

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Nicolly Tais Gaier

**‘O QUE É PRECISO PARA VOAR?’: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE
SELEÇÃO DE COMISSÁRIOS DE BORDO EM COMPANHIAS AÉREAS
BRASILEIRAS**

Orientador: Pedro Henrique de Gois

Frederico Westphalen, RS

2023

**‘O QUE É PRECISO PARA VOAR?’: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE
SELEÇÃO DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha – *campus* Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois

Frederico Westphalen

2023

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

À Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**‘O QUE É PRECISO PARA VOAR?’: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE
SELEÇÃO DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Elaborador por

Nicolly Tais Gaier

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha – *campus* Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 12 de Dezembro de 2023

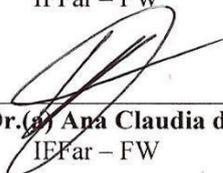
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois – orientador
IFFar – FW



Prof.(a) Dr.(a) Anieli Ebling Bulé
IFFar – FW



Prof.(a) Dr.(a) Ana Claudia da Rosa
IFFar – FW

**Frederico Westphalen
2023**

RESUMO

‘O QUE É PRECISO PARA VOAR?’: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE SELEÇÃO DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS

Explorando as seleções do setor aéreo, a pesquisa mergulha em uma análise aprofundada dos processos de seleção adotados pelas companhias aéreas brasileiras para revelar os requisitos e desafios enfrentados pelos comissários de bordo. Este trabalho objetiva analisar como se configura a participação de candidatos (as) em processos de recrutamento e seleção para comissários (as) de bordo em companhias aéreas brasileiras quanto ao êxito ou insucesso na contratação de processos de seleção. Os processos de análise de seleção de companhias aéreas brasileiras se configuram a partir da participação de candidatos (as) em etapas de recrutamento e seleção de pessoas compostos por elementos de avaliação preliminar (tais como proficiência técnica na área, expressão e comunicação e proficiência em língua inglesa, por exemplo) e avaliação gradual em diferentes etapas nos próprios processos (tais como entrevistas, dinâmicas em grupo e teste prático de habilidades). A pesquisa analisa elementos que compõe a estrutura dos processos de seleção, abordando como se configura os processos de gestão de pessoas para a contribuição no desenvolvimento organizacional de uma companhia aérea (VARZANI; AMORIN, 2021), com destaque para os processos de recrutamento (FERREIRA VARGAS, 2014) e a seleção dos candidatos (CAYANZERO; MOORE; MARSHALL, 2010). Além disso, no estudo, é apresentada uma análise de experiências com 5 candidatos que passaram por tais processos para avaliar, a partir de suas experiências, a interação com os processos de recrutamento e seleção. Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, com base em dados primários (entrevistas) e secundários (legislação e documentos institucionais pertinentes ao tema da pesquisa), os quais serão analisados por meio de análise de conteúdo. Enquanto característica metodológica de análise trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva Varzoni e Amorim (2021). A pesquisa de campo realizada para este estudo envolveu a coleta de dados dos processos de seleção e recrutamento para comissários de voo em companhias aéreas brasileiras e a realização de entrevistas com candidatos e comissários já em atividade para compreender como se deram suas experiências ao participarem de processos seletivos através da autorização de cada entrevistado. Os resultados revelaram uma visão abrangente e detalhada do processo de seleção e recrutamento para comissários de voo nas companhias aéreas brasileiras. Emergiram padrões consistentes, evidenciando a importância crítica de habilidades de comunicação, interpessoais e a capacidade de lidar com pressão como requisitos fundamentais para os candidatos. As companhias aéreas demonstraram compor os processos de forma organizada e sistematizada a partir de plataformas de recrutamento e procuram inovar, incorporando tecnologias avançadas, para identificar os profissionais mais qualificados. No entanto, os resultados apontaram desafios substanciais relacionados à desistência de comissários recém-formados, destacando a necessidade de abordar questões como a demora para acessar oportunidades de trabalho, a falta de feedback detalhado após reprovações e a perda de motivação. Esses achados oferecem referências para o desenvolvimento de estratégias de aprimoramento nos processos de seleção e na retenção de comissários na indústria da aviação no Brasil, enfatizando a importância de medidas que promovam a satisfação, motivação e desenvolvimento contínuo dos profissionais envolvidos. **Palavras-chave:** Processo de Seleção. Comissário de Voo. Gestão de Pessoas. Companhias Aéreas Brasileiras.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - CLASSIFICAÇÕES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	16
FIGURA 2 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023	31
FIGURA 3 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA AZUL LINHAS AÉREAS S.A PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2021	32
FIGURA 4 -E-MAIL DE CONFIRMAÇÃO DO CANDIDATO PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO E A DISPONIBILIDADE DE REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023	34
FIGURA 5 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023	35
FIGURA 6 - PASSOS DO PROCESSO DE SELEÇÃO GOL PELA PLATAFORMA GUPY	39
FIGURA 7 - E-MAIL DE NOTIFICAÇÃO DE PROSSEGUIMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DOCUMENTAÇÃO DE REGULAMENTAÇÃO AERONAUTA E EDITAL DO PROCESSO SELETIVO	27
QUADRO 2 - REQUISITOS DE CONHECIMENTO	37
QUADRO 3 - CONDUÇÃO DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO LATAM, 2023	44
QUADRO 4 - CINCO DIMENSÕES GERAIS DE ANÁLISE.	47
QUADRO 5 - PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS	48

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS

GP	Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
RBAC	Regulamento Brasileiro da Aviação Civil
ANAC	Agência Nacional da Aviação Civil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	18
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANALISANDO AS ESPECIFICIDADES DO CONTATO E ACESSO À ORGANIZAÇÃO	20
2.3.1 Estratégias e técnicas de recrutamento de pessoas.....	21
2.3.2 Estratégias e técnicas de seleção de pessoas	22
2.3.3 Avaliação dos processos de seleção	24
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2 COLETA DE DADOS	27
3.3 ANÁLISE DE DADOS	29
4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 OS PROCESSOS SELETIVOS NAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS ...	31
4.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS NA SELEÇÃO DE CANDIDATOS A COMISSÁRIOS EM COMPANHIAS AÉREAS NO BRASIL	39
4.3 ‘COMO GANHAR ASAS E VOAR?’: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE CANDIDATOS E COMISSÁRIOS (AS) DE VOO	45
4.3.1 Formação dos candidatos a comissários de bordo.....	48
4.3.2 Organização dos processos de seleção das companhias aéreas	50
4.3.3 Participação nos processos de seleção para comissários de voo.....	54
4.3.4 Avaliação de requisitos para ingressar na carreira de comissário de bordo no Brasil.....	55
4.3.5 Dificuldades e percepção dos processos pelos profissionais	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual as companhias aéreas desempenham um papel crucial na conectividade global, facilitando o transporte de passageiros e mercadorias em escala internacional. Desde os primórdios da aviação comercial no início do século XX, as companhias aéreas evoluíram significativamente, transformando-se em complexas organizações que desempenham um papel vital na economia global. O setor de aviação experimentou transformações significativas nas últimas décadas, onde a evolução das companhias aéreas continua a influenciar a forma como essas organizações gerenciam, treinam e desenvolvem seus recursos humanos. A adaptação a mudanças tecnológicas, regulamentações e demandas do mercado global são elementos cruciais para o sucesso no setor da aviação. As ações da Administração de Recursos Humanos (RH), mais recentemente constituída como Gestão de Pessoas (GP), refletem uma dinâmica interna dos processos da organização e também podem ser influenciadas por condições externas (como mudança de mercado, novos interesses de consumo, mudanças de comportamento, novas formas de trabalho). Deste modo, com o tempo as práticas de GP se transformam e a partir das rotinas internas da organização e em resposta às práticas de trabalho orientadas por leis, normas e regulamentos (BOHLANDER,2015).

As mudanças internas na GP refletem a busca de adequação, em um contexto de competição e de desenvolvimento tecnológico. Assim, a GP busca desenvolver ações estratégicas de posicionamento para conservação de vantagens, correção de desvios e criação de ações de melhor uso da força de trabalho. A associação desta área como uma dimensão estratégica da organização configura a relevância dos trabalhadores para o alcance dos objetivos organizacionais e quanto estes contribuem para o crescimento das empresas (BOHLANDER, 2015).

Tendo em vista esses fatores, cabe destacar que a área de GP compreende diversas atividades, tais como: (i) recrutamento e seleção de pessoas; (ii) desenvolvimento; (iii) manutenção/retenção de pessoas; e (iv) monitoramento/avaliação de resultados. Abordando cada um deles, iniciamos pelo recrutamento e seleção de pessoas, processo pelo qual a empresa coleta informações sobre o candidato recrutado aqueles que possuem a melhor qualificação para as vagas a serem preenchidas, elementos de análise sobre o qual será desenvolvido este trabalho (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

No desenvolvimento de pessoas, uma dinâmica que envolve uma via de mão dupla, em que gestão da organização e colaboradores trabalham na busca por resultados. Por meio da elaboração de uma evolução contínua e constante, o desenvolvimento tem como principal

característica o poder de aumentar a produtividade a partir da construção de soluções e novos métodos de lidar com os impasses, gerando novas formas de trabalhar, com novas consequências, mais benéficas à empresa. Além disso, é um impulsionador de carreiras, pois quanto mais empenhado o colaborador estiver, mais terá oportunidades de crescimento.

Quanto à manutenção/retenção de pessoas, tem sido uma estratégia utilizada desde o princípio, que por meio de métodos institucionalizados retém, de fato, os colaboradores. A motivação pode ser diversa, estando relacionada aos talentos imprescindíveis da empresa, ou evitando pedidos de demissão e rotatividade de funcionários. Por certo, a manutenção desses funcionários não se mantém por si, devendo a estratégia ser pensada em conjunto na gestão, para identificar as motivações e validações dos funcionários para permanecerem no trabalho.

Ainda, quanto ao monitoramento/avaliação de resultados, nada mais é do que a mensuração da performance dos colaboradores. Essa atividade é organizada por meio da análise comparativa entre aquilo que é esperado e qual o desempenho efetivamente atingido pelos profissionais. Para isso, deve-se monitorar as ações, reformulando as estratégias de acordo com as demandas e necessidades sentidas durante o processo de avaliação constante. A aplicação destes conceitos em diferentes áreas organizacionais reflete características próprias de cada processo de GP e suas especificidades. Para compreender como tais processos são utilizados em diferentes setores e espaços organizacionais é importante delimitar as características específicas da organização, as funções realizadas nestas organizações, as exigências de qualificação, as práticas salariais, de desenvolvimento, competitividade pela força de trabalho em empregada, as condições de acesso e valorização da força de trabalho, condições de acesso e permanência nos postos de trabalho, entre outras características que são próprias de cada contexto de análise (BOHLANDER, 2015).

Neste trabalho, a área de Aviação Civil no Brasil, particularmente no que se refere aos processos de recrutamento e seleção de pessoas para o cargo de comissários (as) de bordo para empresas aéreas que operam no país no ano de 2023 teve um recorte de grande impacto, onde a pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo no setor da aviação, incluindo nos processos de seleção para comissários de voo, onde com as restrições de viagem e a queda na demanda por voos, muitas companhias aéreas reduziram suas operações e, em alguns casos, implementaram demissões ou licenças temporárias. Isso resultou em uma oferta limitada de oportunidades para novos comissários de voo. Além do mais, as companhias aéreas que estavam enfrentando desafios financeiros foram forçadas a adiar ou modificar seus processos de seleção, resultando em atrasos na contratação de novos comissários de voo. Algumas companhias aéreas acabaram por ajustar seus programas de treinamento para garantir a

conformidade com as diretrizes de saúde e segurança relacionadas à COVID-19. Isso incluindo modificações nos procedimentos de treinamento prático e teórico onde a capacidade de se adaptar a cenários em constante mudança tornou-se uma qualidade ainda mais crucial para os comissários de voo. As companhias aéreas podem estar buscando candidatos que demonstrem flexibilidade e capacidade de lidar com desafios imprevistos (DE SENNA,2023).

A Aviação Civil no Brasil apresentou crescimento nos últimos anos. Além da criação de novas empresas, os custos das passagens mais acessíveis, as promoções e as políticas governamentais, que aumentam a concorrência entre as companhias, têm ajudado a elevar o número de passageiros, favorecendo as expectativas de geração de vagas de emprego nesta área. Assim, o mercado de trabalho é competitivo e a profissão de comissário (a) de bordo é uma das profissões em ascensão não só em decorrência da globalização, mas também pela criação de novas empresas aéreas (COELHO,2013).

Para o (a) comissário (a) de bordo o processo de seleção externa é um ponto delicado de sua jornada na carreira. O candidato deve colocar em prática as habilidades adquiridas em curso de formação específico exigido pelas companhias aéreas e certificado pela agência nacional de aviação civil (ANAC) como pré-requisito básico para participação nos processos de recrutamento e seleção. Assim, os candidatos devem demonstrar com excelência que podem fazer a diferença na organização em que irão ingressar em um processo competitivo que antecipa um elevado grau de preparo e domínio de conhecimentos específicos (VIDOTTI, 2016).

A partir da referência de processos de recrutamento e seleção de pessoas para comissários (as) de bordo este trabalho irá ser desenvolvido procurando especificar quais aspectos específicos podem ser identificados quanto a configuração destes processos, as exigências de formação e avaliação para participação nos processos e a relação de candidatos com esta dinâmica processual de gestão de pessoas.

A partir dessas considerações iniciais, delimita-se o seguinte problema da pesquisa: ***como é a participação de candidatos (as) em processos de recrutamento e seleção de pessoas para comissários (as) de bordo em companhias aéreas brasileiras?***

A partir da definição do problema de pesquisa, a seguir, são descritos os objetivos para construir as análises em torno desta questão e os aspectos que serão analisados a partir da investigação realizada neste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como se configura a participação através da experiência de candidatos (as) em processos de recrutamento e seleção de pessoas para comissários (as) de bordo em companhias áreas brasileiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais características de processos de seleção no âmbito de três companhias aéreas no Brasil (Azul, Gol e Latam).
- Mapear aspectos estratégicos de seleção de candidatos em empresas aéreas no Brasil.
- Analisar elementos significativos a partir de experiências de participação de candidatos em processo de seleção para comissários de bordo em empresas aéreas no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais os processos de gestão de pessoas assumem posições dinâmicas (e flexíveis) e, com isso, houve o aumento da necessidade de adoção, por parte dos trabalhadores, de ações e atitudes condizentes com os objetivos organizacionais. Desta forma, há uma expectativa de que os trabalhadores sejam eficazes e eficientes nas atividades para as quais são contratados, sabendo lidar com as adversidades e mudanças que ocorram ao longo do tempo como diferencial para o alcance de vantagens competitivas.

Para Bragagnolo, Narloch e Cordeiro (2020), a gestão de pessoas pode auxiliar os administradores das organizações a melhorar consideravelmente as relações entre sua instituição e colaboradores, fazendo com que ambas as partes trabalhem juntas, para que, reciprocamente, possam atingir as metas e os objetivos estabelecidos.

Uma das maiores dificuldades organizacionais atuais se reflete na alta rotatividade de trabalhadores, o que, conseqüentemente, impacta negativamente no rendimento da empresa. Com a substituição frequente de funcionários, perde-se mais do que capital de rescisões e

contratos, mas capital humano, ou seja, conhecimento tácito, que se perde e não é repassado para outro colega ou substituto (MONTEIRO et. al., 2015).

Se aplicar esses conceitos relacionados ao tema de pesquisa proposto permitem destacar que as competências exigidas do comissário de voo — como por exemplo a avaliação do cenário de um voo e as possíveis ações em caso de mudança no planejamento operacional, bem como a utilização dos recursos disponíveis e métodos adequados, conforme o protocolo para cada ocasião são habilidades profissionais demandadas para atender aos interesses organizacionais.

Contudo, quando esses parâmetros são confrontados com as técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção das empresas, no caso, as companhias aéreas, podem ter desfechos diferentes daquilo que se espera, já que há um conjunto de elementos que são levados em consideração para a seleção de candidatos que estão além do planejamento operacional em si (tais como o treinamento, domínio técnico da função, idioma, capacidade de resposta em meios a conflitos ou a mudanças repentinas). Esses elementos são organizados de acordo com o planejamento estratégico empresarial, seus objetivos, propósitos e metas definidas a partir das condições de operação e avaliação dos trabalhadores (MONTEIRO et. al., 2015).

Portanto, a análise aprofundada desses processos de seleção para comissários de bordo não apenas amplia o conhecimento sobre a profissão em questão, mas também proporciona um avanço significativo na compreensão de como os profissionais dessa área buscam aprimorar seu trabalho. Ao adquirir conhecimentos técnicos e familiaridade com as ferramentas organizacionais utilizadas durante os processos de seleção, os comissários de bordo estão em melhor posição para se destacar no competitivo ambiente de recrutamento das companhias aéreas. Além disso, a escassez de estudos abordando essa temática ressalta a necessidade de preencher essa lacuna, uma vez que tal pesquisa não apenas contribuiria com novos insights teóricos, mas também serviria como um guia valioso para futuros candidatos interessados no estudo e aprimoramento desta área específica de recrutamento no setor de aviação. O entendimento aprofundado desses processos não só beneficia os profissionais em busca de crescimento em suas carreiras, mas também promove avanços substanciais no campo de estudos relacionados ao recrutamento em companhias aéreas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho será dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, será apresentado a introdução sobre o tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e as justificativas para a realização do trabalho. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, com conceitos e teorias sobre o tema proposto. O terceiro capítulo encontra-se nos processos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo proposto no início do artigo. O quarto capítulo apresenta os resultados da análise. E por fim, no quinto capítulo encontram-se as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos, que servirá de embasamento para a realização da pesquisa proposta. Primeiramente, são abordadas normas e práticas de recursos humanos (RH), tais como seleção, treinamento, recrutamento e desenvolvimento de candidatos a comissários de bordo. Além de abranger estratégias e técnicas metodológicas de RH, colocadas em práticas por empresas aéreas brasileiras. Tais elementos são indispensáveis para serem abordados na área dos recursos humanos, ajudando na compreensão de informações de desenvolvimento de pessoas com as relações de trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização são de grande importância para moldar atitudes e comportamentos dos colaboradores. Diante desse cenário, Varzoni e Amorim (2021) trabalham com a ideia de modelos de gestão de pessoas. Isso quer dizer que, o emprego de determinado modelo de gestão de pessoas pode, em muito, contribuir para compreender e estimular o desenvolvimento organizacional, atuando para a adequação de práticas e políticas.

Contudo, é importante destacar que os modelos sempre devem ser adaptados conforme as particularidades e objetivos da empresa, pois são justamente as suas demandas e propósitos que irão identificar e determinar quais os modelos de gestão de pessoas a serem adotados. Vários autores organizaram suas próprias classificações quanto aos modelos de gestão de pessoas. Varzoni e Amorim (2021) realizaram um trabalho minucioso de identificar e caracterizar as principais delas, conforme disposto a seguir na figura 1:

FIGURA 1 - CLASSIFICAÇÕES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Autores	Classificações	Características
Arthur (1992, 1994)	Sistema de controle	Redução de custos, eficiência, regras e recompensas.
	Sistema de comprometimento	Moldar comportamento e associar metas dos funcionários às da organização
Lepak e Snell (1999, 2002)	Comprometimento	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.
	Produtividade	Motivação para atingir objetivos da organização. Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Conformidade	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.
	Colaboração	Estratégia, competitividade e competências essenciais.
Gondim et al. (2013)	Instrumental	Políticas visando a eficiência econômica da organização, evitar conflitos, decisões verticais.
	Político	Valorização do conflito, negociação, equilíbrio de interesses entre organização e funcionários.
	Estratégico	Alinhar políticas e práticas de RH à estratégia da organização, qualidade de vida, gestão de pessoas realizada por todos os gestores da organização.
Fischer (2001, 2002, 2015)	Clássico	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.
	Motivacional	Motivação para atingir objetivos da organização. Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Estratégico	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.
	Competitivo	Estratégia, competitividade e competências essenciais.

fonte: varzoni; amorim (2021, p. 500-501).

Davel e Vergara (2013) definem a gestão de pessoas como contingencial e situacional. Os autores explicam que assim pode ser denominada, pois depende de vários fatores culturais de cada organização, bem como sua estrutura, características do ambiente, tecnologia empregada, processos internos, entre diversos outros. Para melhor visualizar esse processo, os autores propõem que a gestão de pessoas está baseada em três aspectos fundamentais: a) as pessoas como seres humanos; b) as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; c) as pessoas como parceiros da organização.

As pessoas como seres humanos, significa dizer que são dotadas de personalidade própria e, por isso, possuem trajetórias distintas, bem como conhecimentos e habilidades construídos ao longo de suas vidas. Resta determinar quais são indispensáveis para uma adequada gestão de recursos organizacionais. Já as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais atuam como elementos impulsionadores, que vão contribuir com sua inteligência e talento, transferindo-os para a empresa, igualmente indispensáveis para uma constante renovação e competitividade de mercado. Por fim, as pessoas como parceiros da organização determinam a capacidade de conduzi-la por um caminho de excelência, visando o sucesso e ascensão constante. Esses verdadeiros parceiros investem na empresa seus esforços, dedicação e comprometimento, assumindo seguridades e riscos, conforme veremos nos próximos tópicos (DAVEL; VERGARA, 2013).

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A literatura de gestão estratégica de pessoas tem consolidado a ideia de que para obter vantagens competitivas é necessário investimento em capital humano. Deste modo, os fatores físicos (também importantes) deixaram de ser o único impacto para a organização, que deve constantemente aperfeiçoar sua gestão de pessoas.

Para Fragoso (2009), o capital humano deve estar atrelado ao capital social, formando o chamado capital organizacional. Sendo o capital humano composto pelas habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores, essa relação conjunta entre os capitais da empresa possibilita a consolidação de um aprendizado coletivo. Para a autora, “a partir dessa visão, pode-se considerar o capital social organizacional responsável pela vantagem competitiva como ativo estratégico, somado ao capital organizacional e ao capital humano” (FRAGOSO, 2009, p. 310).

Com isso, é preciso compreender que muito mais necessário do que organizar ideias e estratégias, é fundamental aproveitar de forma correta o capital humano-social-organizacional da empresa. Ou seja, a partir de uma visão mais ampla sobre gestão de pessoas, é possível trabalhar e atuar com pensamentos mais contemporâneos, com foco em um gerenciamento mais humanizado, com vistas a alcançar maior eficiência e eficácia (FRAGOSO, 2009).

Diante disso, o novo entendimento cunhado sobre a gestão de pessoas está diretamente relacionado com as metas e objetivos estratégicos da instituição, que por meio da aplicação de processos adequados, visa alcançar a maior de suas finalidades, que é o sucesso organizacional. Dentre os processos de gestão de pessoas destacam-se os processos básicos de organização

estratégica desta área para garantir o máximo de qualidade e aumentar a competitividade da empresa. Estes processos são apresentados de forma geral pela literatura como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Os processos de gestão de pessoas estratégicas são desenvolvidos a seguir de forma geral e, na sequência, será desenvolvida apresentação específica de elementos relacionados com os processos de recrutamento e seleção de pessoas sobre os quais este trabalho será construído.

O processo de recrutamento é a fase inicial de busca por colaboradores que mantenham determinadas qualidades e técnicas específicas, e que estas estejam alinhadas com os propósitos organizacionais. Portanto, encontrar, dentre as opções disponíveis no mercado de trabalho, aqueles indivíduos com maior potencial para fazer parte da empresa e contribuir no seu crescimento e consolidação.

Ferreira e Vargas (2014) explicam que o recrutamento de pessoal é uma importante etapa na gestão de pessoas, pois busca recursos humanos (dentro e fora da organização), por meio da realização de uma série de processos com os candidatos à recrutamento, traçando perfis para atender a instituição no que concerne à prestação de serviços.

Coradini e Murini (2009) apresentam três formas de recrutamento: interno, externo e misto. O interno é quando dentro do quadro de funcionários há sujeitos qualificados para a função da qual a empresa esteja necessitando, promovendo seu remanejamento. No externo, há a busca por talentos fora da organização, acreditando que novos colaboradores podem também contribuir com novas ideias, melhoramentos, explorar outros conhecimentos e habilidades. Em contrapartida, é um meio mais oneroso, que demanda maior treinamento e adequação do novo colaborador, podendo ainda, gerar um sentimento de desvalorização dos funcionários internos. Por fim, o misto, como o nome sugere, mescla o recrutamento interno e externo, que é justamente dar prioridade ao funcionário mais antigo em relação ao novo para uma promoção de cargo ou função. Os autores defendem que sempre que há recrutamento interno deve ser considerado misto, pois o indivíduo sendo realocado, remanejado, será também substituído em sua posição atual.

Nessa fase se definem os critérios de seleção, que são organizados conforme os perfis e qualificações desejados pelos gestores em relação aos funcionários que estão buscando. São analisados aspectos profissionais e pessoais dos sujeitos, empregando-se, para isso, diversas técnicas, como, por exemplo, análise de currículo, entrevistas, verificação de referências anteriores, dinâmicas de grupo, etc.

Segundo, Catanzaro, Moore e Marshall (2010), é fundamental uma análise conjunta das características dos candidatos, não sendo desejável levar em consideração apenas os

conhecimentos, capacidades e competências acadêmicas e profissionais, mas também seus valores pessoais, assegurando que também sejam compatíveis e estejam de acordo com a cultura organizacional para que as próximas fases dos processos sejam concluídas com sucesso.

O treinamento é uma fase vital para o processo de gestão de pessoas, pois é a partir do treinamento que se promove o desenvolvimento dos colaboradores. Deve basear-se em ações sobre conhecimento e inteligência, estimulando os sujeitos a serem questionadores, criativos e a experimentarem novas formas de pensar e agir. Cabe ressaltar que isso se dá por meio de significativos investimentos em programas de treinamento.

O treinamento, em poucas palavras, “é um processo sistemático, organizado, que promove a aprendizagem de habilidade, regras, conceitos e atitudes com objetivo de adequar o indivíduo ao papel profissional que irá ocupar” (PARADELA; LOPES; DORO, 2021, p. 84). Ou seja, é uma etapa do processo que representa uma das formas de aprendizagem da organização, que desencadeia o processo de desenvolvimento, pois é o recurso utilizado para tal. Seu objetivo é aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentando, com isso, a produtividade, aprimorando também as relações interpessoais.

Já no desenvolvimento, temos um conjunto de atividades voltadas à capacitação profissional, aliando ao crescimento integral do indivíduo, diante da impossibilidade concreta de separação entre seu perfil pessoal e profissional. Paradela, Lopes e Doro (2021) ressaltam que não se trata de um processo com pretensão de “mudar a pessoa”, mas de potencializar aqueles pressupostos que ela já possui, aproveitando ao máximo suas forças e habilidades para contribuir nos objetivos e propósitos da organização e, conseqüentemente, na sociedade, por meio de sua atuação.

Os autores destacam ainda a importância da criação de um plano de avaliação para o desenvolvimento, pois de nada adianta o emprego de recursos na preparação de pessoal, se não houver, concomitantemente, uma avaliação constante dos pontos positivos e daqueles que carecem de melhorias e aperfeiçoamento ao longo do processo.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANALISANDO AS ESPECIFICIDADES DO CONTATO E ACESSO À ORGANIZAÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas envolvem atividades de identificação dos candidatos mais preparados para o cargo e sua seleção de acordo com as características específicas buscadas pelas organizações em um contexto.

Há uma diversidade de técnicas e metodologias que podem ser adotadas para avaliação de candidatos nos processos de recrutamento e seleção com o objetivo de garantir sua eficácia. Para Orlickas (2001), a finalidade da seleção de pessoas é encontrar profissionais que estejam qualificados e aptos a colaborar para a superação dos resultados da empresa, aprimorando a organização. De encontro a isso, as organizações devem também relacionar essa busca com suas metas e realizações pessoais por meio de um processo de recrutamento que identifique trabalhadores qualificados e com habilidades e conhecimentos associados com as atividades para as quais a organização pretende incluir pessoas.

A partir de uma dimensão estratégica de gestão de pessoas, o recrutamento e a seleção devem ser realizados por meio de procedimentos criteriosos de escolha, se baseia em experiências cientificamente validadas para tal, a fim de buscar os profissionais mais capacitados para as necessidades de pessoal da organização. É por meio de um processo de recrutamento e de seleção qualificadas que a empresa poderá contratar com resultados benéficos trabalhadores que possam agir com produtividade, retorno de investimentos e concretização de planos e metas.

2.3.1 Estratégias e técnicas de recrutamento de pessoas

O desenvolvimento de um bom processo de recrutamento depende de atividades estratégicas. Baylão e Rocha (2014) defendem que o valor do recrutamento de qualidade se torna cada vez mais aparente, ao considerar que é uma das mais ricas ferramentas na gestão de pessoas, pois é por meio desse processo que as empresas compreendem a importância das pessoas, não como meros trabalhadores, funcionários ou colaboradores, como são chamados, mas sim como verdadeiros parceiros.

Para os autores, “o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível” (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 2), fazendo parte de um processo maior, que tem por finalidade suprir e prover a empresa com sujeitos talentosos e competentes, o que é essencial para sua vitalidade e sucesso diante de um contexto cada vez mais dinâmico e competitivo.

O processo de recrutamento deve considerar, além de eficiência e eficácia futura, a geração de economia para a empresa, pois é um processo que pode determinar a não necessidade de treinamentos, visto que o recrutamento de um profissional capacitado garante uma interação mais rápida com os objetivos da organização. Outro ponto importante, é o pensamento em

conjunto, em que todas as áreas e todos os níveis devem estar engajadas no processo de recrutar pessoal, com foco no lucro, na produtividade e no desenvolvimento.

2.3.2 Estratégias e técnicas de seleção de pessoas

Constituir redes de trabalho organizadas em equipes, em aprendizagem e em gestão de cultura organizacional significa compreender que as estratégias de recursos humanos estão atreladas, fortemente, às dimensões competitivas. Nesse contexto, quanto a seleção de pessoas, o esforço deve ser orientado no sentido de compreender o trabalhador como membro de uma comunidade de trabalho, realizando ao mesmo tempo uma atividade que auxilia a realização dos objetivos da empresa e seus próprios objetivos em relação ao trabalho, com apoio, respeito e orientação adequados como membro integrante de uma organização (AMATO, 1996, p. 134).

O processo de seleção define a forma de contratação do trabalhador que se apresente como mais adequado aos objetivos da organização, levando em consideração também suas aspirações pessoais, ou seja, os fins administrativos devem ser próximos das finalidades individuais. Para isso, é necessário examinar com cuidado os aspectos do processo de seleção, verificando as medidas e métodos utilizados para escolher aqueles que melhor representam os objetivos da organização.

A análise curricular de documentos e experiências anteriores deixou de ser a única técnica utilizada para seleção de pessoal. Com o passar do tempo se percebeu que um bom currículo nem sempre é sinônimo de um profissional adequado às demandas da organização. É preciso ter uma visão realista do candidato, conhecê-lo “por detrás” de seus títulos. Para isso, há inúmeras estratégias, técnicas e ferramentas, que permitem uso combinado entre si, e aprimoram muito o processo.

Como exemplos de técnicas de seleção, podemos mencionar as mais recorrentes: testes, entrevistas, verificação de referência anteriores e dinâmicas em grupo. Abordando brevemente cada uma delas, iniciando pelos testes, que para Robbins (2001), são instrumentos capazes de verificar com precisão as habilidades do candidato. Em relação aos testes, cabe ressaltar a preocupação de Godoy e Noronha (2005) quanto à falta, recorridas vezes, de estudos que validem os testes realizados. Se considerarmos que boa parte são padronizados e seguem normativas de outros países, sem uma adequação específica à realidade, devem ser instrumentos utilizados com muita cautela.

Já a entrevista, meio mais utilizado para seleção, é fundamental para esclarecer pontos que talvez não tenham ficado suficientemente claros na análise curricular ou mesmo mediante

os testes realizados. Ela permite a análise de aspectos pessoais do candidato, que fazem toda a diferença no momento de avaliação (ROBBINS, 2001). Para Godoy e Noronha (2005), o currículo serve mais como um roteiro, utilizado pelo entrevistador para explorar questões que interessem e se relacionem com as características exigidas dos candidatos:

Um objetivo geral pretendido por meio da seleção de pessoas é identificar profissionais que “demonstrem capacidade de adaptação a toda gama de situações que possa vivenciar, que consigam enxergar no novo a sua motivação para vencer, que vejam obstáculos como desafios a serem transpostos, e não como empecilhos à sua trajetória” (GODOY; NORONHA, 2005, p. 143).

Já a verificação de referências, segundo Robbins (2001), é o meio pelo qual se dá a averiguação da veracidade das informações prestadas. Assim, se aprofunda o nível de conhecimento acerca das características profissionais e pessoais do candidato, aumentando a chance de contratar alguém altamente qualificado.

Na realização de dinâmicas em grupo, testa-se a interação e integração dos sujeitos. Conhece-se mais sobre seus traços de personalidade, aptidões, interesses, mas principalmente sobre seu nível de comprometimento com as tarefas para as quais foi designado. Por meio desta técnica também há uma oportunidade de contribuição para com o índice de acerto na contratação dos candidatos (GODOY; NORONHA, 2005).

As metodologias aplicadas à seleção de pessoas buscam, cada vez mais, a inserção dos colaboradores em todos os processos de aprendizado. Essa fase permite uma via de mão dupla, em que, a partir das etapas pelas quais o candidato a uma vaga de trabalho é submetido espera-se otimizar os processos a partir de sua contratação efetiva, o que, por conseguinte, incentiva uma produção mais ativa nas tarefas. Quando o trabalhador se sente engajado, a partir de uma seleção que considera características que podem ser associadas com a atividade profissional que irá desenvolver, também pode se tornar mais satisfeito com o trabalho realizado. Desta forma a vivência de processos de treinamento e desenvolvimento para entrada na empresa tende a favorecer uma boa relação deste novo trabalhador com o ambiente de trabalho (ROBBINS, 2001).

Acerca disso, nos ensinam Bacich e Moran (2018), certificando que assim como em outras áreas, a empresa precisa canalizar metodologias de seleção produtivas para seus negócios. A aplicação de uma dosagem correta entre autonomia e controle é fundamental, o que possibilita utilizar ao máximo a capacidade criativa dos candidatos; o que irá espelhar futuramente sua execução de tarefas. Para os autores, o emprego de metodologias ativas nos

treinamentos e seleções tornam mais nítida a compreensão aos colaboradores do quanto é importante a participação de todos para o aprimoramento e desenvolvimento organizacional.

2.3.3 Avaliação dos processos de seleção

O foco da aplicação de técnicas e metodologias aos candidatos é justamente centrado na fase de avaliação, que precede a decisão final quanto à seleção. A definição de Almeida (2008, p. 30) quanto a avaliação ressalta que: “Esses serão tanto mais efetivos quanto mais estruturados forem os procedimentos e instrumentos para minimizar o subjetivismo e proporcionar a visualização do desempenho futuro do candidato”. Nesse contexto, o autor esclarece outro ponto crucial na seleção de pessoas: a constância de avaliação ao longo do tempo, o que é fundamental para o aprimoramento dos processos futuros.

A dimensão estratégica que está presente em todas as fases da seleção de pessoas se faz ainda mais relevante na avaliação, pois se trata de “colocar a pessoa certa no lugar certo” (MARRAS, 2005, p. 261). Cabe destacar, portanto, que o fator mais crítico na análise e processos de seleção está voltado à avaliação. É necessário compreender que não há uma receita pronta e que cada organização vai empregar meios diferentes para mensurar a efetividade de seus processos seletivos, e que esses indicadores, além de individualizados, precisam ser constantemente revisitados, revisados, adaptados. Com isso, aumenta-se a confiança no processo de seleção de pessoas, e conseqüentemente, a expectativa de que a entrada de novos trabalhadores na organização gere baixo nível de rotatividade e manutenção de profissionais com características que podem realizar as atividades com qualidade ao longo do tempo. Neste mesmo sentido, processos de recrutamento e seleção bem desenvolvidos podem representar redução de *turnover* (ou seja, de entradas e saídas com alta frequência), mantendo uma rotina consistente e uma cultura forte de identificação com a organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia compreende técnicas que são utilizadas para a realização de pesquisa proposta neste trabalho. A partir das definições metodológicas há um processo definido de construção de conhecimento, seguindo um conjunto de atividades sistemáticas que permite alcançar o objetivo. Segundo Marconi e Lakatos (2009) a metodologia da pesquisa detalha o processo de realização da pesquisa, as técnicas, os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como ferramentas que serão utilizadas para realização da pesquisa e sistematização do conhecimento construído a partir desta.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente, esta pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa. Desta forma, considerando os critérios propostos Knechtel (2014) trata-se de uma pesquisa que busca abranger uma visão com maiores detalhes e mais complexa por meio da análise científica, onde o objetivo é a produção de novas informações. A construção de interpretações e análises, neste caso, privilegia o aprofundamento na observação, descrição e análise de dados construídos ao longo do processo de pesquisa, por meio do estudo de documentos, relatos e observação do tema estudado.

A unidade de análise proposta para esta pesquisa envolve o estudo da experiência de candidatos à comissários de bordo para companhias aéreas brasileiras. Este enfoque específico visa lançar luz sobre os desafios, expectativas, e nuances únicas enfrentadas por aqueles que buscam ingressar nessa profissão dinâmica. A análise se estenderá desde o início do processo de candidatura, abrangendo aspectos como requisitos específicos, treinamento técnico, entrevistas, até a integração ao ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa se propõe a explorar como as experiências dos candidatos são moldadas por fatores como regulamentações específicas da aviação brasileira, a dinâmica do mercado de trabalho e as características particulares das companhias aéreas operantes no país. Ao adotar essa abordagem centrada na experiência dos candidatos, a pesquisa visa não apenas preencher uma lacuna na compreensão do processo de recrutamento para comissários de bordo, mas também oferecer dados para melhorar os sistemas de seleção, proporcionando uma base teórica mais sólida para futuras investigações e contribuindo para o aprimoramento da qualidade e eficiência dos profissionais neste setor específico da aviação brasileira.

Neste sentido, foram analisados documentos e plataformas que organizam estes processos, os editais e chamadas públicas de divulgação de vagas e a experiência de candidatos que vivenciaram tais processos, por meio de entrevistas semiestruturadas, como forma de compreender as especificidades destes processos neste campo específico de trabalho.

Considerando a classificação de natureza esse trabalho se caracteriza também como uma pesquisa aplicada, pois o objetivo é gerar conhecimento a partir da observação e análise de problemas reais em um contexto organizacional específico (FONSECA, 2002). Ainda que não tenha a pretensão de construir um modelo ou instrumento de modificação da realidade em si, a proposta de análise empírica a partir de dados relacionados com um contexto organizacional específico pretende que os conhecimentos construídos sejam interpretados de modo aplicado a esta realidade.

Com base nos objetivos de classificação de pesquisa, para Gil (2007) este trabalho se classifica como uma pesquisa exploratória-descritiva.

Trata-se de uma pesquisa exploratória pois tem como proposta de análise gerar maior familiaridade com o problema de pesquisa proposto sobre o qual há pouco conhecimento construído (o que será evidenciado no processo inicial de análise), com o objetivo de torná-lo mais explícito e voltado para compreender com maior aprofundamento o segmento estudado.

O estudo é descritivo pois pretende caracterizar os processos de seleção estudados e as experiências dos candidatos para entender os desdobramentos de uma realidade específica como a proposta. Neste sentido, procurará detalhar os processos e técnicas utilizados, os meios de divulgação e acesso à informação de vagas, as formas de recrutamento e seleção e, a partir da análise das experiências, a relação de candidatos com tais processos.

Quanto aos procedimentos, de acordo com Fonseca (2002) a pesquisa exploratória-descritiva possibilita um maior entendimento da realidade. Para alcançar tal nível de análise esse trabalho irá buscar os dados necessários para estudar o problema por meio de uma pesquisa de campo, caracterizada como a investigação na qual a coleta de dados ocorre em um contexto social específico, junto às pessoas ou a partir da observação e descrição de um espaço estudado, com recursos de diferentes tipos de pesquisa, além de pesquisa documental.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados para realização da pesquisa foram obtidos, inicialmente, por meio de pesquisa documental (dados secundários) sobre o setor da aviação civil, de forma geral, e da profissão de comissários no Brasil. A identificação destes dados tem como objetivo definir alguns princípios peculiares da legislação que regula o trabalho de profissionais comissários de bordo, as quais estabelecem as normas e procedimentos relativos à concessão de licenças e as habilitações necessárias para exercer a profissão. Além disso, foram explorados documentos produzidos pelas empresas aéreas brasileiras para promover seus processos de seleção.

Os dados documentais coletados foram organizados em arquivos próprios para a pesquisa, os quais são descritos durante o processo de análise. Os documentos serão listados e apresentados em um quadro síntese, quando irão ser destacados os principais elementos que podem ajudar na análise.

Os dados secundários coletados permitiram evidenciar a regulamentação dos processos de recrutamento e seleção de pessoas no setor estudado, bem como os requisitos para exercício da função de comissário de voo, os requisitos para obtenção de licença e habilitação da profissão e a experiência observada a partir dos relatos dos profissionais entrevistados.

No quadro 1, abaixo, as principais regulamentações vigentes no setor estão listadas e serão objeto de análise posterior no capítulo de análise.

Quadro 1 - Documentação de Regulamentação Aeronauta e Edital do Processo Seletivo

Documento	Fontes	Informações coletadas?
Regulamento Brasileiro Da Aviação Civil Rbac Nº 63 Emenda Nº 00	https://www.anac.gov.br/participacao-social/consultas-publicas/consultas/2020/08/cp-08-2020-rbac-63.pdf	Coleta de dados dos regulamentos da RBAC 63 como Licenças e Habilitações para Comissários.
Edital De Processo De Seleção Da Empresa X No Ano De 20XX	https://vempra.gupy.io/	Coleta de dados que a própria empresa disponibiliza para os seus candidatos em processo de seleção, que será analisado.

Fonte: desenvolvido pela autora da pesquisa(2023)

Na pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas com 5 profissionais comissários. Neste grupo há candidatos participantes e não selecionados em processos seletivos em empresas aéreas brasileiras – que seguem em busca da primeira oportunidade de trabalho no setor - e entrevistas com trabalhadores (em atividade) de companhias aéreas para compreender suas experiências de recrutamento e seleção. Os candidatos que participaram desta pesquisa foram

selecionados por conveniência pela autora deste trabalho, conhecidos durante o curso de formação para comissários da qual também foi aluna.

O convite e a seleção dos participantes privilegiaram a vivência dos profissionais em processos de seleção em que participaram, além de já possuem uma aproximação com a pesquisadora, distante geograficamente dos polos de seleção das companhias aéreas que operam no país. Assim, para a aplicação, foram destacadas a importância de identificar aspectos reconhecidos como importantes pelos participantes ao participarem de processos seletivos para comissários pelos quais passaram e por todo o processo de aprendizagem decorrente da regulamentação da profissão e das exigências das companhias aéreas brasileiras.

A coleta de dados primários foi desenvolvida de maneira online, necessitando ser adaptada pelo fato de os entrevistados serem de diferentes locais. Neste caso a entrevista online viabilizou o acesso aos participantes e tornou possível a coleta de dados. Outro ponto relevante da aplicação da pesquisa online é que os entrevistados ficaram mais à vontade para participar de um estudo pela conveniência de estar em sua própria casa. A entrevista se deu individualmente com cada entrevistado (a), sendo uma interação simultânea, por videochamada, gerando um volume de dados maior em comparação a entrevista por texto (SCHMIDT, PALAZZI, PICCININI, 2020). Dado o acesso distante a tais profissionais, as entrevistas foram realizadas por meio remoto, recorrendo a ferramentas como o aplicativo WhatsApp e a rede social Instagram para realização de encontros virtuais (TRIVINOS, 1987; MANZINI, 2003).

Para realização das entrevistas foi aplicada uma entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro com perguntas básicas de como se caracteriza os processos de seleção em companhias aéreas brasileiras (conforme anexo A). Os (as) entrevistados (as) convidados têm como elemento básico de seleção a realização do curso de formação para o trabalho como comissários (conforme especificado pela Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC). Os entrevistados para esta pesquisa foram criteriosamente selecionados com base em suas experiências vivenciadas e colaboraram ativamente através do convite pessoal realizado pela desenvolvedora do trabalho. Este convite foi elaborado com o objetivo de obter uma representação diversificada e abrangente das experiências dos candidatos à posição de comissários de bordo em companhias aéreas brasileiras. Cada entrevistado traz consigo uma narrativa única, refletindo suas histórias individuais e percepções pessoais do processo de seleção. A diversidade de experiências entre os entrevistados não apenas enriquece o escopo da pesquisa, mas também oferece uma visão mais completa das nuances envolvidas no caminho para se tornar um comissário de bordo. Além disso, a inclusão de uma entrevistada que

atualmente reside no exterior proporciona uma perspectiva internacional, enriquecendo ainda mais a compreensão do impacto das escolhas e experiências na trajetória profissional desses indivíduos. A participação ativa dos entrevistados promove uma análise mais holística e aprofundada, permitindo a exploração de aspectos únicos e relevantes relacionados ao processo de seleção para comissários de bordo no contexto brasileiro.

As entrevistas foram realizadas a partir do contato inicial de convite e agendamento posterior de uma data para realização de cada entrevista com cada participante da pesquisa. A partir do aceite, no momento da realização das entrevistas, houve solicitação da autorização da gravação do áudio/vídeo das entrevistas para, posteriormente, serem analisadas. Foi também apresentado a cada participante o termo de consentimento livre e esclarecido e pedida a autorização individual para uso dos dados para esta pesquisa, sendo assegurada a confidencialidade e uso dos dados obtidos nas entrevistas apenas para finalidade acadêmica. Para o registro da gravação foram utilizados 2 celulares, um como instrumento de armazenamento dos dados durante a entrevista via vídeo e outro dispositivo para armazenamento dos áudios.

Posteriormente a coleta de dados estes foram organizados, a partir dos áudios em um conjunto de arquivos e transcritos para realização das análises, sendo dispostos a partir de categorias construídas a partir das perguntas apresentadas aos participantes.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para o desenvolvimento das análises, a técnica de análise utilizada nesta pesquisa é a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1995) a análise de conteúdo designa o conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando uma objetividade de descrição de conteúdo, que permite com que a mensagem transmitida se adapte a cada documento e objetivo a ser pesquisado (GODOY, 1995).

Com base nisso, para as análises dos dados primários e secundários são analisados a partir de categorias agrupadas de perguntas a partir de cada objetivo específico proposto. A partir dos dados coletados foram agrupadas as respostas em 5 grupos, categorizadas como: i) Formação; ii) Organização dos processos de seleção; iii) Participação nos processos de seleção; iv) Avaliação de requisitos para ingressar na carreira e; v) Dificuldades e percepção dos processos pelos profissionais. Essa classificação agrupa as perguntas e respostas descritas pelos entrevistados. A pré-análise dos dados abrange a identificação de elementos similares em termos conceituais, o destaque de aspectos significativos para a compreensão dos objetivos

propostos e a formação de conceitos explicativos para cada categoria que ajudaram na formação das da aplicação deste artigo.

Para análise dos dados secundários são observados os documentos necessários para o ingresso na profissão de comissário de bordo, documentações preliminares que são importantes e que antecedem o processo de seleção publicado pelas companhias aéreas e os requisitos apresentados nas plataformas utilizadas nos processos de seleção. No decorrer do processo de análise foram destacados e descritos aspectos significativos para compreender como o candidato deve iniciar a candidatura para a específica vaga nas companhias aéreas.

Logo após, foram agrupados e analisados como conjunto os dados primários e secundários para ressaltar os aspectos que permitem compreender a efetivação do processo de recrutamento e seleção expresso nos documentos e normas a partir da vivência dos profissionais entrevistados. A proposta de fazer um estudo que antecede a pesquisa de campo por meio de uma pesquisa documental é importante para esta pesquisa para descrever como se dá o processo de recrutamento e seleção dos candidatos a partir de mecanismos formais propostos pelas companhias aéreas.

Estes processos serão observados a partir do mapeamento da inscrição para a vaga de comissário de bordo, das exigências que o candidato deve atender quanto a capacitação e quanto a apresentação de documentos de triagem conforme as normas de cada empresa em dia e conforme os requisitos de homologação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Deste modo, para a abordagem da análise de conteúdo, conforme a pesquisa qualitativa, se destaca o passo a passo de validação do roteiro de entrevista para posterior uso do instrumento. Enquanto objetivo analítico, pretendeu-se mapear experiências individuais de cada candidato nos processos seletivos nos quais participaram para ingresso nas empresas aéreas brasileiras, mostrando como cada vivência é única, porém atendem a um conjunto de processos formais para acesso ao trabalho neste setor e que podem ajudar a compreender suas especificidades.

4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

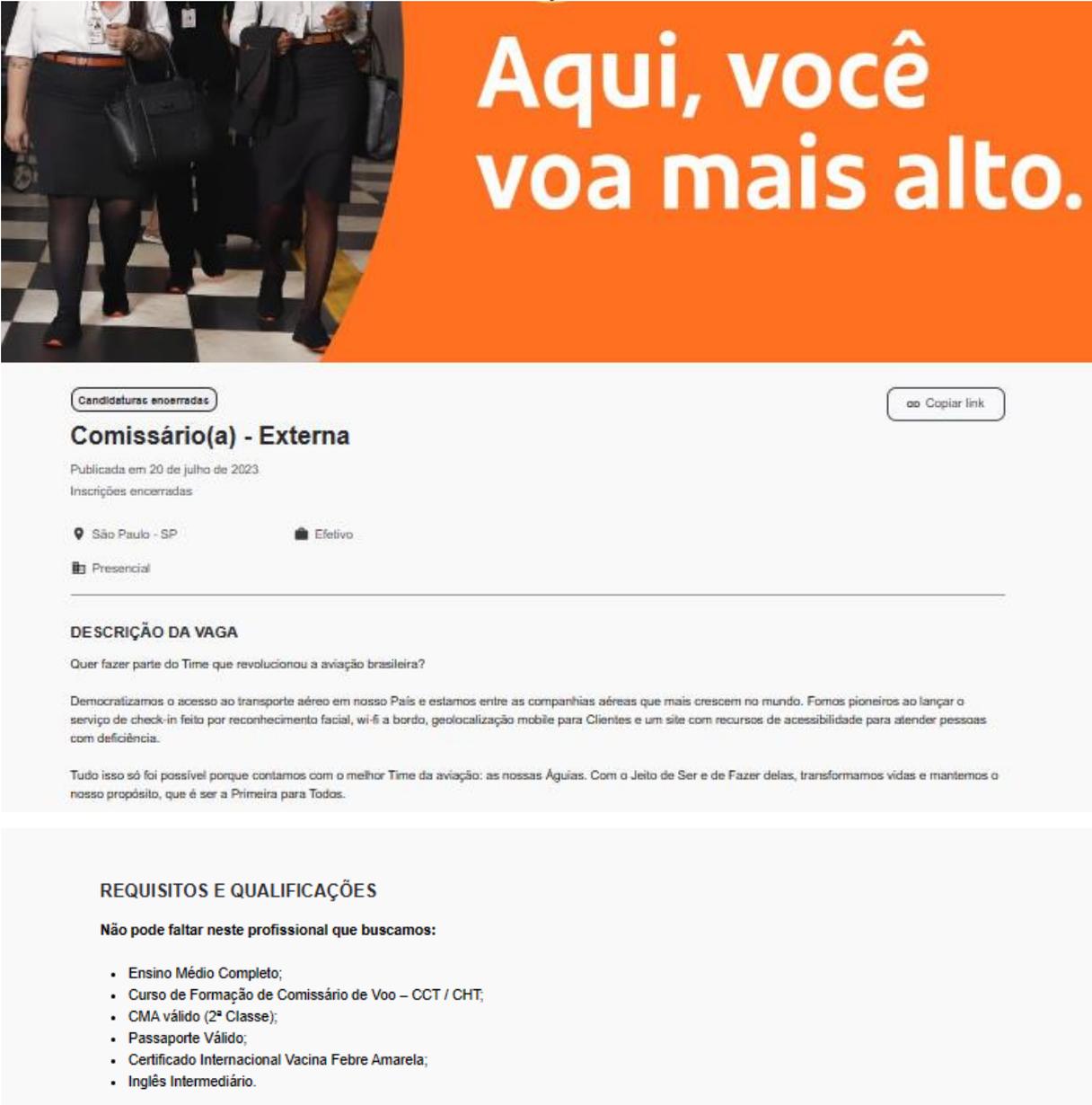
Neste capítulo são analisados os resultados obtidos através da pesquisa, de acordo com o problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos que serviram de referência para a categorização da definição do campo de pesquisa e para sua análise. Os resultados serão apresentados em três tópicos: 1) Os processos seletivos em companhias aéreas brasileiras; 2) os elementos estratégicos na seleção de candidatos a comissários em companhias aéreas no Brasil e, por fim, 3) “como ganhar asas e voar” uma análise de candidatos a comissários (as) de voo.

4.1 OS PROCESSOS SELETIVOS NAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS

A seleção de candidatos para a função de comissários de bordo nas companhias aéreas brasileiras representa uma profissão importante pela natureza do trabalho e das condições específicas de sua realização. Essa relevância deriva da sua contribuição na busca por profissionais qualificados, capazes de se integrar a um ambiente diversificado e que abrange diariamente relação com o público usuários dos serviços aéreos e a responsabilidade sobre a segurança nos voos comerciais (SOUZA,2017). As empresas como Gol, Azul e Latam demandam formação e qualificação do profissional, assim levando em consideração as competências técnicas e proficiência do que se refere a segurança. Isto significa que o mercado de trabalho para comissários de voo é criterioso, desde o momento da seleção de pessoas para um emprego, isso devido ao aumento dos requisitos básicos que as empresas solicitam, atualmente, de acordo com Diogo (2012).

Os dados apresentados a seguir refletem uma pesquisa sobre informações disponíveis sobre processos de seleção disponíveis pelas três maiores companhias aéreas brasileiras. Nesta pesquisa foram observados os requisitos específicos para os candidatos que desejam ingressar como comissários de voo. Esses requisitos são projetados para garantir que os funcionários atendam aos padrões de segurança, eficiência e excelência para a indústria da aviação tendo a ciência de pré-requisitos para a realização da seleção. A figura 2, abaixo, mostra os principais requisitos e qualificações solicitados pela GOL Linhas Aéreas S.A no processo de seleção que serão objeto de análise posterior no capítulo de análise.

FIGURA 2 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023



Aqui, você voa mais alto.

Candidaturas encerradas Copiar link

Comissário(a) - Externa

Publicada em 20 de julho de 2023
Inscrições encerradas

📍 São Paulo - SP 🏢 Efetivo

📅 Presencial

DESCRIÇÃO DA VAGA

Quer fazer parte do Time que revolucionou a aviação brasileira?

Democratizamos o acesso ao transporte aéreo em nosso País e estamos entre as companhias aéreas que mais crescem no mundo. Fomos pioneiros ao lançar o serviço de check-in feito por reconhecimento facial, wi-fi a bordo, geolocalização mobile para Clientes e um site com recursos de acessibilidade para atender pessoas com deficiência.

Tudo isso só foi possível porque contamos com o melhor Time da aviação: as nossas Águias. Com o Jeito de Ser e de Fazer delas, transformamos vidas e mantemos o nosso propósito, que é ser a Primeira para Todos.

REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES

Não pode faltar neste profissional que buscamos:

- Ensino Médio Completo;
- Curso de Formação de Comissário de Voo – CCT / CHT;
- CMA válido (2ª Classe);
- Passaporte Válido;
- Certificado Internacional Vacina Febre Amarela;
- Inglês Intermediário.

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de GOL, 2023.

Na Figura 2, é possível observar a divulgação do processo seletivo e os requisitos do último processo de recrutamento e seleção realizado no ano de 2023 pela companhia aérea Gol. Após dois anos marcados pela pandemia de COVID-19 o procedimento de seleção para novos comissários ocorreu por meio da plataforma de inscrição *Gupy*. No conteúdo dessa página é possível ao candidato tomar ciência da descrição da vaga, dos requisitos que a empresa procura no candidato, as qualificações que o mesmo deve possuir, além de fornecer informações adicionais a respeito dos benefícios internos que a companhia oferece, os quais agregam valor na decisão de um candidato para participar e que podem ser um diferencial em caso de

contratação. Observa-se que essa disponibilidade de dados iniciais revela muito sobre o que a empresa espera do candidato e futuro colaborador, tornando bem evidente o perfil que a empresa busca neste processo seletivo. Além do mais, percebe-se que cada empresa desenvolve seu processo de seleção conforme melhor se enquadra no momento do recrutamento e pensando no que ela quer buscar em um candidato.

Conforme descrito no tópico de coleta de dados da metodologia, a companhia indica a exigência de formação técnica, certificado médico válido, passaporte, a habilitação pela ANAC e conhecimento intermediário em língua inglesa como pré-requisitos. Exceto pelos aspectos técnicos, a demanda por trabalhadores e a oferta de pessoas com qualificação, neste caso, poderia flexibilizar a exigência por inglês básico, por exemplo, mas, dado o atual cenário de expansão da companhia, grande oferta de mão-de-obra qualificada e poucas vagas ofertadas os critérios de pré-seleção e, possivelmente, aqueles que segue no processo tendem a ser mais acentuados.

A figura 3, abaixo, mostra os principais requisitos solicitados pela Azul Linhas Aéreas S.A no processo de seleção, os quais são discutidos na sequência.

FIGURA 3 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA AZUL LINHAS AÉREAS S.A PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2021

Banco de Talentos - Comissário de Voo

Publicada em 25 de novembro de 2021

🏠 Banco de talentos 📄 Presencial

DESCRIÇÃO DA VAGA

Garantir um bom atendimento a bordo, em termos de segurança, conforto e certificar-se que o atendimento ao Cliente seja efetuado com excelência na qualidade, dentro dos padrões e valores estabelecidos pela Empresa.

RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

- Cumprir normas e procedimentos detalhados no Manual de Comissários de Voo e demais publicações destinadas aos Comissários;
- Manter-se atualizado das informações recebidas em e-mail corporativo e outros canais oficiais da Empresa;
- Manter as documentações de voo vigentes;
- Atender os diferentes tipos de Clientes com excelência e respeito às diferenças regionais, sociais e culturais;
- Contribuir para o bom entrosamento entre os demais Tripulantes e prestadores de serviços;
- Efetuar programações conforme determinação da Escala de Voos e Gerência de Comissários.

REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES

- Ensino Médio Completo;
- Curso de Formação de Comissário de Voo;
- Exame da ANAC para exercer a profissão;
- CMA válido;
- Passaporte Válido;
- Certificado Internacional Vacina Febre Amarela;
- Inglês e/ou Espanhol Intermediário.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

- Obrigatório anexar currículo com foto 5X7.

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de AZUL, 2021.

Na figura 3, é possível perceber que a Empresa Azul Linhas Aéreas buscava novos comissários, já em 2021, por meio do site GUPY. O fato da companhia optar pelo processo de seleção online indica a modernização e a adaptabilidade da empresa às tecnologias emergentes. Além disso, a divulgação do processo de seleção no site GUPY é digna de nota, pois fornece informações claras e detalhadas aos potenciais candidatos. Isso é crucial, uma vez que os requisitos mínimos necessários para participar do processo de seleção são de extrema importância para os interessados, permitindo-lhes avaliar se atendem aos critérios e se estão preparados para a etapa de seleção. Essa transparência e acessibilidade no processo de recrutamento refletem a preocupação da Empresa em atrair candidatos qualificados e adequados para o papel de comissário de bordo, promovendo, assim, a excelência no atendimento aos passageiros. Dessa forma, essa abordagem transparente apresenta os critérios e expectativas criteriosamente estabelecidos pela empresa para os candidatos que desejam integrar a equipe de comissários de bordo.

Em primeiro lugar, percebe-se uma breve descrição dos requisitos de obrigatoriedade que a empresa considera fundamentais para qualquer aspirante ao cargo. Esses requisitos podem incluir qualificações acadêmicas, habilidades linguísticas, experiência prévia na indústria ou qualquer outra exigência específica do cargo. Além disso, a figura 3 também apresenta as responsabilidades e atribuições que a Empresa Azul Linhas Aéreas espera que os comissários de bordo exerçam dentro da organização. Isso vai além do simples perfil de competências, abrangendo aspectos práticos e operacionais do papel. As descrições de responsabilidades frequentemente incluem tarefas relacionadas ao atendimento ao cliente, segurança dos passageiros, conhecimento das políticas e procedimentos da empresa, entre outros aspectos importantes para a operação segura e eficiente de voos.

A descrição detalhada dos critérios de seleção e expectativas quanto aos contratados, desde a divulgação do processo de seleção, demonstra o cuidado da Empresa Azul Linhas Aéreas em garantir que os candidatos estejam plenamente cientes do que é esperado deles e que os critérios de seleção sejam claros. Isso, para os candidatos, melhora a experiência de participação no processo de seleção ao avaliar também o desempenho frente aos requisitos e, potencialmente, atrai e seleciona profissionais mais adequados e alinhados com tais elementos para preencher as posições de comissários de bordo.

Ao utilizar a mesma página de recrutamento que a companhia Gol Linhas Aéreas nota-se similaridade no formato dos requisitos básicos, exceto pela exigência de idioma que inclui o espanhol como alternativa ao inglês, sinalizando flexibilidade neste quesito (é possível

ponderar, inclusive, que possa ter relação com a estratégia de recrutamento de profissionais que precisem ter este conhecimento em função de suas necessidades específicas de mercado).

A figura 4, abaixo, mostra o e-mail de confirmação da candidatura e os principais requisitos solicitados pela LATAM Airlines Brasil.

FIGURA 4 -E-MAIL DE CONFIRMAÇÃO DO CANDIDATO PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO E A DISPONIBILIDADE DE REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023

Olá.

Candidatura confirmada com sucesso!

Estamos muito felizes por ter escolhido participar de nosso Processo Seletivo para a vaga de Tripulante de Cabine na LATAM Airlines Brasil.

Esta é a etapa de triagens iniciais para validação e mapeamento dos requisitos mínimos.

Pretendemos enviar as devolutivas desta etapa até 09.02.2023 (Podendo ocorrer alterações).

Em linha com nosso compromisso de manter a **Transparência** do processo, aproveitamos para compartilhar com você as principais mudanças deste Processo Seletivo em 2023 para que estejamos com as expectativas alinhadas.

[CLIQUE AQUI PARA ACESSAR O MATERIAL.](#)

Boa Sorte!

Equipe de Recrutamento e Seleção LATAM AIRLINES BRASIL

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de LATAM, 2023.

Conforme a figura 4, percebe-se que no processo no recrutamento, é possível acompanhar o progresso do candidato por meio da visualização do e-mail de confirmação de sua candidatura. Esse e-mail não apenas confirma a submissão bem-sucedida de sua inscrição, mas também fornece informações cruciais sobre a próxima etapa do processo seletivo. Nele, a data de devolutiva da etapa seguinte é claramente indicada, permitindo que o candidato saiba quando esperar feedback e orientações adicionais. Essa comunicação eficiente e organizada demonstra o compromisso da empresa em manter os candidatos informados e engajados ao longo do processo de seleção, garantindo uma experiência positiva e transparente para todos os envolvidos.

Na figura 5, abaixo, mostra os principais requisitos solicitados pela LATAM Airlines Brasil, no processo de seleção realizado no ano de 2023.

FIGURA 5 -REQUISITOS SOLICITADOS PELA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO 2023

2. Requisitos obrigatórios:

Por se tratar de requisitos regulatórios os requisitos mínimos no ato da inscrição são:

- Ter 18 anos e ensino médio completos.
- Possuir CCT com código ANAC.
- CMA com validade posterior a 31/12/2023.

2.1 Requisitos LATAM:

- Desejável segundo idioma: Inglês ou Espanhol intermediário (Metodologia ICAO) | Item não eliminatório.
- Carência de 6 meses entre a última tentativa e a data da inscrição.

Esta carência é considerada a partir do email de reprovação no processo anterior e desde que seja referente à mesma vaga.

Neste processo externo especificamente o limite de inscrições é até 29/01/2023, sendo assim, são elegíveis a uma nova tentativa os candidatos que foram reprovados até no máximo 29/07/2022. Os reprovados após esta data ainda seguem em período de carência para nova tentativa e devem aguardar a abertura de um novo processo de seleção.

- Os requisitos adicionais que se aplicam aos colaboradores LATAM encontram-se em nossa política de migração interna disponível no Portal LATAM.

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de LATAM, 2023.

Conforme a figura 5, é possível notar que na última seleção realizada pela Companhia Aérea LATAM, a empresa adotou uma abordagem detalhada em relação aos requisitos obrigatórios para a vaga de Tripulante de Cabine (comissários de voo) no Brasil. A LATAM fornece informações detalhadas e orientações claras aos candidatos.

Neste contexto, a empresa adotou uma abordagem mais simples, em geral, indicando apenas 3 itens obrigatórios e até mesmo a exigência de língua estrangeira não é tratado como requisito básico ou eliminatório. Um diferencial destacado, neste caso, é a indicação de que o (a) candidato (a) reprovado (a) em processo anterior deve obedecer a um prazo mínimo para nova aplicação. Após a inscrição seguiu e-mail de confirmação e com as regras vigentes para os processos de seleção, oferecendo um guia completo sobre o novo processo seletivo que foi iniciado em 2023, tanto para candidatos internos quanto externos. Este guia detalhado apresenta informações para que os candidatos possam entender integralmente o que é esperado deles, quais são os requisitos, prazos, regras e todas as etapas aplicáveis do processo seletivo.

A abordagem da LATAM reflete uma estratégia de comunicação acessível e com um detalhado conjunto de informações com a intenção de qualificar o processo de seleção dos futuros comissários.

Os comissários de bordo desempenham um papel multifacetado que vai além da visão típica do profissional que serve refeições durante um voo. Ao examinar os requisitos obrigatórios estabelecidos pelas empresas de aviação, fica evidente que esses profissionais desempenham um papel fundamental em garantir a segurança e a experiência geral dos

passageiros a bordo de uma aeronave. Como tarefa principal, os comissários são a linha de frente quando se trata da segurança dos voos. São treinados para interagir de forma eficaz e compassiva com os passageiros, proporcionando um ambiente de voo tranquilo e confortável. Além disso, estão preparados para agir prontamente em situações tanto rotineiras quanto de emergência. Isso inclui lidar com passageiros nervosos, prestação de assistência médica básica, comunicação e orientação de informações vitais aos passageiros como procedimentos de evacuação e uso de equipamentos de segurança, colaborando estreitamente com a tripulação técnica de voo para garantir a segurança e o bem-estar de todos a bordo (SOUZA,2017).

Para assegurar que tudo esteja em ordem nos voos é necessário seguir regras definidas para todo o setor aéreo de forma padronizada e é para isso que na Aviação Civil existem os regulamentos de formação e atuação profissional. A chamada Regulamentação Brasileira para Aviação Civil (RBAC) n.º 63 regulamenta as normas e procedimentos relativos à concessão de licenças de atuação profissional para os comissários de bordo, com requisitos e padrões mínimos que devem ser cumpridos para a concessão de documentos, licença e habilitação para o voo.

A partir das condições de formação do aeronauta, este pode atuar como comissário de voo a bordo de aeronaves civis registradas no Brasil. Para tanto, o (a) profissional antes de buscar uma oportunidade de trabalho em uma companhia aérea deve portar uma licença com as habilitações necessárias, treinamento e exames válidos (considerando o prazo de tolerância estabelecido pelo regulamento), em conformidade com o regulamento específico da aviação civil e apropriados à aeronave operada pela companhia aérea e à função que desempenha a bordo (RBAC n.º 63, 2020).

Para o cargo de comissário de voo no Brasil, existem uma série de requisitos que devem ser seguidos para que o futuro profissional possa alcançar com êxito o objetivo almejado. Para fins de obtenção da licença e habilitação do Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica RBAC n.º 63 e cumprir com os requisitos gerais definidos pelas companhias aéreas.

De forma geral para elegibilidade de um comissário a pessoa deve comprovar:

- ✓ Ter 18 anos de idade completos;
- ✓ Possuir o certificado de conclusão do ensino médio;
- ✓ Ser capaz de ler, falar e entender a língua portuguesa;
- ✓ Possuir o Certificado de Capacidade Física (CCF) de segunda classe específico para comissário, emitido segundo o RBAC n. 63;

- ✓ Ter o Certificado Médico Aeronáutico (CMA) garantindo a capacitação de aptidão física e mental, o qual busca limitar o risco a segurança de voo, recorrente a problemas de saúde tendo validação específica, de acordo com a classe, função, idade e outros possíveis condições médicas;
- ✓ Ter concluído, com aproveitamento o curso homologado e ter sido aprovada no exame de conhecimentos pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) (RBAC n.63, 2020).

Conforme a regulamentação o requerente de uma licença de comissário de voo deve demonstrar um nível de conhecimento apropriado às prerrogativas apresentadas acima para obter uma licença de comissário de voo, sendo apto nos seguintes aspectos por meio do certificado após realização de exame junto a ANAC, pode ser visto no Quadro 2 (RBAC n.63, 2020).

Quadro 2 - Requisitos de conhecimento

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.
Aspectos psicológicos e fisiológicos da atividade do comissário de voo	Relações interpessoais; Higiene; Medicina aeroespacial.
Emergências	Emergência a bordo de aeronaves; Sobrevivência em áreas habitadas e desabitadas; primeiros socorros.
Conhecimentos Gerais De Aeronaves	Conhecimentos técnicos sobre aeronaves; Teoria de voo.
Navegação Aérea E Meteorologia	Navegação Aérea E Meteorologia
Desempenho Humano	Desempenho Humano

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Após concluir a formação e passar pela certificação de avaliação da Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) – prova de conhecimentos composto por um exame técnico de conhecimentos abrangidos no curso de homologação da formação para comissários – o profissional está apto para passar pelos processos de seleção em companhias aéreas e pode requerer a licença/certificado de habilitação técnica.

4.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS NA SELEÇÃO DE CANDIDATOS A COMISSÁRIOS EM COMPANHIAS AÉREAS NO BRASIL

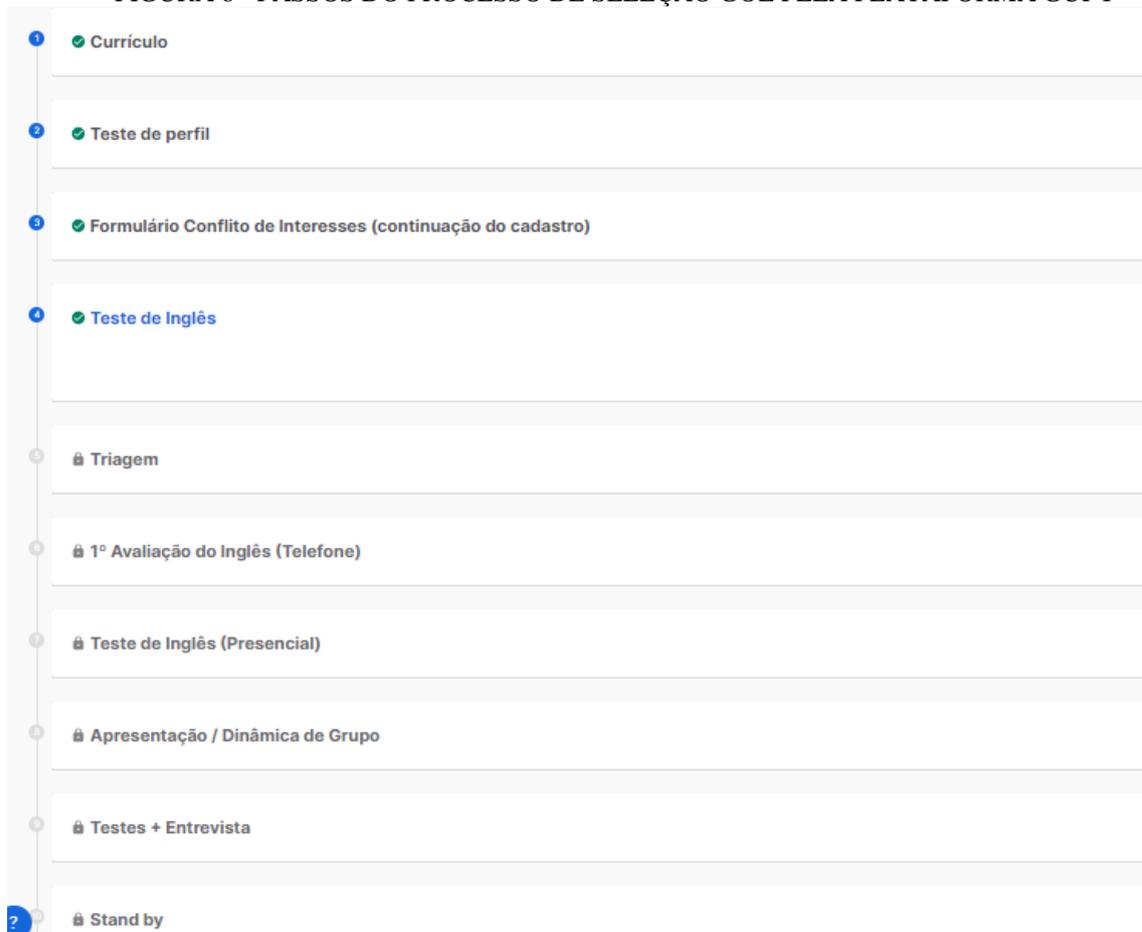
Os processos seletivos para comissários de voo em companhias aéreas brasileiras são, geralmente, competitivos e envolvem várias etapas rigorosas para garantir a segurança e o atendimento de alta qualidade aos passageiros. Mapeando aspectos estratégicos de seleção de candidatos em empresas aéreas no Brasil, é possível destacar que cada companhia aérea possui seu próprio um modelo de seleção, como destacado no tópico anterior de análise, mas, no geral, todas elas realizam a triagem de comissários de maneira semelhante e visando captar os melhores profissionais para suas equipes.

Os processos são organizados por algumas etapas. O candidato se inscreve através de plataformas terceirizadas - como por exemplo a plataforma *Gupy* - que realiza o trabalho de intermediação entre as companhias aéreas e o candidato. Essas plataformas incluem uma espécie de ‘passo-a-passo’, desde o recebimento do currículo, o cronograma de seleção proposto pelas companhias aéreas, etapas autogeridas (como testes e resposta a questionários de perfil, coleta de fotografia de perfil e levantamento de dados iniciais sobre a formação, experiências e pretensões), a realização de entrevistas até, como conclusão dos processos, a seleção do (a) comissária pela companhia e o início dos trâmites específicos com cada empresa.

O candidato fica sabendo das vagas em aberto através das mídias sociais, pelo próprio site da empresa ou até mesmo pelas plataformas de vagas de emprego com *Gupy*, *LinkedIn*, *Catho*, *Glassdoor*, *vagas.com* ou *Infojobs*. Nestas plataformas são disponibilizados todos os requisitos necessários da vaga para a qual a empresa está recrutando, juntamente com o link de candidatura deste candidato. Após o cadastramento inicial nas plataformas é comum que a cada novo processo de seleção sejam direcionados e-mail e mensagens em grupos de interesse nas redes sociais para que os potenciais candidatos se candidatem nos processos seletivos.

A figura 6, abaixo, demonstra os passos a serem percorridos pelo candidato após a inscrição da vaga de comissário de voo por meio do gerenciamento das plataformas de recrutamento utilizadas pelas empresas aéreas brasileiras analisadas neste trabalho.

FIGURA 6 - PASSOS DO PROCESSO DE SELEÇÃO GOL PELA PLATAFORMA GUPY



Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir da plataforma GUPY, 2023.

A realização dos processos de seleção ocorre em etapas, nas quais os candidatos passam por testes comportamentais, técnicos e cognitivos, além de dinâmicas em grupo, vídeo-entrevista e teste admissional, como demonstrado na linha cronológica na figura 6 acima. A seleção ocorre de forma progressiva e as plataformas de gestão dos processos seletivos mantêm o status do candidato no processo e são inseridos feedbacks quanto às etapas superadas, as razões da exclusão de um processo ou, ainda, a notificação de progressão para as demais etapas. A critério de cada companhia podem ser estipuladas etapas classificatórias e eliminatórias, a depender da necessidade de contratação, disponibilidade de mão-de-obra e urgência de contratação.

Inicialmente, os candidatos podem ser submetidos a testes comportamentais que buscam avaliar a adequação para o cargo, as habilidades de comunicação e interação com os passageiros, bem como a capacidade de gerenciar situações desafiadoras durante o voo. Além disso, os testes técnicos verificam o conhecimento necessário em termos de segurança, procedimentos de emergência, entre outros aspectos específicos da função. Já os testes

cognitivos avaliam a capacidade dos candidatos de lidar com as demandas mentais da posição, como resolver problemas rapidamente e tomar decisões sob pressão. Dinâmicas em grupo são realizadas para observar como os candidatos reagem em situações-problema com outros membros em equipe, pois a cooperação é valorizada em um ambiente de aviação. Além disso, as entrevistas em vídeo são frequentemente utilizadas para avaliar as habilidades de comunicação, a postura e a apresentação dos candidatos. Estes aspectos são valorizados, uma vez que os comissários de bordo são uma interface direta da companhia aérea com os clientes em voo e a manutenção de uma postura profissional elevada de atendimento.

A gestão de processos seletivos atual utiliza plataformas digitais que fornecem informações em tempo real sobre o status dos candidatos no processo das companhias e aos candidatos. Isso inclui informações sobre as etapas superadas, razões para a exclusão de um processo e notificações de progressão para as próximas fases via e-mail. Essa transparência é valiosa tanto para os candidatos quanto para as empresas, pois permite que todos os envolvidos entendam claramente o andamento do processo e os critérios de seleção. Dado o reduzido número de companhias aéreas brasileiras, a oferta de vagas é restrita e conhecer o desempenho nos processos seletivos é um fator importante para entender os aspectos a serem desenvolvidos e a melhorar para concorrer em novos processos com melhor desempenho.

Na figura 7, abaixo, é apresentado um exemplo de como as notificações são enviadas aos candidatos quanto ao status de participação no processo de seleção à medida que avançam as etapas de avaliação.

FIGURA 7 - E-MAIL DE NOTIFICAÇÃO DE PROSSEGUIMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Estamos felizes em comunicar que seu perfil foi selecionado por nossa equipe e você seguirá para a próxima etapa do processo seletivo 2023 para a vaga de Tripulante de Cabine | Comissário de Voo na LATAM Airlines Brasil.

Você segue para a **ETAPA DE TESTES!**

Temos um grande volume de candidatos em processo, desta forma enviaremos os convites para realização dos testes gradativamente.

Conforme informado anteriormente no EDITAL deste processo, esta etapa ocorrerá entre os dias 10/02/2023 e 31/03/2023.

Cada grupo de candidatos terá um período de até 5 dias para conclusão dos testes, e você será informado(a) por e-mail quando os testes estarão disponíveis em seu perfil da plataforma JobCoach e quais serão os prazos aplicáveis para finalização.

Os testes serão liberados geralmente às 07h00 do primeiro dia e encerrarão às 23:59 do último dia mencionado no convite (horário de Brasília).

Fique de olho em sua caixa de e-mail, lixo eletrônico e Spam, pois entre os dias 09/02/2023 e 31/03/2023, você receberá um e-mail do remetente no-reply@jobcoach.com.br para criar seu acesso na plataforma (caso ainda não tenha) e realizar os seguintes testes:

Avaliação Cognitiva (Teste de Português)
Avaliação Técnica (3 exames teóricos para Tripulantes de Cabine)
Avaliação Comportamental (Teste de Fit Cultural)
Mapeamento do nível de Idioma: Inglês e Espanhol (Obrigatório porém não eliminatório)

Assim que identificar que os testes estão disponíveis em seu perfil, você pode realizá-los.

A devolutiva desta etapa está prevista para ocorrer até 05/04/2023.

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de LATAM (2023).

A inclusão de feedback é essencial para garantir que os candidatos sejam notificados de maneira oportuna e informativa sobre seu desempenho e sobre as decisões tomadas em relação à sua candidatura. Isso não apenas fornece transparência, mas também permite que os candidatos compreendam as áreas em que podem melhorar e se preparem adequadamente para as próximas etapas do processo. Essa abordagem facilita uma comunicação mais eficaz entre os candidatos e a equipe de seleção, contribuindo para uma experiência mais positiva e construtiva para todos os envolvidos.

À medida que os candidatos passam pelas etapas de triagem e são aprovados são informados da necessidade de inserir documentos e informações adicionais, como o exame toxicológico em dia e outros requisitos. A partir da avaliação sucessiva e vencidas as etapas do

processo de seleção, as companhias aéreas convocam a partir da sua necessidade os candidatos aprovados para apresentar as propostas de trabalho.

A realização de entrevista específica pelas companhias aéreas como complemento ao processo seletivo indica que cada empresa tem aspectos específicos a avaliar sobre cada um dos candidatos selecionados a partir de cada cultura organizacional. Estas entrevistas abrangem maiores detalhes quanto a rotina de trabalho e processos internos da empresa, como política salarial, carreira, escalas de trabalho e outras informações que são próprias da rotina de trabalho de cada empresa.

No Quadro 3, abaixo, são dispostas as principais etapas de um processo de seleção realizado pelas companhias aéreas conforme as expectativas alinhadas em relação às regras, prazos e etapas aplicáveis para as vagas de comissários de bordo.

Quadro 3 - Desenvolvida pela autora a condução dos Processos de Seleção LATAM, 2023

Inscrição	Aberta as vagas de Inscrição para o processo de seleção.
Requisitos obrigatórios	Requisitos regulatórios, os requisitos mínimos no ato da inscrição conforme a empresa exige: <ul style="list-style-type: none"> ● Ter 18 anos e ensino médio completos. ● Possuir CCT com código ANAC. ● CMA com validade
Requisitos da empresa contratante	Requisitos desejáveis para que o candidato seja aprovado, sendo de acordo com as políticas de cada empresa.
Etapas do Processo Seletivo em 20XX	<ul style="list-style-type: none"> ● Triagens iniciais ● Testes Comportamentais, Técnicos e Cognitivos. ● Dinâmica em Grupo ● Teste Comportamental (SHL) e Fichas Cadastrais ● Video Entrevista e Entrevista Individual ● Exames: toxicológico e admissional ● Entrega digital de documentação ● Aprovação final ● Proposta de Trabalho
Triagens iniciais (Online ou Presencial de acordo com a empresa)	Após término do período de inscrições, serão realizadas as triagens iniciais onde os candidatos que cumprem com os requisitos mínimos seguirão para a etapa de testes. Os que não cumprem com os requisitos mínimos estabelecidos não seguirão nesta etapa.
Testes Comportamentais, Técnicos e Cognitivos (Online)	Os candidatos são convocados por blocos para realização dos seguintes testes: <ul style="list-style-type: none"> ● Português ● Inglês

	<ul style="list-style-type: none"> ● Espanhol ● Teste técnico sobre aviação com base no curso de comissários de voo ● Teste de Fit Cultural <p>Vale lembrar que os testes de idioma algumas empresas buscam por ter crivo eliminatório outras não, embora sejam aplicados para mapeamento do nível de idioma dos candidatos e a finalidade de aplicação é para o nivelamento com a metodologia ICAO e registro no banco de dados para utilização posterior.</p>
Dinâmica em Grupo (Online ou Presencial de acordo com a empresa)	Segue a etapa de Dinâmica em grupo, os candidatos aprovados nos testes. Nas Dinâmicas os candidatos são avaliados de maneira individual. Os recrutadores buscam candidatos que sejam considerados compatíveis com os perfis plurais, comportamentais, técnicos e cognitivos definidos para esta posição.
Teste Comportamental (SHL) e Fichas cadastrais (Online)	A partir da dinâmica, os aprovados seguem para as etapas finais. Esta etapa inicia com o teste SHL comportamental. Este teste é regularmente aplicado para todos os cargos e candidatos em processo seletivo. E diferentemente do teste de Fit Cultural, o SHL buscará candidatos que possuam compatibilidade com a cultura organizacional da empresa de maneira macro. Também nesta etapa solicita-se mais dados pessoais para que o candidato possa iniciar as validações internas e cadastros em Recursos Humanos através de fichas cadastrais.
Vídeo Entrevista e Entrevista Individual (Online e Presencial)	Os candidatos aprovados até esta etapa, seguem para a gravação do vídeo entrevista. A vídeo entrevista será utilizada pelos gestores caso a triagem dos processos anteriores seja online para que antes dos encontros individuais os gestores possam conduzir o bate-papo com base nas experiências apresentadas pelos candidatos.
Exames: Toxicológico e Admissional (Presencial)	Assim que aprovados em entrevistas os candidatos realizarão os exames toxicológicos e admissionais que deverão indicar aptidão física para exercer a função nas localidades.
Aprovação final Proposta de Trabalho (Online)	Após todas as etapas anteriores serem concluídas, o RH inicia o processo de pré admissão onde todas as etapas serão verificadas. Os documentos serão solicitados através de plataforma digital, e assim que estiverem 100% aptos e houver um volume de vagas compatíveis com a quantidade de candidatos aprovados, envia-se o e-mail com a aprovação final. Junto com este e-mail é enviado a proposta de trabalho que contém as informações sobre a remuneração, benefícios e data prevista para integração e apresentação. Para os candidatos que estão trabalhando em outras empresas, é a partir do recebimento da Proposta de trabalho que se inicia

	o processo de desligamento da empresa atual e se organizaram para apresentação presencial para início dos treinamentos até a instrução em rota.
Início do Treinamento e Integração presencial	Para todos os candidatos que receberem a proposta de trabalho, e que residam fora da cidade onde será a sua base, poderão contar com a solicitação de passe aéreo e viajar com a empresa de maneira 100% gratuita mediante solicitação prévia e sujeito espaço nos voos. Em relação a mudança de residência para a nova cidade, fica sob responsabilidade do próprio candidato arcar com custos associados à moradia.

Fonte: Desenvolvida pela autora, a partir de LATAM, 2023.

Passando por todas as etapas dos processos, o candidato inicia o treinamento e integração presencial na base matriz da companhia aérea. Neste processo de término do processo de seleção e formação para iniciar as atividades operacionais de fato os candidatos são distribuídos em diferentes grupos para iniciarem o processo de aprendizagem e treinamento de padrões internos de cada empresa.

Todos os contatos com os candidatos são realizados por e-mail durante as fases do processo de seleção e registrados na plataforma online de seleção até o recrutamento pela empresa aérea. Por isso é importante que o candidato esteja atento às mensagens na caixa de e-mail para ter acesso em tempo real ao andamento da seleção da empresa.

Portanto, observa-se que os processos em aplicação dos processos de seleção em companhias aéreas possuem uma estrutura básica geral e aspectos variáveis para cada companhia conforme sua necessidade, estratégias de recrutamento e seleção e posicionamento quanto a formação de suas tripulações.

4.3 ‘COMO GANHAR ASAS E VOAR?’: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE CANDIDATOS E COMISSÁRIOS (AS) DE VOO

No Brasil, a formação de comissários de bordo foi popularizada pelo ideal de uma boa remuneração, pela possibilidade de conciliar viagens e trabalho e pela identificação com a aviação, sendo hoje uma profissão com interesse de muitas pessoas no país (SOUZA,2017). Cada profissional e futuro comissário deve possuir a qualificação e capacitação necessárias para bem desempenhar a profissão. A atualização quanto aos procedimentos técnicos, o

aprimoramento das tecnologias utilizadas nas aeronaves e, também, as estratégias adotadas pelas companhias aéreas impactam nas tarefas a serem realizadas ao longo do tempo pelos comissários. A contratação é o início de uma trajetória de desafios para que este profissional possa exercer a profissão, ganhar ‘suas asas’ e voar como trabalho (BARROS, 2006).

Neste tópico é analisado o conteúdo das entrevistas realizadas com candidatos a comissários e comissários de voo já empregados como representação da vivência da rotina de trabalho nesta profissão. Serão apresentadas as experiências de cinco profissionais do setor quanto à participação de cada um em processos de seleção. Conforme descrito no capítulo de metodologia a proposição das questões aos entrevistados seguiu cinco dimensões gerais de análise que serão descritas a seguir antes do início do processo de análise em si, conforme o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - cinco dimensões gerais de análise.

Primeira dimensão	Formação destes candidatos.
Segunda dimensão	Identificar como os profissionais perceberam a estrutura dos processos de Seleção.
Terceira Dimensão	Participação dos candidatos nos processos de seleção
Quarta Dimensão	Avaliação de requisitos para ingressar na carreira.
Quinta Dimensão	Dificuldades e desafios dos candidatos nos processos já passados.

Fonte: Desenvolvida pela autora.

A primeira dimensão envolve a análise da formação destes candidatos. Neste tópico de análise são investigadas a trajetória dos profissionais para compreender a formação de saberes dos entrevistados em torno da profissão, a realização do curso de formação técnica, a realização do exame da ANAC e como se deu essa formação e até o momento da seleção.

Quanto à organização dos processos de seleção (segunda dimensão) foram propostas questões que buscaram identificar como os profissionais perceberam a estrutura dos processos e como foi vivenciado por cada um dos candidatos. As perguntas neste campo foram aplicadas de maneira em que o candidato conseguisse explicar como foi sua experiência, diante das adversidades do processo.

O terceiro tópico abordado nas entrevistas foi a participação dos candidatos nos processos de seleção, onde buscou-se identificar a percepção dos candidatos sobre os requisitos que cada empresa define para os candidatos e a visão que o próprio candidato teve quanto às habilidades requisitadas no processo de seleção.

No quarto tópico abrange a avaliação de requisitos para ingressar na carreira, quando foram desenvolvidas perguntas sobre as características de valorização do recrutado e a análise do comportamento que é buscado pelas companhias aéreas.

No quinto tópico buscou-se identificar as dificuldades e a percepção dos candidatos quanto aos processos como um todo, os maiores desafios tanto para quem ainda não foi aprovado, quanto quem aplicou suas habilidades e hoje está seguindo a profissão.

Os tópicos indicados acima envolveram a apresentação de 25 perguntas ao todo para os (as) entrevistados (as), de modo a detalhar pontos relevantes na avaliação dos candidatos para a função de comissários aéreos.

No quadro 4, abaixo, é apresentada uma descrição geral dos entrevistados.

Quadro 5 - Participantes das entrevistas

Identificação dos (as) entrevistados (as)	Ocupação atual
Entrevistado(a) 1	Comissário da empresa Gol Linha Aérea
Entrevistado(a) 2	Comissário da empresa Gol Linha Aérea
Entrevistado(a) 3	Comissário da empresa Azul Linhas Aéreas
Entrevistado(a) 4	Comissário formado e com ANAC (desistente dos processos de seleção)
Entrevistado(a) 5	Comissário formado e com ANAC

Fonte: Desenvolvida pela autora.

O primeiro entrevistado (Entrevistado 1) tem 33 anos, é natural de São Leopoldo-RS. É comissário da GOL Linhas Aéreas há 13 anos e foi professor da Escola de Aviação Civil Salgado Filho. Sua trajetória iniciou aos 18 anos, no ano de 2010, após a conclusão do curso de formação básica. Logo depois prestou a prova da ANAC e, ao mesmo tempo, enviou seu currículo pelo site da empresa GOL Linhas Aéreas. Após 3 meses após a conclusão do seu curso foi chamado para participar do seu primeiro processo de seleção, em setembro de 2010.

O segundo entrevistado (Entrevistado 2) tem 32 anos e é natural de Ivoti-RS. É comissário de voo há 13 anos na empresa GOL Linhas Aéreas. Iniciou sua trajetória na aviação

no ano de 2010, logo após sua conclusão no curso de comissários de voo. Após 5 meses de conclusão de curso foi chamado para sua primeira entrevista com a empresa.

O terceiro entrevistado (Entrevistado 3) tem 31 anos e é natural de Novo Hamburgo – RS. É formado pela Escola Salgado Filho de comissários de voo e desde 2019 é comissário de voo da Azul Linhas Aéreas. Ingressou na companhia antes da pandemia e está atuando na empresa até o momento (setembro de 2023).

O quarto entrevistado (Entrevistado 4) tem 29 anos e é natural da cidade de São Leopoldo – RS. Formado pela Escola Salgado Filho de comissários de voo em 2021 foi aprovado na prova ANAC e atualmente não realiza mais processos de seleção de companhias aéreas brasileiras, sendo desistente da profissão.

O quinto entrevistado (entrevistado 5) não indicou a idade na entrevista e é natural da cidade de Campo Bom – RS e é formado pela Escola Salgado Filho de comissários de voo em 2021. Foi aprovado na prova ANAC e concorre aos processos de seleção atuais (setembro de 2023).

Assim, a partir das informações contidas nos perfis dos candidatos e considerando a situação em que se encontram no momento, conduziu-se uma análise detalhada do seu processo de seleção e recrutamento. Esta análise é expandida nos tópicos seguintes, a fim de destacar o desenvolvimento das entrevistas, a partir da experiência dos candidatos..

4.3.1 Formação dos candidatos a comissários de bordo

A formação de um candidato no início do processo de seleção é um elemento importante para garantir que futuros profissionais atendam aos padrões rigorosos desse segmento pelas suas exigências de segurança e especialização. O conjunto de questões abordadas nesta categoria de análise inclui perguntas de perfil do candidato para entender como foram suas experiências, como foi a descoberta do curso de comissário e como foi o primeiro contato com a formação, desde sua inscrição na escola até a saída do curso para a aplicação da prova ANAC.

Neste segmento, almeja-se obter uma visão pessoal sobre como cada indivíduo deu início à sua jornada nos processos seletivos, abrangendo uma variedade de situações pessoais e refletindo a singularidade de cada candidato. Nesse contexto, foi observado o modo como a fase inicial de acesso a uma vaga de trabalho como comissários de voo marcou suas trajetórias e como um bom desempenho no processo de seleção é crucial para o êxito dos candidatos durante os processos seletivos no setor da aviação.

Neste tópico foi analisada a formação a compreensão sobre os métodos utilizados na preparação para a carreira, os recursos e experiências dos candidatos, bem como o impacto que suas escolhas iniciais tiveram em suas vidas.

Inicialmente, os candidatos foram questionados sobre a evolução de sua formação como comissário de bordo. A este respeito, destaca-se a fala do entrevistado 1.

Já fazia inglês há muito tempo, desde que eu era criancinha. Meus pais sempre pagaram curso de inglês *pra* mim, então eu já tinha uma base de inglês. Aí fui, fiz o curso de comissária. Todo o meu processo foi muito rápido, porque eu fiz e logo terminei. Fiz o curso com 17 anos. Em seguida, que me formei no curso, tinha que fazer a prova da ANAC. Aí me preparei bem, estudei mais e fiz a prova da ANAC, em janeiro do mesmo ano e passei logo de primeira. Nisso, em março, eu estava trabalhando numa farmácia de uns amigos do meu pai — trabalhei lá durante alguns meses —, quando recebi o e-mail para seleção, onde confirmei que iria participar (Entrevistado 1, 2023).

A primeira experiência relatada pelo candidato 1 permite observar a importância de uma base sólida de conhecimentos em língua estrangeira, especialmente, em língua inglesa. Ainda, merece destaque o curto período entre a conclusão do curso de formação e a aprovação da prova de certificação da ANAC, sendo rápida a transição para a carreira de comissário de voo, o que poucas pessoas conseguem na profissão. A dedicação aos estudos e a assertividade em buscar uma colocação na carreira também são pontos de destaque no relato. O entrevistado 2 também relata sua experiência de formação e inserção no setor.

Após minha ANAC, meu primeiro processo de seleção foi três meses depois. Foi o primeiro processo seletivo que eu fiz, não tinha feito nenhum outro ainda. Eu fiz a prova da ANAC e aí a primeira empresa que me chamou foi a Gol — a primeira empresa que eu recebi e-mail para seleção foi a Gol (Entrevistado 2, 2023).

O destaque no segundo relato cabe a chamada das companhias aéreas, elemento imprevisível de forma geral. As comunidades de formados e que têm relação com o setor mantêm diálogos sobre possíveis datas e vagas, mas conforme relato, em geral o recebimento da informação de novas vagas ocorreu de forma inesperada no seu caso, apenas dois meses após a realização da prova da ANAC, por meio de um e-mail de seleção. Isso destaca a importância de estar preparado e manter-se atento às oportunidades apresentadas pelas companhias para participar dos processos de seleção.

No que se refere ao relatos acima, as primeiras experiências de trabalho foram acessadas em curto espaço de tempo, o relato do entrevistado 5 contrasta esse cenário, como contraponto.

O curso iniciou em janeiro, realizei ele durante uns 2 meses presencialmente até que veio a pandemia. Nisso, tudo fechou e a escola começou a dar o curso online, foi quando resolvi que iria voltar a fazer o curso somente presencialmente. Depois de uns cinco meses, o curso voltou e dei sequência nele. Consegui me formar e um mês após a conclusão já fiz a ANAC, deu tudo certo. Daí, o próximo passo era fazer a parte mais difícil, que era a seleção. A minha primeira seleção foi na Azul. Fiquei sabendo pelas redes sociais que haviam aberto a seleção via *Gupy* e me inscrevi. Nesta seleção estou em triagem até hoje, não houve resposta alguma sobre, então creio que como eles dão a resposta sobre todas as fases e para muitos deram resposta de negação e pra mim não — e lá pelo site da *Gupy* ainda está aberto meu processo —, então acabei ficando em triagem com eles ainda. Nesse meio tempo realizei entrevistas de seleção com a Gol e com a Latam, porém recebi a negativa (Entrevistado 5, 2023).

É possível perceber como a perseverança e o esforço são necessários para conseguir seguir o objetivo de se tornar um comissário de voo. Mesmo diante de obstáculos, como a pandemia de COVID-19 destacada pelo entrevistado 5, na fala do entrevistado é destacado a importância de não se manter inerte e buscar oportunidades em diferentes companhias aéreas, além de estar preparado para enfrentar desafios ao longo do caminho e diante das respostas negativas.

Evidencia-se, conforme os casos acima, que o processo de seleção para a carreira de comissário de bordo é bastante variável, com candidatos experimentando diferentes trajetórias até receberem uma oportunidade. Alguns têm a sorte de iniciar imediatamente sua jornada após a conclusão da formação, enquanto outros podem aguardar anos antes de serem selecionados por uma companhia aérea. Essa diversidade de experiências é um reflexo da competitividade inerente a essa profissão e da dinâmica do mercado de aviação. A seleção para comissários é altamente seletiva, exigindo habilidades específicas, conhecimentos técnicos e um compromisso inabalável. Portanto, os candidatos podem encontrar um caminho desafiador até alcançar o tão desejado cargo, mas, para aqueles que persistem e continuam a aprimorar suas habilidades, a recompensa pode ser uma carreira gratificante.

4.3.2 Organização dos processos de seleção das companhias aéreas

O primeiro contato em processos de seleção em companhias aéreas brasileiras é um momento crucial, pois define a impressão inicial que os candidatos têm da organização e estabelece as bases de todo o processo seletivo. Neste tópico, organizou-se a análise em torno dos processos de seleção de cada candidato, buscou-se abranger, de modo individual, como esses processos de seleção foram divulgados, de acordo com cada época; como os processos de seleção e recrutamento foram desenvolvidos a partir de cada triagem; quantos processos de

seleção o candidato que não foi contratado passou até o momento e para o candidato empregado, quantos processos ele passou até passar por aquela seleção de contratação.

Um ponto importante destacado é o modo com que os requisitos obrigatórios no momento do processo de seleção foram aplicados pela empresa, quantas fases abrangeu o processo de recrutamento e seleção, se as fases foram de maneira presencial ou online e, principalmente, do ponto de vista do candidato, quais foram as maiores dificuldades encontradas e qual a fase que mais o marcou durante seu processo de seleção.

Estas questões desempenham um papel fundamental na análise da avaliação da capacidade do candidato em lidar com procedimentos rigorosos e operacionais, que são características essenciais para um ambiente aeronáutico altamente regulamentado. Neste tópico, foram desenvolvidas perguntas que explorassem o primeiro contato entre candidato e organização, destacando como refletem os valores e a cultura da companhia aérea, quando apresentam *insights* valiosos sobre as habilitações de gestão do candidato desde o primeiro momento de processo de seleção.

Inicialmente, questionou-se os entrevistados sobre como ficaram sabendo dos processos de seleção, sendo que para alguns foi por meio de outros comissários que indicaram o curso e a profissão. Outros tiveram acesso à informação por meio dos sites das próprias companhias aéreas e pela abertura de vagas nos processos de seleção.

Quanto às triagens e fases dos processos de seleção, a percepção é de que variam bastante de companhia para companhia, levando em consideração também o período (se mais recente, ou mais antigo, pois com o passar do tempo esse processo foi aprimorado). Ainda, cabe destacar o período pandêmico, que modificou em muito os procedimentos de recrutamento e avaliação, pois instituiu-se mais fortemente a modalidade online, tanto em relação às fases teóricas, quanto às práticas e entrevistas, realizadas por meio de vídeo, por exemplo.

O número de seleções que os participantes fizeram até passar em uma companhia aérea varia desde aprovações na primeira tentativa até a desistência da carreira diante de sucessivas reprovações. Os principais requisitos obrigatórios explorados no processo de seleção destacados foram o conhecimento em língua estrangeira, conhecimentos gerais (como geográficos, especialmente), além de aptidões e características comportamentais desejáveis para a função.

Ainda, destacaram algumas dificuldades no processo de seleção, como, por exemplo, o retorno por meio de e-mail padrão de negativa, sem mais detalhes individualizados sobre a avaliação. Já em relação aos requisitos básicos para se tornar um comissário de bordo, destacam adjetivos e qualidades primordiais para alcançar êxito na profissão.

Alguns trechos das entrevistas destacados sobre as questões realizadas nesta categoria ajudam a compreender a descrição geral apresentada. De acordo com o entrevistado 3, destaca-se a amplitude de sua jornada, desde a experiência inicial de inserção no processo de recrutamento até finalmente ser convocado para a etapa presencial do processo seletivo.

Se inscrever é uma coisa bem simples. Basta entrar no site e *tu* consegue ver quando têm vagas e quando não têm. Consegue ver por base, por função, não só comissário, mas qualquer outro agente de aeroporto e tal. É uma inspeção padrão, assim, básica. Não tem muitos requisitos. Depois eles te chamam *pra* realmente fazer a seleção em si, presencial e tudo mais, aí sim, tem os pormenores, os detalhes. Na época que eu fiz era bem simples. Hoje já deve ser um pouquinho mais complexa. Aí foi a parte que eu julgo mais difícil. Com certeza é *tu* receber a resposta, né. Porque fazer o curso, fazer a ANAC é relativamente tranquilo (Entrevistado 3, 2023).

O entrevistado 1 ressalta a necessária motivação do candidato em meio às milhares de inscrições para as mesmas vagas. Esse dado é conhecido pelo retorno padrão, como foi apresentado na figura 6, acima. Desta forma, não desanimar frente a negativas é um fator importante para avançar etapa por etapa até alcançar o objetivo final de conseguir uma vaga de trabalho.

Como quando abre uma vaga, né. São milhares de pessoas para a mesma vaga. Geralmente é um grupo muito pequeno que entra, até cem comissários, no máximo. Só que hoje em dia, como tem pessoas que estão há muito tempo aguardando, essas pessoas acabam tendo dois caminhos: ou a pessoa se desmotiva e para, ou a pessoa fica ali tentando, se melhorando. E aí, eu acho que como é muito concorrido, *tu* precisa de... eu vou chamar de *coach*, mas não seria essa a palavra certa... seria uma mentoria. Uma mentoria ali *pra* te deixar preparado para os processos. Não só para as perguntas, não só para as provas, mas para o todo, sabe? (Entrevistado 1, 2023).

O relato do candidato 5 destaca como a falta de motivação e de constância na preparação da carreira pode resultar da não aprovação imediata ou em pouco tempo após a conclusão do curso de formação e certificação na ANAC. Neste caso, por necessidade ou por desânimo frente ao insucesso, a manutenção do objetivo é posta à prova.

E eu meio que parei no tempo. Quando eu fiz a ANAC e tentei a Azul e a Latam, eu *estava* com gás, com sangue nos olhos, vamos dizer assim. E aí, o fato de eu não ter passado em nenhuma fez eu me desmotivar. E essa desmotivação, ela não me serviu como gás, *pra* que eu tentasse de novo. E hoje eu não *tô* mais fazendo inglês, parei no conhecimento que eu tinha que era intermediário. Também não *tô* me aprofundando em assuntos da aviação, tanto que *pra* que eu não me sentisse tão mal, eu tirei todo mundo da aviação do meu Instagram (Entrevistado 5, 2023).

Os relatos acima permitem identificar como as principais visões dos entrevistados sobre organização dos processos de seleção, a preparação de conteúdos, habilidades e aptidões

exigidos estão associadas a uma necessária preparação emocional para encarar os processos de seleção e a rejeição em diferentes processos de até alcançar a ocupação desejada.

Como destacado no tópico de organização formal dos processos de seleção, a oferta de vagas e a aplicação de requisitos mais ou menos restritivos são aspectos que independem dos candidatos em si. Há, neste caso, um fator estratégico das companhias que interfere na oferta de vagas e a rigidez dos processos. Além disso, o aprendizado por meio de relatos compartilhados e dos insucessos marcam a insistência daqueles que persistem na busca por voar como profissão e objetivo de vida.

No relato do entrevistado 4 destaca-se a persistente dificuldade que ambos enfrentam ao longo de seus históricos de participação em processos seletivos. Essas dificuldades recorrentes levaram à desmotivação em relação aos processos anteriores. Essa conexão entre suas histórias destaca como desafios semelhantes podem impactar o ânimo e a perseverança dos candidatos, evidenciando a importância de apoio e orientação para lidar com as adversidades ao buscar uma carreira

Depois que terminei o curso, passei pela ilusão da motivação que era muito grande, achei de verdade que ia passar de primeira, que foi a seleção da Azul, fiquei esperando ansiosa, levou um tempo até o retorno, quando veio foi um balde de água gelada, porque foi o primeiro processo, tudo novo e estranho de certo modo e quando a negativa veio, me abalou bastante, nossa, chorei aquele dia porque a nota final disponibilizada foi boa, sabe, mas não foi o suficiente, ai depois de um tempo procurei tudo que informação e formula pra tentar passar mentor pra auxílio e tals, ai, até que foi aqueles 6 meses de espera e abriram mais uma seleção da azul aquele lá fiz mas já não sabia mais se ia dá, mas tentei pra ver e foi nesse processo que tô até hoje em espera ainda sem nenhum retorno, não sei se me desanima por não ter uma resposta ou me anima por saber que eles podem me chamar (Entrevistado 4, 2023).

O entrevistado 4 conforme relato acima demonstra uma persistente dificuldade em receber chamadas para avançar no processo seletivo, uma situação que se repetiu em várias ocasiões passadas, resultando em longos períodos de espera. Essa consistência nos desafios enfrentados pelo candidato destaca a natureza competitiva e muitas vezes imprevisível do campo de recrutamento para comissários de bordo. A necessidade de estar constantemente preparado e à espera, mesmo após participar de processos seletivos anteriores sem obter retorno, é um testemunho da determinação e resiliência necessárias para seguir uma carreira nesse setor altamente exigente e dinâmico.

4.3.3 Participação nos processos de seleção para comissários de voo

A análise de participação nos processos de seleção de cada candidato em companhias aéreas brasileiras é um tópico em que buscou-se saber como foi a passagem pelos processos de seleção por profissionais já empregados. Dessa forma, questionou-se como foi a condução do processo de seleção; quais as etapas que compreenderam a seleção e o recrutamento; quais os treinamentos pelos quais passaram e a compreensão construída perante os processos internos realizados fase por fase pelas companhias.

As empresas realizam seleções que compreendem diversas etapas, e por se tratarem de vagas concorridas, desde a inscrição até a etapa final, neste tópico explorou-se a importância de investigar como esses candidatos se prepararam para enfrentar os desafios dos processos de seleção das companhias aéreas. Ao abordar esta questão, conseguiu-se alcançar uma maior compreensão e aprimoramento sobre como funcionam os processos seletivos na indústria da aviação.

O entrevistado 3 reflete quanto à participação em um processo de seleção para uma das companhias aéreas nas quais trabalhou ao longo de sua trajetória profissional.

Eles faziam as apresentações sobre o que era a empresa [Azul], faziam aqueles examezinhos básicos, aquelas fichas médicas. Depois da entrevista com um recrutador, que poderia ser do RH ou não, e aí eles faziam inúmeras perguntas para ver se *tu* te encaixava no perfil que eles estavam procurando. Por exemplo, como é que *tu* te comporta longe da família, se poderia ficar vários dias longe de casa e tal. Perguntam sobre as bases da empresa, se tem disponibilidade para qualquer uma, perguntas desse tipo. Procuram saber se *tu* tem perfil para trabalhar com cliente, se *tu* gosta de resolver situações que podem se criar, como se o cliente tiver uma dúvida, se *tu* tem proatividade, esse tipo de coisa. Uma dica é fugir das respostas mais clichês, como dizer que é um sonho viajar e conhecer lugares, enfim, tem coisas que não são tão indicadas de se falar na entrevista (Entrevistado 3, 2023).

Segundo o candidato, a seletiva presencial ocorreu em dois dias, sendo no primeiro a realização dos testes físicos e a entrevista e no segundo a avaliação em língua inglesa, além de exame toxicológico. Destacou, ainda, a realização de uma prova oral com simulações através de imagens de aviões demonstrando situações de rotina operacional e questionando qual deveria ser o papel do profissional diante daquele contexto.

O relato do entrevistado 3 demonstra como a avaliação técnica e comportamental são elementos articulados para avaliar a capacidade de trabalho e a possibilidade de dedicação e disponibilidade, algo que é conhecido de forma geral na profissão, mas, pelo que é relatado, demonstra ser um ponto crítico para manutenção do vínculo e comprometimento com a rotina operacional e escalas de trabalho requisitadas pela empresa aérea.

O entrevistado 1 também reflete quanto à participação em seu processo de seleção na época, onde realizou para uma das companhias aéreas nas quais trabalhou ao longo da sua vida profissional e está até hoje.

Naquela época eles não tinham todo o preparo posso dizer assim, que eles têm hoje, quando fiz eles me passaram pra uma sala onde tinha um pessoal conferindo os papéis de cada candidato e logo que eles conferiram, passaram todo, acho que era no dia umas 30 ou 35 pessoas pra uma sala de avaliação, daí era inglês ou espanhol com situação sobre a aviação e tals, tu escolhia qual queria fazer daí com teve 2 dias de seleção o primeiro foi esse, no que tu saia eles corrigiam e te davam um retorno ali de tardezinha pra voltar no dia seguinte, aí passei, no segundo dia fui lá e eles fizeram a dinâmica em grupo mas primeira a entrevista foi com os gerente porque na época não tinha RH nem nada era o gerente do gerente e assim ia, eles que acompanhavam tudo daí nesses dois dias foi isso, depois eles não deram retorno tu podia ir pra casa que eles ia te ligar dando a notícia se passou ou não (Entrevistado 1, 2023).

Em resumo, relacionando as questões propostas a partir das experiências dos sujeitos entrevistados, pode-se dizer que o tempo médio entre a candidatura e a confirmação da contratação é relativamente curto, geralmente em poucos meses.

Para conquistar o breve resultado (e que este seja positivo), com a concretização da contratação, é necessário levar em conta os principais requisitos buscados pelos recrutadores. Todavia, de acordo com os relatos dos comissários, há fortes ressalvas quanto à busca por um padrão de respostas e comportamentos. Em outras palavras, cada vez mais as empresas buscam singularidade e franqueza dos candidatos, em que, ao invés de trazer respostas prontas e ensaiadas, buscando responder àquilo que se imagina ser o desejável, é fundamental a clareza e objetividade, com respostas reais sobre aptidões, conhecimentos gerais e específicos, aspectos comportamentais e pessoais.

Com isso, destaca-se que as perguntas mais recorrentes durante as entrevistas para as companhias, exigem do candidato mais do que informações sobre seus conhecimentos geográficos e em língua estrangeira, abordando também questões pessoais (hábitos e comportamentos), familiares (distanciamento da família, cônjuge, filhos) e de disponibilidade (de horários, turnos, mudança de endereço). Estar preparado para responder a questões como essas é essencial, ao considerar que a profissão modificará substancialmente a rotina e a vida do futuro comissário de voo.

4.3.4 Avaliação de requisitos para ingressar na carreira de comissário de bordo no Brasil

A avaliação de requisitos para ingressar na carreira de comissário de bordo no Brasil é um tema de grande importância e complexidade. A seleção e preparação dos indivíduos para se

tornarem profissionais da aviação exige a análise de diversos fatores, desde competências técnicas, aspectos comportamentais e de saúde. Neste quarto tópico, explorou-se a relevância de investigar como os entrevistados percebem e experienciam a avaliação de requisitos.

Ao fazê-lo, pretendeu-se construir uma compreensão mais profunda das expectativas, desafios e oportunidades enfrentadas por aqueles que buscam ingressar na carreira de comissário de voo, permitindo uma reflexão crítica sobre os processos seletivos e as políticas de recrutamento neste setor.

Quanto à avaliação de requisitos para ingresso na carreira, o que os candidatos mais destacaram foram as características pessoais mais valorizadas durante a seleção, o que vai ao encontro do perfil que as empresas mais valorizam nos processos de recrutamento. A este respeito destacam-se dois relatos.

Uma coisa que a Azul preza muito é a espontaneidade, sabe, ser autêntico. Se *tu* é uma pessoa mais quieta, se é uma pessoa mais divertida, se fala muito, se fala pouco, se é tímido, se é educado... *Tu* tem que te mostrar como *tu* é, porque mais do que procurar aquele “padrãozinho perfeito”, precisa te descrever como é, porque senão *tu* não vai desempenhar uma função dessa quinze, vinte anos da tua vida, fingindo ser outra pessoa. Então esse é o diferencial de um candidato. Claro, minimamente tem que conhecer os valores da empresa, né? Não pode ser uma pessoa mal-educada, sem paciência. Trabalhar com pessoas, sendo comissário, precisa minimamente se encaixar nesse perfil (Entrevistado 3, 2023).

Podemos perceber que relato do entrevistado 3 enfatiza o modelo como a empresa valoriza os candidatos que são genuínos e se mostram como realmente são, independentemente de sua personalidade, comportamento ou traços individuais. A empresa não está interessada em candidatos que tentam se encaixar em um “padrãozinho perfeito” artificial, pois isso não levaria a um bom desempenho em uma função que pode durar muitos anos. Outro aspecto que se percebeu é a importância de os candidatos conhecerem os valores da empresa e ter uma atitude educada e paciente, pois a função de comissário de bordo envolve interações com pessoas e exige que os candidatos se encaixem nesse perfil. Evidenciamos também o relato da entrevistada 2, onde apresenta como um profissional com longa experiência no campo da aviação é moldada pelas experiências ao longo dos anos, tendo em vista a evolução e as mudanças significativas nessa indústria dinâmica, como fatores decisivos para o sucesso e a longevidade na indústria da aviação, dada a natureza desafiadora e intensa da profissão.

Eu acho que *tu* ter empatia. Eu nem sei que palavras usar, mas ter o prazer em servir é o principal. Hoje em dia ninguém mais fica na aviação se não tiver o prazer de estar ali. Tudo está muito mais complicado, as horas de voo estão mais puxadas, a gente está trabalhando bastante. Ninguém vai ficar acordando três horas da manhã se não

gosta, então tem que realmente gostar do que faz. Tem que gostar mesmo da aviação, porque senão, *tu não aguenta* (Entrevistado 2, 2023).

Note-se que ambos os entrevistados mencionaram a forte necessidade de estar na profissão por opção, por se identificar e acreditar nela. Além disso, destacam a busca dos recrutadores por pessoas singulares, profissionais reais, sem seguir padrões preestabelecidos com aquilo “que se acredita que a empresa espera do candidato”. Pelo contrário, as particularidades e a honestidade do candidato quanto aos seus comportamentos e disposição em servir, se adequar às necessidades de escalas e de uma rotina intensa de trabalho se tornam cada vez mais requisitadas e um diferencial para os profissionais que melhor demonstram disposição para tal.

Em contraponto, quando questionado sobre o que as companhias mais valorizam, diante de sua experiência, um dos candidatos (Entrevistado 1) evidenciou que a busca por conhecimentos práticos pode ser mais importante que habilidades comportamentais.

Eu ia dizer o inglês, especialmente na Azul. A Latam já não, eu não vejo mais que ela exige o inglês, mas sim os conhecimentos gerais muito fortes. Como, por exemplo, o próprio português e geografia. Eles exigem muito também um raciocínio rápido para as coisas, para a resolução de problemas, para a resolução de situações. Então, hoje eu vejo que as companhias estão muito mais focadas em pessoas com um tempo lógico muito mais aflorado, muito mais do que o emocional até (Entrevistado 1, 2023).

Conforme evidenciado durante a construção teórica deste trabalho, por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível confirmar a necessidade de profunda preparação dos candidatos para as seleções nas companhias aéreas em vários campos, pois se complementam e estão alinhados com aquilo que as empresas buscam.

4.3.5 Dificuldades e percepção dos processos pelos profissionais

As dificuldades e percepções dos processos de seleção e recrutamento pelos profissionais da aviação, em especial quanto aos comissários de voo, é uma temática importante para compreender o que pode motivar os candidatos a persistir ou não com o objetivo de ingressar em uma companhia aérea. Neste último tópico, destaca-se a importância de investigar como os próprios profissionais da aviação percebem e enfrentam os desafios dos processos seletivos, conhecidos por sua exigência e complexidade.

Esta análise apresenta uma visão abrangente das perspectivas dos profissionais, destacando as áreas de maior dificuldade percebidas e, ao fazê-lo, como é possível contribuir

para melhorar o desempenho nos processos de seleção e recrutamento na aviação. Buscou-se responder, portanto, o que leva o candidato a não desistir destes processos e quais desafios identifica como mais comuns a serem enfrentados durante o processo de recrutamento e seleção.

Os entrevistados relataram uma série de desafios enfrentados durante o processo de recrutamento e seleção, destacando a restrição de idade, que é um importante impeditivo para prosseguimento na carreira na percepção dos entrevistados.

É uma excelente pergunta, porque, assim, no momento são “N” fatores. Como um deles, que eu acho que pesa bastante — claro que já falaram várias vezes que isso não impede, mas olhando como um todo nos processos que aconteceram, tu percebe que pessoas que estão com trinta anos ou acima, geralmente não entram. Se tem uma turma, duas são mais de trinta anos, no máximo. A maioria é menor, tem idades menores do que isso. Então, como eu já estou chegando nos trinta, isso seria sim um impeditivo. E assim, a maioria deles tinha entre vinte e vinte e sete anos, que era uma idade que eu via que eles entravam, eram chamados. Eu sei que, hoje, pessoas que têm mais de trinta têm menos disposição do que uma pessoa de vinte. Isso é inegável. Tem a questão de corpo e metabolismo e tudo mais. Então, acredito que isso seja um impeditivo sim (Entrevistado 1, 2023).

Em relação aos principais valores e características que a companhia aérea busca em um comissário de bordo, questionou-se qual seria a chave para passar na seleção na percepção dos candidatos. Nesse sentido, evidencia-se o trecho de uma das entrevistas, que afirma que a confiança como carro-chefe

Comparando com as outras pessoas que estavam lá, inclusive alguns que passaram são meus colegas hoje, a confiança. Confiança de estar seguro. Assim, realmente eu estou num lugar que eu tenho que ter atenção, eu tenho que ter responsabilidade, o que demonstra que é uma coisa séria o que eu estou fazendo. Mas não me apavorar e nem ficar nervoso, pensando que eu não vou passar, sabe, que eu não vou ter condições de ser aprovado nas provas e na parte prática também. Então, é estar seguro de si, estudar bastante. Tem que prestar atenção nas aulas, mas é um processo que vai mais além, né, de como *tu* realmente absorve o conhecimento que é passado *pra* ti (Entrevistado 3, 2023).

Como refletido em outros momentos das entrevistas, a preparação foi o maior destaque em todas as entrevistas. Destaca-se, a este respeito, o relato construído pelo entrevistado 5.

Realmente é se preparar, é estudar. Porque o pessoal vai achando que é super fácil e não é. O principal é tentar ser o mais verdadeiro possível na seleção, não tentar inventar coisas, não tentar fazer o que *tu* não faz normalmente, porque lá tem pessoas que estudaram e se capacitaram para estar ali, para selecionar. Então, se *tu* demonstrar ser quem não é, eles vão saber. A questão realmente é se preparar e ter a maior calma possível (Entrevistado 5, 2023).

Nesse contexto, é importante destacar um questionamento realizado para os entrevistados sobre a possibilidade emergente de inexigibilidade de realização de curso preparatório para inscrição em seleções para comissários de bordo. Todos os entrevistados demonstraram desconforto sobre isso, contudo, mantém-se confiantes de que o curso é um diferencial, e de que na prática, como ocorreu em outras profissões que deixaram de exigir o diploma legal, as empresas sempre buscarão por maior conhecimento por parte dos recrutados.

Querendo ou não, a empresa olha o currículo e ela vai ver quais são as suas qualificações. Então você ter um curso de comissário, eu acredito que vai ser um *plus*, assim como se você fizer outro curso de qualificação. Se você tiver o curso de comissário, vai estar mais bem preparado quando chegar lá. Então, a não ser que *tu* faça milhares de cursos, ter o curso de comissário é um ponto a mais (Entrevistado 1, 2023).

Uma análise similar é apresentada pelo entrevistado 5 quanto a mudança de um padrão histórico no setor que, até então, estabelecia uma primeira etapa de preparação obrigatória aos comissários por meio da realização do curso preparatório e, em seguida, a realização da prova da ANAC para obter o certificado de aeronauta. Neste caso, a percepção é negativa quanto a mudança.

Desde o primeiro momento que eu fiquei sabendo dessa informação eu achei errado, porque antes de entrar no curso de comissário, eu tinha uma visão totalmente diferente da profissão em si. Quando a gente entra e se depara com aquele monte de informações como meteorologia, primeiros socorros, conhecimento da aeronave, entre outras coisas, você se depara com coisas que não imaginava. Provavelmente você teve a mesma sensação, porque é muito conteúdo, é muita coisa que a gente não vê no dia a dia — ninguém vê isso no dia a dia —, então desde o primeiro momento eu achei errado eles tirarem essa obrigatoriedade do curso, porque o curso te prepara para a profissão (Entrevistado 5, 2023).

Os depoimentos reiteraram o quanto o curso é fundamental para a preparação do profissional. Todavia, mesmo retirada a sua obrigatoriedade, a manutenção nas seleções dos conteúdos exigidos, tanto teórica quanto na prática, são aspectos abordados nos cursos de comissário de bordo e ainda devem se manter como um importante meio de formação.

É possível, no entanto, que os espaços de formação se ampliem e o volume de candidatos aumente em um primeiro momento, mesmo sem a preparação e conhecimento básico necessário para concorrer com real chance de conseguir um espaço de trabalho no setor. Com isso, é um diferencial importante a preparação e conhecimento da profissão, algo que os cursos de formação tinham como objetivo oferecer. Conforme visto nas citações das entrevistas em

destaque acima, é muito difícil a seleção de candidatos que não tem acesso a tais conhecimentos frente aqueles bem-preparados.

Quando questionados sobre a satisfação em trabalhar como comissários, os entrevistados, em maioria, responderam afirmativamente. Com exceção do entrevistado desistente da profissão, os demais foram enfáticos ao confirmar a realização profissional em suas atuações. Ao passo que para alguns candidatos ser comissário sempre esteve em mente, para outros a oportunidade surgiu repentinamente, como algo completamente novo, fora de seus anseios profissionais. O que eles têm em comum é que foram felizes na escolha profissional, mesmo diante dos vários desafios que enfrentam, como a distância de seus familiares e mesmo questões próprias do trabalho, como gerenciamento de turnos e escalas. Mesmo diante disso, consideram recompensador atuar como comissários de voo, estando realizados na profissão que escolheram (ou os escolheu).

A principal recomendação dos entrevistados para os candidatos à comissário, está relacionada à preparação. Preparação esta que advém de diversos fatores, iniciando pela realização de um bom curso, pois mesmo com a inexigibilidade do curso de formação para candidatura nas companhias, os conhecimentos adquiridos são fundamentais e fazem toda a diferença no momento de seleção. Além disso, a preparação a partir de outros conhecimentos, com a busca por cursos de qualificação e de idiomas, por exemplo.

No mais, é imprescindível a preparação que transcende os conhecimentos teóricos e práticos, estando, de fato, preparado para o momento de entrevista, buscando responder aos questionamentos com calma, tranquilidade, objetividade e honestidade. Segundo os entrevistados, essa é a chave para tornar-se um diferencial e colocar-se à frente de tantos outros candidatos que disputam uma mesma vaga.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pesquisa realizada sobre o processo de seleção e recrutamento de candidatos a comissário de voo em companhias aéreas brasileiras, é possível concluir que este é um campo importante para a indústria da aviação no Brasil e compreende um conjunto técnico e comportamental de análise criterioso para seleção de candidatos. O processo seletivo para comissários de voo é rigoroso e complexo, refletindo a necessidade das companhias aéreas de garantir a segurança e o bem-estar dos passageiros a bordo das aeronaves.

Foi possível observar que o processo de seleção e recrutamento é composto por várias etapas, incluindo avaliações psicométricas, entrevistas, treinamento prático e teórico, entre outras. A capacidade de comunicação, habilidades interpessoais e capacidade de trabalhar sob pressão foram identificadas como traços cruciais para os candidatos a comissário de voo. Além disso, observou-se a importância de manter altos padrões éticos e profissionais durante todo o processo.

Também se destaca na análise que as companhias aéreas brasileiras estão constantemente buscando aprimorar seus processos de seleção e recrutamento, adaptando-se às mudanças nas demandas da indústria e nas expectativas dos passageiros. A introdução de tecnologias avançadas, como simulações de voo e inteligência artificial, demonstra o compromisso das companhias aéreas em encontrar os candidatos mais qualificados.

Entretanto, foram identificados alguns pontos de atenção ao longo desta pesquisa. Quanto aos motivos que levam comissários de voo recém-formados a desistir de seguir o processo de seleção e recrutamento em companhias aéreas brasileiras, os resultados obtidos revelam uma série de fatores complexos que contribuem para essa decisão, tais como a perda de motivação pelas reprovações nos processos, o tempo longo até conseguir acessar uma oportunidade de trabalho, a falta de feedbacks para compreender as fragilidades nas reprovações e no que melhorar para qualificar futuras participações. Assim, foi possível construir uma visão significativa sobre os desafios enfrentados por esses profissionais e os possíveis caminhos para a melhoria da retenção de talentos na indústria da aviação no Brasil.

A desmotivação é um obstáculo significativo para muitos profissionais que desejam ingressar na carreira de comissário, mas ainda não atuam na área. O motivo pelo qual muitos acabam desistindo de prosseguir nesse caminho está intrinsecamente relacionado ao processo de seleção. Quando aspirantes a comissários se submetem a entrevistas, testes e avaliações rigorosas, muitas vezes enfrentam a frustração de receber negativas. Essas negativas podem ser

particularmente desanimadoras, pois representam a não realização de um sonho e a não obtenção de um emprego desejado.

Além disso, o período de carência que esses profissionais formados enfrentam até poderem participar novamente do processo de seleção é um fator adicional de desmotivação. Esse intervalo pode durar meses, durante os quais esses indivíduos são forçados a buscar outras oportunidades de emprego ou a se dedicarem a atividades que não se alinham com seus objetivos de carreira. A incerteza e a falta de perspectivas durante esse tempo de espera podem minar a confiança e o entusiasmo dos candidatos em potencial.

Outro motivo de desistência identificado neste estudo é a instabilidade financeira e a falta de estabilidade no emprego. Muitos comissários de voo formados enfrentam dificuldades em encontrar oportunidades de trabalho consistentes, o que os leva a buscar empregos em outras áreas para garantir sua subsistência financeira. Além disso, a incerteza relacionada à disponibilidade de voos e escalas de trabalho irregulares pode gerar estresse e desmotivação.

A pressão psicológica associada à profissão de comissário de voo também é um elemento destacado. Ao ter que lidar com emergências, clientes difíceis (inconvenientes, desrespeitosos ou que não querem atender as regras fixadas pela legislação ou pela companhia) e longas horas de trabalho pode ser desafiador e impactar negativamente a saúde mental dos profissionais. Isso pode levar alguns a reconsiderar sua escolha de carreira e buscar alternativas menos estressantes.

Como sugestão derivada desta pesquisa, recomenda-se que as companhias aéreas continuem a investir na capacitação de seus avaliadores, garantindo que sejam capazes de avaliar de forma justa e precisa as habilidades e competências dos candidatos. Além disso, a colaboração com instituições de ensino e treinamento de comissários de voo pode ser fortalecida para garantir que os candidatos estejam adequadamente preparados para as demandas do setor.

Outro aspecto relevante sugerido pela pesquisa é a ampliação do número de entrevistados para enriquecer ainda mais os dados obtidos. A coleta de informações adicionais, especialmente a partir de uma variedade maior de experiências, pode proporcionar insights mais abrangentes sobre as expectativas, desafios e aspirações dos candidatos, contribuindo para uma compreensão mais completa do cenário de recrutamento. Além disso, é aconselhável que as companhias aéreas estejam atentas a possíveis mudanças na legislação relacionada à profissão de comissário de bordo, avaliando de forma proativa como essas alterações podem impactar os processos seletivos e os requisitos de formação. Esse monitoramento contínuo permitirá uma adaptação eficiente às novas exigências legais.

Por fim, a sugestão de explorar práticas de seleção em empresas internacionais pode fornecer valiosas práticas de gestão para as companhias aéreas brasileiras. Compreender as estratégias e abordagens adotadas globalmente pode inspirar inovações e aprimoramentos nos processos de recrutamento locais, garantindo uma seleção mais alinhada às melhores práticas internacionais e às expectativas do mercado global de aviação.

Deste modo, foi possível compreender como análise geral neste trabalho que o processo de seleção e recrutamento de comissários de voo em companhias aéreas brasileiras é um elemento importante para a segurança e a excelência no serviço prestado. Este estudo destacou a complexidade e a importância desse processo, bem como a necessidade contínua de aprimoramento e adaptação. A partir dos achados e recomendações deste trabalho espera-se contribuir para o conhecimento e aprimoramento dos processos de seleção e um panorama das características dos processos seletivos e da experiência de candidatos que já passaram por processos seletivos e que podem contribuir para futuros profissionais com interesse em buscar ‘suas asas’ e decolar como comissários de voo.

REFERÊNCIAS

AMATO, Maria José Araújo Lima; KANNER, Richard. O processo de seleção de pessoal. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 6, n. 18, 127–136, 1996.

AZUL, Linhas Aéreas Brasileiras. **BANCO DE TALENTOS - COMISSÁRIO DE VOO.**<[Banco de Talentos - Comissário de Voo \(gupy.io\)](https://www.gupy.io)> .25 novembro 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.

BARROS, H. L. **Desafio de voar: brasileiros e a conquista do ar, 1709-1914**. São Paulo: Metalivros, 2006.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas na organização empresarial. In: **Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2014. p. 1-15. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 04.05.2023.

BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli. Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 21, p. 332-354, 2020.

CARNIELLO, Monica Franchi; GANDOLPHO, Marcelo Renato; GOMES, Gêssica Gasparin. **REVISTA DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**. Qualidade em Centros de Treinamento Aprovados Pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) Conforme O Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (Rbha-142), [s. l], v. 3, p. 19-33, 28 abr. 2014. Disponível em: <https://exatastechnologias.pgskroton.com.br/article/view/2285/2185.pdf>. Acesso em: 16 maio 2023.

CATANZARO, Diane; MOORE, Heather; MARSHALL, Timothy R. The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. **J Bus Psychol**, n. 25, p. 649-662, 2010.

COELHO, M.coelho. Senado notícias. Infraestrutura não acompanha crescimento da aviação civil, dizem especialistas, **Agência Senado**, 4 set. 2013. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/09/04/infraestrutura-nao-acompanha-crescimento-da-aviacao-civil-dizem-especialistas>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIOGO, J. **Qualificação profissional**: sua relevância como ferramenta de desenvolvimento da carreira. 2012. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/qualificacao-profissional-suarelevancia-como-ferramenta-de-desenvolvimento-da-carreira/61088/> >. Acesso em: 14 de ago. 2017

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica** (UNIFAP). Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./dez. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307-315, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia** (UFF), vol. 17, n. 1, 139-159, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA. **Revista de Administração de Empresas**: TIPOS FUNDAMENTAIS, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. Disponível

em:

<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#search/pedro.gois%40iffarroupilha.edu.br/FMfcgzGsmNZFDkKBRDGMKXPMJPMJDSvb?projector=1&messagePartId=0.3>. Acesso em: 16 maio 2023.

GOL, Linhas Aéreas, Gupy.com **INSCRIÇÃO PARA A VAGA BANCO DE TALENTOS - TIME DE ÁGUIAS** <[Inscrição confirmada para a vaga Banco de Talentos - Time de Águias](mailto:nicgaier@gmail.com) - nicgaier@gmail.com - Gmail (google.com)>.5 de abr. de 2023.

GUIMARÃES, Daniel. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM EMPRESA AÉREA REGULAR NO SETOR DE OPERAÇÕES DE VOO PARA TRIPULANTES**, Palhoça, n. 37, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/16123/1/vers%C3%A3o%20final%20monografia.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2023.

GUIMARÃES, Marilda; ARIEIRA, Jailson. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO. **Especialização em Gestão de Recursos Humanos**, [S. l.], p. 203-214, 20 jun. 2005. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/276547825.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LATAM, Vagas.com. **EDITAL DO PROCESSO SELETIVO | TRIPULANTES DE CABINE 2023 | LATAM AIRLINES BRASIL. Versão 2023.1** <[Candidatura recebida! Tripulante de Cabine | Comissário de Voo \(v2478139\) - nicgaier@gmail.com - Gmail \(google.com\)](mailto:nicgaier@gmail.com)>. 20 de jan. de 2023

MANZINI, Eduardo J. **Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros**.

Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf. Acesso em: 29 mai. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**, São Paulo, ano 2008, n. 5, p. 1-311, 20 dez. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

MONTEIRO, Samir [et. al.]. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. In: **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção**. Fortaleza, 2015. p. 1-10. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf. Acesso em: 13 abr. 2023.

ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PARADELA, Victor Cláudio; LOPES, Renato Luís Barros; DORO, Ana Paula Gonçalves (Orgs.). **Gestão de pessoas em ONGs**. Juiz de Fora: UFJF, 2021.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

RBAC Nº 63, EMENDA nº 00. **REGULAMENTO BRASILEIRO DA AVIAÇÃO CIVIL. LICENÇAS E HABILITAÇÕES PARA MECÂNICOS DE VOO E COMISSÁRIOS DE VOO**, [S. l.], p. 1-15, ago 2020. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/participacao-social/consultas-publicas/consultas/2020/08/cp-08-2020-rbac-63.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2023.

SACONI, A. **Vagas abertas para comissários: qual o salário e como se tornar um?**

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/colunas/todos-a-bordo/2023/08/19/comissarios-voo-bordo-profissao-selecao-gol-azul-latam.htm>. Acesso em: 18 ago. 2023.

DE SENNA, Viviane; SOUZA, Adriano Mendonça. **Consequências da pandemia de Covid-19 para a aviação civil no Brasil**. *Exacta*, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 545–566, 2023. DOI: 10.5585/exactaep.2021.19744. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/19744>. Acesso em: 14 dez. 2023.

SCHMIDT, B.; PALAZZI, A.; PICCININI, C. A. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **REFACS (online)**, vol. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.

SOUZA, Paulo Moreira de. **A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA O MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO**. In: MONOGRAFIA.. Palhoca: 2017. v. 1, p. 1-60. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/8416>. Acesso em: 10 out. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)**, vol. 11, n. 3, p. 489-505, set./dez. 2021.

VIDOTTI, Heloisa Giangrossi Machado, Marina Gregghi Sticca, Talita Naiara Rossi Da Silva, and Nilton Luiz Menegon. "Trabalho E Saúde Dos Comissários De Bordo: Uma Revisão.": **Revista Brasileira De Saúde Ocupacional**, 2016, Vol.41. Web. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez349.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>. Acesso em: 25 mar 2025.

W. BOHLANDER, George. Administração de recursos humanos: Recompensas e desafios da gestão dos recursos humanos. **Administração dos Recursos Humanos**, [s. l.], n. 570 páginas, ed. 14, 2010. Disponível em: https://issuu.com/cengagebrasil/docs/capitulo_amostra_administrac_a_o_de_recursos_human. Acesso em: 9 mar. 2023.

ANEXOS

ANEXO A – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: ANÁLISE DE PROCESSO DE SELEÇÃO EM COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS E COMO SE DESENVOLVE ESSE PROCESSO.

Pesquisador responsável: NICOLY TAIS GAIER

Instituição/Departamento: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA, CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN-RS.

Endereço completo e telefone: Linha 7 de setembro, s/n, BR 386 - KM 40, Cx. Postal: 169 - Fone: (55) 3744-8900 - CEP:98400-000 - Frederico Westphalen - RS

Local da coleta de dados: _____

Eu, Nicolý Tais Gaier, responsável pela pesquisa ‘Análise de processo de seleção em companhias aéreas brasileiras’, o (a) convido a participar como voluntário deste estudo. A presente pesquisa é desenvolvida no âmbito da instituição acima indicada e sob orientação do Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como se configura a participação de candidatos (as) em processos de recrutamento/seleção de pessoas para comissários (as) de bordo em companhias aéreas brasileiras quanto ao êxito e insucesso na contratação. O Processo de Análise de Seleção de Companhias aéreas brasileiras se configura a partir da participação de candidatos (as) em processos de recrutamento e seleção de pessoas compostos por elementos de avaliação preliminar (tais como proficiência técnica na área, expressão e comunicação e proficiência em língua inglesa, por exemplo) e avaliação gradual em diferentes etapas nos próprios processos (tais como entrevistas, dinâmicas em grupo e teste prático de habilidades). A pesquisa analisa elementos que compõe a estrutura dos processos de seleção, abordando como se configura os processos de gestão de pessoas para a contribuição no desenvolvimento organizacional de uma companhia aérea (VARZANI; AMORIN, 2021), com destaque para os processos de recrutamento (FERREIRA VARGAS, 2014) e a seleção dos candidatos (CAYANZERO; MOORE; MARSHALL, 2010). Além disso, no estudo, é apresentada uma análise de experiências de candidatos que passaram por tais processos para avaliar, a partir de suas experiências, a interação com os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, com base em dados primários (entrevistas) e secundários (legislação e documentos institucionais pertinentes ao tema da pesquisa), os quais serão analisados por meio de análise de conteúdo. Enquanto característica metodológica de análise trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva Varzoni e Amorim (2021). Os principais resultados da pesquisa de campos foram [...]. Como resultados esperados espera-se contribuir para compreensão das características específicas dos processos

de recrutamento e seleção para comissário como um recorte profissional específico e, também, como os profissionais que passaram por tais processos analisam suas vivências, potencialidades e dificuldades em função das características específicas do setor de atuação que buscam como espaço de inserção profissional.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Local (entrevista realizada de forma remota, por meio de plataforma digital. Junto ao áudio original está incluída a ciência e aceite de participação nesta pesquisa)

ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: ‘O que é preciso para voar?’: Uma análise de processos de seleção de companhias aéreas brasileiras

Pesquisador responsável: Nicolý Tais Gaier

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Campus Frederico Westphalen-RS.

Telefone para contato: 55 3744-8900

Local da coleta de dados: a coleta de dados ocorrerá por meio de plataforma digitais, a partir das quais serão apresentados os termos da pesquisa, será coletada a ciência do (a) participante e o registro da autorização para a coleta do áudio da entrevista realizada.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de entrevista utilizando um questionário semiestruturado.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: IFFAR – Linha 7 de setembro, s/n, BR 386 - KM 40, Cx. Postal: 169 - Fone: (55) 3744-8900 - CEP:98400-000 - Frederico Westphalen - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Nicolý Tais Gaier. Após este período os dados serão destruídos.

Frederico Westphalen,dede 2023.

.....
Nicolý Tais Gaier

ANEXO C

Roteiro de entrevista

Problema de pesquisa

Como se configura a participação de candidatos (as) em processos de recrutamento/seleção de pessoas para comissários (as) de bordo em companhias áreas brasileiras?

Objetivo Geral

Analisar como se configura a participação de candidatos (as) em processos de recrutamento/seleção de pessoas para comissários (as) de bordo em companhias áreas brasileiras.

Objetivos Específicos

- Descrever as principais características de processos de seleção no âmbito de companhias aéreas no Brasil.
- Mapear aspectos estratégicos de seleção de candidatos em empresas aéreas no Brasil.
- Analisar elementos significativos a partir de experiências de participação de candidatos em processo de seleção para comissários de bordo em empresas aéreas no Brasil.

Questões propostas aos entrevistados

Nome:

Idade:

Cidade em que vive:

Atividade profissional hoje:

Já trabalhou no setor aéreo? **Se sim**, em quais companhias e em quais setores?

Nível de escolaridade?

() Anos iniciais () Até 8ª série () Ensino Médio () Ensino Superior () Pós-graduado (a)

Área

de

formação:

Questões específicas

1. Conte um pouco sobre sua formação como comissário(a) de bordo?
2. Após a formação, quanto tempo levou para participar da primeira seleção em uma companhia aérea?
3. Como você ficou sabendo dos processos de seleção após a sua formação concluída?
4. Recorda como foi essa primeira experiência (quais dificuldades e aprendizados teve neste momento)?
5. Quantos processos de seleção você fez até passar para etapas mais avançadas em uma companhia aérea?
6. Quais foram os requisitos obrigatórios do processo de seleção que você percebeu serem valorizados e frequentes nos processos? Você observa alguma mudança significativa neste sentido?
7. Os processos dos quais participou foram sempre online ou teve experiências presenciais ou mista?
8. **(No caso de entrevistado empregado em companhia aérea)** Qual foi sua maior dificuldade nos processos de seleção até a aprovação em uma companhia aérea?
9. Quais são os requisitos básicos para se tornar um comissário de bordo? Você acredita que são critérios válidos para exercer a profissão?
10. O processo de seleção inclui ou incluiu entrevistas? Se sim, como elas foram conduzidas?
11. Você reconhece diferenças entre os processos de seleção das empresas brasileiras? Se sim, que tipo de características você identifica como específicas entre as companhias nas quais você participou de processos de seleção?
12. Quais avaliações você já realizou em processos seletivos para comissário de bordo?
13. **(No caso de entrevistado empregado em companhia aérea)** Quais tipos de treinamento os candidatos a comissário de bordo geralmente passam após a conclusão do recrutamento e chamamento da companhia aérea?
14. Qual a importância das habilidades de comunicação e atendimento ao cliente para comissários de bordo?

15. Quais as características pessoais você entende que são valorizadas durante a seleção de comissários de bordo?
16. Nas seleções que você participou conseguiu identificar o perfil que melhor se enquadrou para a empresa?
17. Há restrições de idade ou altura para se tornar um comissário de bordo?
18. Quais são os desafios mais comuns enfrentados durante o processo de recrutamento e seleção de comissário de bordo, na sua visão, até conseguir uma colocação?
19. Quais perguntas normalmente são feitas durante as entrevistas para candidatos a comissários de bordo?
20. O que você acredita que os recrutadores buscam em um currículo de candidatos a comissário (a) de bordo?
21. Você vivenciou alguma avaliação prática ou simulação de situações durante o processo? Como foi esta experiência?
22. Quanto tempo, em média, você observou que leva desde a candidatura até a confirmação de contratação por um (a) candidato (a) recém-formado (a)?
23. Como você avalia a recente mudança na regulamentação que deixa de exigir uma formação prévia para os comissários, a partir de 2024 (quando passa a ser responsabilidade das companhias aéreas a formação/qualificação para a atividades de comissários de voo)?
24. O que você recomenda para alguém que deseja ingressar na carreira de comissário (a) de voo hoje em relação ao tempo e exigências para o ingresso nesta profissão?
25. **(No caso de entrevistado empregado em companhia aérea)** Como é hoje, para você, trabalhar como comissário (a) de voo?