos comissários antes do ingresso no curso de formação na empresa aérea.

3.3 Divulgação do processo de seleção: refere-se à estratégia de atração e informação prévia dos requisitos necessários para a candidatura.

3.4 Aplicação de prova - Refere-se às datas e locais de aplicação da prova de conhecimento específico.

4.0 Entrega: refere-se a prazos estabelecidos para a implantação do projeto.

4.1 Descrição completa do novo processo seletivo com finalidade de constar nos processos descritivos para as áreas de recursos humanos e treinamento.

5.0. Os itens 5.1 ao 5.4 referem-se ao planejamento detalhado do projeto até a sua implantação. O Termo de abertura, item 5.1.1 encontra-se descrito abaixo. Propositadamente não estão mencionados os custos e tampouco os nomes dos envolvidos por se tratar de assunto interno da empresa.

### Abaixo o termo de abertura do projeto:

Termo de Abertura	
Nome do Projeto	RBAC
O quê	Reduzir taxa de reprovação em 50% nos treinamentos iniciais e revalidação de comissários
Porque	Por não dominar a legislação que normatiza as Normas e Procedimentos na operação segura de uma aeronave (RBAC 121) o comissário de voo apresenta baixo desempenho durante a etapa de formação na empresa aérea, gerando custos adicionais de reprogramação de treinamentos (retrabalho). No momento a taxa de reprovação está em 15%.
Quem	Stakeholders (partes interessadas): Coordenadoria de treinamento de comissários ( Cláudia) e o Diretor de RH Gerentes do Projeto: Carlos da Silva Time do Projeto: Seleção: Ana Andrade / Nanda Lourenço Instrutores: Marcilio / Nanda Rocha / Litter / Reginaldo
Quando	Abril a Novembro/2016.
Onde	Sede Congonhas - São Paulo
Como	Reestruturar a seleção / Instalar processo novas provas (RH) / treinamento RH e treinamento / Gerenciamento do projeto / Recorte do RBAC
Quanto	✓ \$ 16.400,00
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgação do novo item de avaliação durante a etapa de atração;</li> <li>✓ Atribuição de senioridade desde o início do treinamento (inicial);</li> <li>✓ Inadmissibilidade de alunos com escore de avaliação na fase de seleção inferior a 8 pontos;</li> <li>✓ Candidatos ao recrutamento interno serão submetidos aos mesmos critérios;</li> <li>✓ Indicados devem, obrigatoriamente participar do processo inteiro;</li> <li>✓ Psicólogos devem ser os dois instrutores homologados com formação em Psicologia;</li> <li>✓ Uso compartilhado da sala de aula com a divisão de idiomas;</li> <li>✓ Dedicção de no mínimo 10 dias letivos por mês para cada instrutor.</li> <li>✓ Sigilo.</li> </ul>
Restrições	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Despreparo do mercado formador (escolas de formação de comissários de voo);</li> <li>✓ Indicações internas sujeitas a acompanhamento do setor de ética da empresa; ( perfil de elegibilidade)</li> <li>✓ Indisponibilidade da Equipe nos meses de Junho e Julho;</li> <li>✓ Concorrência por mão de obra.</li> </ul>
Patrocinador	VRG Linhas Aéreas - GOL

Figura 10 – Termo de abertura (fictício)

Ambas as figuras retratam as maneiras mais utilizadas em escritórios de projetos e facilitam tanto a visualização como a explanação sucinta do projeto.

A introdução do novo item de avaliação justifica-se pelos custos envolvidos na atualidade e pela perspectiva de aumento desses custos na etapa de formação; tão

logo a ANAC implante a nova sistemática de ensino nas escolas de formação para obtenção de CCT espera-se que ocorra um aumento de dificuldade dos novos alunos e conseqüente aumento de custos na etapa formativa já na empresa aérea. Consta na minuta de intenções da ANAC que parte do processo formativo será realizado em AVA (Ambiente virtual de aprendizagem), ou seja, a distância, exigindo-se do aluno um empenho adicional que na prática não tem se mostrado real.

## 4.2 Diagnóstico

Uma vez qualificado profissionalmente, o comissário deve envidar todos os esforços para manter as prerrogativas de sua licença, o que lhe confere o direito de “tripular” uma aeronave, atualizando-se em procedimentos técnicos nas disciplinas instituídas mundialmente e exigidas pelo estado brasileiro através da agência reguladora de aviação civil. Essa exigência deveria estar internalizada em cada um dos tripulantes, oriundo de uma formação mediana, apresentando conhecimentos deficientes e no limite do aceitável, exibirá durante toda a sua trajetória profissional os hiatos não corrigidos no estágio inicial. Desde o início de 2015 não houve novas contratações de comissários devido a momentânea situação financeira que o Brasil atravessa, mas o problema da educação basal no processo formativo de comissários é sentido nas revalidações (periódicos) onde, já no primeiro ano como profissional, a reprovação tem acontecido o que corrobora a hipótese levantada.

A efetividade do treinamento, seja ele inicial ou periódico, é medida por avaliações formais, realizadas por provas escritas onde o escore mínimo a ser atingido é 7 pontos em 10. Outro tipo de avaliação obrigatória que ocorre é a avaliação denominada de “cheque ANAC” que é a avaliação oral onde o comissário responde às perguntas do examinador, que é um elemento credenciado pela ANAC, e discorre sobre conteúdos pertinentes ao exercício da profissão. Nos dois tipos de avaliação, caso ocorra reprovação ou quando o examinador entende que o domínio do conteúdo não foi satisfatório, há possibilidade de uma segunda chance, sendo necessário refazer todo o treinamento em solo, isso em caso de treinamento periódico, em sala de aula e novas avaliações escritas. Não há possibilidade de refazer a avaliação somente da área em que o desempenho foi inferior a sete

pontos. No caso de tripulante em fase inicial de concessão de licença (turma de formação) existe essa possibilidade, contudo, há custo financeiro para a empresa em ambas avaliações malsucedidas. Se o tripulante em processo inicial refaz a aula e o instrutor de solo reapresenta todo o conteúdo, há o custo de pagamento de sala, hora de instrução e atraso na disponibilidade do futuro tripulante para a escala de voo. Se for tripulante revalidando a licença, o custo é o pagamento do salário mesmo sem ter produtividade gerando duplicidade de custos, uma vez que o tripulante será substituído por outro nas suas programações e ambos receberão por horas de voo onde somente um trabalhou, custos de diárias de alimentação, de hotel e deslocamentos. Se a reprovação ocorrer na fase de avaliação oral acrescenta-se aos custos descritos anteriormente os custos de pagamento do avaliador e taxas administrativas.

Durante o processo formativo inicial e principalmente nas constantes renovações de sua licença, observa-se que parte dos comissários não demonstram os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas pela ANAC na presença de seus inspetores, causando reprovações e retrabalho de treinamentos desnecessários. Os comportamentos são observáveis ainda durante o processo de formação onde há dificuldades por parte dos instrutores no andamento da aula por dúvidas e questionamentos que não poderiam existir nessa fase partindo de alunos que já deveriam dominar o conteúdo.

O ideal seria que houvesse a possibilidade de intervenção direta na maneira como as escolas de formação de comissários ensinam, bem como uma revisão do conteúdo do material didático ofertado, mas não é factível. Consideramos então propor uma intervenção indireta na avaliação do resultado apresentado pelas escolas cujo produto final deveria ser alunos preparados, com domínio de conhecimento e que permitissem uma melhor fluidez de aula, dentro de prazos, com avaliações e notas condizentes com as exigências e que não houvesse reprovações ou desligamentos de empregados que não conseguissem acompanhar e demonstrar as competências exigidas. Cada retrabalho ou desligamento tem custo financeiro para a empresa, causa transtorno no cronograma de instrução e liberação do profissional para compor tripulação.

Como ilustração do atual panorama, foram coletados os números das reprovações que ocorreram nos últimos 12 meses nos cursos periódicos para

revalidação da licença de voo dos comissários que já integram o quadro da empresa. Esses dados são reflexos de aulas exclusivamente presenciais.

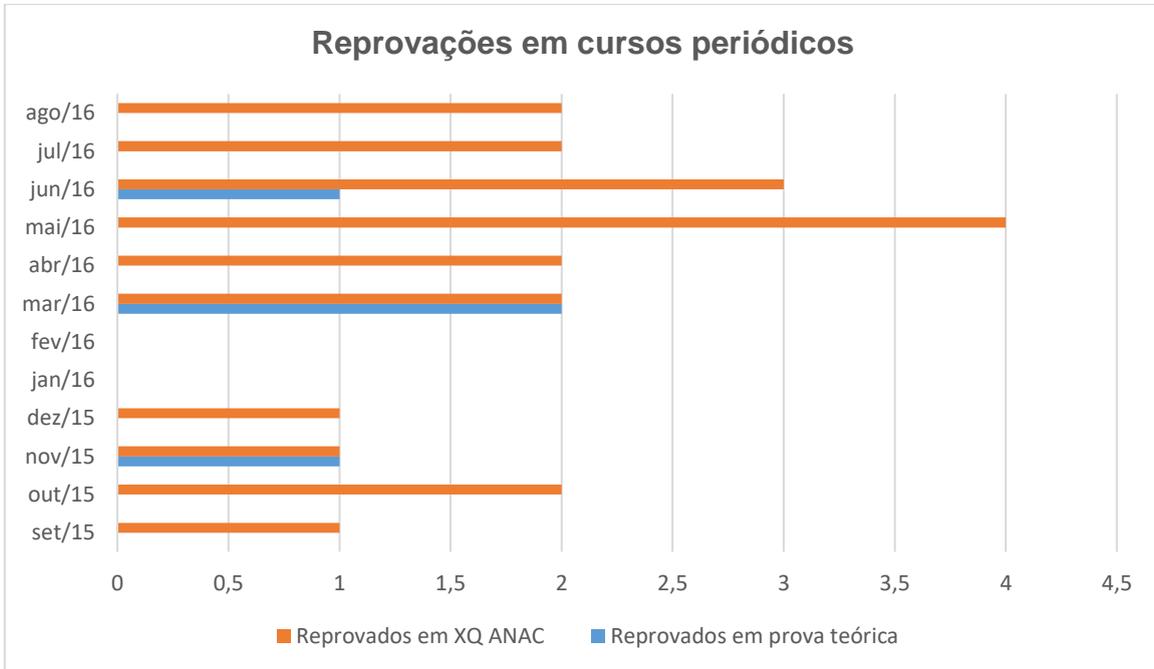


Gráfico 01 – Reprovações em cursos periódicos

## 5 PROPOSTA DE MELHORIA

O gráfico 1 ilustra as reprovações ocorridas nos últimos 12 meses, tanto em prova teórica como em “cheque” ANAC. Vale ressaltar que nos meses de janeiro e fevereiro não há cursos periódicos em decorrência da alta demanda por comissários em operação devido a alta estação.

Mencionamos anteriormente que a educação corporativa tem por objetivo proporcionar oportunidades de aprendizagem à empresa posicionando-se tanto de forma reativa como preditiva. Auxiliar de forma consultiva antevendo possíveis dificuldades e retrabalhos é o nosso enfoque.

O funcionamento das empresas aéreas é altamente regulado pelo órgão estatal com legislação específica cujos desvios de regras não são aceitos ou tolerados pela agência reguladora. Constantemente há acompanhamento de voo pelos inspetores de aviação civil sendo as tripulações avaliadas nos quesitos técnicos e disciplinares

onde devem demonstrar aderência ao manual de operações editado pela empresa aérea em que trabalham, manual este submetido à apreciação da agência reguladora e sob aprovação desta. Descumprir procedimentos ou dúvidas sobre procedimentos é considerado falta grave sujeitando tanto o detentor da licença como o operador aéreo (empresa aérea) a penalidades.

O ato instrucional nas empresas tem sido o mesmo desde há muito e com pouco espaço ou alternativas para inovações. Na empresa estudada, as aulas têm sido ministradas nos mesmos moldes desde a sua fundação, com algumas inovações em termos de andragogia, permitindo ao aluno descobrir uma outra forma de absorver o conteúdo apresentado.

Em minuta publicada e elencada acima, a ANAC tenciona alterar a maneira como serão formados os futuros comissários de voo. A última revisão da grade curricular data de 2005 como visto na figura 2 e há que se ter em mente que o processo de alteração na agência é moroso. Prevê-se que a próxima alteração deva acontecer nos próximos anos introduzindo a possibilidade do ensino semipresencial. O futuro parece reservar algumas surpresas sobre o processo formativo a distância. Moran em seu artigo que trata de educação à distância, afirma que:

*“Estamos numa fase de transição na educação a distância. Muitas organizações estão se limitando a transpor para as virtuais adaptações do ensino presencial (aula multiplicada ou disponibilizada). Há um predomínio de interação virtual fria (formulários, rotinas, provas, e-mail) e alguma interação on-line (pessoas conectadas ao mesmo tempo, em lugares diferentes) [...]. Educação a distância não é um “fast food” em que o aluno se serve de algo pronto. É uma prática que permite um equilíbrio entre as necessidades e habilidades individuais e as do grupo- de forma presencial e virtual”. (2008, p. 02).*

Uma das questões a ser debatida é sobre que tipo de ensino semipresencial os fornecedores de mão de obra (escolas de formação) se propõem a oferecer? Será a empresa contratante dessa mão de obra a depositária de todo o ônus de refazer o processo formativo aumentando a carga horária das aulas e arcando com os custos das reprovações ou, no pior dos cenários, sendo copartícipe do conhecimento parcial correndo o risco, em caso de acidente, ver toda sua reputação e valor de mercado denegrido por ineficiência de uma tripulação que não soube o que fazer e como agir

na hora da necessidade? A empresa precisa se preparar para receber esses profissionais e, inevitavelmente, precisará intervir indiretamente nos processos formativos das escolas de comissários.

Nos sítios da internet há possibilidade de realizar simulados como preparativo para a “banca da ANAC”, outros sites oferecem a coletânea de respostas o que facilita o decorar o assunto sem a compreensão da origem ou os motivos que levaram a implantação ou o desenvolvimento do equipamento encontrado a bordo. Somente para exemplificar, o equipamento capaz de detectar fumaça no interior dos lavatórios não existia até 1973 quando um avião da extinta Varig caiu em chamas em Orly, França. Como recomendação, após esse acidente, onde o fogo a bordo foi iniciado em um dos lavatórios, o equipamento passou a ser obrigatório em todos os lavatórios a bordo e em todas as aeronaves no mundo, obrigatoriedade essa inserida no RBHA e depois RBAC. Conhecer ou compreender a razão pelo qual os equipamentos estão instalados nos aviões é o esperado dos alunos, porém não é o que a realidade retrata. As facilidades ou as respostas prontas vão impactar no desempenho do comissário. A figura abaixo exemplifica as facilidades oferecidas ao candidato para “decorar” as respostas.



Simulados

Está chegando a hora de decorar, Tripulação!

Agora que as aulas estão acabando, você precisa treinar e exercitar cada vez mais o seu conhecimento para a prova da ANAC. A prova de uma forma geral não é difícil, porém as respostas não irão chegar de avião no seu colo: trate de estudar!

Dividimos os simulados da mesma forma que ele é dividido na banca da ANAC, em 4 blocos de conhecimento, a saber:

- Grupo I: Matérias de Emergência, Segurança e Sobrevivência;
- Grupo II: Matérias de Sistema de Aviação Civil, Segurança de Voo, Regulamentação da Aviação Civil e Regulamentação da Profissão do Aeronauta;
- Grupo III: Matérias de Higiene, Medicina Aeroespacial e Primeiros Socorros;
- Grupo IV: Matérias de Fundamentos de Navegação Aérea e de Meteorologia e Conhecimentos Gerais de Aeronaves.

O Acesso

Para realiza-los você deverá ter um cadastro no nosso site. É super fácil, veja como fazer:

- 1 - Preencher os dados solicitados no formulário Check-in de Novos Tripulantes;

Compartilhe com os seus amigos o seu orgulho em ser comissário(o) de voo!

Curta o CM no Facebook!

Comissário Mania

Curte Página

Compartilhar

Seja o primeiro de seus amigos a curtir isso

Questões que geralmente mais caem na Banca da ANAC-para comissários de bordo Bloco III-Respostas.

**Questões Coletânea de Provas -Banca da ANAC-para comissários de voo - Bloco III-Respostas PSS-ESS-MED.AER.**

Provas – Grupo III

Coletânea de Provas – Grupo III

- 1.A aerotite pode se instalar durante uma descida da aeronave devido a inadequada equalização da pressão da cabine com a do interior do ouvido médio;
- 2.O tratamento adequado para quadros de hipóxia é oxigenoterapia;
- 3.Falta de repouso, estresse, má alimentação e cruzamento de fusos horários favorecem o aparecimento da fadiga;

Figura 12 – Treino de resposta banca ANAC

As provas aplicadas aos alunos ainda são do tipo impressas, geralmente de três ou quatro tipos diferentes onde somente a ordem das questões são alteradas, o que facilita o decorar e perpetua a formação sofrível na escola e, conseqüentemente, nas empresas, que assumem os custos financeiros das reprovações uma vez que reprovado o profissional fica impedido de voar e produzir por, ao menos, quinze dias.

Os números de reprovação nas provas escritas são mínimos, motivados pelos números pequenos de questões, os alunos desenvolvem estratégias para decorar e passar adiante a outros alunos as questões ou as respostas, trazem consigo o “*modus operandi*” que se utilizaram para passar na banca da ANAC. Os tópicos são elencados de maneira que facilita a avaliação, mas não a fixação do aprendizado que será requerido de forma oral na avaliação denominada “cheque Anac”. Com formação deficiente, compreensão limitada da legislação que regula o transporte aéreo, o aluno vai manifestar a deficiência nos anos posteriores não sendo incomum haver reprovações nos exames de competência (cheque Anac) já na primeira revalidação de licença, que acontece um ano após o ingresso do aluno já como profissional.

Considerando que o desenho do projeto consultivo contempla interstícios que poderão ser vivenciados pela empresa aérea no futuro próximo, faz-se necessário e oportuno desdobrar alguns pontos específicos levantados na EAP sendo eles:

3.1 - Recorte do RBAC 121: refere-se às tarefas de leitura e seleção de tópicos pertinentes descritos na legislação, que devem fazer parte de questões de prova e que seja de necessidade de domínio de conhecimento dos comissários antes do ingresso no curso de formação na empresa aérea.

Comentário: sendo o RBAC 121 o guia para todo operador aéreo, engloba todos os pontos concernentes a operação segura de um avião, todas as marcas, características, equipamentos de navegação e equipamentos instalados, todos com razão legal de ser. O documento é extenso e não se imagina um aluno comissário lendo-o na totalidade. Como instrutores de solo de comissários, sugerimos, após leitura exaustiva do documento, tópicos importantes segundo nossa experiência em instrução na aviação civil, que devam ser contemplados nas questões. Não acreditamos ser necessário dominar conteúdos referentes a área de manutenção ou pilotagem, ressaltamos conteúdos cujo domínio é inerente a função de comissário. Os tópicos estão elencados no apêndice do presente trabalho e devem nortear os instrutores na elaboração das questões. Sugere-se ainda que a empresa disponibilize o “recorte” dos tópicos aos postulantes no processo seletivo.

No mundo da aviação, a obediência a hierarquia é peça fundamental no bom funcionamento da rotina do trabalho. Compôr tripulação com colegas de trabalho

de diferentes faixas etárias, com tempo de trabalho e experiências diferentes são desafios rotineiros que o comissário precisa lidar. Os postos de trabalho dentro da aeronave não são fixos, uns exigem mais força física, outros exigem mais paciência e tato para lidar com os passageiros, como escolher onde quer trabalhar? Quem assume a posição de comissário líder em caso de incapacitação do comissário chefe do voo? Quem escolhe dentre as três opções de refeição para se alimentar a bordo? Quem recebe a chave do seu quarto primeiro? Quem será promovido primeiro dentro da sua turma de formação? A resposta para todas as perguntas é quem for o comissário mais antigo na tripulação ou, se todos os comissários de um voo forem da mesma turma, o mais antigo na turma.

A listagem de senioridade dentro de uma turma de comissários é estabelecida ainda no curso de formação, após a última prova escrita procede-se a tabulação das notas e os melhores qualificados são os primeiros. A proposta que apresentamos é que já no primeiro dia de aula os alunos comissários em formação já estejam “ranqueados” (senioridade estabelecida) de acordo com a nota obtida na prova de RBAC 121 durante a seleção. Havendo empate o critério de desempate será a ordem alfabética do primeiro nome, persistindo o empate, a ordem do segundo nome. Espera-se que a senioridade atribuída inicialmente seja um fator de estímulo para que se apliquem e estudem para as avaliações seguintes com o intuito de manter-se na posição conquistada ou melhorando o posicionamento.

3.3 - Divulgação do processo de seleção: refere-se à estratégia de atração e informação prévia dos requisitos necessários para a candidatura.

Comentário: Nas peças publicitárias onde se pretende publicar o convite para participar de processo seletivo, conste a informação sobre a prova de RBAC 121, os tópicos que serão avaliados, sobre a atribuição da senioridade inicial e suas consequências práticas. Espera-se que as escolas tomem ciência dessa nova metodologia de ingresso e reforcem ou modifiquem seus planos de ensino atribuindo ênfase ao conhecimento do RBAC 121. Espera-se que os alunos, cientes dessa necessidade de conhecimento elejam escolas que tenham essa ênfase no seu plano de ensino.

Como medida preditiva, a médio e longo prazo, é que se faz necessário reavaliar o processo formativo do comissário. Uma vez que não se pode interferir diretamente no fornecedor de mão de obra (a escola de formação) que cumpre os requisitos mínimos estabelecidos pela agência reguladora, pode-se optar por melhorar na qualidade do egresso com vistas a aprimorar seu desempenho e fixação de conteúdos a médio e longo prazo e que será traduzido em menor reprovação e menor custo à empresa nos processos formativos iniciais e nas revalidações. Introduzir no processo seletivo questões específicas sobre a legislação é uma maneira factível de melhorar desempenho e conhecimento.

Na realidade brasileira é de amplo conhecimento os problemas decorrentes de aprovação automática nas escolas públicas e as consequências nefastas que essa prática promove. Não é objetivo aqui discorrer sobre a educação brasileira na atualidade, mas é impossível desprezar as consequências que o *“modus operandi”* ao qual o jovem brasileiro é treinado vai refletir no ambiente corporativo e impactar nos custos de formação e reciclagem; trabalhar na educação basal não garante, mas atenua os problemas no futuro.

Acredita-se que, postulando a inserção no processo seletivo de comissários, de prova específica sobre a legislação aeronáutica, contribuir para a melhor formação do profissional comissário levando-o a uma melhor preparação para uma trajetória profissional segura e sem tantas dúvidas.

À empresa, oferece-se ainda melhorias no processo educativo levando-a refletir sobre o processo formativo e preparando-se para o ingresso de profissionais que virão de escolas onde a educação a distância será a realidade e que, no contexto educacional brasileiro, a corresponsabilidade do aluno no seu processo de formação não é uma realidade.

A introdução da avaliação na seleção, se aceita pela empresa, será pioneira no Brasil no processo formativo de comissários e capaz de catalisar mudanças nas estruturas de ensino nos fornecedores de mão de obra (escolas de formação) já que um dos fatores críticos de sucesso para as escolas é ter seus ex alunos atuando na profissão e em empresas de grande porte e referência.

Partindo-se da constatação de que as reprovações estão acontecendo em números além dos esperados; que os custos decorrentes dessas reprovações são

desnecessários e podem ser evitados; que nas avaliações iniciais o impacto não sugere ser de grande monta e na medida que o comissário inicia seu trajeto produtivo o rendimento apresenta queda podendo ser medido nas reprovações; infere-se que o que foi absorvido no processo inicial não se consolida é o principal motivo para sugerimos a alteração do processo seletivo.

Outras medidas podem e devem ser consideradas de maneira preditiva para receber os futuros profissionais que podem vir com deficiências decorrentes da implantação do ensino parcial à distância, no que concordamos com Moran que afirma:

*“O processo de mudança na educação a distância não é uniforme nem fácil. Iremos mudando aos poucos, em todos os níveis e modalidades educacionais. Há uma grande desigualdade econômica, de acesso, de maturidade, de motivação das pessoas. Alguns estão preparados para a mudança, outros muitos ainda não. É difícil mudar padrões adquiridos (gerenciais e atitudinais) das organizações, governos, dos profissionais e da sociedade”.*

Preparar-se para a mudança, antever os possíveis problemas decorrentes, compreender o contexto cultural e educacional do aluno e do profissional brasileiro é o problema que nos propomos a auxiliar, de forma consultiva, a resolver.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Consultando as propostas elaboradas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) no tocante a reorganização do processo educativo nas escolas de formação de comissários de voo, considerando-se a realidade cultural e educacional do aluno brasileiro, esperando uma queda de rendimento nas etapas iniciais de formação profissional bem como o seu reflexo nos primeiros anos de atividade já como profissional de voo brasileiro é que propomos a reorganização do processo seletivo.

Sob a ótica de minimizar os efeitos e custos desnecessários à empresa aérea, elaboramos a proposta de introdução de uma avaliação, ainda na etapa de

seleção, com conteúdos específicos do RBAC 121, em itens que importam diretamente a atividade e desempenho do profissional comissário de voo como uma alternativa para estimular a coparticipação nos processos educacionais.

Em adição, pontuamos a fragilidade das avaliações escritas cujo número de questões é limitado, distribuídos em quatro ou cinco tipos de provas cujas diferenças se dão somente na ordem em que as questões são apresentadas, no fato de que essas provas são impressas e facilitam a divulgação das questões ou das respostas a outros alunos. Salientamos a possibilidade de melhoria e exploração do formulário de reprovação como fonte de argumentos e análise no redesenho de conteúdos instrucionais e da ausência de reuniões pedagógicas frequentes onde o assunto instrução e reprovação seja o tópico.

Recomenda-se que os instrutores elaborem, baseados nos conteúdos do RBAC 121, a origem dos manuais de operações da empresa e amparados em legislação aplicados em todo o mundo, um banco de questões com número ampliado que possibilite a aplicação de vários tipos de provas completamente diferentes umas das outras sobre os mesmos assuntos. Recomendamos ainda que se dê publicidade ao processo seletivo para que escolas e alunos possam se preparar, assim o candidato se colocará na situação de coparticipe do processo formativo, sendo instado a se preparar, estudar e conseqüentemente, compreender a necessidade de atualização e internalizar essa necessidade. Os candidatos aprovados no processo seletivo, irão iniciar o treinamento ranqueados com base na pontuação obtida na avaliação do RBAC 121, sendo que esse ranking poderá sofrer modificação ao longo do treinamento inicial até a aprovação dos alunos no exame de competência.

Sugere-se ainda, em continuidade a este trabalho, tão logo a ANAC implante o percurso formativo a distância, verifique-se e comprove ou não a eficácia do que postulamos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, E.S; Teixeira, J. C. Abreu. **Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso**. Niterói: Editora da universidade Federal Fluminense,2007

ANAC. **Notificação de proposta de regra - regulamento brasileiro da aviação civil 141**. [http://www2.anac.gov.br/transparencia/audiencias/5%20-%20Notificacao%20de%20Proposta%20de%20Regra%20\(NPR\)%20-%20RBAC%20141.pdf](http://www2.anac.gov.br/transparencia/audiencias/5%20-%20Notificacao%20de%20Proposta%20de%20Regra%20(NPR)%20-%20RBAC%20141.pdf). Acesso em 30 de abril 2016.

ANAC. **Manual do curso comissário de voo**. <http://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/profissionais-da-aviacao-civil/arquivos/mca5811.pdf>. Acesso em 21 de abril 2016.

Aviação Civil/Comissário de voo. **Questões que geralmente mais caem na Banca da ANAC-para comissários de bordo Bloco III-Respostas**. <http://abordoaviacao2012.blogspot.com.br/2012/12/questoes-que-geralmente-mais-caem-na.html>. Acesso 02/09/16 as 16:04

BOOG, G; BOOG, M. **Manual do Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi editora, 2013.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora Senac-DF, 2006.

DE BENEDICTO, S. C. **Aprendizagem transformativa no espaço organizacional: uma análise da proposta andragógica da Petrobrás** / Samuel Carvalho De Benedicto. - Lavras: UFLA, 2004. Orientador: Mozar José de Brito Dissertação (Mestrado) – UFLA. Acesso em 30/04/2016 as 16:39.

EBOLI, M. **Educação corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Organizadores [Eboli et al.] São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, R.M. Da Silva. **A Gestão de projetos e a inovação como estratégias para a criação de uma vantagem competitiva sustentável dentro das organizações em mercados turbulentos: Um estudo do caso da Gol Linhas Aéreas em seus primeiros 05 anos de vida no mercado aéreo brasileiro**. Revista Pensar: Gestão e Administração, vol. II, nº 1, julho 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSMITH, M., HESSELBEIN, F. **A nova organização do futuro: Visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Trad. Sabine Höller, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KAPLAN, R.S. Norton, D.P. **Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KNOWLES, M. **The Modern Pratic of Adult Education:** From Andragogy versus Pedagogy. Revised and updated. Cambridge, 1980.

LAKATOS, E.M.; Marconi, M.A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2011.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa:** uma introdução, São Paulo: Educ., 2002.

MATIAS, M.S. **A qualidade de vida dos comissários de bordo do Brasil – A questão do sofrimento e da precarização das relações de trabalho** [Dissertação de Pós-graduação]: Niterói. Universidade Federal Fluminense

MORAN, J.M. **Novos Caminhos do Ensino a Distância.** Artigo Científico. Centro de educação a distância. Senai, Rio de Janeiro, ano 1, nº 5, out. dez. 1984.

MOREIRA, M. Emboaba: **Case Gol Transportes Aéreos.** Publicação ESPM/EXAME. Disponível em [www.espm.br/publicacoes](http://www.espm.br/publicacoes), jan.2004. Acesso em 28 de maio 2016.

NOGUEIRA, S. M.- **A Andragogia:** que contributos para a prática educativa? Revista Linhas, volume 5, nº 2 (2004) issn 1984-7238 publicação da Universidade Estadual de Santa Catarina.UDESC.<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1226>. Acesso em 30 de abril 2016.

SEBRAE. **Como montar uma consultoria.**

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar umescrit%C3%B3rio-de-consultoria](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-umescrit%C3%B3rio-de-consultoria). Acesso em 21 de jul. 2016.

SERRA, F. TORRES, M. C. S. TORRES, A.P. **Administração Estratégica:** São Paulo: Reichmann & Afonso, 2003.

SILVA, C.F.D. **Consultor Organizacional:** Um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho. 130f. Dissertação de mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, MG, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VGR Linhas Aéreas – Gol. **Relações com investidores**

[http://ri.voegol.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53885](http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53885). Acesso em 02 de set. 2016.

## APENDICE

### **Recorte do RBAC 121 – Base para questões de Prova – Turma Inicial**

121.15 Transporte de drogas narcóticas, maconha e outras drogas ou substâncias depressivas ou estimulantes

121.139 Requisitos para manual a bordo de aviões. Operações suplementares

121.215 Interiores de cabine

121.217 Portas internas

121.219 Ventilação

121.221 Precauções contra incêndio

121.245 Paredes-de-fogo

121.253 Proteção contrafogo em motores

121.263 Sistemas de extinção de incêndio

121.265. Agentes extintores de incêndio

121.271 Materiais usados no sistema de extinção de incêndio

121.273 Sistema de detecção de fogo

121.275 Detectores de fogo

121.277 Proteção de outros componentes do avião contrafogo

121.285 Transporte de carga na cabine de passageiros

121.287 Transporte de carga no compartimento de carga

121.291 Demonstração de procedimento para evacuação em emergência

121.306 Dispositivos eletrônicos portáteis

121.308 Proteção do lavatório contrafogo

121.309 Equipamentos de emergência

121.310 Equipamento adicional de emergência

121.311 Assentos, cintos de segurança e cintos de ombro

121.312 Materiais para interiores

121.313 Equipamentos diversos

121.314 Compartimentos de carga e bagagem

121.315 Procedimentos de verificação da cabine de comando

121.317 Requisitos das informações aos passageiros. Proibição do fumo e requisitos adicionais de cintos de segurança

121.318 Sistema de avisos aos passageiros

121.319 Sistema de interfone dos tripulantes

121.329 Oxigênio suplementar para subsistência. Aviões com motores a turbina

121.331 Requisitos de oxigênio suplementar para aviões com cabine pressurizada. Aviões com motores convencionais

121.333 Oxigênio suplementar para descidas de emergência e para primeiros socorros Aviões pressurizados com motores a turbina

121.335 Padrão dos equipamentos de oxigênio

121.337 Equipamento protetor de respiração (*PBE – protective breathing equipment*)

121.339 Equipamento de emergência para operações sobre grandes extensões de água

121.340 Meios de flutuação requeridos

121.341 Equipamento para operação em condições de gelo

121.343 Gravador de dados de voo

121.344 Gravadores digitais de dados de voo para aviões categoria transporte

121.345 Equipamento - radio

121.349 Requisitos gerais para equipamento de navegação e comunicações

121.351 Equipamento-rádio para operação sobre grandes extensões de água e para outras operações

121.353 Equipamento de emergência para operação sobre terreno desabitado; operações suplementares, de bandeira e algumas operações domésticas

121.359 Gravadores de voz na cabine de comando

## SUBPARTE M REQUISITOS DE TRIPULANTES, DESPACHANTES E MECÂNICOS

121.381 Aplicabilidade

121.383 Pessoal em geral – limitações de serviço

121.385 Composição da tripulação de voo

121.391 Comissários de voo

121.393 Requisitos para tripulantes durante paradas em que passageiros permanecem a bordo

121.397 Emergências e deveres em evacuações de emergência

121.417 Treinamento de emergência para tripulantes

121.418 Treinamento de diferenças; tripulantes e despachantes

121.421 Comissários de bordo. Treinamento de solo inicial e de transição.

## SUBPARTE O QUALIFICAÇÕES DOS TRIPULANTES

121.431 Aplicabilidade

121.432 Geral

121.433 Treinamento requerido

121.434 Experiência de operação, ciclos de operação e consolidação de conhecimentos e habilidades

## SUBPARTE Q LIMITAÇÕES DE TEMPO DE VOO PARA TRIPULANTES

121.470 Aplicabilidade

121.471 Limitações de tempo de voo e requisitos de repouso

121.538 Segurança contra atos de interferência ilícita

121.539 Informações operacionais

121.540 Informações sobre equipamentos de emergência e sobrevivência

121.542 Obrigações dos tripulantes de voo

121.547 Admissão à cabine de comando

121.548 Credencial de inspetor de aviação civil. Admissão à cabine de comando

121.549 Equipamento de voo

121.550. Agentes policiais federais. Admissão à cabine de comando

121.557 Emergências. Operações domésticas e de bandeira

121.559 Emergências. Operações suplementares

121.570 Capacidade de evacuação do avião

121.571 Instruções aos passageiros antes da decolagem

121.573 Instruções aos passageiros: operações sobre água

121.574 Oxigênio medicinal para uso dos passageiros

121.575 Bebidas alcoólicas

121.576 Retenção de itens pesados na cabine de comando e cabine de passageiros

121.577 Serviços de alimentação e bebidas durante movimentações na superfície, pousos e decolagens

121.580 Proibição de interferência com tripulantes

121.581 Assento do observador. Inspeções em rota

121.583 Transporte de pessoas que não atendam aos requisitos de transporte de passageiros deste regulamento

121.585 Assentos de saída

121.586 Autoridade para recusar passageiros

121.587 Fechamento e travamento da porta da cabine de comando

121.589 Bagagem de mão

121.590a Transporte de armas a bordo

121.683 Tripulantes e despachantes de voo. Registros

121.701 Livro (s) de registros da tripulação e do avião

121.703 Relatório de dificuldades em serviço

## SUBPARTE X EQUIPAMENTO MÉDICO DE EMERGÊNCIA E TREINAMENTO

121.801 Aplicabilidade

121.803 Equipamento médico de emergência

121.805 Treinamento da tripulação para eventos médicos em voo

121.911 Currículo de doutrinação

121.913 Currículo de qualificação

121.915 Currículo de qualificação continuada

121.917. Outros requisitos

121.1001 Aplicabilidade e definições

121.1003 Programa de treinamento de artigos perigosos: generalidades

121.1005 Programa de treinamento de artigos perigosos: requisitos

## APÊNDICE A DO RBAC 121 CONJUNTO DE PRIMEIROS SOCORROS E CONJUNTO MÉDICO DE EMERGÊNCIA

APÊNDICE B DO RBAC 121 ESPECIFICAÇÃO DE GRAVADOR DE DADOS DE VOO PARA AVIÕES APÊNDICE C DO RBAC 121 CONJUNTOS DE SOBREVIVÊNCIA NO MAR E NA SELVA

APÊNDICE D DO RBAC 121 CRITÉRIOS PARA DEMONSTRAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA EVACUAÇÃO EM EMERGÊNCIA CONFORME 121.291

APÊNDICE E DO RBAC 121 REQUISITOS PARA TREINAMENTO DE VOO