

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ANTONIO JOSÉ NOGUEIRA DOS SANTOS**

**HOSPITALIDADE E SERVIÇOS A BORDO DE AERONAVES:  
O CASO DA AZUL LINHAS AÉREAS**

São Paulo  
2017

**ANTONIO JOSÉ NOGUEIRA DOS SANTOS**

**HOSPITALIDADE E SERVIÇOS A BORDO DE AERONAVES:  
O CASO DA AZUL LINHAS AÉREAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi.

São Paulo  
2017

**ANTONIO JOSÉ NOGUEIRA DOS SANTOS**

**HOSPITALIDADE E SERVIÇOS A BORDO DE AERONAVES:  
O CASO DA AZUL LINHAS AÉREAS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi.

Aprovado em

---

Nome do orientador/titulação/IES

---

Nome do convidado/ titulação/IES

---

Nome do convidado/IES

À minha esposa Ana Alice Sábio Rodrigues pelo carinho e apoio.  
Aos meus pais José e Lucinda fontes de exemplo e inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. Airton José Cavenaghi pelos ensinamentos, apoio e amizade para superar as barreiras durante o mestrado.

Aos professores do mestrado Elizabeth Kyoko Wada, Luiz Octávio de Lima Camargo, Mirian Rejowski, Ricardo Gil Torres, Sérgio Luiz do Amaral Moretti e Sênia Regina Bastos pelos ensinamentos e ajuda.

Ao professor Dr. Edson Cabral que teve participação efetiva no aprimoramento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Edson Luiz Gaspar pela amizade e incentivo.

Especial agradecimento a Alessandra Gislaine Marota que de forma incansável dá o suporte necessário à realização do curso.

Finalmente, agradeço à Universidade Anhembi Morumbi pelo apoio ao meu aprimoramento profissional.

## RESUMO

A proposta deste trabalho é identificar se, através dos serviços prestados a bordo das aeronaves da companhia aérea Azul, os tempos da hospitalidade (recepcionar; hospedar; alimentar e entreter) estão presentes dentro do avião e se, uma vez presentes, a hospitalidade a bordo é percebida pelo cliente como um instrumento de controle de seu comportamento naquele ambiente. A partir deste problema da pesquisa desejou-se confirmar ou refutar as seguintes proposições: a recepção a bordo da aeronave promove o sentimento de acolhimento. Em outras palavras, a hospitalidade a bordo, é um tipo de hospitalidade fora de domicílio; o ambiente da cabine de passageiros subsidia a sensação de bem-estar; o alimentar a bordo contribui para um sentimento de acolhimento durante o voo; o entretenimento a bordo auxilia na moderação de alguma sensação desagradável em relação ao voo como, por exemplo, o medo de voar e; a atuação padronizada dos comissários de voo e o discreto sistema de vigilância de bordo são percebidos pelos passageiros como instrumentos de controle de seus comportamentos. Para tanto, consultou-se o endereço eletrônico da companhia aérea com o intuito de conhecer os serviços prestados a bordo, realizou-se pesquisa bibliográfica com objetivo de estabelecer o referencial teórico no que diz respeito à definição do que é hospitalidade, pesquisou-se uma série de documentos ligados à aviação para se conhecer a orientação da empresa para seus tripulantes em relação ao atendimento do cliente e realizaram-se entrevistas (pré-teste e entrevista final) com alunos do curso de bacharelado em Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi, e que foram transportados pela companhia aérea no ano de 2016 em voos dentro do Brasil em aeronaves Embraer. Os voos internacionais e as operações com aeronaves Atr e Airbus não foram apreciados neste estudo. As entrevistas semiestruturadas foram interpretadas de acordo com a metodologia da Análise de Conteúdo de Bardin e concluiu-se que, na opinião dos indivíduos do grupo entrevistado, os quatro tempos da hospitalidade estão presentes a bordo das aeronaves, ou seja, existe hospitalidade a bordo e que a mesma não é percebida pelos sujeitos das entrevistas como instrumento de controle de seus comportamentos naquele ambiente.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Serviços. Transporte aéreo. Azul.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to identify whether, through the services provided on board the Azul Airlines aircraft, the times of hospitality (receiving, hosting, feeding and entertaining) are present inside the aircraft and, once present, hospitality on board is perceived by the client as an instrument to control their behavior in that environment. From this research problem it was wanted to confirm or refute the following propositions: reception on board the aircraft promotes the reception feeling. In other words, hospitality on board is a type of hospitality away from home; the environment of the passenger cabin subsidizes the sense of well-being; food on board contributes to a sense of welcome during the flight; onboard entertainment assists in moderating some unpleasant feelings about flight, such as fear of flying and; the standardized performance of flight attendants and the discreet on-board surveillance system are perceived by passengers as instruments to control their behavior. In order to do so, the airline's website was consulted with the purpose of knowing the services provided on board, a bibliographical research was carried out with the objective of establishing the theoretical reference regarding the definition of what is hospitality, a series of documents related to aviation was investigated to know the company's orientation to its crew in relation to customer service and interviews (pre-test and final interview) were conducted with students of the bachelor's degree course in Civil Aviation at Anhembi Morumbi University, in which the researcher is a teacher, and were transported by the airline in the year 2016 on flights within Brazil on Embraer aircraft. International flights and operations with ATR and Airbus aircraft were not appreciated in this study. In the pre-test were interviewed five students clients of the airline searched and in the final interview were heard other thirty-one students clients. Their statements were interpreted according to the methodology of the Bardin Content Analysis and it was concluded that, in the opinion of the individuals in the group interviewed, the four times of hospitality are present on board the aircraft, that is, there is hospitality on board and that it is not used as an instrument to control their behavior in that environment.

**Key-words:** Hospitality. Services. Air transport. Azul.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE E TRANSPORTE AÉREO.....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 HOSPITALIDADE EMBARCADA.....   | 13        |
| 1.2 Hospitalidade na regulamentação e no treinamento do comissário de voo.....   | 33        |
| 1.2.1 Ocupação, funções e perfis profissionais.....  | 33        |
| 1.2.2 Formação e qualificação profissional.....  | 35        |
| 1.2.3 Relacionamentos com os passageiros, tripulantes e equipe de terra.....   | 37        |
| 1.2.4 Conteúdos teóricos e práticos da Hospitalidade.....  | 40        |
| 1.3 A história da Azul Linhas Aéreas.....  | 42        |
| 1.4 O fundador da Azul Linhas Aéreas.....  | 43        |
| 1.5 A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias.....  | 44        |
| <b>CAPÍTULO 2 SERVIÇOS E TRANSPORTE AÉREO.....</b>   | <b>46</b> |
| 2.1 Conceito de serviços.....  | 46        |
| 2.2 Os serviços da companhia aérea.....  | 51        |
| <b>CAPÍTULO 3 HOSPITALIDADE E SERVIÇOS A BORDO DE AERONAVES: O CASO DA<br/>COMPANHIA AÉREA AZUL. RESULTADOS E DISCUSS.....</b> | <b>60</b> |
| 3.1 Metodologia.....   | 60        |
| 3.2 Sistematização e exame dos dados.....  | 61        |
| 3.3 Entrevista final e análise dos resultados.....   | 65        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>APÊNDICE 1 PRÉ TESTE.....</b>   | <b>81</b> |
| <b>APÊNDICE 2 ENTREVISTA FINAL.....</b>  | <b>84</b> |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Divisão convencionada de zona de cabines.....                             | 22 |
| Figura 2: Estação dos comissários.....  | 23 |
| Figura 3: Posição dos monitores na cabine de comando do A-350.....                  | 25 |
| Figura 4: Posicionamento das câmeras no interior da cabine de comando do A-350..... | 26 |
| Figura 5: Imagem das câmeras da cabine de comando do A-350.....                     | 26 |
| Figura 6: Posicionamento das câmeras exteriores do A-350.....                       | 27 |
| Figura 7: Imagens das câmeras externas do A-350.....                                | 27 |
| Figura 8: Imagem da câmera da cabine de passageiros do A-350.....                   | 28 |
| Figura 9: Modelo da Notificação de Comportamento Indisciplinado.....                | 29 |
| Figura 10: Modelo da Notificação de Comportamento Indisciplinado.....               | 30 |
| Figura 11: Modelo de Termo de Apresentação de Passageiro.....                       | 31 |
| Figura 12: Modelo de Termo de Apresentação de Passageiro.....                       | 32 |
| Figura 13: Forma de utilização das algemas plásticas.....                           | 32 |
| Figura 14: Aeronave e tripulação dedicadas ao Outubro Rosa.....                     | 57 |
| Figura 15: Aeronave que homenageia o piloto Airton Senna.....                       | 58 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Porcentagem de verbalizações na Tabela 1 da categoria “Recepção (...)”.....    | 62 |
| Gráfico 2 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 1 da categoria “Hospedagem (...)”....   | 63 |
| Gráfico 3 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 1 da categoria “Alimentação (...)”..... | 63 |
| Gráfico 4 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 1 da categoria “Entretenimento (...)”.  | 64 |
| Gráfico 5 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 2 da categoria “Hospedagem (...)”.....  | 68 |
| Gráfico 6 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 2 da categoria “Alimentação (...)”..... | 70 |
| Gráfico 7 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 2 da categoria “Recepção (...)”.....    | 71 |
| Gráfico 8 - Porcentagem de verbalizações na Tabela 2 da categoria “Entretenimento (...)”.  | 72 |

**LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Incidência de verbalizações relativas aos tempos da hospitalidade e percentuais em relação ao total de verbalizações (Pré-teste).....        | 61 |
| Tabela 2 – Incidência de verbalizações relativas aos tempos da hospitalidade e percentuais em relação ao total de verbalizações (Entrevista final)..... | 66 |

## INTRODUÇÃO

No Brasil, a aviação foi considerada durante muito tempo como uma atividade técnica. Na atualidade, em função da concorrência, parece existir a preocupação com o que chamaríamos de hospitalidade a bordo e é isto que a pesquisa propõe estudar.

A proposta da pesquisa é tentar verificar se a empresa aérea Azul, no momento da recepção dos passageiros a bordo; durante sua permanência na aeronave, em solo e em voo; no ato de alimentá-los dentro do avião até o entretenimento no mesmo espaço, promove a hospitalidade em seus tempos, dimensionados por Camargo (2004): recepcionar; hospedar; alimentar e entreter. Para tanto, realizou-se entrevistas com perguntas abertas com alunos do curso de bacharelado em Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi que tenham voado pela companhia aérea, assim como também, consultou-se o site da empresa com o intuito de conhecer os serviços prestados por ela, além de ter sido feita pesquisa bibliográfica. A metodologia empregada foi a de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), para confirmar ou não os citados tempos da hospitalidade de Camargo a bordo das aeronaves.

Como o pesquisador trabalha na área da aviação, tendo iniciado sua carreira em 1973 na Varig com passagem pela Variglog; Webjet e Azul e trabalhado como mecânico de manutenção aeronáutica; instrutor de ensino; engenheiro de voo e piloto de vários tipos de aeronaves comerciais, o interesse no tema da pesquisa nasce dessa experiência. Justifica-se sua atuação nesta linha de pesquisa em razão de seu interesse em contribuir para uma eventual melhoria do atendimento a bordo. A pesquisa, também é justificada, em função da existência de pouca literatura tratando do aspecto da hospitalidade a bordo das aeronaves e também pela possibilidade dela no futuro ser ofertada pela Universidade às empresas aéreas com o propósito de aperfeiçoamento de suas relações com os passageiros. Desta forma, a Universidade estará exercendo o seu papel como entidade de pesquisa e promotora de melhorias na sociedade. Destaca-se nesta mesma linha de análise os trabalhos anteriores de Favorito (2013) e Kaperaviczus (2015).

Esta pesquisa parte da observação do pesquisador que durante muito tempo foi tripulante de empresa aérea comercial e durante seus voos, na cabine de comando ou na cabine de passageiros, observou a atuação de comissários de bordo e hoje, pretende entender se aquela atuação padronizada pode ser aceita como hospitalidade a bordo. Por ter sido piloto de linha aérea por muitos anos, o autor da pesquisa tem proximidade com o objeto da mesma, ou seja, o encontro a bordo entre o “anfitrião”, o comissário de bordo, e o “hóspede”, o passageiro. Nota-se ainda que a hospitalidade segundo Lovelock (2001) depende do

marketing e dos serviços e que a relação “anfitrião e hóspede” também se apresenta em ambientes móveis como nos mostra Milon (2001).

O título “Hospitalidade e serviços a bordo de aeronaves: o caso da companhia aérea Azul” reflete o objetivo da pesquisa que é - através de consultas ao site da empresa; entrevista com alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi que tenham voado pela empresa aérea, comprovar ou não os tempos da hospitalidade a bordo das aeronaves.

Desta forma, o problema da pesquisa é: Os serviços prestados a bordo das aeronaves da companhia aérea Azul promovem os tempos da hospitalidade preconizados por Camargo (2004) e, caso estejam presentes a bordo, são percebidos pelo cliente como um instrumento de controle de seu comportamento naquele ambiente?

O período da pesquisa foi delimitado entre o ano de 2008, que corresponde ao surgimento da empresa no mercado brasileiro e o ano de 2016 com foco nos voos dentro do território nacional e em operações aéreas utilizando aeronaves Embraer. Não foram investigados voos internacionais e nem operações com aeronaves Atr e Airbus.

A pesquisa buscou referências bibliográficas suficientes no que diz respeito ao mercado de serviços e quanto à parte de pesquisa específica na empresa aérea, o pesquisador possuiu acesso à mesma. Não ocorreram dificuldades com recursos financeiros para a pesquisa uma vez que ela foi baseada em pesquisa bibliográfica, entrevistas com alunos clientes e quanto à pesquisa de campo, a sede da empresa é na cidade de Barueri, São Paulo. Do problema da pesquisa citado anteriormente desejou-se confirmar ou refutar as seguintes proposições:

- a) A recepção a bordo da aeronave promove o sentimento de acolhimento. Em outras palavras, a hospitalidade a bordo, é um tipo de hospitalidade fora de domicílio;
- b) O ambiente da cabine de passageiros subsidia a sensação de bem-estar;
- c) O alimentar a bordo contribui para um sentimento de acolhimento durante voo; e
- d) O entretenimento a bordo auxilia na moderação de alguma sensação desagradável em relação ao voo como, por exemplo, o medo de voar. Segue o pensamento de Lovelock (2001) no que diz respeito à intangibilidade.
- e) A atuação padronizada dos comissários de voo e o discreto sistema de câmeras de vigilância de bordo são percebidos pelos passageiros como instrumentos de controle de seus comportamentos de acordo com Foucault (2014).

Desta forma, a pesquisa tem como objetivo geral investigar se os tempos da hospitalidade, citados anteriormente, estão presentes a bordo das aeronaves da Azul Linhas Aéreas; e como objetivos específicos: a) investigar o ato de receber a bordo das aeronaves

da empresa; b) avaliar a hospedagem a bordo das aeronaves da empresa; c) estudar a ação de alimentar a bordo das aeronaves da empresa e, d) analisar o entretenimento a bordo das aeronaves da empresa sob a visão de serviços de Lovelock (2001) e: e) detectar se os passageiros tem o sentimento de estarem sendo vigiados durante o voo por parte dos comissários de bordo.

O capítulo 1 é dedicado ao referencial teórico no qual os pensamentos de uma série de autores são interligados com o objetivo de encontrar um ponto comum entre hospitalidade e transporte aéreo. Os principais autores neste caso são Camargo (2004), com seus pensamentos sobre hospitalidade e Milon (2011) com seu estudo a respeito da trans-hospitalidade no metrô de Paris. Recorreu-se também a Foucault (2014) com a intenção de se entender a dicotomia entre o suposto acolhimento a bordo e a vigilância/punição previstos no ambiente a bordo.

No capítulo 2, continuação do referencial teórico, analisaram-se os serviços e buscou-se fazer uma conexão com o que se desenrola no interior da aeronave durante todas as fases de operação da mesma e verificar se esta prestação de serviços a bordo promove os tempos da hospitalidade. O pesquisador entende que procedimentos como recepcionar; hospedar; alimentar; entreter e, mesmo, cuidar da segurança são serviços prestados a bordo da aeronave. Neste ponto os autores medulares são Lovelock (2001) e Fitzsimmons (2014).

Já o capítulo 3, é dedicado à metodologia baseada na Análise de Conteúdo de Bardin (2011) e análise de dados. A pesquisa de campo foi constituída de um pré-teste e de uma entrevista final com alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi que já tinham sido clientes da Azul Linhas Aéreas.

## **CAPÍTULO 1- HOSPITALIDADE E TRANSPORTE AÉREO**

Neste capítulo pretende-se discutir os pensamentos de uma série de autores os quais estão interligados com o objetivo de encontrar um ponto comum entre hospitalidade e transporte aéreo. Os principais autores neste caso são Camargo (2004) com sua “definição analítico-operacional” da hospitalidade e Milon (2001) com seu estudo a respeito da trans-hospitalidade no metrô de Paris.

### **1.1 Hospitalidade embarcada**

Camargo (2004) propõe uma revisão nos programas curriculares de hotelaria, que passam uma ideia errônea de uma ruptura entre os modelos de hospitalidade doméstica, pública e profissional. Nesta proposta, ele aconselha acrescentar ao público da hospitalidade, além do turista, o residente. Essa identificação levou Camargo a lançar uma nova definição de hospitalidade que foi denominada como “definição analítico-operacional”:

Hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural. (CAMARGO, 2004, p.52)

Camargo (2004, p. 52) afirma em relação ao receber, que nada é mais sinônimo de hospitalidade do que o ato de acolher pessoas que batem à porta seja em casa, na cidade, no hotel ou virtualmente. Para o ato de hospedar, ainda que a noção de hospitalidade não envolva necessariamente o ato de proporcionar pousada, abrigo aos visitantes, não há como deixar de incluir nesta categoria o calor humano dedicado a alguém, sob forma da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, ainda que por alguns momentos. A ação de alimentar, ou seja, a oferta do alimento delimita e concretiza o ato da hospitalidade, ainda que este alimento seja simbólico, sob a forma de um copo d’água ou do pão que se reparte em algumas culturas.

Em relação ao entreter, o autor esclarece ainda que, todos os dicionários restringem a noção de hospitalidade ao leito e ao alimento, ou ainda ao óbvio que ao receber pessoas, significa entretê-las de alguma forma e por algum tempo, proporcionar-lhes momentos agradáveis e marcantes do momento vivido: as festas familiares, os equipamentos urbanos de lazer e os jogos virtuais são modelos de prática cultura de hospitalidade.

Nesta pesquisa, entende-se o “residente” como sendo o passageiro do transporte aéreo que está “temporariamente deslocado de seu habitat natural” e que demandará, a partir do

momento que colocar os pés a bordo da aeronave, a prestação dos serviços de recepção, hospedagem, alimentação e entretenimento.

Investigar a opinião de autores consagrados a respeito do fato de um meio de transporte poder ser considerado um lugar de hospitalidade, torna-se um fato de competitividade do setor de serviços, no mundo contemporâneo.

Existem locais que são acatados como hospitaleiros sem questionamentos, como esclarece Milon (2011):

Existem lugares de hospitalidade por natureza como os hospitais ou os asilos; há outros que o são por interesse como os hotéis e as pensões. Existem até os que inspiram a hospitalidade como os mosteiros ou os conventos. Há enfim todos os lugares que são hospitaleiros por acidente no sentido de que não têm por vocação primeira a hospitalidade. Eles acolhem, sem dúvida, mas diferentemente dos sítios hospitaleiros, eles acolhem como qualquer lugar público, sem ter nem fogo sagrado nem gênio do lugar que influem a hospitalidade. O metrô faz parte destes últimos (MILON, 2011, p.509).

Então, de acordo com Milon (2011), o metrô é um lugar de hospitalidade. Desta forma, por alusão, uma aeronave também o é. O interior de um avião pode ter, para alguns, semelhança com um espaço de acolhimento. Onde podem ocorrer interações sociais e neste caso, este ambiente equipara-se ao do metrô. Milon (2011) declara que:

É um lugar de acolhimento, mas seu acolhimento para no simples ato de pôr em presença e em comum um espaço público, a saber, um espaço de sociabilidade no qual coexistem diversos protocolos de interação (MILON, 2011, p.510).

Bem como um ambiente imóvel pode possuir um teto para dar abrigo ao hóspede, a aeronave – meio móvel - também possui um e de uma forma geral a tripulação esforça-se para contentar os passageiros.

Para Telfer (2004), se proporcionar hospitalidade aos hóspedes for tornar-se responsável por sua felicidade enquanto eles estiverem debaixo de seu teto, um bom hospedeiro será alguém que deixará seus hóspedes felizes – ou tão felizes quantos seus esforços e ajudas forem capazes - enquanto estiverem sob sua atenção. Durante a operação de uma aeronave, seus passageiros podem experimentar trocas; encontros e conflitos. Sua fuselagem, um tubo, recorda o túnel do metrô. É comum os passageiros sentirem medo e ansiedade.

Milon (2011) observa que:

O metrô é antes de tudo um espaço de troca, de trânsito, de promiscuidade, de encontro, de agressão, e eventualmente um lugar de viagem, teatro de descobertas. Estranho destino para um labirinto no subsolo que transporta

diariamente vários milhões de viajantes. Seria, todavia redutor afirmar que o metrô é só um meio de transporte, sinistro ainda por cima (MILON, 2011, p.510).

No interior de uma aeronave podem ocorrer os tempos da hospitalidade reconhecidos como recepcionar; hospedar; alimentar e entreter, não esquecendo que o anfitrião (a tripulação) também é responsável pela segurança do hóspede (o passageiro). Desta forma, observa-se que não há nenhum problema em considerar a aeronave como um lugar onde pode existir hospitalidade. No entanto, a hospitalidade, em sua qualidade primeira, não pode ser determinada pelo lugar. Ela deve poder se exercer em qualquer lugar e em quaisquer circunstâncias. (MILON, 2011, p.511)

Onde há pessoas, existe a intenção do acolhimento no momento do embarque e durante a permanência do passageiro a bordo, contudo, a questão é se a qualidade desta acolhida se reflete como hospitalidade. Segundo Milon (2011) ela é antes de tudo a acolhida de alguém num lugar quando a qualidade da acolhida basta para dar a tal lugar uma alma, qualidade que Virgílio qualificava de *gênio do lugar* que é explicado como sendo “fundamental a compreensão que os lugares são possuidores de um Espírito, de uma identidade e que isso os torna único e onde o indivíduo também é único”. Outra comparação intrigante entre a hospitalidade no metrô e na aeronave é a que diz respeito ao aspecto econômico. Paradoxo curioso desta instituição confrontada a esta dupla coerção social e econômica: como cumprir uma missão social considerando ao mesmo tempo uma margem financeira? (MILON, 2011, p. 512)

Telfer (2004) também se interessa pela abordagem comercial da hospitalidade.

Será que um anfitrião comercial pode ser hospitaleiro? Superficialmente, isso não parece possível, pois ele ou ela tem sempre um motivo oculto, a saber, o motivo do lucro (...). (TELFER, 2004, p. 59)

Eventualmente se pode comparar o acolhimento empreendido pelo comissário de bordo a atuação de um médico durante a consulta, a qual também resulta em uma compensação financeira. Consoante Telfer (2004) diz que não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporte com hospitalidade só pelo fato de ele ser pago por seu trabalho é o mesmo que dizer que não se pode considerar que um médico se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta. Lockwood e Jones (2004) consideram, neste aspecto, que a hospitalidade comercial não é simplesmente a hospitalidade doméstica em grande escala. É diferente. Ela se move empresarialmente e não dá nenhuma desculpa sobre sua ética empresarial subjacente. Já Andrews (2004) expressa que sugerir que a economia pode ser separada do contexto social seria ilusório. Entretanto, mesmo que a prática

comercial da hospitalidade incorpore elementos da sua forma arcaica, são os motivos subjacentes que determinarão se a hospitalidade pode ser considerada genuína ou não.

Similarmente no interior da aeronave está presente, o mandamento das três etapas da hospitalidade – tempo da acolhida, tempo da hospedagem e tempo da partida - e Milon (2011) as identifica na operação do metrô:

Circulem, circulem! Parece dizer este espaço, circulação obrigatória dificilmente conciliável com as regras de hospitalidade ainda que o conjunto da tradição hospitaleira pareça reconhecer que a hospitalidade deve se inscrever num tempo limitado: o hóspede não é nem o comensal nem o parasita. Esta visão se traduz pela regra dos três tempos da hospitalidade: o tempo da acolhida, o tempo da hospedagem e o tempo da partida. (MILON, 2011, p.513).

Uma vez que parece haver entendimento em relação ao fato de que a bordo da aeronave pode existir relação social, surge a mesma interrogação em relação a outros meios de transportes. Pode-se questionar, se o tempo passado neste meio de transporte é propício à construção de regras de civilidade e de interações sociais específicas, em outros termos, que tipo de civilidade o espaço do trem metropolitano instaura. (MILON, 2011, p.514)

No tocante ao cuidado em relação ao tipo de acolhimento adotado a bordo da aeronave, indaga-se a essência do mesmo uma vez que, as companhias aéreas receberam autorização para reduzir o número de comissários a bordo, em outras palavras, encolheram o tanto de anfitriões. É claro que tendo menos comissários, tem-se uma quantidade menor de salários a serem pagos e, possivelmente, maior é o lucro.

Algo equivalente ocorreu com o metrô de Paris:

[...] traduz bem a ambiguidade da postura da empresa, já que ela instala uma série de oficinas de reflexão sobre a evolução das regras de civilidade e de incivilidade e sobre a maneira de fazer respeitar essas regras de vida em sociedade, e ao mesmo tempo ela constrói linhas inteiramente automatizadas com pouquíssimo pessoal de acompanhamento, tendência iniciada em março de 1982 quando a RATP [Régie Autonome des Transports Parisiens, empresa estatal que administra o metrô de Paris] suprimiu os chefes de estação, modificando seu estatuto para o de “agente de acolhimento e de informação”. (MILON, 2011, p. 516)

E em relação ao motivo do lucro, é verdade que a necessidade de equilibrar o orçamento é uma restrição dentro da qual os hospedeiros comerciais trabalham, mas a maximização do lucro não precisa ser o motivo principal daqueles que transacionam a hospitalidade comercial. (TELFER, 2004, p. 63)

Assim, a companhia aérea neutraliza esta contradição disponibilizando aos passageiros serviços a bordo que os entretêm, como por exemplo, filmes; jogos eletrônicos; televisão ao vivo; música; brinquedos; material para leitura e o próprio serviço de bordo. O mesmo recurso

foi detectado por Milon em relação ao metrô. Para responder a essas expectativas, a RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) tenta resolver, com sua política de acolhimento e seus dispositivos hospitaleiros, a questão da impessoalização do espaço urbano e metropolitano. (MILON, 2011, p. 517). Conclui-se que, se um hospedeiro comercial atende bem aos seus hóspedes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável não extorsivo por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras. (TELFER, 2004, p. 63)

Outro aspecto que deve ser abordado em relação à hospitalidade a bordo é aquele que diz respeito ao controle dessa massa humana dentro do avião com o objetivo de fazê-la comportar-se e atender todas as determinações dos comissários. Guerrier e Adib (2004) perguntam: onde estão os limites entre a amizade e cordialidade, entre ser você mesmo e representar a empresa? Como os funcionários da indústria da hospitalidade administram o conflito entre servir o cliente e policiá-lo? Para que este controle exista e seja eficiente, os tripulantes precisam ter treinamento e atuar de forma profissional. Observa-se, algumas vezes, que esta postura dos aero navegantes, tornam o acolhimento algo um tanto frio e robotizado. Há também o risco de desaparecer toda forma de hospitalidade a partir do momento em que ela é legislada, institucionalizada e profissionalizada. (MILON, 2011, p. 517). No entanto, um funcionário é capaz de desempenhar o dever oficial da hospitalidade com o mesmo espírito amistoso com que acolhe as pessoas do seu círculo, e quando é considerado hospitaleiro é porque agiu desse modo. (TELFER, 2004, p. 64)

A profissão de comissário (a) de bordo pode ser penosa em algumas situações, requer estudos; avaliações periódicas de condição de saúde e de proficiência técnica; longos períodos de afastamento da família e sacrifício em relação à vida social, apesar disso, muitos de seu convívio familiar e social associam seu trabalho à diversão. Muitos empregos na indústria da hospitalidade também envolvem o trabalho em horários insociáveis, quando outras pessoas estão livres, e podem exigir que se durma no emprego. Às vezes, afirma-se que os funcionários da indústria da hospitalidade se vêem como parte de uma comunidade ocupacional em que o trabalho se funde com o lazer e, devido a pouca oportunidade de arranjar amigos de fora do setor e de desenvolver outros interesses, a identidade como funcionário da indústria da hospitalidade, se não a ligação com um determinado empregador, é fundamental para a sua vida. (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 367).

Além disso, inconvenientes ocorrem a bordo das aeronaves que os aborrece e um paralelo pode ser feito com os profissionais da hospitalidade. Guerrier e Adib (2004, p. 360) explicam que em vez de focar o modo pelo qual a mão-de obra do ramo da hospitalidade

“leva vantagem sobre o cliente”, um estudo mais recente a respeito da tripulação da cabina de passageiros de uma linha aérea, focalizou o modo pelo qual as novas abordagens administrativas, com seus mantras sobre “fazer tudo o que for possível para satisfazer o cliente” (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 360), deixaram os funcionários da área da hospitalidade cada vez mais vulneráveis ao abuso da clientela.

No mínimo, eles têm de enfrentar a pressão psicológica que os obriga a sorrir e manter a calma como resposta à provocação verbal. No máximo, podem ficar habitualmente sujeitos a abusos mais sérios, como esclarece a citação a seguir, extraída de um estudo sobre mão-de-obra em restaurantes do Texas:

Nunca chego ao fim do turno sem que alguém (...) belisque meus peitos, cutuque minha bunda ou me peque entre as pernas (...). É o que se faz no trabalho. (Uma garçonete em um restaurante texano; citado por Giuffre e Williams, 1994). (GUERRIER e ADIB, 2004, p.360)

É relevante então que durante o processo de seleção dos futuros comissários de bordo, sejam identificados aqueles que estimam o lidar com o outro. A pessoa pode querer um emprego, em vez de ficar à toa, por querer uma vida decente, mas pode eleger esse tipo de trabalho por motivos semelhantes aos do hospedeiro privado hospitaleiro: gosta de deixar as pessoas felizes, acolhendo-as. (TELFER, 2004, p. 62).

Encontrar o profissional adequado durante a seleção, particularmente, o do sexo masculino pode ser trabalhoso. Guerrier e Adib (2004) citam Leidner (1993) em relação aos homens norte americanos:

Os homens da classe trabalhadora associam masculinidade a dureza, rispidez e brio (...). Para tais homens, a conduta deferente e a amabilidade forçada são frequentemente associadas ao servilismo, e as ocasiões que pedem essas atitudes (...) podem parecer humilhantes. (GUERRIER E ADIB, 2004, p. 365).

Guerrier e Adib (2004) complementam:

Desse modo, os empregos envolvendo serviço interativo na indústria da hospitalidade podem ser considerados papéis essencialmente femininos, com um *status* inferior por causa disso. (E se forem homens que desempenham esses papéis, serão com frequência considerados homossexuais.) É significativo que os papéis mais associados a homens da classe trabalhadora sejam os de profissionais da cozinha, onde a cultura é dura e não há necessidade de ser polido em relação aos clientes. (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 365)

Outra problemática que deve ser pensada, no que diz respeito à hospitalidade a bordo do avião é, em geral, a rapidez deste meio de transporte. O pouco tempo de convívio entre anfitrião - o tripulante - e hóspede - o passageiro, talvez não seja suficiente para criar uma

relação de um se enxergar no outro. Mesmo nos voos de longa duração, devido às atribuições dos comissários, não se observa o interesse em uma maior aproximação entre estes profissionais e seus passageiros. Isto também chama a atenção de Milon (2011):

Com o metrô, o transportar condiciona a hospitalidade e lhe impõe uma marca específica – o tempo curto de deslocamento –, com o risco de desnaturalizar a qualidade essencial da hospitalidade, isto é, a qualidade de escuta e de atenção do outro, que não podem se inscrever num tempo limitado. (MILON, 2011, p.517)

À vista disso, seria simpático tentar uma maior aproximação com o passageiro. De acordo com Telfer (2004), o acolhimento é um modo de ser amigável, porque envolve a oferta de certo grau de intimidade, isto é, uma quota da vida doméstica do hospedeiro. Esse motivo, assim como o do dever, pode levar a pessoa a acolher aqueles com os quais sua ligação é essencialmente oficial; é como se a pessoa estivesse dizendo: “Não vamos ser apenas parceiros comerciais, nós também somos seres humanos” (TELFER, 2004, p. 65). Para Ball e Johnson (2004), o humor é um elemento essencial na atenuação do trauma do cliente e na recuperação do seu bem-estar. É essencial para provocar essa mudança. Aumenta o “fator de diversão” de diversas situações e produz cordialidade, franqueza e confiança.

Além da problemática do curto tempo de duração voo e da carga de trabalho dos comissários, há a necessidade de tentar avaliar se a relação entre o comissário e o passageiro é motivada por um sentimento genuíno de acolhimento. Daí a preocupação de Telfer (2004) em estudar a relação entre hospitalidade e hospitabilidade:

Na realidade, ser um bom hospedeiro não é o suficiente para ser hospitaleiro, pois o anfitrião não estava sendo genuinamente hospitaleiro caso se descubra que ele tinha um motivo oculto para ser tão atencioso, que ele não tinha nenhuma vontade de agradar aos convidados ou nenhuma crença no compromisso de fazer isso. (TELFER, 2004, p. 57).

Talvez, o recurso para se evitar uma eventual atuação não tão amigável por parte do comissário em decorrência de todas as suas atribuições a bordo, seja o emprego do humor. Ainda neste contexto, Ball e Johnson (2004) abordam que o humor pode ser usado como um mecanismo de defesa, permitindo que seja enfrentada a falha, a crítica e o estresse. Pode agir como um antídoto contra o tédio e ser um alívio para a frustração e a tensão. E concluem: “Pode, desse modo, ser especialmente importante para os trabalhadores da indústria da hospitalidade, na qual jornadas longas, turnos extras, condições estressantes e trabalho monótono são coisas triviais”. (BALL e JOHNSON, 2004, p. 293). Em uma tentativa de tornar o ambiente de bordo mais humanizado, certas empresas aumentaram em poucos centímetros os espaços entre as poltronas, entretanto, não devemos esquecer que estas

poltronas com maior espaço tem um custo adicional na passagem. Em concordância com Milon (2011) se referindo ao metrô, convém, antes, garantir, por trás da instalação, um verdadeiro transportar, um transportar que não seria um simples deslocamento, um transportar na realidade que ofereceria aos usuários um espaço muito mais social e civil, e aos abrigados (os sem-teto) verdadeiro dispositivo de inserção.

Por outro lado, o acolher no interior da aeronave, gesto de hospitalidade, entra em conflito com o controlar e o organizar, ação de não hospitalidade, necessária a manutenção da segurança do voo. Neste ambiente estão em contato direto o acolhimento e o controle; a organização, produto da disciplina e a possibilidade da punição. Todos estes elementos parecem ter como meta a dimensão comercial da hospitalidade, ou seja, assegurar o lucro existente, nos processos passíveis de serem mensuráveis e quantificados.

Aquelas pessoas que já tiveram a oportunidade de voar, provavelmente, perceberam o quanto a disciplina está presente a bordo. Ela é exigida de todos, desde os tripulantes (anfitriões) até aos passageiros (hóspedes). Para isto, os tripulantes são doutrinados a seguir uma série de normas que estão determinadas em vários documentos ou manuais. Um deles é o Manual de Comissários de Voo da Azul (MCmsV) que deixa claro:

Os tripulantes são treinados para exercer sua função na equipe. “Voe como você treina. Treine como você voa”. Sempre que um tripulante tiver motivos suficientes e necessários para atuar fora de uma condição padronizada, deverá alertar os demais colegas, antes de fazê-lo. A adoção sistemática de procedimentos não padronizados por parte dos tripulantes contraria os princípios de segurança em aviação, ferindo, portanto, os padrões operacionais da Azul. (AZUL, 2009, p.14).

Outra empresa aérea da qual o pesquisador foi piloto, a Webjet, declarava em seu Manual Geral de Operações (MGO) na página 04.18.103 como certa a punição ao tripulante que violasse este código:

A adoção sistemática de procedimentos não padronizados por parte dos tripulantes contraria os princípios de segurança em aviação, ficando o tripulante que assim agir, sujeito às sanções disciplinares cabíveis. (MGO WEBJET, 2009).

Espera-se também comportamento adequado, ou seja, disciplinado por parte dos passageiros (hóspedes) com a meta deles não atrapalharem o objetivo principal da operação da aeronave, ou seja, o lucro. Para isto ser atingido é preciso transformá-los em “corpos dóceis” (FOUCAULT, 2014, p.133):

“O homem-máquina” de Le Mettrie é ao mesmo tempo uma redução materialista da alma e uma teoria geral do adestramento, no centro dos quais reina a noção de “docilidade” que une ao corpo analisável o corpo

manipulável. É dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado. (FOUCAULT, 2014).

E como este objetivo é alcançado? A partir do instante que o passageiro chega à porta da aeronave um conjunto de figuras, alegorias, símbolos, procedimentos e instruções tentarão assegurar sua conduta satisfatória a começar pela possibilidade de estar à recepção o símbolo máximo de autoridade a bordo, o comandante, com sua postura e uniforme que tem origem no universo militar. As instruções objetivando o adequado ordenamento e disciplina a bordo já tem início no momento do embarque:

Todos os Comissários devem auxiliar os Clientes na localização de seus assentos e guarda de bagagens. É efetuado anúncio DURANTE O EMBARQUE, no qual fornece informações sobre: Número, destino e escalas do voo; assentos localizados nas saídas sobre as asas, utilização do celular, proibição de fumar. No caso de embarques longos, o *speech* deve ser efetuado uma vez mais para que todos os Clientes tenham a mesma informação. (AZUL, 2009, p.42).

É interessante observar que o texto do manual da empresa aérea refere-se ao passageiro todo o tempo usando a palavra “cliente” e com a letra “c” maiúscula ficando evidente a alusão de ser o mesmo, apenas uma relação comercial. Na fase que antecede a uma decolagem ou a um pouso é efetuado o cheque de cabine que, em conformidade com o MCmsV-2-14(2009) consiste na verificação das poltronas na posição vertical; ocupantes com cintos de segurança afivelados; mesas recolhidas e travadas; persianas das janelas abertas; proibição de utilização de aparelhos eletrônicos; acessos às saídas de emergência desobstruídos, dentre outros. Também é tomado o cuidado para que nos assentos próximos as saídas de emergência somente sejam acomodados “clientes” aptos a colaborarem com a evacuação de passageiros no caso de uma emergência o que, na verdade, é atribuição dos comissários. Esta é uma forma de utilização dos “corpos úteis”.

Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõe uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar as “disciplinas”. Muitos processos disciplinares existem há muito tempo: nos conventos, nos exércitos, nas oficinas também. (FOUCAULT, 2014, p.135).

Depois de todos embarcados, observa-se o cuidado com a separação de classes. É comum as aeronaves possuírem a seção da primeira classe, da classe executiva e a da classe econômica. Não se deseja visitas constrangedoras de clientes de classes mais baixas na cabine da classe mais elevada, mesmo para a utilização do banheiro. Caso isto aconteça, o desavisado será convidado pelo comissário de bordo a voltar para sua classe e utilizar o lavatório lá

localizado. Tudo isto está sob o olhar atento dos comissários de voo. Até as poltronas destes profissionais estão estrategicamente colocadas de forma que, mesmo que o comissário esteja sentado em sua posição, possa vigiar os passageiros. A ideia de organização e vigilância das massas não é nova como nos mostra Foucault (2014):

Pouco a pouco – mas principalmente depois de 1762 – o espaço escolar se desdobra; a classe se torna homogênea, ela agora só se compõem de elementos individuais que vêm se colocar uns ao lado dos outros sob os olhares do mestre. A ordenação por fileiras, no século XVIII, começa a definir a grande forma de repartição dos indivíduos na ordem escolar: fila de alunos na sala, nos corredores, nos pátios; colocação atribuída a cada um em relação a cada tarefa e cada prova, [...] (FOUCAULT, 2014, p.144).

As setas vermelhas na figura 1 indicam as posições dos postos dos comissários de voo. As duas setas vermelhas abaixo da figura mostram que os comissários de voo ficam em uma posição tal que podem vigiar os passageiros. A seta vermelha que está na posição horizontal indica que a posição da estação do comissário de voo está virada para a cauda da aeronave.

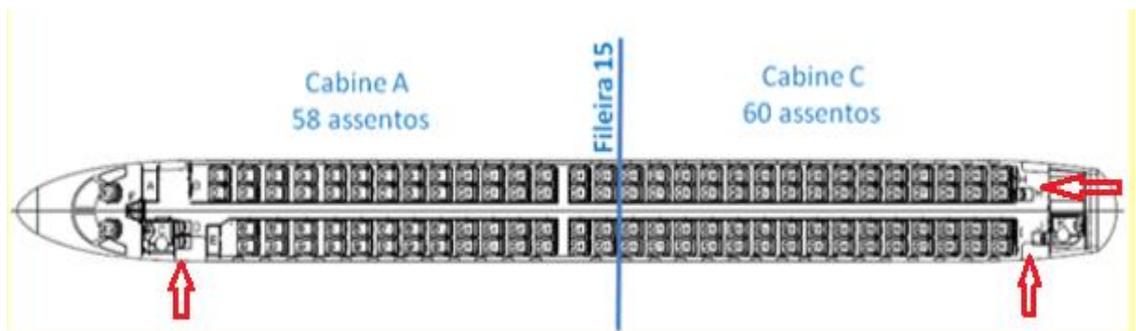


Figura 1- Divisão convencional de zona de cabines.  
Fonte: Manual de Comissários de Voo da Azul. (2011, p. 24).

Na figura 2 observa-se a posição dos assentos nas estações dos comissários de voo. As estações estão posicionadas de forma tal que os comissários de voo possam vigiar os passageiros mesmo quando estes profissionais estejam sentados em suas estações durante as operações de pouso e decolagem ou quando o comandante emite o aviso de turbulência

### B.8.3. Estações de Comissários

O assento da Estação Janelas de Emergência fica dobrado em um painel à esquerda no início da Cabine de Clientes.



**Assento recolhido e estendido. Há uma alavanca de destravamento para estendê-lo.**

Figura 2- Estação dos Comissários.

Fonte: Manual dos Comissários de Voo da Azul. (2011, p. 153).

Estas configurações e arranjos utilizados na configuração de unidades militares definem o que Foucault chamou de “vigilância hierárquica” (FOUCAULT, 2014, p.168).

Define-se exatamente a geometria das aleias, o número e a distribuição das tendas, a orientação de suas entradas, a disposição das filas e das colunas; desenha-se a rede de olhares que se controlam uns aos outros: [...]. As tendas dos capitães ficam levantadas enfrente às ruas de suas companhias. A porta olha para as próprias companhias. (FOUCAULT, 2014, p. 168).

Talvez seja razoável assemelhar a arquitetura da cabine de passageiros, que em virtude da configuração das poltronas dos mesmos e das posições das estações dos comissários de bordo mais a eventual presença de câmeras de filmagem e de vigilância, que a tudo e a todos permite vigiar, ao conceito de “Panoptismo” (FOUCAULT, 2014, p.190).

Este espaço fechado, recortado, vigiado em todos os seus pontos, onde os indivíduos estão inseridos em um lugar fixo, onde os menores movimentos são controlados, onde todos os acontecimentos são registrados, onde um trabalho ininterrupto de escrita liga o centro e a periferia, onde o poder é exercido sem divisão, segundo uma figura hierárquica contínua, onde cada indivíduo é constantemente localizado, examinado e distribuído entre os vivos, os doentes e os mortos – isso tudo constitui um modelo compacto do dispositivo disciplinar. (FOUCAULT, 2014, p. 192).

Foucault (2014) explica-nos com detalhes o conceito arquitetônico de panóptico idealizado por Bentham, filósofo, jurista e reformador inglês:

O *Panóptico* de Bentham é a figura arquitetural dessa composição. O princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre: esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em selas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a sela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada sela trancar um louco, doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas selas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. (FOUCAULT, 2014, p. 194).

Acompanhando o conceito de panóptico, algumas aeronaves possuem inúmeras câmeras de vídeo as quais promovem a vigilância interna e externa da aeronave. Para comprovação da afirmação, consultou-se o Flight Crew Operating Manual (FCOM) do Airbus 350 da TAM Linhas Aéreas e a seguir estão as figuras que comprovam suas instalações.

A figura 3, a seguir, apresenta as posições dos monitores na cabine de comando do Airbus 350 da TAM Linhas Aéreas através dos quais se pode fazer a vigilância externa e interna da aeronave. As câmeras externas também são utilizadas durante o deslocamento da aeronave no solo. Esta fase da operação da aeronave é conhecida como taxiamento ou táxi.

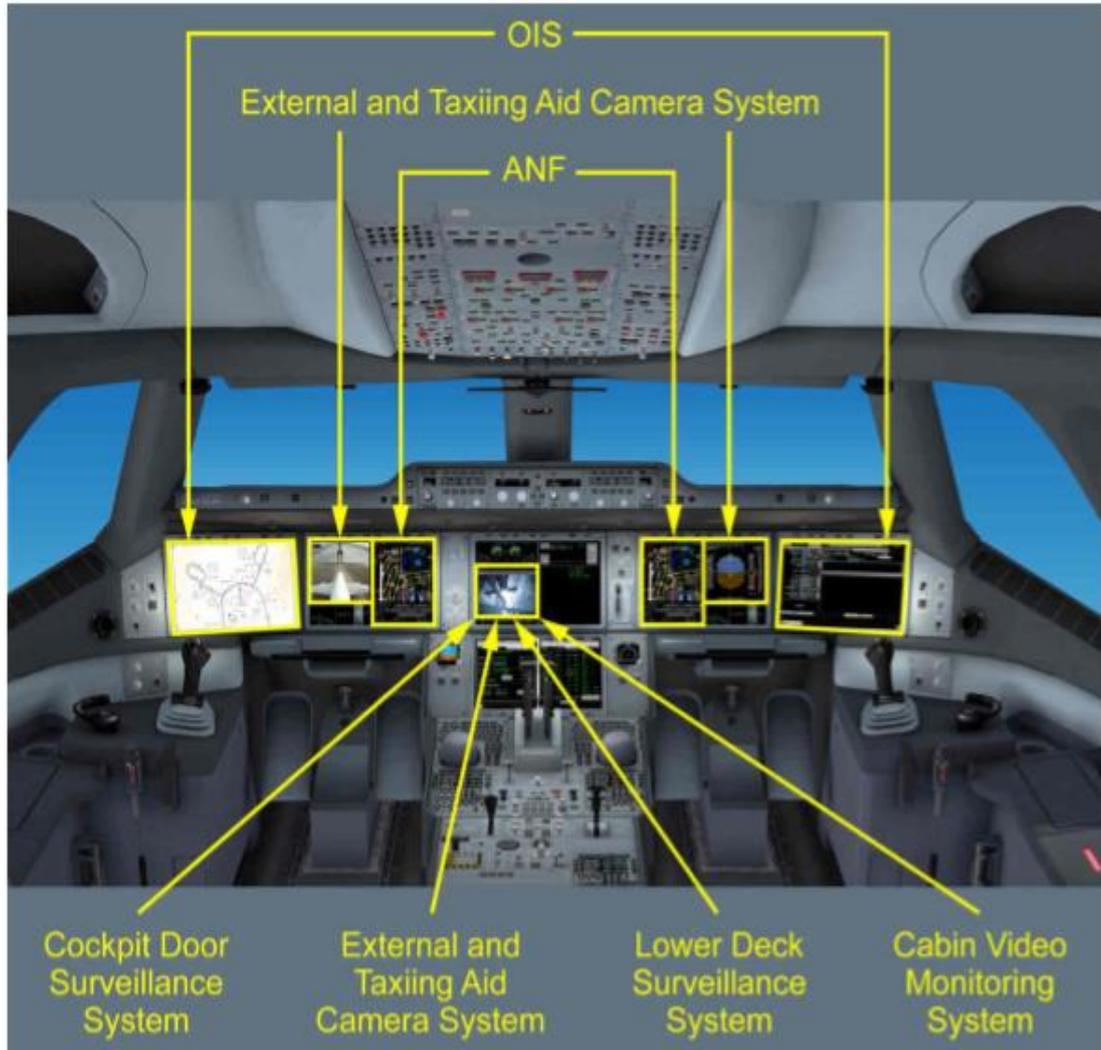


Figura 3- Disposição dos monitores na cabine de comando do A-350.  
 Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

A figura 4, na próxima página, indica a posição das câmeras no interior da cabine de comando do A-350 que tem a função de vigilância de quem entra naquele local.

Cockpit Door Cameras

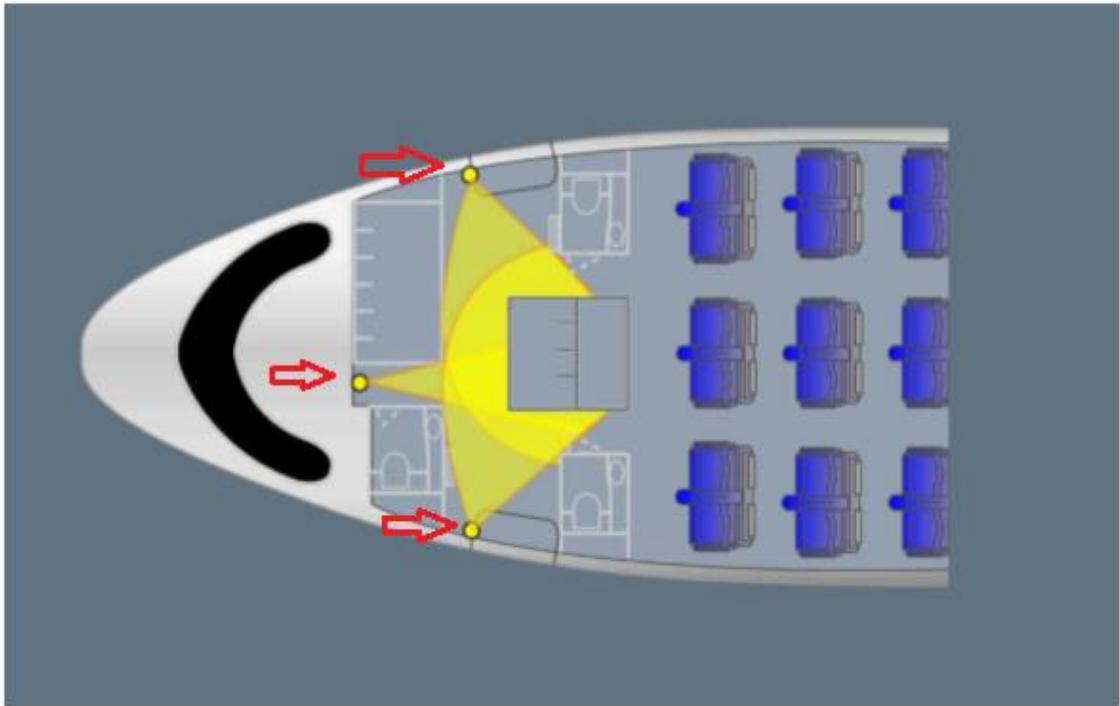


Figura 4 – Posicionamento das câmeras no interior da cabine de comando do A-350.  
Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

A figura 5 exibe as imagens das câmeras apresentadas na figura 4. O pequeno quadrado de cor verde identifica qual câmera foi selecionada.

Cockpit Door Cameras

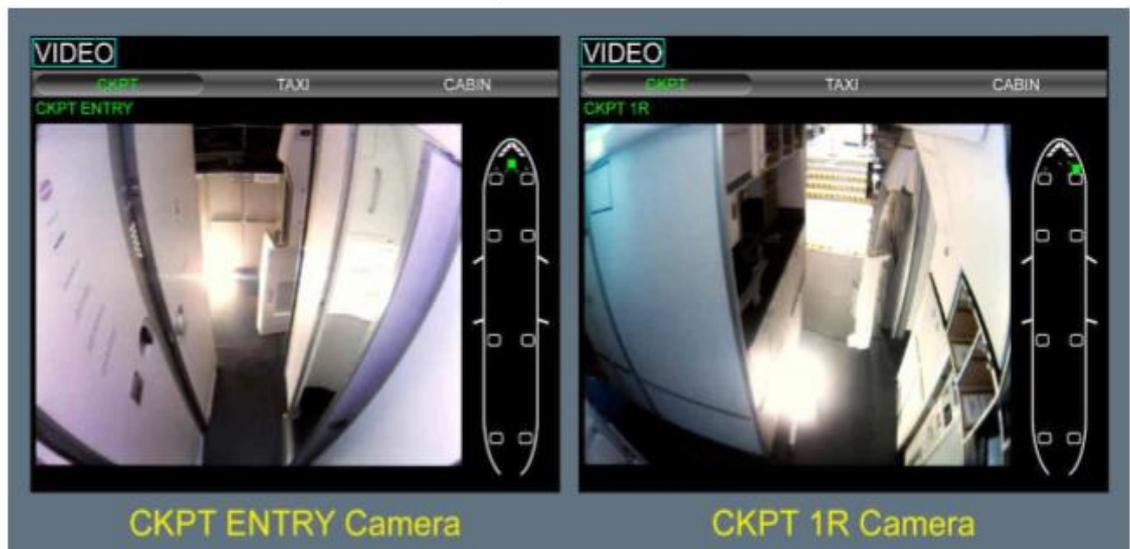


Figura 5 – Imagens das câmeras da cabine de comando do A-350.  
Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

A figura 6 retrata as posições de instalação das câmeras externas.

#### Cameras Location

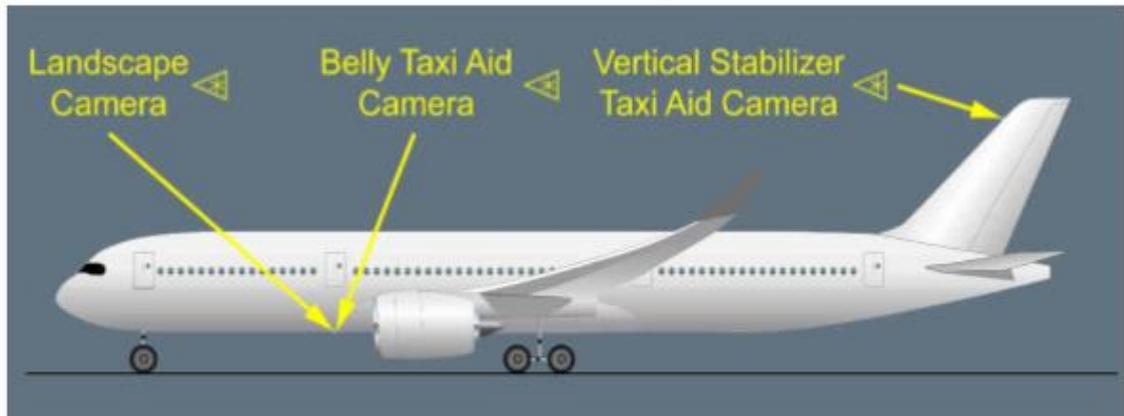


Figura 6 – Posicionamento das câmeras exteriores do A-350.  
Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

A figura 7 expõe imagens das câmeras externas.

#### Taxi Aid Indications

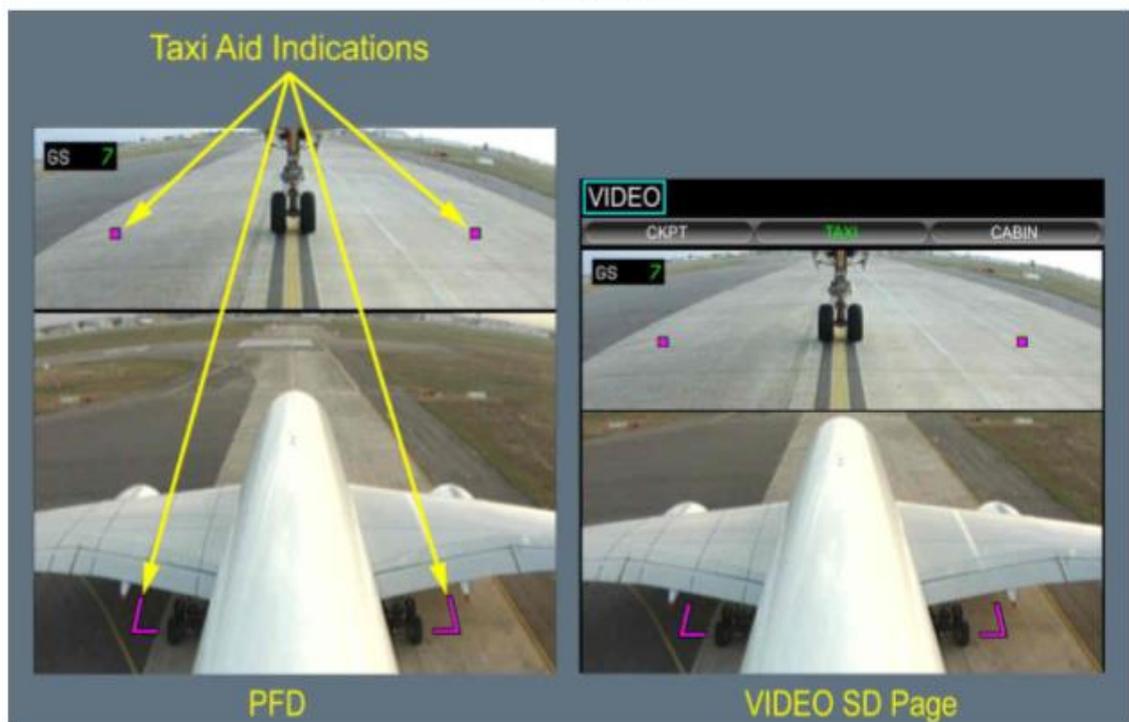


Figura 7 – Imagens das câmeras exteriores do A-350.  
Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

A figura 8 contém imagem da câmera de vigilância da cabine de passageiros.



Figura 8 – Imagem da câmera da cabine de passageiros do A-350.  
Fonte: FCOM A-350 TAM, 2011.

Modelos disciplinares preveem a “sanção normalizadora” advinda do julgamento efetuado pela autoridade estabelecida. (FOUCAULT, 2014, p.174).

Na essência de todos os sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal. É beneficiado por uma espécie de privilégio de justiça, com suas leis próprias, seus delitos especificados, suas formas particulares de sanção, suas instâncias de julgamento. As disciplinas estabelecem uma “infrapenalidade”; quadriculando um espaço deixado vazio pelas leis; qualificam e reprimem um conjunto de comportamentos que escapava aos grandes sistemas de castigo por sua relativa indiferença. (FOUCAULT, 2014, p. 175).

No interior da aeronave também existe este sistema disciplinar, onde os que julgarão e definirão a “sanção normalizadora”, estão representados pelas figuras do comandante da aeronave e dos comissários de voo. O “pequeno mecanismo penal” é garantido pelo procedimento de contenção do passageiro indisciplinado. Este procedimento está previsto no Manual de Comissários da Azul e de outras empresas aéreas também e consiste na leitura, em voz alta, por um dos comissários de voo de um documento advertindo ao passageiro indisciplinado que seu comportamento está incomodando e/ou pondo em risco a operação segura da aeronave. Caso este passageiro indisciplinado não retorne a sua condição de “corpo dócil” ele será contido e imobilizado pelos comissários de voo com o uso de algemas plásticas e quando a aeronave pousar, será entregue as autoridades policiais.

As figuras 9 e 10 apresentam o modelo da Notificação de Comportamento Indisciplinado. O documento está tanto na língua portuguesa quando na inglesa. Nele consta o nome do tripulante; sua matrícula na empresa aérea; sua base contratual e sua assinatura.



**MANUAL GERAL DE OPERAÇÕES (MGO)**  
**CÓDIGO: M-OPS-001**

---



**Azul**  
Linhas Aéreas Brasileiras

Passageiro/ Passenger: \_\_\_\_\_

Voo nº/ Flight Number: \_\_\_\_\_

**NOTIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO INDISCIPLINADO**

Conforme o previsto no Código Brasileiro de Aeronáutica e na Convenção de Tóquio, a partir deste momento o (a) Sr.(a) está notificado que:

- Qualquer ato que viole as normas de segurança do voo, perturbe o sossego dos outros passageiros ou o trabalho dos tripulantes constitui uma infração legal.
- Como consequência de seus atos, a tripulação poderá tomar as medidas necessárias e adequadas para restabelecer a segurança e o bem-estar de todos a bordo. Além disso, um inquérito policial será instaurado junto à autoridade policial para averiguar as infrações cometidas e, caso se verifique a ocorrência de delito, o(a) senhor(a) poderá ser submetido(a) a um processo penal.
- De acordo com a Legislação Brasileira e com as Convenções Internacionais, os atos praticados contra a segurança de voo são passíveis de prisão em flagrante.

Figura 9 – Modelo da Notificação de Comportamento Indisciplinado.  
 Fonte: Manual Geral de Operações da Azul. (MGO- 8-44, 2012, p. 44).

**NOTIFICATION OF UNLAWFUL CONDUCT**

*In accordance with the Brazilian Federal law and with the Tokio Convention, you are hereby notified that:*

- *From this moment you are formally informed that any act of interference against the safety or well being of other passengers or crewmembers of this aircraft constitutes a legal violation.*
- *You will be held responsible for all the consequences of your acts and may suffer the corresponding charges by the police authority. A lawsuit might also be placed against you.*
- *Be advised that in accordance with Brazilian law and the international conventions any act against that may threaten the safety of the flight can cause your immediate arrest.*

---

Nome do(a) Tripulante: \_\_\_\_\_ Matricula: \_\_\_\_\_  
*Crew name Employee Nr.*

Base: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_  
*Place of work Signature*

Figura 10 – Modelo da Notificação de Comportamento Indisciplinado.  
Fonte: Manual Geral de Operações da Azul. (MGO- 8-44, 2012, p. 44).

As figuras 11 e 12, a seguir, referem-se ao Termo de Apresentação de Passageiro. Disponível nas aeronaves, em duas vias, deverá ser preenchido durante o voo, sendo entregue uma via à autoridade policial no desembarque do passageiro.



**Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.**  
Alameda Surubi, 2010 – Alphaville – Barueri – São Paulo  
CIC: 08.206.295/0001-60  
Gerência de Security – (11) 4134-8520

### Termo de Apresentação de Passageiro

Aos) \_\_\_\_\_ dia(s) do mês de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(dias por extenso) (mês por extenso)

\_\_\_\_\_, no Aeroporto de \_\_\_\_\_  
(ano por extenso)

o Comandante do voo \_\_\_\_\_  
(número/ data) (nome completo)

\_\_\_\_\_, identidade nº \_\_\_\_\_, residente à \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, apresenta à autoridade policial lotada no referido

Aeroporto, na Cidade de \_\_\_\_\_, o cidadão \_\_\_\_\_  
retirado de bordo do referido voo, trecho \_\_\_\_\_, em razão de \_\_\_\_\_

(descrever em detalhes o caso do desembarque e se apresentado com bagagem, relacionando-o)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

fato este presenciado pelas testemunhas que assinam a seguir, estando cientes de que poderão ser convocadas a depor posteriormente, caso requerido pela autoridade policial.

Figura 11 – Modelo do Termo de Apresentação de Passageiro  
Fonte: Manual Geral de Operações da Azul. (MGO- 8-46, 2012, p. 46).

Assinatura do Comandante: \_\_\_\_\_

Nome da testemunha: \_\_\_\_\_ Assento Nº: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Passaporte ou identidade: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome da testemunha: \_\_\_\_\_ Assento Nº: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Passaporte ou identidade: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Figura 12 – Modelo do Termo de Apresentação de Passageiro  
 Fonte: Manual Geral de Operações da Azul. (MGO- 8-46, 2012, p. 46).

E, por fim, a submissão, o castigo.

A punição disciplinar é, pelo menos por uma boa parte, isomorfa à própria obrigação; ela é menos a vingança da lei ultrajada que sua repetição, sua insistência redobrada. De modo que o efeito corretivo que dela se espera apenas de uma maneira acessória passa pela expiação e pelo arrependimento; é diretamente obtido pela mecânica de um castigo. Castigar é exercitar. (FOUCAULT, 2014, p. 177).

A figura 13 aponta a forma de submissão e de imobilização do passageiro indisciplinado. Um meio de fazer com que ele retorne à condição de “corpo dócil”.



Figura 13 – Forma de utilização das algemas plásticas.  
 Fonte: Manual Geral de Operações da Azul. (MGO, 2012, p. 135).

## **1.2 Hospitalidade na regulamentação e no treinamento do comissário de voo**

Por mais bem planejada e idealizada que seja a operação da aeronave visando a promoção da hospitalidade a bordo, e por mais bem planejados que estejam os recursos, o sucesso de qualquer experiência com cliente será determinado no “momento da verdade”: a interação entre o cliente e o provedor do serviço. É oportuno mencionar que as empresas aéreas possuem um manual chamado Manual Geral de Operações (MGO), o qual determina, entre outras coisas, a forma de atuação de seus tripulantes em todos os ambientes, dentro e fora das aeronaves, e a forma de tratar o passageiro.

A seguir, analisam-se as várias facetas da regulamentação e da formação do comissário de bordo da empresa aérea Azul e se elas nos permitem concluir se os construtos da hospitalidade estão a bordo das aeronaves.

### **1.2.1 Ocupações, funções e perfis profissionais**

O documento que determina os requisitos para a concessão da habilitação de comissários de voo vigente no Brasil é o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 63 (RBAC 63). No *site* da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), ele está disponível com o nome antigo, ou seja, Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica Nº 63 (RBHA 63). Segundo o RBAC 63 (2006), nenhuma pessoa pode trabalhar como comissário de voo a menos que seja detentora da licença aplicável e dos respectivos certificados de habilitação técnica e de capacitação física válidos. A validade das licenças e certificados de habilitação técnica de comissário de voo é de vinte e quatro meses.

Exames escrito e prático são exigidos para a obtenção da licença de comissário de voo. Os requisitos de conhecimento e de perícia estabelecidos por este regulamento são atendidos mediante a realização, pelo requerente: (a) de um exame escrito envolvendo a parte teórica dos assuntos pertinentes à qualificação requerida; e (b) de um exame prático. (RBAC 63, 2006, item 63.17). O RBAC 63 (2006) em seu item 63.19 determina que ninguém pode atuar como comissário de vôo durante um período de deficiência física conhecida, ou de agravamento de tal deficiência, que possa torná-lo incapaz de atender aos requisitos físicos de seu Certificado de Capacitação Física (CCF) vigente. Cabe esclarecer que este documento atualmente chama-se Certificado Médico Aeronáutico (CMA).

Esse documento ainda estabelece os requisitos a serem atendidos para a concessão da licença de comissário de vôo e as prerrogativas e condições para o exercício das funções

pertinentes. Para fazer jus a uma licença de comissário de vôo uma pessoa deve: possuir 18 anos de idade; possuir o certificado de conclusão do ensino médio; ser capaz de ler, falar e entender a língua portuguesa; possuir o CCF de segunda classe específico para comissário, emitido segundo o RBHA 67; ter concluído, com aproveitamento, um curso homologado pelo Departamento de Aviação Civil, DAC (atualmente ANAC); ter sido aprovada no exame de conhecimentos, recebendo a respectiva certificação; ter cumprido um programa de treinamento aprovado pelo DAC e ter sido aprovada em verificação de competência. (RBAC 63, 2006, item 63.65).

Desta forma, uma vez cumprido o que é estabelecido neste documento, as prerrogativas do detentor de um certificado de comissário de voo são:

Atuar como comissário de vôo de qualquer tipo de aeronave empregada na prestação de serviços aéreos públicos com configuração para passageiros com mais de 19 assentos, na qual o detentor tenha demonstrado um nível de conhecimento e perícia aplicável à operação segura desta aeronave, como auxiliar do comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documento, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante (RBAC 63, 2006, item 63.77).

A formação desse profissional segue o Manual ANAC que dispõem a respeito do currículo mínimo para a formação do comissário de voo e segue também a orientação de outros documentos que serão estudados. Esse documento é utilizado em escolas de formação desse profissional, e é também orientador dos programas de treinamento nas empresas. No entanto, cada empresa tem um programa de treinamento para capacitar o profissional dentro dos padrões da empresa.

Para uma primeira análise da Hospitalidade na formação desse profissional, o treinamento de comissário de bordo do programa da companhia aérea Azul, como tratado a seguir. Segundo o MCA 58-11(2005, p. 7), o que consta no referido manual é de observância obrigatória para a realização do curso e aplica-se às escolas do Sistema de Aviação Civil (SAC) que tenham obtido autorização e homologação para funcionar.

A concepção do curso estabelece:

O curso foi concebido como um conjunto que, composto de conhecimentos a serem construídos e práticas a serem exercitadas, irá constituir uma sólida formação básica indispensável para o aspirante à função de comissário de vôo obter o melhor aproveitamento possível do treinamento em aeronave, ao ingressar em empresa de transporte aéreo, bem como todos os treinamentos posteriores a que se submeterá no exercício da função (MCA 58-11, 2005, p.8).

De acordo com o MCA 58-11 (2005), após o candidato ter sido contratado por empresa de transporte aéreo, deverá cumprir treinamento no aparelho (aeronave), ministrado pela própria empresa. O Plano Curricular estabelece a estrutura do curso como sendo composta pela instrução teórica ou parte teórica e pela instrução prática ou parte prática.

A primeira parte compõe-se de disciplinas pertencentes às áreas básica e técnica. As disciplinas deverão ser ministradas seguindo a ordem em que são apresentadas neste manual, ordem lógica destinada a favorecer o alcance do objetivo do curso (MCA 58-11, 2005, P.21).

A segunda parte é constituída por:

Atividades práticas, que pertencem à área técnica. Destina-se a complementar a instrução teórica e só deve ser desenvolvida após o término da mesma, contando, assim, com uma bagagem de conhecimentos teóricos que contribuirá para que o aluno se dedique ao desempenho dos procedimentos práticos com mais facilidade, com uma noção mais real da responsabilidade e das atribuições do comissário de vôo e, conseqüentemente, com maior interesse (MCA 58-11, 2005, p.21).

Em concordância com MCA 58-11(2005), o Plano Curricular é composto das seguintes disciplinas na instrução teórica (Comissário de Voo, Sistema de Aviação Civil, Regulamentação da Aviação Civil, Regulamentação da Profissão do Aeronauta, Segurança de Voo, Conhecimentos Básicos Sobre Aeronaves, Navegação Aérea, Meteorologia, Aspectos Fisiológicos da Atividade do Comissário de Voo, Primeiros Socorros na Aviação Civil, Emergências a Bordo, Sobrevivência e Fatores Humanos na Aviação Civil).

O mesmo documento determina que na instrução prática sejam ministradas as disciplinas: Combate ao fogo, Sobrevivência na Selva e Primeiros Socorros após Acidente Aéreo e Sobrevivência no Mar.

### **1.2.2 Formação e qualificação profissional**

Vários documentos tratam da formação e da qualificação profissional do comissário de voo. São eles: O Manual do Curso “Comissários de Voo” do Ministério da Aeronáutica, MCA 58-11; o Manual Geral de Operações da Azul, MGO; o Manual de Comissários de Voo da Azul, MCmsV e o Programa de Treinamento Operacional da Azul, PTO (2011). O Manual do Curso “Comissário de Vôo” do Ministério da Aeronáutica, MCA 58-11 (2005), tem por finalidade estabelecer as disposições normativas que regem o curso “Comissário de Voo”. O Manual Geral de Operações da Azul (MGO, 2012) estabelece entre outras coisas, os valores da empresa, dentre eles estão: “Consideração”, “Paixão” e “Inovação”. A primeira é assim definida “trate as pessoas como você gostaria de ser tratado”, já a “Paixão”, a empresa

entende como “Nós temos paixão pelas pessoas e pelo que fazemos” e a “Inovação” ela compreende que “É descobrir um jeito de fazer algo melhor de tudo que já se fez” (MGO, 2012). O Manual de Comissários de Voo da Azul (MCmsV) declara no preâmbulo:

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A informa o objetivo geral do Manual de Comissários de Voo, estabelece o público alvo para o qual o presente manual se aplica, define as responsabilidades dos setores envolvidos na atuação dos comissários de voo, de forma a assegurar que os procedimentos sejam adotados de acordo com a regulamentação de aviação civil aplicável, a fim de que cada comissário de voo seja adequadamente treinado e qualificado para o desempenho de suas atividades profissionais (MCmsV, 2011, preâmbulo).

O PTO (Programa de Treinamento Operacional) tem os mesmos objetivos citados para o MCmsV, sendo que, esses objetivos aplicam-se a todos os tripulantes, não somente aos comissários.

Para atender o escopo deste subcapítulo foi eleito como documento norteador o PTO. O treinamento de um comissário em uma empresa aérea é dividido nas seguintes partes: Treinamento Inicial; Treinamento Periódico; Treinamento de Transição; Treinamento Inicial no Equipamento de Outro Grupo de Aeronave; Treinamento de Requalificação de Comissários; Treinamento Inicial para Instrutor/Examinador Credenciado; Treinamento Periódico para Instrutor/Examinador Credenciado e Treinamentos Especiais. Para acatar os objetivos desse artigo serão abordados somente os três primeiros.

Segundo o PTO (2011), o Treinamento Inicial é requerido para o comissário que não teve experiência prévia com o operador (companhia aérea), com o tipo de operação para empregado do operador que não tenha ocupado a função de tripulante e para o aluno oriundo de escolas de aviação possuindo somente o CCT (Certificado de Capacitação Técnica). O Treinamento Periódico é requerido para o comissário que tenha sido treinado e qualificado pelo operador e que continuará trabalhando no mesmo tipo de aeronave. O Treinamento Periódico é obrigatoriamente realizado anualmente. O Treinamento de Transição é requerido para um empregado que tenha sido previamente treinado e qualificado pelo operador para uma específica função e que está sendo designado para a mesma função em um diferente tipo de aeronave do mesmo grupo de aeronaves.

Todos estes treinamentos possuem currículos que abrangem disciplinas tais como: Emergências Gerais; Atribuições e responsabilidades dos tripulantes; Fogo na aeronave no solo ou em voo; Fisiologia do voo e enfermidades a bordo, Sobrevivência na selva e na água; Responsabilidade sobre os passageiros; Serviço de Bordo entre outras (PTO, 2010).

É razoável concluir que estas poucas disciplinas mencionadas refletem preocupação da empresa, representada na figura do comissário de voo (anfitrião), com o passageiro (hóspede).

### **1.2.3 Relacionamentos com os passageiros, tripulantes e equipe de terra.**

Para pesquisar o relacionamento do comissário de bordo com os passageiros, tripulantes e equipe de terra, foi escolhido o Manual Geral de Operações da Azul (MGO) como documento guia em virtude de ser mais detalhado em relação ao tema. Este manual determina não só a conduta dos comissários, contudo, também de todos os outros tripulantes. Esta conduta está definida da seguinte forma no MGO -1-23:

Todas as relações pessoais dentro do ambiente de treinamento e avaliação devem ser conduzidas com cortesia, educação, atenção e seriedade. A AZUL acredita que desta forma o rendimento e a dedicação de seus Tripulantes será imensamente superior do que em ambientes hostis (MGO, 2012, p. 1-23).

De acordo com MGO-1-39, os tripulantes de cabine são os tripulantes envolvidos com o atendimento a bordo dos clientes, em termos de segurança e conforto. Aos tripulantes de cabine cabe cumprir rigorosamente as atividades publicadas nas suas escalas de voo, bem como acatar as solicitações regulamentares; representar a filosofia da Azul visando a qualidade do atendimento do cliente; zelar pelos cumprimentos das normas e diretrizes da empresa; zelar pelo bem-estar dos clientes e tripulação e ser responsável pelo cumprimento das normas de segurança. Dentre as muitas atribuições dos comissários, está aquela que determina que após o voo ele deve informar ao comandante todos os itens que requeiram ações de Manutenção (MGO-1-40).

Segundo o MGO-3-56 (2012), o comissário de bordo é responsável pela segurança do passageiro, inclusive, durante o abastecimento da aeronave. Neste momento ele deve fazer um anúncio informando que a aeronave está sendo abastecida: “Nossa aeronave será abastecida, por favor, não manuseiem nenhum objeto que produza fogo ou faíscas, obrigado” (MGO-3-56, 2012, p. 56). E o manual ainda estabelece:

Os comissários deverão monitorar os clientes fiscalizando a proibição do manuseio de objetos que produzam fogo ou faíscas, e prontos para cumprir um eventual comando de evacuação da aeronave. Durante escalas onde houver a troca da tripulação, os comissários que saem devem manter o procedimento acima até que os comissários que entram estejam prontos para assumir a função (MGO, 2012, p.3-56).

Ainda segundo o MGO-7-3 (2012), por ocasião do embarque dos clientes, todos os tripulantes deverão estar nos seus postos, com os comissários recepcionando-os em um ambiente acolhedor e com temperatura agradável, dentro da filosofia da Azul. Os tripulantes da Azul devem ser prestativos e corteses no trato com os clientes, mantendo-os sempre informados sobre assuntos que manifestem interesse, tanto a bordo quanto em outros locais, como aeroportos, hotéis, etc. Os tripulantes devem assegurar-se de que os clientes desfrutem de segurança, conforto e consideração, acatando sugestões ou críticas e esforçando-se, dentro do possível, para corrigir falhas por eles apontadas. Existe a preocupação de não importunar os passageiros em momentos de descanso com comunicação inoportuna.

Deve-se ter o cuidado de não perturbar os clientes com avisos de rotina em momentos de descanso, principalmente em horários da madrugada. Visando o conforto dos clientes, as seguintes normas devem ser observadas com relação à temperatura a ser mantida na respectiva cabine: a temperatura a bordo, nas cabines dos clientes, deve ser de 23°C; variação de até  $\pm 2^\circ\text{C}$  pode ser tolerada para compensar desajustes no sistema de indicação de temperatura, lotação da aeronave e/ou atender pedidos dos clientes. Os tripulantes deverão possuir treinamento adequado para administrar oxigênio aos clientes (adultos e crianças). Recomenda-se, sempre que possível, a presença de um médico a fim de acompanhar o socorro (MGO, 2012).

Segundo o MGO-7-14, deverá ser dada atenção diferenciada aos clientes especiais. Clientes especiais são aqueles portadores de deficiência física ou mental, idosos com 65 anos ou mais, doentes, senhoras grávidas, crianças menores de 12 anos acompanhadas dos responsáveis ou menores desacompanhados, para todos será dada prioridade no embarque, não causando constrangimentos aos mesmos, que serão desembarcados por último. Também serão considerados clientes incapacitados aqueles que, por suas condições físicas, médicas ou mentais requeiram assistência individual, que normalmente não são estendidas a outros clientes no embarque ou desembarque; durante o voo; em caso de evacuação de emergência da aeronave e durante o atendimento terrestre. Esse tipo de passageiro, de ser desembarcado de maneira prioritária, mantendo o conforto e bem-estar, de tal forma que não prejudique o embarque do restante do voo. Além disso, deve ser prestada assistência especial a esse tipo de cliente durante toda a viagem, independente do tipo de incapacidade apresentada.

De acordo com o MGO-7-72, em caso de nascimento a bordo durante o voo, compete ao comissário líder verificar se existe a bordo um médico, solicitando seus préstimos ou, caso contrário, tomar as providências que a situação requer e avisar o comandante a respeito do fato. A decisão de continuar o voo para o destino, retornar ou pousar no aeroporto apropriado

mais próximo é de responsabilidade do comandante, considerando as circunstâncias do fato, bem como os fatores operacionais envolvidos.

Lamentavelmente, assim como em um hotel onde pode haver hóspede indisciplinado, a bordo também se pode deparar com situações criadas por um passageiro indisciplinado. Caracteriza-se como passageiro indisciplinado o indivíduo que apresenta comportamento inadequado que, assumindo características de variada intensidade, pode afetar a segurança de voo, expondo a riscos outros passageiros, tripulantes-Azul, tripulantes, a aeronave, os bens nela transportados, outras aeronaves ou terceiros no solo.

Cabe ao comissário apresentar ao passageiro um documento chamado Notificação de Comportamento Indisciplinado. Esta notificação tem como objetivo a prevenção do agravamento de um incidente que envolve o comportamento indisciplinado. É um alerta oficial da Azul ao passageiro sobre as consequências da violação das normas de segurança da empresa (MGO, 2012).

De acordo com o MGO-8-48, caso a situação evolua para agressão física, o laque de contenção deve ser utilizado. Estão disponíveis nas aeronaves kits contendo quatro lacres de contenção para a imobilização de passageiros cujo comportamento indisciplinado evoluiu para agressão física. Após a imobilização. O passageiro deve, quando possível, permanecer em um assento isolado dos demais passageiros e das saídas de emergência e portas da aeronave.

Outra atuação importante do comissário de bordo em relação à segurança de seus passageiros diz respeito ao gerenciamento de ameaça de bomba contra a aeronave. Nesta situação, os comissários devem solicitar aos passageiros que permaneçam sentados, com o encosto da poltrona mantido na posição vertical e os cintos afivelados. Devem suspender o serviço de bordo ou recolhê-lo tão logo possível, procurar manter os passageiros calmos, respondendo quaisquer perguntas com segurança (MGO, 2012).

Pelo MGO-9-29, o comissário também tem procedimentos que visam a segurança e o bem-estar de seus colegas pilotos. No caso de uma incapacitação de um dos pilotos, o comissário deve assistir, conter ou remover o piloto incapacitado, ajudando a colocar o assento do mesmo totalmente para trás e reclinado e os pedais totalmente para frente, ajustando e travando o cinto de segurança dos ombros, se necessário. Deve também cuidar do piloto incapacitado providenciando assistência médica em voo, se possível, e após o pouso.

#### **1,2.4 Conteúdos teóricos e práticos da Hospitalidade.**

O Manual de Comissários de Voo da Azul (MCmsV) no capítulo 8, Regulamentos Aeronáuticos, aborda aspectos referentes aos regulamentos aeronáuticos que dizem respeito à atuação do comissário de voo. Pelo fato de ser um tema extenso, serão abordados os principais pontos inerentes à ocupação desse profissional, ficando para uma abordagem futura um aprofundamento do tema.

Segundo o MCmsV (2009), o comissário de voo é o auxiliar do comandante e encarregado das normas relativas à segurança e ao atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante. Os comissários, quando autorizados e/ou convocados pelo comandante, estarão investidos dos mesmos poderes que ele para este fim, devendo também agir com bom senso na aplicação de medidas coercitivas razoáveis. Também a Convenção de Tóquio, artigo 5º, declara que o comissário é o auxiliar do comandante, responsável pela segurança e atendimento do cliente. Quando autorizado pelo comandante, torna-se imbuído de seus poderes. Como exemplo, somente o comandante tem o poder de imobilizar alguém a bordo. É o poder de segurança pública. Porém, um comandante não pode abandonar a cabine de comando para imobilizar alguém e deixar a cabine vulnerável. Nesse caso, o comandante necessita delegar esse poder para os comissários. MCMSV, 2009, pp.8-11).

O MCmsV será o documento utilizado neste subcapítulo com o objetivo de tentar examinar os conteúdos práticos da hospitalidade a bordo. O preâmbulo do documento declara que o objetivo do manual é assegurar que os procedimentos sejam adotados de acordo com a regulamentação de aviação civil aplicável, a fim de que cada comissário de voo seja adequadamente treinado e qualificado para o desempenho de suas atividades profissionais. No termo de comprometimento existente no manual a companhia aérea compromete-se em garantir que nenhuma pessoa poderá desempenhar as funções de comissário de voo, a menos que tenha completado, com aproveitamento, o treinamento requerido para o exercício da função, descrito no Programa de Treinamento de Operações, e que adote os procedimentos descritos no MCmsV elaborado de acordo com as normas e a legislação vigentes.

De acordo com MCmsV (2011), o comissário de voo é o tripulante envolvido com o atendimento a bordo dos clientes, em termos de segurança e conforto. Tem o dever de certificar-se que o atendimento ao cliente seja efetuado com excelência na qualidade, dentro dos padrões e valores estabelecidos pela empresa que são segurança, consideração, integridade, paixão, inovação e exemplo. Apresenta ainda as atribuições dos comissários,

dentre elas estão, a de exercer papel fundamental como porta-voz da empresa, uma vez que o comissário é o funcionário que passa a maior parte do tempo em contato com os clientes.

A empresa estabelece que o cliente deva ser recepcionado pelos comissários com atenção e cortesia, sempre demonstrando que este momento é único, através de um sorriso, de uma saudação inicial, da percepção de alguma necessidade e da entrega do fone de ouvido, quando aplicável. A companhia considera que seu serviço de bordo é um diferencial no mercado brasileiro e sua sequência tem o intuito de melhorar a percepção individual de cada cliente quanto ao tempo despendido entre o oferecimento de *snacks* e de bebidas e o recolhimento. O serviço de bordo sempre será feito à francesa com várias opções de *snacks* e bebidas variadas. Os *snacks* são servidos em cestas de vime e as bebidas em bandeja. (MCmsV, 2011, p.7-3)

O MCmsV (2011) procura conscientizar seus comissários de forma que trabalhem como uma equipe:

Mesmo com as atribuições pré-estabelecidas, lembre-se que somos uma EQUIPE e, portanto, ao finalizar as suas tarefas ajude os demais. Lembre-se que independente de sua função a bordo, é importante deixar a aeronave em perfeitas condições de uso para que o próximo tripulante a receba, bem como em caso de pernoite da aeronave, pois a programação pode ser alterada sem aviso prévio. A regra de ouro deve ser sempre lembrada: pegou-guardou, abriu-fechou, sujou-limpou (MCmsV-7-7, 2011, p.7).

Existe uma preocupação constante com a segurança do cliente, todos os comissários devem efetuar uma verificação constante nas *galleys* (cozinhas), toaletes e cabine de clientes durante o voo, observando as condições de segurança e conforto. (MCmsV, 2011, p.7-25).

Ao se investigar e avaliar a regulamentação oficial (Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 121 e nº 63 e o Manual do Comando da Aeronáutica 58-11) e os documentos pertinentes às normas operacionais e ao treinamento de comissários de voo (Manual Geral de Operações da Azul; Programa de Treinamento Operacional da Azul e o Manual dos Comissários de Voo da Azul), na tentativa de identificar se estes documentos favorecem aos construtos da hospitalidade, recepcionar; hospedar; alimentar e entreter, conclui-se que em todos os documentos estes aspectos, inclusive o de segurança, estão presentes. No entanto, deduz-se também que não se pode afirmar que todas as orientações são seguidas pelos comissários de voo e, caso o sejam, não se pode também atestar que o passageiro percebe a atuação do comissário como um gesto genuíno de hospitalidade ou apenas como uma encenação.

### 1.3 A história da Azul Linhas Aéreas

Antes mesmo de iniciar suas operações no Brasil a companhia lançou uma campanha de *marketing* para a escolha do seu nome. A promoção “Você Escolhe” foi lançada em Março de 2008 com a intenção de escolher o nome da mais nova empresa aérea do país. Contou com mais de 108 mil cadastros e 157.528 votos, quando foram escolhidas 10 sugestões de nome. A disputa ficou entre Samba (ligeiramente mais votado) e Azul. Ao final, o grupo de executivos liderado por David Neeleman escolheu Azul – Linhas Aéreas Brasileiras S.A. (PORTAL BRASIL, 2015). A competição foi tão acirrada entre as opções Azul e Samba que a empresa decidiu premiar com um passe vitalício tanto o internauta que enviou pela primeira vez o nome “Azul”, quanto o que primeiro sugeriu “Samba”. Vitor Buzzone Varejão (Azul) e João Souza Dias Garcia (Samba) viajarão de graça, com um acompanhante, pelo resto de suas vidas, nos jatos da Azul. Além desses dois grandes vencedores, outros 2.000 internautas também foram premiados. (PORTAL BRASIL, 2015).

Criada em 2008, a Azul Linhas Aéreas constitui-se como a terceira maior companhia aérea brasileira, fato consolidado após a fusão com a Trip Linhas Aéreas, ocorrida em 2008. A companhia deteve 18,46% do mercado doméstico em 2013, registrando 14,28 milhões de passageiros transportados, conforme estatísticas da Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR). (ANJOS et al, 2015, p.297)

Segundo Anjos et al (2015), considerando as aeronaves remanescentes da Trip, a Azul Linhas Aéreas dispõe de uma frota total de 126 aeronaves. A companhia opera com aeronaves produzidas pela empresa francesa ATR (modelos ATR 42 e ATR 72), porém a companhia se destaca pela utilização dos modelos ERJ 175, ERJ 190 e ERJ 195, produzidas pela Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer). As aeronaves do modelo ATR possuem capacidade que varia entre 45 e 70 passageiros, ao passo que os modelos Embraer são capazes de transportar até 118 pessoas, caso do jato ERJ-195.

De acordo com Anjos et al (2015), a companhia opera somente em rotas nacionais, com 896 voos diários para 102 destinos em todo o território nacional, representando um crescimento expressivo da companhia, haja visto que em 2010 a Azul Linhas Aéreas realizava 200 voos diários para 28 destinos nacionais. O crescimento na oferta de voos e destinos foi acompanhado pelo incremento do quadro funcional da companhia, alcançando 9.605 colaboradores, quantidade 57% superior ao registrado em 2010.

Conforme ainda Anjos et al (2015), com o intuito de atuar na operação de voos internacionais, a Azul Linhas Aéreas anunciou, em abril de 2014, a aquisição de onze

aeronaves de grande porte produzidas pela empresa francesa *Airbus*. De acordo com diretores, a intenção da companhia aérea é atuar em rotas partindo do Aeroporto Internacional de Viracopos para os Estados Unidos, com previsão de início das operações para o primeiro trimestre de 2015 (AZUL LINHAS AÉREAS, 2014)

#### **1.4 O fundador da Azul Linhas Aéreas**

Nascido na cidade de São Paulo, David Neeleman é filho de um repórter da UPI que, na época, estava trabalhando no Brasil. Logo que completou sete anos, a família voltou para os Estados Unidos, para Salt Lake City, em Utah, onde o jovem prosseguiu com os estudos. Anos mais tarde, com 18 anos, retornou ao Brasil, desta vez como missionário Mórmon e foi para o Rio de Janeiro e para o Nordeste, pregar nas favelas. De volta aos Estados Unidos, Neeleman começou a vida profissional vendendo pacotes turísticos para o Havaí, depois foi trabalhar na Morris Travel, onde ajudou a transformar a empresa de agência de viagem à arrendadora, e, depois, operadora de aeronaves. Numa ascensão espantosa, a Morris Air acabou sendo comprada pela Southwest, graças à eficiência do esquema criado por Neeleman e equipe. (NEELEMAN, 2015).

Na indústria da aviação, várias inovações são atribuídas a David Neeleman, entre elas a invenção do bilhete eletrônico e a TV ao vivo a bordo das aeronaves. Foi ele quem criou a Live TV, empresa que produz e opera um sistema de TV ao vivo para aviões. O executivo também tem participação na Open Skies, uma companhia voltada para a administração de receita, recursos e reservas com base na internet, que vem substituindo os pesados e onerosos sistemas CRS (Computer Reservation Systems) nas companhias aéreas. A Gol, por exemplo, é cliente da Open Skies. (NEELEMAN, 2015).

Após a venda da Morris Air, Neeleman ainda trabalhou por seis meses na Southwest e, depois disso, por força de contrato, não podia atuar em outra empresa aérea norte-americana por cinco anos. Foi, então, para Calgary, no Canadá, onde começou a desenvolver e aplicar as ideias inovadoras na WestJet, transformando a companhia em um caso de sucesso. Muitos destes conceitos seriam aplicados mais tarde na JetBlue. (NEELEMAN, 2015). A nova companhia começou a ser criada em 1999, tendo como base Nova York, e fez o primeiro voo em 11 de fevereiro de 2000, entre Nova York - JFK e Fort Lauderdale. No ano seguinte, a JetBlue já foi eleita a melhor em voos domésticos nos Estados Unidos e daí em diante não parou de colecionar prêmios. Hoje se destaca pela alta qualidade dos serviços oferecidos aos passageiros e conta com mais de 100 jatos A320 e

200 Embraer 190 em operação ou em vias de entrar em serviço. Serve 53 cidades, com 550 voos diários e diferenciais como, todos os assentos marcados, sem bilhetes. A empresa diferencia-se pela alta qualidade dos serviços, recebendo prêmios desde sua fundação. Ao mesmo tempo, a companhia vem experimentando um vigoroso crescimento, com vendas na casa de US\$ 3 bilhões ao ano. (DAVID, 2015).

### **1.5 A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias**

O fundador da Azul Linhas Aéreas, David Neeleman, é mórmon e por este motivo talvez seja pertinente averiguar o que a sua religião considera em relação ao lucro. Em virtude da participação dos membros dessa religião em ampla gama de atividades na sociedade, parece que não existem restrições às operações comerciais, conseqüentemente, à obtenção de lucro. Os membros de A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (mais conhecidos como mórmons) podem ser encontrados em toda parte na sociedade – nos negócios e na agricultura, na área educacional e científica, no governo e em partidos políticos, na indústria de entretenimento e na mídia. (MÓRMONS, 2015).

A ação dos membros da igreja tem uma abrangência mundial, é oportuno evocar o discreto aparecimento dessa comunidade cristã. Mais de 14 milhões de pessoas atualmente são membros da Igreja e, em sua maioria, moram fora dos Estados Unidos. Nos Estados Unidos, formam a quarta maior igreja em número de membros. Desde sua humilde fundação em 1830 com apenas seis pessoas em uma cabana de madeira ao norte de Nova York, a igreja continua a crescer tanto no número de membros quanto em sua importância. (MÓRMONS, 2015)

Os valores advogados pela igreja assumem uma postura tal que, presumivelmente, não concordariam com obtenção de proveito abusivo. A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias é a restauração do Novo Testamento da cristandade como ensinado por Jesus e Seus apóstolos. Não é protestante, evangélica, católica ou ortodoxa. Todavia, os valores básicos de moralidade, civilidade e família adotados pela Igreja são semelhantes aos da maioria das religiões cristãs. Os membros da Igreja refugiam-se das incertezas do mundo na mensagem de esperança e felicidade do evangelho. A realidade de que a vida tem um propósito divino, de que Deus cuida de cada pessoa e de que todos têm a capacidade de progredir por meio de escolhas corretas é o tema do pensamento mórmon. (MÓRMONS, 2015).

É dada atenção à educação, não somente com o intuito do conhecimento filosófico, mas também com o objetivo de capacitar as pessoas para coisas práticas como a obtenção de emprego. O que parece demonstrar que a igreja não tem nada contra a obtenção de recursos financeiro adequados para as atividades de enfoque laico. Um dos valores mais altos da Igreja é a educação. Ela é considerada uma necessidade espiritual e secular. Portanto, de acordo com o falecido Presidente Gordon B. Hinckley, “o Senhor deu um mandamento para as pessoas desta Igreja para que aprendam pelo estudo e pela fé, para que busquem não só o conhecimento espiritual, que é o mais importante, mas também o conhecimento secular”. A Igreja oferece aos seus jovens amplas oportunidades educacionais: seminário que é um programa de quatro anos de duração que prepara os alunos que cursam o ensino médio para enfrentar os desafios espirituais da vida; institutos de religião fornecem instrução religiosa e convívio social para os jovens que cursam o ensino superior. Mais de 700.000 alunos estão matriculados nesses programas, que estão estabelecidos em 132 países. Além disso, a Igreja criou o Fundo Perpétuo de Educação para dar aos jovens da Igreja, homens e mulheres, que moram nas nações em desenvolvimento os meios para obter educação e treinamento. O fundo, oriundo das contribuições generosas dos membros da Igreja, oferece empréstimos aos estudantes, fazendo com que possam frequentar escolas e encontrar oportunidades de emprego em seu país e em sua comunidade. (MÓRMONS, 2015).

Uma vez que a missão dos mórmons é a divulgação e o estudo da palavra de Deus, parece coerente considerar pelo exposto que a obtenção de recursos econômicos não é considerada como pecado.

## **CAPITULO 2 - SERVIÇOS E TRANSPORTE AÉREO**

Neste capítulo, continuação do referencial teórico, o plano é estudar serviços e fazer uma conexão com o que acontece no interior da aeronave durante todas as fases de operação da mesma e verificar se esta prestação de serviços a bordo promove os tempos da hospitalidade. O pesquisador entende que procedimentos como recepcionar; hospedar; alimentar; entreter e, mesmo, cuidar da segurança são serviços prestados a bordo da aeronave. Este capítulo pretende apresentar alguns serviços prestados pela empresa aérea Azul dentro da aeronave, e avaliar se estes serviços resgatam valores ligados à análise proposta pela hospitalidade. Neste ponto os autores medulares são Lovelock (2001) e Fitzsimmons (2014).

### **2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS**

Segundo Lovelock (2001), serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. A característica de não propriedade pode ser entendida através do fato de que ao se comprar uma passagem aérea, tem-se o assento da aeronave reservado para o passageiro, contudo, o assento não lhe pertence. Com um pouco de senso de humor, os serviços também têm sido descritos como “[...] algo que pode ser comprado e vendido, mas que não pode ser jogado aos seus pés” (LOVELOCK, 2001, p.5). “Muitas definições de serviços são encontradas, mas todas têm em comum o tema da intangibilidade e do consumo simultâneo”. (FITZSIMMONS, 2014, p.4). De acordo com Lovelock (2001) a intangibilidade é uma característica distinta dos serviços que impossibilita que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos.

A intangibilidade é uma característica distinta dos serviços que impossibilita que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos. Embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis – como o sentar-se em uma poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado – a realização do serviço é basicamente intangível. (LOVELOCK, 2001, p.17).

Para Lockwood e Jones (2004), a provisão de hospitalidade envolve uma combinação complexa de elementos tangíveis e intangíveis – em ambos, incluem-se os “produtos” oferecidos: comida, bebida e acomodação - e o serviço e a atmosfera que os cercam. A hospitalidade tanto comercial quanto social começa com a intenção de oferecer, em essência,

o mesmo tipo de experiência, usando técnicas similares e tecnologia potencialmente semelhante.

Segundo Lovelock (2001) no que diz respeito à experiência:

A maioria dos bens físicos tende a ter atributos de procura relativamente elevados – características que um cliente pode determinar antes de comprar um produto, como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro. Outros bens e alguns serviços, em compensação, podem enfatizar atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo – como gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranquilidade e tratamento pessoal. (LOVELOCK, 2001, p.19).

Apesar do foco desta pesquisa ser os serviços prestados aos passageiros no interior da aeronave, a preocupação com os serviços prestados ainda fora da aeronave parece se justificar. Segundo Kaperaviczus (2015), um detalhe que raramente se comenta é que segurança de voo vende passagem aérea. Poucos sabem que o bom atendimento no balcão e também no embarque exercem reflexos na segurança de voo. Um passageiro que embarca satisfeito, que não embarca contrariado, no momento em que ocorre um imprevisto ou uma emergência em voo este tende a causar menos problemas do que aquele que já chegou à aeronave insatisfeito e reclamando de tudo.

No que diz respeito ao ramo de transporte, a intangibilidade dos serviços está presente. No serviço de transporte a intangibilidade é a essência, embora dependa de alguns elementos físicos. Esses elementos intangíveis podem ser diferentes indicadores de qualidade, como pontualidade, confiabilidade, conforto, segurança, percebidos subjetivamente pelo cliente. Para Lovelock (2001), os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Ele considera que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Em muitas áreas de serviço, o governo tem adotado diretrizes para asseverar desempenhos aceitáveis. Mediante o uso de registros, licenciamentos e regulamentações, o governo pode garantir aos consumidores que o treinamento e os testes de desempenho de alguns prestadores de serviços atinjam certos padrões. (FITZSIMMONS, 2014, p.20).

No que toca a Favorito (2013), a definição de serviços demonstra a intangibilidade do mesmo enquanto acentua a tangibilidade de um produto. Sendo assim, o serviço é produzido e consumido simultaneamente, não podendo ser produzido e armazenado e tão pouco transportado de um lugar para o outro e o cliente tem contato direto com a operação. Ao contrário dos produtos, serviços não podem ser revendidos, não existem antes da compra, a

produção e consumo necessitam estar no mesmo lugar. Vendas e produção não podem funcionar separadamente.

Lovelock (2001) esclarece que uma vez que um serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado. É claro que se podem manter as instalações necessárias, equipamento e mão-de-obra de prontidão para criar o serviço, mas estes elementos simplesmente representam capacidade produtiva e não o próprio serviço.

Um bom exemplo da perecibilidade dos serviços é o *overbooking*. Fitzsimmons (2014) explica que:

Para contrabalançar os voos com assentos vazios devido ao não comparecimento, as companhias aéreas adotam a estratégia de *overbooking* (reservas maiores do que a capacidade). Por aceitarem mais reservas do que a disponibilidade de assentos, as companhias aéreas previnem-se contra o alto número de não comparecimento; entretanto, se reservarem muito mais assentos do que os disponíveis, o risco de deixarem passageiros com reservas sem seus voos aumentará. (FITZSIMMONS, 2014, p.266).

Fitzsimmons (2014) esclarece que devido aos abusos nesse procedimento, a FAA (Federal Aviation Administration) nos Estados Unidos, instituiu regras impondo às companhias aéreas o reembolso dos passageiros prejudicados e a realocação nos próximos voos disponíveis.

Lovelock (2001) salienta que uma característica interessante dos serviços é o fato das pessoas fazerem parte do produto.

Em serviços de alto contato, os clientes não somente entram em contato com o pessoal de serviços, mas também trombam com outros clientes (no sentido literal, quando tomam um ônibus ou metrô na hora do *rush*). A diferença entre as empresas de serviço frequentemente reside na qualidade das pessoas que atendem os clientes. Da mesma forma, o tipo de cliente que patrocina uma determinada atividade de serviço ajuda a definir a natureza da experiência de serviço. Por isso, em muitos serviços, as pessoas se tornam parte do produto. (LOVELOCK, 2001, p.18).

Para Lockwood e Jones (2004), o foco aqui recai na venda da hospitalidade comercial. Esta se originou da hospitalidade doméstica como um negócio por si mesmo, para atender a um mercado que demanda comida, bebida e alojamento fora do lar, enquanto um sistema empresarial sócio-técnico cujo objetivo principal é “criar valor para seus clientes, dentro de certas limitações sociais e de recursos” (Adler e Docherty, 1998, p.320)

Lockwood e Jones concluem com a seguinte afirmação:

Para os empreendimentos tanto públicos quanto privados, uma dessas limitações de recursos envolverá a contínua visibilidade financeira. Procurando facilitar a comunicação entre diferentes especialistas funcionais, a palavra negócio reflete o uso da linguagem financeira habitual, com a responsabilidade final muitas vezes cabendo ao “lucro” como resultado (Ballé, 1998). (LOCKWOOD e JONES, 2004, p.225)

A empresa aérea Azul surgiu no mercado brasileiro com a proposta de ser uma empresa do tipo *low cost/low fare* por este motivo, define-se a seguir este conceito.

Conforme Favorito (2015):

Primeiramente, é interessante compreender o conceito do que seria uma empresa classificada como *low fare, low cost*. Empresas como estas costumam ter uma frota de aeronaves padronizada, ou seja, operam utilizando somente um modelo de aeronave. Isso reduz os custos com pessoal, pois todos os pilotos, mecânicos, comissários estão habilitados para aquele tipo de aeronave. Neste caso há redução de custo com treinamento e também com equipamentos. (ADMINISTRADORES, 2015, p.1).

Kaperaviczus (2015) observa o sucesso da mais antiga empresa *low cost/ low fare* nos Estados Unidos:

A *Southwest Airlines*, a mais antiga empresa de baixo custo em operação no mundo, realizou seu voo inaugural em 18 de junho de 1971, sendo um sucesso entre as empresas norte-americanas. Enquanto o setor é caracterizado por grandes oscilações financeiras, com empresas operando no prejuízo há anos, a *Southwest* registra lucro desde o ano de 1973, podendo ser considerada um marco na primeira fase ou estágio de empresas de baixo custo e baixa tarifa. (PALHARES, 2002, p. 148). (KAPERAVICZUS, 2015, p. 46)

Fitzsimmons (2014) conta que um dos elementos do sucesso da *Southwest Airlines* está na satisfação do funcionário:

A satisfação do funcionário determina sua retenção e produtividade. Na maioria dos empregos no ramo de serviços, o custo real da rotatividade dos empregados é a perda de produtividade e a diminuição da satisfação do cliente. A *Southwest Airlines* transformou-se na companhia aérea mais lucrativa, em parte, devido à alta taxa de permanência de seus funcionários, com uma rotatividade de menos de 5% ao ano – a menor do setor. (FITZSIMMONS, 2014, p.222).

Lovelock (2001) descreve a importância da autonomia do funcionário na tomada de decisão:

A filosofia da *Southwest* é a de que funcionários que se sentem donos da empresa se concentrarão mais em metas de longo prazo do que em metas de curto prazo. A delegação de autoridade para todos os funcionários não só fornece alta disposição como, também, evita a complacência e impede que uma hierarquia ou burocracia reduzam a criatividade e a inovação. (LOVELOCK, 2001, p.390).

Favorito (2015) comenta que o conforto e o serviço de bordo não são a prioridade a bordo das aeronaves dessas empresas:

Esses tipos de empresa, por terem custos mais baixos, repassam isso para os clientes, cobrando tarifas mais baixas e para, que o preço praticado traga lucro, precisam de volume. Desse modo, suas aeronaves são configuradas para uma única classe e o espaçamento entre as fileiras é menor, de modo que existam mais assentos disponíveis. As empresas ainda preferem realizar suas vendas por meio *online*, dispensando lojas. Também não oferecem serviço de bordo ou costumam cobrar por ele. (ADMINISTRADORES, 2015, p.1).

Neste ponto Lovelock (2001) esclarece que:

Um desafio quando se fixam preços baixos é convencer os clientes de que não devem igualar preço e qualidade. Um segundo desafio é garantir que os custos econômicos sejam mantidos baixos o bastante para permitir que a empresa obtenha lucro. Um exemplo clássico de uma estratégia de preços desse tipo é a da Southwest Airlines. (LOVELOCK, 2001, p.283).

Nesse molde Kaperaviczus (2015) menciona o modelo da *Ryanair*, empresa de baixo custo com base em Dublin, República da Irlanda:

Nesse contexto de minimização extrema de custos, cabe também citar a iniciativa da Empresa *Ryanair* que obteve autorização para realizar 100 voos de teste para o transporte de 50 passageiros em pé, por voo, entre os meses de abril e maio de 2012 ao custo de 2 Euros por passageiros. A ideia consistiu na remoção de 5 fileiras de assentos para a implantação de estruturas especiais para a viagem em pé para voos com até 1 hora de duração. (KAPERAVICZUS, 2015, p. 47)

Favorito (2015) em seu artigo publicado no *site* Administradores.com, relata ainda, que:

As *low cost* costumam preferir aeroportos menos movimentados, afinal, nestes os custos de operação são mais baratos. No Brasil, porém existem grandes entraves a esse tipo de negócio. A infraestrutura aeroportuária ainda deixa a desejar. Na maioria dos aeroportos no interior existe a ausência de conexão entre modais, não existem linhas de ônibus ou trem que facilitem a chegada do usuário ao aeroporto. (ADMINISTRADORES, 2015, p. 1).

Podemos considerar Viracopos como o melhor aeroporto para servir como *hub* para empresas de baixo custo. O acesso a ele é mais fácil, os custos com *slots* não são tão altos em comparação com Congonhas e Guarulhos, por isso, foi a escolha da Azul. Esta é empresa que atualmente mais se assemelha ao conceito de baixo custo e baixa tarifa no Brasil, mas ainda assim, não se posicionando exatamente como uma. (FAVORITO, 2015).

Não se pode deixar de mencionar a Gol, empresa que surgiu antes da Azul e que permitiu que a parte da população brasileira menos abastada passasse a voar. Talvez aí resida o seu sucesso. Em consonância com essa filosofia, no dia 5 de janeiro de 2001 entrava em

operação no mercado brasileiro a empresa aérea GOL que, como já foi dito, foi inspirada, para sua criação, na empresa aérea americana *Southwest Airlines*, tendo como diretrizes básicas o conceito de “low-cost”. (KAPERAVICZUS, 2015)

Kaperaviczus (2015) narra que no momento do nascimento da Gol, o objetivo era patrocinar voos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das classes B e C que estavam fora da aviação regular e que utilizavam outros meios de transporte. Com uma estrutura de custos enxuta, baseada em três pilares que privilegiam a alta tecnologia. Padronização da frota e motivação da equipe, a proposta da GOL era oferecer preços até 25% mais baratos que as empresas tradicionais.

Favorito (2015) entende que no momento no Brasil não existe empresa realmente *low cost/low fare*:

Para Frederico Turolla, da consultoria Pezco, acredita que a Azul está cada vez mais posicionada para competir com as grandes companhias aéreas brasileiras (entre elas a própria GOL), deixando o mercado de baixo custo ainda sem exploração. “Não vejo um cenário (se formando) para o modelo ‘low cost/low fare’ no Brasil no momento” (FAVORITO, 2015).

Em conformidade com Favorito (2015), com a concentração de mercado e as diversas barreiras à entrada de novos competidores no setor aéreo no Brasil, um cenário de baixas tarifas, como as praticadas em outros lugares, ainda está longe. Contudo o preço médio das passagens vem diminuindo e a previsão é de crescimento da demanda nos próximos anos.

## **2.2 OS SERVIÇOS DA COMPANHIA AÉREA**

Segundo Walton (2004), a hospitalidade comercial tem suas raízes no provimento aos viajantes, através do mercado, das necessidades básicas de alimentos, bebidas, abrigo e repouso. De diversos modos e em diferentes cenários, ornou-se esse núcleo de serviços com a provisão de (por exemplo) opções médicas, sexuais e de entretenimento aos clientes. Todas essas características da hospitalidade percorreram um longo caminho, fluíram e refluíram ao longo do tempo, e variaram de lugar para lugar. É corrente o fato de que os elementos que provêm hospitalidade, e dentre estes pode estar a companhia aérea, desejem fazer com que os hóspedes se sintam com estivessem em seu lar.

Para Lynch e Macwhannell (2004), ao se adicionar a hospitalidade comercializada na equação, complica-se ainda mais a dimensão do lar e seus significados.

O “lar” como idéia não é um conceito simples, mas algo com múltiplos significados e sentimentos: local de trabalho, memórias e associações, lugar para criar a família, refúgio, prisão, declaração de independência (SIXSMITH E SIXSMITH, 1991); idéia de segurança, afeição e bem-estar (Franklin, 1986); lugar de expressão de si mesmo, casulo, local de satisfação plena no templo íntimo da alma (COOPER MARCUS, 1995); termo relativamente recente de nostalgia (RYBCZYNSKI, 1988); idéia associada ao conforto, à domesticidade; lugar sob controle feminino; lugar de ritos e hábitos (TELFER, 1995; RYBCZYNSKI, 1988); local de relações patriarcais (WHATMORE, 1991). (LYNCH e MACWHANNLL, 2004, p. 149)

Contudo, de acordo com Drake e Gurney (2004), o ponto de partida se vincula ao fato de que o termo “hospitalidade” foi apropriado seletivamente para designar uma ampla indústria de serviços, que oferece pernoite e / ou bebida e / ou alimento numa base comercial. Representa, na essência, a mercadização do trabalho doméstico.

O uso do termo, dessa forma, abrange uma metáfora ampliada, sugerindo que a prática adequada na hospitalidade comercial é uma simulação da visita ao lar de um anfitrião ideal, atento a todas as necessidades da visita. Contudo, esse ideal é difícil de ser alcançado.

Lockwood e Jones (2004) afirmam que:

Ao mesmo tempo, hoje, uma quantidade cada vez maior de clientes é capaz de se aproveitar da variedade crescente de serviços de hospitalidade, entendendo claramente que está em um cenário fabricado, sustentado pela ética empresarial. (LOCKWOOD e JONES, 2004, p. 247).

Este “cenário fabricado” pode ser o interior de um avião. Ao ingressar na aeronave, ocorrerão os “encontros de serviço”. De acordo com Lovelock (2001), um encontro de serviço é um período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço.

Em alguns casos, a experiência de serviço como um todo pode ser reduzida a um único encontro, com o pedido, o pagamento e a execução da entrega do serviço ocorrendo no mesmo lugar. Em outros casos, a experiência do cliente abrange uma sucessão de encontros que pode distribuir-se por um determinado período de tempo, envolver vários funcionários e até acontecer em locais diferentes – imagine um voo de uma companhia aérea de transporte de passageiros. (LOVELOCK, 2001, p.54).

Para Fitzsimmons (2014, p.11), “[...] a natureza da economia de serviços está passando por uma transformação: de uma natureza baseada em transações para relações baseadas na experiência”. Talvez seja este sentimento que pode definir se existe ou não hospitalidade a bordo de uma aeronave em decorrência dos serviços em seu interior.

E Fitzsimmons (2014) conclui ainda que:

As experiências criam valor agregado ao envolver e estabelecer uma relação com o consumidor de uma maneira pessoal e memorável. À medida que os negócios cobram explicitamente pelos encontros memoráveis que produzem, fazemos a transição de uma economia de serviços para a nova economia da experiência. (FITZSIMMONS, 2014, p.11)

Parece que dependendo do que ocorrer dentro da aeronave, o passageiro poderá interpretar como tendo sido acolhido com hospitalidade. “É o momento da verdade”. Lovelock (2001, p. 62) define: “Momento da verdade: um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamento de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço”.

Lovelock (2001) ainda afirma que Jan Carlzon, ex-diretor executivo da Scandinavian Airlines System, usou a metáfora do momento da verdade como veículo para transformar a SAS, por empresa movida por operações em uma companhia aérea voltada aos clientes. Carlzon fez os seguintes comentários sobre sua companhia:

No ano passado, cada um de nossos 10 milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco funcionários da SAS e esses contatos duravam em média 15 segundo cada. Dessa forma, a SAS é “criada” 50 milhões de vezes por ano, 15 segundos de cada vez. Esses 50 milhões de “momentos da verdade” são os momentos que no fim das contas determinam se a SAS terá sucesso ou fracasso como empresa. São os momentos em que temos de provar a nossos clientes que a SAS é a melhor alternativa. (LOVELOCK, 2001, p.63)

Neste aspecto, Fitzsimmons (2014) completa com a seguinte explicação:

A avaliação da qualidade é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas no serviço percebido, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS, 2014, p.116)

Talvez a primeira preocupação em demonstrar hospitalidade, a qual é fundamentada na relação entre o eu e o outro, da empresa Azul tenha ocorrido antes mesmo de iniciar suas operações no Brasil quando a companhia lançou uma campanha de marketing para a escolha do seu nome. A promoção “Você Escolhe” foi lançada em Março de 2008 com a intenção de escolher o nome da mais nova empresa aérea do país. Contou com mais de 108 mil cadastros e 157.528 votos, quando foram escolhidas 10 sugestões de nome. A disputa ficou entre Samba (ligeiramente mais votado) e Azul. Ao final, o grupo de executivos liderado por David

Neeleman escolheu Azul – Linhas Aéreas Brasileiras S.A. (PORTAL BRASIL, 2015). O prêmio aos vencedores parece corroborar a intenção. A competição foi tão acirrada entre as opções Azul e Samba que a empresa decidiu premiar com um passe vitalício tanto o internauta que enviou pela primeira vez o nome “Azul”, quanto o que primeiro sugeriu “Samba”. Vitor Buzzone Varejão (Azul) e João Souza Dias Garcia (Samba) viajarão de graça, com um acompanhante, pelo resto de suas vidas, nos jatos da Azul. Além desses dois grandes vencedores, outros 2.000 internautas também foram premiados. (PORTAL BRASIL, 2015).

Outro fato que parece demonstrar pertencimento de todos os funcionários em relação à empresa e, talvez assim, um desdobramento da hospitalidade ocorreu oito meses mais tarde quando um avião da Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A. sobrevoou, na tarde do dia 05.11.2008, a sede da empresa em Alphaville, São Paulo, comemorando o fato de ser a primeira aeronave da empresa pronta para começar a voar. O procedimento, realizado por volta da 14h10, foi autorizado pelo Centro de Controle do DECEA (Departamento de Controle do Espaço Aéreo). (PORTAL BRASIL, 2015).

Até o surgimento da Azul no mercado brasileiro, o aeroporto de Viracopos em Campinas, São Paulo, era um aeroporto secundário para passageiros. Parece ter havido uma intenção de inclusão nas operações aéreas desta região economicamente importante. Em 12 de novembro de 2008 a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) emitiu o Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo (CHETA) para a Azul e esta iniciou suas operações em 15 de dezembro do mesmo ano. As duas primeiras rotas da companhia, com sede em Campinas (Aeroporto de Viracopos), foram Campinas-Salvador e Campinas-Porto Alegre (ida e volta). O início das vendas esteve sujeito à aprovação dos “horários de trânsito” aéreo (HOTRAN). (PORTAL BRASIL, 2015).

Há indício de que a empresa identificou os agentes de viagem como parceiros fundamentais para seu sucesso. Entre 02 e 05 de dezembro de 2008 a empresa promoveu uma série de *roadshows* por oito cidades brasileiras (Brasília, Curitiba, Campinas, Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre). Em cada um dos destinos, os agentes de viagem participaram de um sobrevoo de 45 minutos, em conjunto com representantes da diretoria da empresa. No voo, todos conheceram o serviço de bordo, os uniformes e os diferenciais da companhia aérea, como poltronas em couro ecológico, dispostas dois a dois, e o espaço interno. (PORTAL BRASIL, 2015).

Entende-se que a segurança do “hospede” é uma atribuição do “anfitrião”. O jato escolhido para equipar a frota, o Embraer 195, não é apenas o mais confortável ou o mais avançado avião da sua categoria. Na configuração escolhida pela Azul é uma das mais seguras

aeronaves em operação em todo mundo. Cada um deles será equipado com dois dispositivos moderníssimos. Os *HUD – Head Up Displays* - que permitirão um significativo aumento na segurança operacional. Eles funcionam projetando informações fundamentais sobre os vidros adiante dos pilotos. Desta forma, eles podem trabalhar com mais segurança, sobretudo em condições de baixa visibilidade. A Azul será a única no mundo a operar com HUDs duplos, para ambos os pilotos, em 100% da frota. (PORTAL BRASIL, 2015).

Uma das preocupações do *marketing* de serviços é com a tentativa de fidelização do cliente e na Azul não é diferente. O programa de fidelização da empresa se chama “Tudo Azul” onde para cada passagem acima de R\$100,00 haverá um bônus de 5%. A partir de R\$25,00 acumulados o passageiro já pode pedir bonificação ao adquirir novos bilhetes. (PORTAL BRASIL, 2015).

Apesar da preocupação com a fidelização do cliente, Lockwood e Jones (2004) nos lembram de que a confiança em relação ao serviço envolve o quadro de pessoal. Por mais bem planejada e idealizada que seja a operação de hospitalidade, e por mais bem planejado que estejam os recursos, o sucesso de qualquer experiência do cliente será determinado no “momento da verdade”: a interação entre o cliente e o provedor do serviço. O ponto de contato entre ambos também é uma oportunidade para a operação vender seus serviços e gerar receita adicional.

Guerrier e Adib (2004) reforçam: mas os funcionários da indústria da hospitalidade, ao menos aqueles nos papéis dedicados ao serviço do cliente, estão provendo tanto um serviço quanto parte do produto. Longe de estarem autorizados a proceder como operadores independentes, o estudo mais recente enfatizou o modo pelo qual as organizações dedicadas à hospitalidade estão interessadas em controlar cada detalhe do comportamento e da atitude do seu quadro de pessoal: selecionando pessoal capaz de projetar uma boa imagem, escolhendo os uniformes e preparando um manual de comportamento. Esse enfoque também pode ser observado em diversos ambientes de diferentes serviços, não sendo exclusivo do setor da hospitalidade. É oportuno mencionar que as empresas aéreas possuem um manual chamado Manual Geral de Operações (MGO), o qual determina, entre outras coisas, a forma de atuação de seus tripulantes em todos os ambientes, dentro e fora das aeronaves.

As operações de uma empresa desse porte acabam por alavancar uma série de setores afins. Em 18 de fevereiro de 2009 a Azul Linhas Aéreas Brasileira S.A. informou ao mercado que contratou a BR Aviation para ser a fornecedora exclusiva de combustível por três anos. O acordo foi assinado após um período de negociações, iniciado em março de 2008, e previa o fornecimento de querosene de aviação (JET A-1), além de prestações de serviços, tais como

destaqueio de aeronaves e operações de painéis. Também disponibilizou, desde aquela época, o seu *web Check-in* (*Check-in* de passageiros pela internet). (PORTAL BRASIL, 2015).

Um serviço prestado antes mesmo de o passageiro embarcar e que parece ter sido um dos fatores contribuintes para o sucesso das operações da empresa a partir do aeroporto internacional de Campinas é o serviço de ônibus executivo com saídas de pontos estratégicos da cidade. A comodidade que a empresa aérea disponibiliza ao cliente começa antes da decolagem. (ONIBUS AZUL, 2015).

A operação da empresa aérea a partir do aeroporto internacional de Campinas, Viracopos, parece ter motivado a melhoria de uma série de prestação de serviços, inclusive, aqueles prestados pelo poder público. Novos pontos de autoatendimento para pagamento e a implantação do sistema Sem Parar agilizam a vida do cliente. Ao mesmo tempo, as novas passarelas cobertas facilitam o acesso entre aeroporto e estacionamento, e as guaritas elevadas promovem a mais segurança. Constata-se também uma preocupação ecológica na prestação de serviços refletida no novo projeto urbanístico do aeroporto. Com este novo projeto, o aeroporto ficou mais arborizado e a sinalização mais fácil. No plano da inclusão virtual o aeroporto disponibiliza internet grátis. Para acessar, basta seguir três passos: Ativar a função *Wi-fi* do celular ou tablete; solicitar a senha no balcão de informações do aeroporto; aguardar a conexão. Depois disso, o passageiro será conectado automaticamente toda vez que acessar o *Wi-fi* no aeroporto de Viracopos. (VIRACOPOS, 2015).

Os serviços apresentados a seguir talvez possam ser entendidos como a intenção de “recepcionar”; “hospedar”; “alimentar” e “entretêr”. Ocorreu uma ampliação da área de embarque. Agora, o passageiro conta 700m<sup>2</sup> para circular com maior conforto dentro do aeroporto. No tocante aos sanitários, a área total quase dobrou após a reforma dos sanitários existentes e a construção dos novos. Preocupa-se em ouvir eventuais reclamações dos “hóspedes”. A central de atendimento está pronta para ouvir sugestões, críticas, reclamações e elogios da forma com que cliente preferir: pelo site [www.viracopos.com](http://www.viracopos.com), pelo telefone 0800 799 0222, das 8h às 17h, ou nas diversas caixas de sugestões distribuídas por todo o terminal. (VIRACOPOS, 2015). Esta preocupação em ouvir a opinião do usuário é respaldada por Lockwood e Jones (2004), o cliente é um árbitro final da satisfação com respeito aos elementos tanto do serviço quanto do produto e, portanto, o juiz da qualidade do serviço prestado.

O “entreter” e o “alimentar” parecem estar presentes na alameda de serviços. Ainda mais lojas e opções de alimentação para passageiro aproveitar o seu tempo dentro do aeroporto. (VIRACOPOS, 2015).

A empresa possui uma campanha de cunho educacional que visa chamar a atenção para os cuidados relativos ao câncer de mama. O Outubro Rosa conscientiza sobre a importância da prevenção ao câncer de mama, incentivando as mulheres a praticarem o autoexame e fazer o acompanhamento regularmente com o ginecologista, pois quando diagnosticado no início, as chances de cura chegam a 95%. (OUTUBRO ROSA, 2015). Na figura 14 aparecem aeronave e as tripulações dedicadas à campanha Outubro Rosa. Toda a tripulação é composta por mulheres.



Figura 14- Aeronave e tripulação dedicadas ao Outubro Rosa.

Fonte: disponível em [http://www.femama.org.br/novo/imagens/gr\\_0.276685001413921262.jpg](http://www.femama.org.br/novo/imagens/gr_0.276685001413921262.jpg), acessado em 07/07/2016.

A empresa complementa o apoio à campanha de prevenção ao câncer de mama com uma estratégia de marketing que, possivelmente, a aproxima do público feminino. Para muitos marketing é enganação, mas na verdade, é uma ciência que utiliza de técnica para aproximar a empresa de seus clientes. A empresa aérea Azul lançou em outubro de 2010 o “outubro rosa”, no qual pintou um avião de sua frota na cor rosa, simbolizando a luta contra o câncer de mama. A aeronave durante a campanha teve tripulação apenas de mulheres. Tudo

personalizado na cor rosa, inclusive as comissárias da Azul com uniformes cor de rosa. (MARKETING AZUL, 2015).

Outra estratégia de marketing, agora com o objetivo de atingir o imaginário do povo em relação aos seus ídolos, é a homenagem da empresa ao piloto Ayrton Senna. Foi feita uma parceria com o Instituto Ayrton Senna, na qual foram efetivadas uma série de ações. Para lembrar os 20 anos do legado do piloto brasileiro tricampeão de fórmula 1 Ayrton Senna, a empresa aérea prestou uma homenagem realizando, no Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, o batismo de uma aeronave Embraer 195 com uma pintura especial em alusão a carreira do piloto. (SENNA, 2015).

A figura 15 mostra a aeronave pintada nas cores do capacete do piloto de Fórmula 1 Ayrton Senna.



Figura 15- Aeronave que homenageia o piloto Ayrton Senna.

Fonte: disponível em < [http://www.alagoasweb.com/public/\\_IMG/n/noticia\\_32483.jpg](http://www.alagoasweb.com/public/_IMG/n/noticia_32483.jpg)>, acessado em 07/07/2016.

Até este ponto, procurou-se identificar ações assumidas pela empresa fora da aeronave, antes do embarque, que resgatassem valores ligados à análise proposta pela hospitalidade. A partir de agora se tenta visualizar atitudes por parte da companhia aérea com o mesmo objetivo, porém, analisando a tomada de posição da mesma com o “hóspede” hospedado, ou seja, com o passageiro embarcado. Existe a preocupação de fornecer maior conforto ao passageiro, disponibilizando para isso poltrona com um espaçamento maior entre

si. Contudo está opção, chamada de Espaço Azul, deve ser paga pelo cliente. O Espaço Azul é composto por vinte e dois assentos nas aeronaves Embraer 190 e 195, mediante oitenta e seis centímetros de distância entre os assentos, sendo disponível por trecho, por cliente, através de compras pelo site, callcenter, aeroportos e lojas. Outro item que a empresa considera como um diferencial Azul oferece mais privacidade e espaço para aqueles que se dispõem a pagar pelo serviço. O Assento Extra Azul está disponível para compra através do site, pela Central de vendas e diretamente no aeroporto. (ESPAÇO AZUL, 2015).

A bordo é disponibilizada televisão ao vivo. Um item diferencial na prestação de serviço que não possui taxa adicional. Talvez este item possa também ser encarado como uma forma de pertencimento e de diminuição de medos e como desdobramento de hospitalidade. A empresa passa a ser a primeira companhia aérea da América Latina a oferecer televisão ao vivo em suas aeronaves. O cliente pode assistir a SKY em quarenta e oito canais ao vivo e até nove canais com programação gravada. (TELEVISÃO, 2015).

O “alimentar” do “hóspede” é feito por serviço que não é pago a bordo. É um serviço cujo cardápio não apresenta alternativas. Ao todo, são dez opções de *snacks* e sete bebidas, que variam de voo a voo. (LANCHES, 2015). O fator *variedade* diz respeito à flexibilidade do conjunto de produtos e serviços oferecidos pela operação. Quanto menos variedade se oferece, mais fácil se torna padronizar a operação, pois há pouca necessidade de flexibilidade. O aumento da flexibilidade adiciona complexidade operacional e representa um custo. (LOCKWOOD e JONES, 2004, p. 233)

Segundo Lashley, Lynch e Morrison (2007), a hospitalidade quando colocada dentro de um contexto de negócio e industrial desloca a transação anfitrião/hóspede para incorporar uma dimensão econômica explícita ao longo daquela social e cultural. Lockwood e Jones (2004) confirmam a coexistência entre a hospitalidade e o lucro ao afirmarem que a hospitalidade não pode ser oferecida sem a presença do cliente, que é também a fonte de receita para o sucesso financeiro da operação. Em conformidade com o que foi exposto, os serviços prestados pela empresa aérea antes e depois do embarque dos passageiros a bordo de suas aeronaves parecem confirmar a dimensão econômica da hospitalidade.

## **CAPÍTULO 3 - HOSPITALIDADE E SERVIÇOS A BORDO DE AERONAVES: O CASO DA COMPANHIA AÉREA AZUL . RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta a metodologia aplicada na pesquisa, as tabelas e gráficos resultantes da aplicação desta metodologia assim como das entrevistas realizadas e é seguido pela conclusão do estudo.

### **3.1 Metodologia**

Para a realização desta pesquisa de caráter exploratório e particularizada pelo modelo qualitativo de organização e exame dos dados, realizou-se um pré-teste (APÊNDICE 1) em junho de 2016 com cinco alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembí Morumbi que voaram pela Azul Linhas Aéreas. Em outra etapa, outubro de 2016, aplicou-se um roteiro de entrevistas, com respostas escritas (APÊNDICE 2), a trinta e um alunos do pesquisador que tinham sido transportados pela mesma companhia aérea. A razão da eleição deste conjunto deve-se ao fato de que o pesquisador é professor da instituição da qual fazem parte os entrevistados. Posteriormente, a ideia era entrevistar gestores responsáveis pelo serviço de bordo e treinamento dos (as) comissários (as) de voo da companhia aérea, entretanto, este plano foi abandonado devido a falta de resposta da empresa às solicitações de entrevistas.

O roteiro das entrevistas, composto por seis perguntas, teve como objetivo tentar identificar nas respostas os tempos da hospitalidade (CAMARGO, 2004), a saber: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. Nada, a respeito do que é hospitalidade, foi explicado aos cinco respondentes. O roteiro foi composto pelas seguintes perguntas: Qual foi o seu sentimento ao ser recepcionado à porta da aeronave pelo (a) comissário (a) de bordo ou pelo (a) comandante? Como você definiria o ambiente da aeronave? O que você poderia dizer à respeito da alimentação de bordo? De que forma o entretenimento de bordo (revista, jornal, televisão, filme, música, jogos eletrônicos etc.) contribuiu para sua experiência de voo? Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia ser punido devido alguma atitude de sua parte? E a última, como você se sentiu ao desembarcar da aeronave? Estas seis perguntas foram feitas aos cinco alunos clientes entrevistados no pré-teste, assim como também, aos trinta e um alunos clientes questionados no roteiro de entrevista (Entrevista final).

Os processos de compreensão das respostas das entrevistas tiveram como respaldo as técnicas da Análise de Conteúdo, tal qual Bardin (2011). As interpretações, preliminarmente,

foram inventariadas pelo que Bardin (2011, p. 126) intitula como “leitura flutuante”, sucedido pelo recurso de categorização, acatando os preceitos de homogeneidade, exclusão mútua, pertinência, objetividade, fidelidade e de propriedade (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo induziu ao conceito de unidades de registro e à devida incidência. As informações reunidas foram decifradas com sustentação na acareação das falas dos indivíduos nos depoimentos, subordinadas ao agrupamento de categorias, levando em apreciação os tempos da hospitalidade, citadas previamente, que seriam capazes de atestar hospitalidade a bordo da aeronave.

### 3.2 Sistematização e exame dos dados.

Tabela 1 – Incidência de verbalizações relativas aos tempos da hospitalidade e percentuais em relação ao total de verbalizações (Pré-teste).

| Categorias/Subcategorias                |                                | Nº Verbalizações | %   |
|---|--------------------------------|------------------|-----|
| Recepção                                | Atenção                        | 1                | 3   |
|   | Cordialidade                   | 1                | 3   |
|   | Personalização no atendimento  | 1                | 3   |
|   | Sentimento de segurança        | 1                | 3   |
|   | Acolhimento                    | 2                | 6   |
|   | Pertencimento                  | 1                | 3   |
|   | Felicidade                     | 2                | 6   |
|   | Serviços. Satisfação           | 1                | 3   |
|   | Atitude colaborativa           | 1                | 3   |
|   | Bem-estar                      | 3                | 9   |
| TOTAL                                   |                                | 11               | ≈33 |
| Hospedagem<br>(Interior da<br>aeronave) | Conservação e manutenção       | 1                | 3   |
|   | Desempenho dos comissários     | 1                | 3   |
|   | Desconforto                    | 1                | 3   |
|   | Conforto físico                | 3                | 9   |
|   | Bem-estar                      | 1                | 3   |
|   | Segurança                      | 1                | 3   |
| TOTAL                                   |                                | 8                | ≈24 |
| Alimentação                             | Qualidade e apresentação       | 1                | 3   |
|   | Inovação                       | 2                | 6   |
|   | Falta de alimento quente       | 1                | 3   |
|   | Redução do medo de voar        | 1                | 3   |
|   | Forma de servir                | 2                | 6   |
| TOTAL                                   |                                | 7                | ≈21 |
| Entretenimento                          | Redução do medo de voar        | 2                | 6   |
|   | Ajuda a passar o tempo         | 3                | 9   |
|   | Utilidade pública (TV ao vivo) | 1                | 3   |

|             |                                   |    |      |
|-------------|-----------------------------------|----|------|
|             | Serviço diferenciado (TV ao vivo) | 1  | 3    |
| TOTAL       |                                   | 7  | ≈21  |
| TOTAL GERAL |                                   | 33 | ≈100 |

Fonte: Autor, 2017

Para a sistematização e a análise dos dados utilizaram-se tanto tabelas, onde aparecem o número de verbalizações e a porcentagem das mesmas, quanto gráficos onde aparece somente a porcentagem das mesmas verbalizações. Recorrendo a tabela 1 acima e ao gráfico 1 abaixo, é legítimo apontar que, no que alude aos tempos da hospitalidade, a maior quantidade de verbalizações, aproximadamente 33%, destaca a categoria “Recepção”, o que reporta às vinculações sócio humanas e que corrobora o ditado popular “A primeira impressão é a que fica”. Nessa categoria, é dada ênfase para a subcategoria “Bem-estar”, retratada em aproximadamente 9% das verbalizações. Esta é seguida pelas subcategorias “Acolhimento” e “Felicidade” com aproximadamente 6% e as demais: “Atenção”, “Cordialidade”, “Personalização no atendimento”, “Sentimento de segurança”, “Pertencimento (Família)”, Serviços (Satisfação)” e “Atitude colaborativa” com aproximadamente 3% cada um.

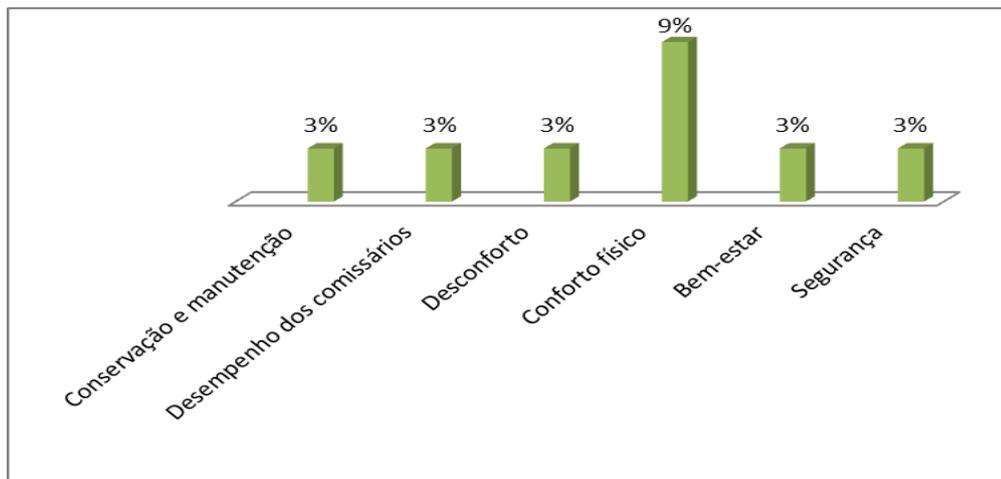


Gráfico 1- Porcentagem de verbalizações na Tabela 1 da categoria “Recepção”  
Fonte: Autor, 2017.

Em segundo lugar, de acordo com a tabela 1 acima e o gráfico 2, apresentado a seguir, está a categoria “Hospedagem (Interior da aeronave)” com aproximadamente 24% das verbalizações. Nesta categoria, cujo objetivo foi verificar a qualidade das instalações físicas da aeronave como se fosse o interior de um local de hospedagem, despontou em primeiro lugar a subcategoria “Conforto físico” com aproximadamente 9% das verbalizações. As demais subcategorias, “Estado de conservação/Manutenção”, “Desempenho dos comissários”,

“Desconforto parcial”, “Bem-estar” e “Segurança” igualaram-se nas verbalizações com aproximadamente 3%.

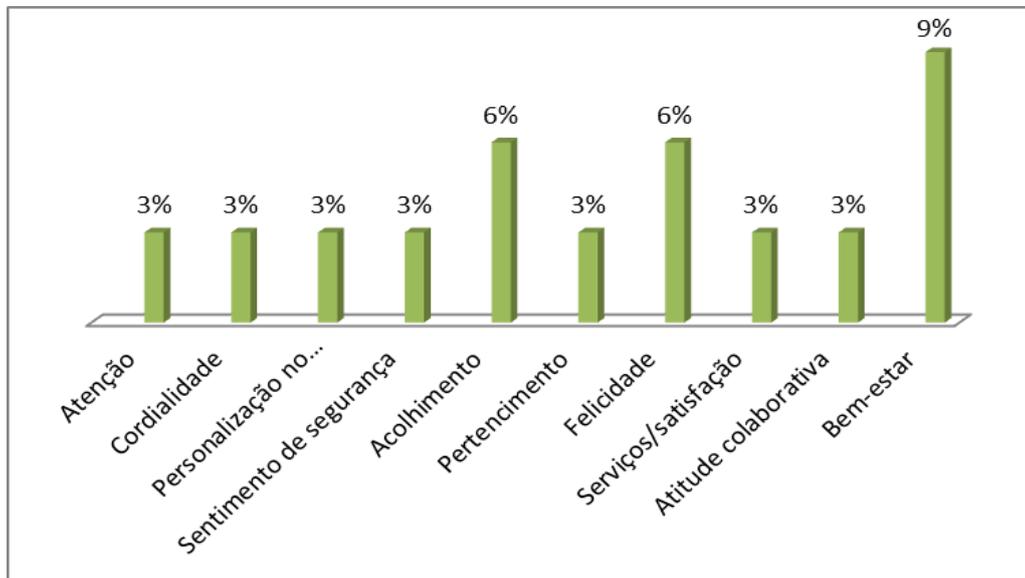


Gráfico 2- Porcentagem de verbalizações da Tabela 1 na categoria “Hospedagem”.  
Fonte: Autor, 2017.

Em terceiro lugar, empatados, estão as categorias “Alimentação” e “Entretenimento” com aproximadamente 21% das verbalizações. Na categoria “Alimentação”, retratada na tabela 1 e no gráfico 3 abaixo, destacam-se as subcategorias “Inovação” e “Forma de servir” com aproximadamente 6% das verbalizações. Nestes casos, os respondentes apontaram como “Inovação” a oferta de vários tipos de *snacks* e balas e como “Forma de servir”, o fato dos comissários levarem os *snacks* e balas em cestas de vime diretamente até aos passageiros.

Estes itens se destacaram, quem sabe, pelo fato dos respondentes serem jovens. Seria interessante, em pesquisa futura, aplicar esta entrevista a passageiros de faixa etária mais avançada. As demais subcategorias, “Qualidade e apresentação”, “Falta de alimento quente” e “Redução do medo de voar”, contabilizaram aproximadamente 3% cada uma.

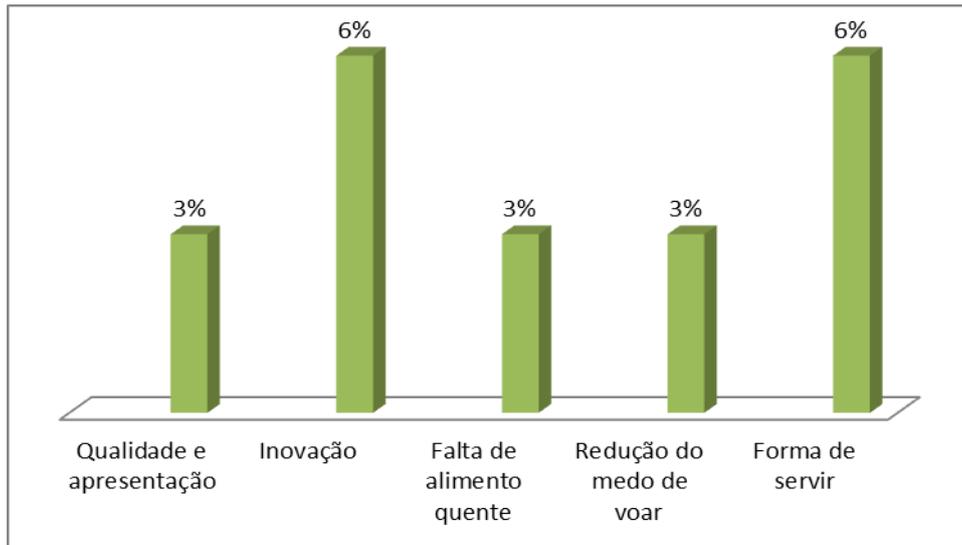


Gráfico 3- Porcentagem de verbalizações da Tabela 1 na categoria “Alimentação”.  
Fonte: Autor, 2017.

Na categoria “Entretenimento”, em conformidade com a tabela 1 e com o gráfico 4 abaixo, o destaque foi para a subcategoria “Ajuda a passar o tempo” com aproximadamente 9% das verbalizações e “Redução do medo de voar” em segundo lugar com aproximadamente 6%. O fato de esta subcategoria, “Redução do medo de voar”, estar em segundo lugar deve-se, quiçá, ao fato dos respondentes serem pretendentes a carreira de aviador e, logicamente, não terem medo de voar. As demais subcategorias, “Utilidade pública (TV ao vivo)” e “Serviço diferenciado (TV ao vivo)” computam aproximadamente 3% cada uma.

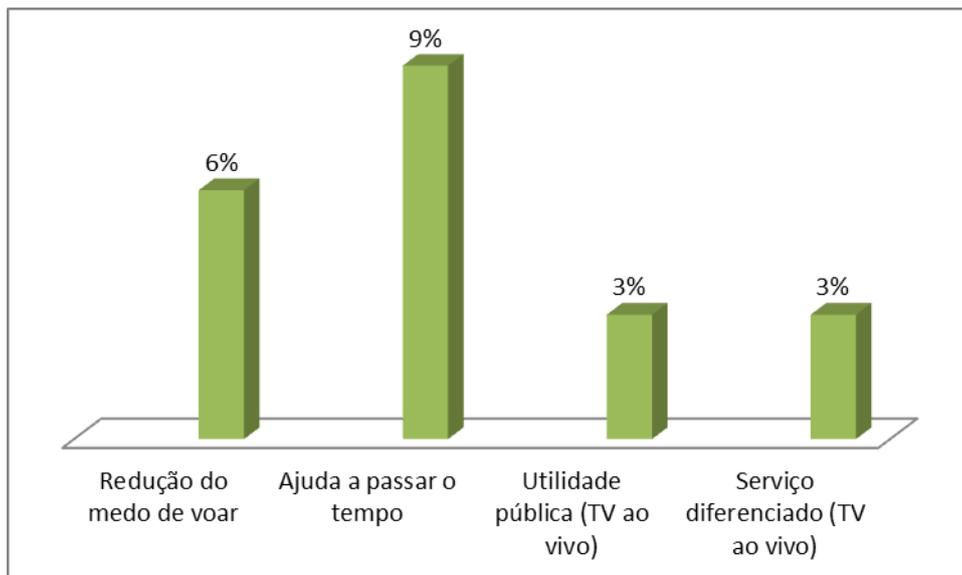


Gráfico 4- Porcentagem de verbalizações da Tabela 1 na categoria “Entretenimento”.  
Fonte: Autor, 2017.

Em relação à pergunta: Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia ser punido devido alguma atitude de sua parte? O objetivo foi traçar um paralelo com a disciplina que deve existir dentro dos locais de hospedagem por parte dos hóspedes e a mesma disciplina que é exigida do passageiro dentro da aeronave. Tanto em um ambiente quanto no outro onde, supostamente, pode haver hospitalidade e, também existe a previsão de punição caso o hóspede/passageiro não se comporte como é esperado. No caso da aeronave, é prevista a contenção do passageiro inconveniente por parte dos comissários, inclusive com o uso de algemas plásticas e o acionamento da Polícia Federal, ainda em voo, para as devidas providências após o pouso. Para esta abordagem levou-se em consideração o pensamento de Foucault (2014) presente na obra *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. (Foucault, 2014).

O que se concluiu a respeito do tema foi que os cinco alunos responderam que não se sentiam vigiados ou que sabiam que eram vigiados, porém, de forma sutil por parte dos comissários para não lhes causar desconforto. Tinham também ciência de que se fizessem algo que colocasse a operação da aeronave em risco, poderiam sofrer consequências. Seria interessante em uma pesquisa futura, sondar se passageiros leigos (não estudantes do curso de Aviação Civil), também tem esta consciência da possível punição.

No tocante a indagação: Como você se sentiu ao desembarcar da aeronave? Os respondentes usaram expressões como “viagem agradável”, “vontade de voltar pronto”, “surpreso pelo bom atendimento”, “me senti satisfeito” e “melhor experiência possível”.

Sendo assim, em análise preliminar, conclui-se que o pré-teste apontou a presença dos tempos da hospitalidade de acordo com Camargo (2004) a bordo das aeronaves. Reconhece-se, contudo, que o pré-teste não representa toda a amostra de clientes da AZUL Linhas Aéreas devido ao fato de ter sido aplicado a clientes que são jovens estudantes do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi. Seria significativo, em pesquisa futura, auscultar a opinião de um grupo de faixa etária mais elevada e que também sejam leigos em aviação. Em um segundo momento desta pesquisa, pretende-se entrevistar executivos da empresa que são responsáveis pelo treinamento dos comissários de voo, e, todos os alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi clientes da companhia aérea e que sejam também alunos do pesquisador, para fazer uma comparação entre o que os executivos da empresa pensam que estão entregando aos clientes e o que os clientes, os alunos citados, percebem o que realmente recebem.

### 3.3 – Entrevista final e análise dos resultados.

No mês de outubro de 2016, após ter sido realizado o pré-teste com 5 alunos clientes da companhia aérea Azul, cujos resultados estão descritos na Tabela 1, foi dado início à fase da entrevista final agora com a intenção de perscrutar o maior número possível de alunos do pesquisador que também tenham sido clientes da companhia aérea Azul. No segundo semestre do ano citado o pesquisador foi responsável por 6 turmas do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi, totalizando 246 alunos dos quais 31 deles declararam-se clientes da companhia aérea centro desta pesquisa, ou seja, aproximadamente 12,6% do total de alunos do pesquisador e concordaram em responder as perguntas abertas da entrevista final. Foi utilizada a expressão “aproximadamente” devido ao fato de que durante o período no qual foi aplicada a entrevista final, nem todos os alunos de cada turma estavam presentes em sala de aula. A seguir, apresenta-se a Tabela 2, referente à entrevista final e análise dos resultados.

Tabela 2 – Incidência de verbalizações relativas aos tempos da hospitalidade e percentuais em relação ao total de verbalizações (Entrevista final).

| Categorias/Subcategorias             |                            | Nº Verbalizações | %     |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------|-------|
| Recepção                             | Atenção/Cordialidade       | 13               | 8,8   |
|                                      | Sentimento de segurança    | 6                | 4,0   |
|                                      | Acolhimento/Pertencimento  | 6                | 4,0   |
|                                      | Felicidade/Contentamento   | 3                | 2,0   |
|                                      | Satisfação com o serviço   | 3                | 2,0   |
|                                      | Atitude colaborativa       | 1                | 0,6   |
|                                      | Bem-estar                  | 1                | 0,6   |
| TOTAL                                |                            | 33               | ≈22,4 |
| Hospedagem<br>(Interior da aeronave) | Conservação / manutenção   | 14               | 9,5   |
|                                      | Desempenho dos comissários | 8                | 5,4   |
|                                      | Conforto                   | 18               | 12,2  |
|                                      | Sentimento de segurança    | 4                | 2,7   |
|                                      | Bem-estar                  | 9                | 6,1   |
| TOTAL                                |                            | 53               | ≈36   |
| Alimentação                          | Qualidade/quantidade       | 19               | 12,9  |
|                                      | Inovação                   | 4                | 2,7   |
|                                      | Satisfação com o serviço   | 15               | 10    |
| TOTAL                                |                            | 38               | ≈25,8 |
|                                      | Redução do medo de voar    | 1                | 0,6   |
|                                      | Ajuda a passar o tempo     | 11               | 7,4   |

|                |                                   |     |       |
|----------------|-----------------------------------|-----|-------|
| Entretenimento | Utilidade pública (TV ao vivo)    | 5   | 3,3   |
|                | Serviço diferenciado (TV ao vivo) | 6   | 4,0   |
| TOTAL          |                                   | 23  | ≈15,6 |
| TOTAL GERAL    |                                   | 147 | ≈100  |

Fonte: Autor, 2017

Recorda-se ao leitor que a Metodologia utilizada nesta pesquisa é a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) e que o autor principal no qual se baseia o pesquisador é Camargo (2004) o qual apresentou a hospitalidade como sendo constituída pelos tempos da Recepção, da Hospedagem, da Alimentação e do Entretenimento. Estes tempos compuseram, na presente pesquisa, o que na visão de Bardin, é chamado de “categorias”.

Desta forma, as perguntas abertas apresentadas aos alunos clientes da Azul, foram orientadas para estas categorias e delas surgiram as chamadas “subcategorias”. As perguntas da entrevista final foram as mesmas do pré-teste, ou seja: 1) Qual foi o seu sentimento ao ser recepcionado à porta da aeronave pelo (a) comissário (a) de bordo ou pelo (a) comandante? 2) Como você definiria o ambiente da aeronave? 3) O que você poderia dizer à respeito da alimentação de bordo? 4) De que forma o entretenimento de bordo (revista, jornal, televisão, filme, música, jogos eletrônicos, etc.) contribuiu para sua experiência de voo? 5) Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia ser punido devido alguma atitude de sua parte? E a última, como você se sentiu ao desembarcar da aeronave?

Com a experiência adquirida no pré-teste, algumas subcategorias foram eliminadas ou aglutinadas à outras. Por exemplo, na categoria “Recepção”, foi eliminada a subcategoria “Personalização no atendimento” a qual existia na entrevista do pré-teste. O motivo desta eliminação se deve ao fato de que na entrevista final, nenhum respondente fez alusão a ter sentido algum tipo de personalização no serviço de recepção à porta da aeronave. Por outro lado, ainda na categoria “Recepção”, foram unidas as subcategorias “Acolhimento” e “Pertencimento” as quais no pré-teste foram analisadas separadamente.

Procede-se agora a análise dos resultados obtidos a partir da entrevista final. Serão analisadas as verbalizações referentes a cada categoria e as subcategorias a elas associadas.

Houve um total de 147 verbalizações, ou seja, este é o número de alusões às subcategorias que apareceram nas respostas dos respondentes e que estão definidas na Tabela 2 acima. O número total de verbalizações, 147, corresponde a 100% das mesmas. Dentre as quatro categorias, ou seja, “Recepção”, “Hospedagem”, “Alimentação” e “Entretenimento”, aquela que teve o maior número de verbalizações, foi a categoria “Hospedagem” com 53

verbalizações o que corresponde a aproximadamente 36% do total de verbalizações na sua categoria.

Nesta categoria, consoante a tabela 2 e ao gráfico 5 abaixo, as verbalizações deram origem as seguintes subcategorias: “Conservação/Manutenção”, “Desempenho dos comissários”, “Conforto”, “Sentimento de segurança” e “Bem-estar”. Dentre as subcategorias desta categoria, aquela teve o maior número de verbalizações foi a subcategoria “Conforto”, citada em 18 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 12,2% das verbalizações desta subcategoria. Neste item o aspecto mais comentado foi o espaçamento entre as poltronas. Um dos entrevistados afirmou que chegou a pensar em pagar uma taxa adicional para ser colocado no “Espaço Azul”, serviço este já explicado nesta pesquisa e que consiste em um setor da cabine de passageiros onde o espaçamento entre as poltronas é maior, contudo, verificou que não seria necessário devido ao fato de que o espaçamento normal entre as poltronas localizadas na seção da cabine de passageiros onde não é prestado o serviço “Espaço Azul” serem mais do que suficiente.

Deduz-se então, que para a maioria dos entrevistados a hospedagem a bordo foi o serviço mais marcante e que o conforto da aeronave foi item dominante.

Convém chamar a atenção para a subcategoria que aparece em segundo lugar. Esta é “Conservação/Manutenção” do interior da aeronave. Aqui ocorreram verbalizações à respeito da limpeza e da organização do interior do avião, as quais contabilizaram 14 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 9,5% do total de verbalizações desta categoria. Este diagnóstico parece ser razoável, uma vez que, já que se está fora do seu lar, talvez o que seja mais importante para as pessoas realmente seja a hospedagem e, dentro deste item, o conforto, limpeza e organização sejam itens dominantes.

Em terceiro lugar entre as subcategorias da categoria “Hospedagem” desponta “desempenho dos comissários” com 8 verbalizações e que corresponde a aproximadamente 5,4% do total de verbalizações desta categoria, o que salienta também a importância o fator humano na hospedagem a bordo da aeronave. Em quarto lugar sobressaiu-se a subcategoria “Bem-estar”, mencionada em 9 verbalizações e que corresponde a aproximadamente 6,1% do total de verbalizações desta categoria. Definir bem-estar não é algo fácil, contudo, a expressão foi usada por vários respondentes. E, por fim, a última das subcategorias na categoria “Hospedagem” foi “Sentimento de segurança”. Isto se deve, talvez, ao fato de que todos os respondentes sejam alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi e de que, vários dos respondentes já são pilotos. Portanto, não teriam sentimento de insegurança durante sua hospedagem a bordo.

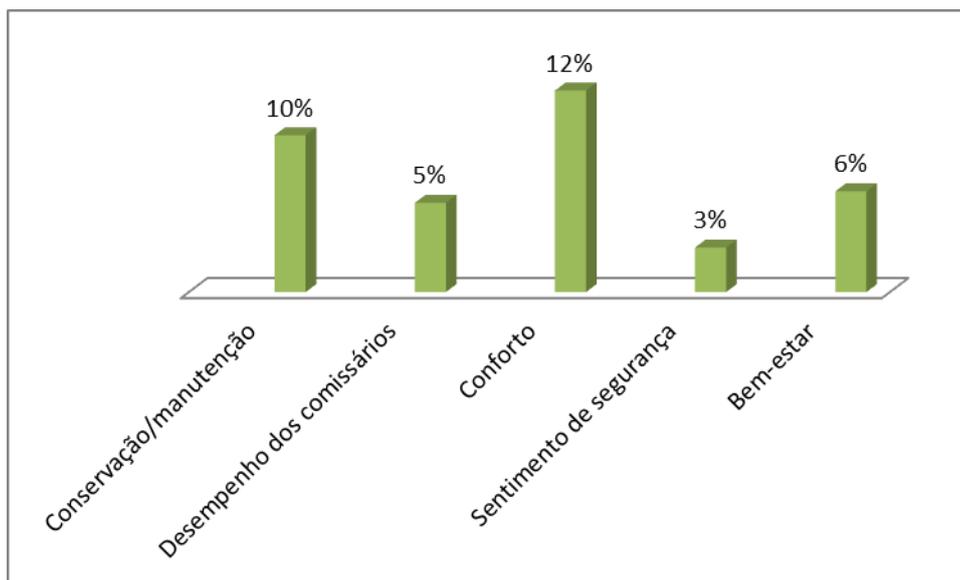


Gráfico 5- Porcentagem de verbalizações da Tabela 2 na categoria “Hospedagem”.  
Fonte: Autor, 2017.

A tabela 2 e o gráfico 6 nos mostram que a categoria “Alimentação” ficou em segundo lugar no número de verbalizações dos interrogados com um número de 38 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 25,8%. Das verbalizações dos declarantes, tiveram origem as seguintes subcategorias: “Qualidade/Quantidade”; “Inovação” e “Satisfação”. Das três subcategorias a que teve maior distinção na categoria “Alimentação” foi “Qualidade/Quantidade” com 19 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 12,9% do total de verbalizações desta categoria em análise. Nesta subcategoria o que mais chamou a atenção dos partícipes da entrevista foi a oferta de vários tipos de salgadinhos, *snacks*, balas com o formato de avião e várias marcas de refrigerantes sem restrição de quantidade servida por parte dos comissários de voo da empresa aérea.

Como o público-alvo desta pesquisa caracterizou-se por pessoas muito jovens, estudantes do curso de bacharelado de Aviação Civil como declarado anteriormente, o oferecimento destes tipos de produtos foi considerado por eles como de serviço de alimentação boa qualidade, no entanto, caso o público-alvo fosse constituído de pessoas em uma faixa etária superior, talvez estes mesmos produtos oferecidos não fossem classificados como sendo serviço de alimentação de boa qualidade. Este é um aspecto desta pesquisa que poderá ser explorado no futuro.

Em segundo lugar desponta nas verbalizações à respeito da categoria “Alimentação”, a subcategoria “Satisfação” com um número de 15 verbalizações o que equivale a aproximadamente 10,0% das verbalizações nesta categoria. Vários integrantes do estudo

asseveraram que entendiam a proposta de operação da companhia aérea no que diz respeito à prestação de um serviço de bordo simples e prático e, desta forma, consideraram-no apropriado e, portanto, declararam-se satisfeitos com o serviço de alimentação prestado durante o voo. Em terceiro lugar na categoria “Alimentação” tem-se a manifestação da subcategoria “Inovação”. Os constituintes da análise revelaram que a oferta do serviço de alimentação em cestos de vime sendo feita diretamente aos passageiros, o que permitia que os mesmos se servissem da quantidade desejada sem constrangimento, constitui inovação na forma de prestação do serviço de alimentação.

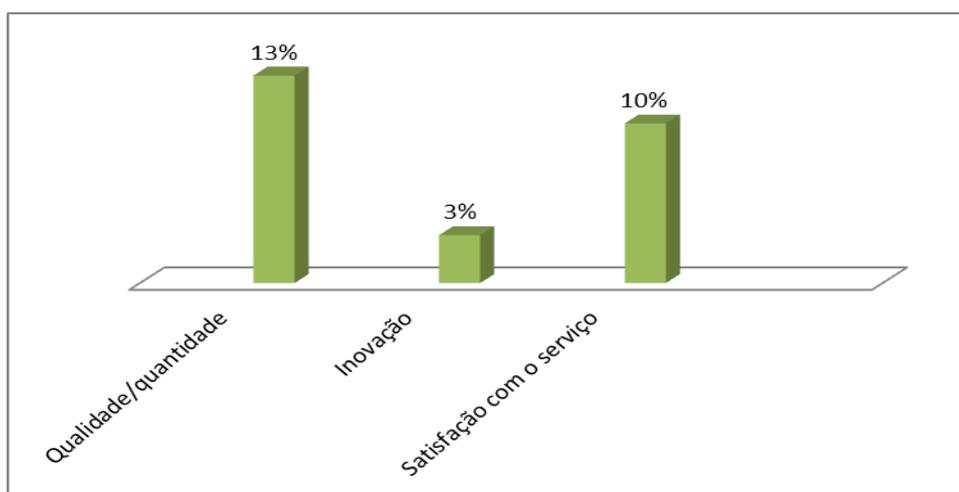


Gráfico 6- Porcentagem de verbalizações da Tabela 2 na categoria “Alimentação”.  
Fonte: Autor, 2017.

Em terceiro lugar na tabela 2 e conforme o gráfico 7, ocorre a categoria “Recepção” com um total de 33 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 22.4% do total. Destas verbalizações, advieram as subcategorias: “Atenção/Cordialidade”; “Sentimento de segurança”; “Acolhimento/Pertencimento”; “Felicidade/Contentamento”; “Satisfação com o serviço”; “Atitude colaborativa” e “Bem-estar”. Destas sete subcategorias a que irrompeu à frente das demais foi a subcategoria “Atenção/Cordialidade” com 13 verbalizações, ou seja, aproximadamente 8,8% das verbalizações da categoria “Recepção”. Nestes aspectos os alunos clientes da Azul utilizaram expressões durante as verbalizações relativas à atuação dos comissários de voo ou do comandante da aeronave ao recepcioná-los à porta do avião tais como: “A tripulação estava arrumada e sorridente” e foram atendidos “com muita cordialidade e atenção por parte da tripulação”.

Sequente à subcategoria predecessora apontam em segundo lugar empatados as subcategorias “Sentimento de segurança” e “Acolhimento/Pertencimento” com 6 verbalizações cada uma o que corresponde a aproximadamente 4,0% das verbalizações na sua

categoria. Nestas duas subcategorias houve ênfase em expressões ou frases do tipo: “ao ser recepcionado com um sorriso e o comandante me cumprimentando, me senti seguro e contente” e ainda “me senti acolhida [...] simpatia por conta dos comissários”. Na terceira colocação e empatados também estão as subcategorias “Felicidade/Contentamento” e “Satisfação com o serviço” com 3 verbalizações cada uma o que significa aproximadamente 2,0% das verbalizações. E por fim, nesta categoria, estão em quarto lugar empatados com 01 verbalização cada uma, ou seja, 0,6% as subcategorias “Atitude colaborativa” e “Bem-estar”.

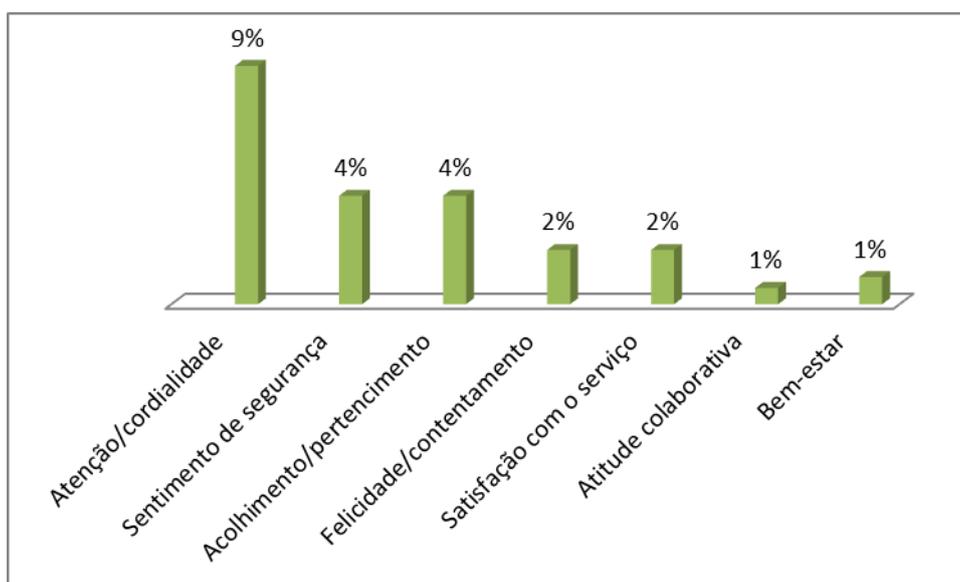


Gráfico 7- Porcentagem de verbalizações da Tabela 2 na categoria “Recepção”.  
Fonte: Autor, 2017.

A tabela 2 e o gráfico 8 apresentam a categoria “Entretenimento” em quarto lugar com 23 verbalizações por parte dos alunos clientes o que condiz a aproximadamente 15,6% do total. Nesta categoria as declarações dos respondentes deram origem as seguintes subcategorias “Ajuda para passar o tempo”, “Serviço diferenciado”, “Utilidade pública” e “Redução do medo de voo”.

Em primeiro lugar dentre as subcategorias aparece “Ajuda para passar o tempo” com 11 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 7,4 %. Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que os entretenimentos de bordo, como televisão ao vivo, mapa de posição do voo, informativo à respeito das atrações nas cidades de destino e a revista de bordo auxiliavam na passagem do tempo de voo.

Em segundo lugar despontou a subcategoria “Serviço diferenciado” a qual foi originada devido ao fato dos consultados terem manifestado que o serviço de televisão ao vivo é um diferencial na prestação de serviços a bordo em comparação com outras linhas

aéreas no país. Esta subcategoria teve 6 verbalizações o que corresponde a aproximadamente 4,0%.

Na terceira posição mostra-se a subcategoria “Utilidade pública” com 5 verbalizações que correspondem a aproximadamente 3,3%. Nesta subcategoria as respostas dos entrevistados permitem concluir que, tanto a televisão ao vivo quanto a revista de bordo, promovem um serviço de utilidade pública ao usuário uma vez que lhes auxilia com informações à respeito de como agir, onde ir, onde ficar, o que comer, como chegar e o que esperar em relação a segurança nas cidades de destino.

Na última posição nesta subcategoria apareceu “Redução do medo de voar”. Tanto no pré-teste quanto na entrevista final, houve alusão ao fato do entretenimento de bordo ser um fator que contribui para a redução do medo de voar. O fato de esta subcategoria ter ficado em último lugar, talvez possa ser explicado devido os alunos clientes serem pilotos ou estarem estudando para ser.

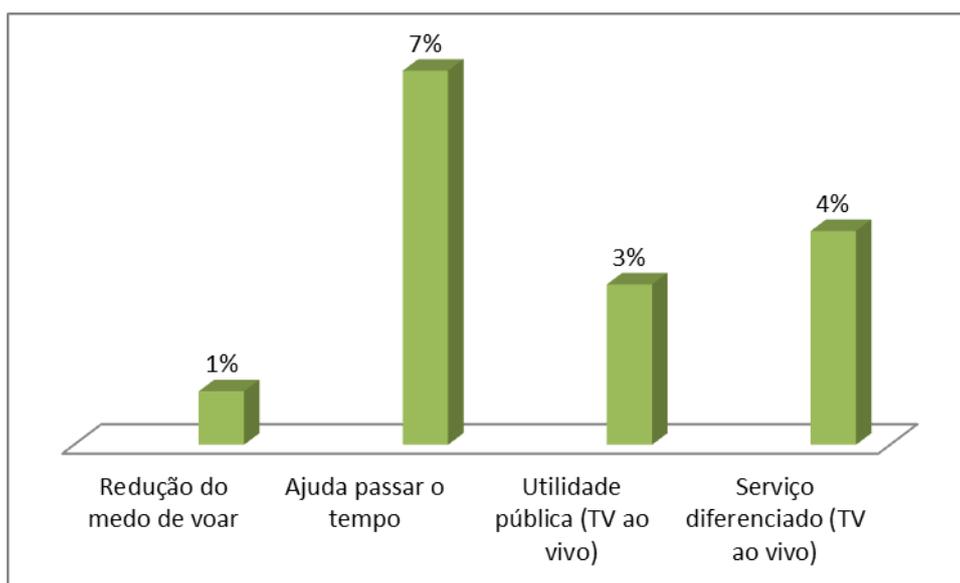


Gráfico 8- Porcentagem de verbalizações da Tabela 2 na categoria “Entretenimento”.  
Fonte: Autor, 2017.

Com relação a pergunta “Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia se punido devido a alguma atitude de sua parte?”. Todos os alunos clientes responderam que não se sentiam vigiados, apesar disto, alguns comentaram que tinham ciência de que caso tivessem um comportamento não apropriado poderiam ser punidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, a aviação foi considerada durante muito tempo como uma atividade técnica e, caracteristicamente, um setor monopolizado. Na atualidade, em função da concorrência, parece existir a preocupação com o que chamaríamos de hospitalidade a bordo e foi isto que a pesquisa pretendeu estudar. Adicionalmente tentou-se identificar se, caso a hospitalidade estivesse presente a bordo, ela seria genuína ou seria utilizada com outra motivação.

Assim sendo, o problema da pesquisa foi determinado como: Os serviços prestados a bordo das aeronaves da companhia aérea Azul promovem os tempos da hospitalidade preconizados por Camargo (2004) e, caso estejam presentes a bordo, são percebidos pelo cliente como um instrumento de controle de seu comportamento naquele ambiente?

Do problema da pesquisa citado anteriormente desejou-se confirmar ou refutar as seguintes proposições:

- a) A recepção a bordo da aeronave promove o sentimento de acolhimento. Em outras palavras, a hospitalidade a bordo, é um tipo de hospitalidade fora de domicílio;
- b) O ambiente da cabine de passageiros subsidia a sensação de bem-estar;
- c) O alimentar a bordo contribui para um sentimento de acolhimento durante voo;
- d) O entretenimento a bordo auxilia na moderação de alguma sensação desagradável em relação ao voo como, por exemplo, o medo de voar. Segue o pensamento de Lovelock e Gummesson no que diz respeito à intangibilidade; e
- e) A atuação padronizada dos comissários de voo e o discreto sistema de câmeras de vigilância de bordo são percebidos pelos passageiros como instrumentos de controle de seus comportamentos de acordo com Foucault.

Inicialmente foi feita pesquisa bibliográfica para consolidação do referencial teórico onde apareceram autores reputados que pesquisam o tema hospitalidade em várias ramificações. Também, neste ponto da pesquisa, consideraram-se os ensinamentos de autores marcantes na área de Serviços e Marketing.

Com respeito à pesquisa de campo foram realizadas, em um primeiro momento, entrevistas que serviram como pré-teste com cinco alunos do curso de bacharelado em Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi onde o autor deste trabalho desempenha a função de docente. Para participar da entrevista foi estabelecido o pré-requisito de que os entrevistados teriam que ter sido clientes da companhia aérea estudada. O mesmo pré-requisito, em um segundo momento, foi imposto na entrevista final a qual ouviu trinta e um alunos.

Concluiu-se que o pré-teste e a entrevista final identificaram a presença dos quatro tempos da hospitalidade a bordo da aeronave. Por tanto, os serviços prestados pela tripulação aos passageiros no interior da mesma promoveram a existência de hospitalidade naquele ambiente. E assim, foi respondido o problema da pesquisa.

Com relação à primeira proposição foi confirmado o sentimento de acolhimento durante o ato da recepção do passageiro à porta da aeronave - quando feito pelo comandante ou pelos comissários de voo - e o sentimento de hospedagem fora de domicílio.

A segunda proposição foi igualmente confirmada, o ambiente da cabine de passageiros – hospedagem - promove o bem-estar dos clientes.

Com relação à terceira proposição não foi confirmada nenhuma evidência na qual se poderia basear para afirmar que a alimentação a bordo contribuiu para um sentimento de acolhimento. Como foi observado anteriormente, o público-alvo desta pesquisa se caracterizou por pessoas jovens, estudantes do curso de bacharelado de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi. Apesar da alimentação de bordo ter sido considerada por eles como de serviço de alimentação de boa qualidade, não manifestaram sentimento de acolhimento promovido por este elemento. Entanto, caso o público-alvo fosse constituído de pessoas em uma faixa etária maior, talvez estes mesmos produtos oferecidos não fossem classificados como sendo serviço de alimentação de boa qualidade. Este é um aspecto desta pesquisa que poderá ser explorado no futuro.

A quarta proposição também não foi confirmada. O entretenimento a bordo, para este grupo de pessoas, não contribuiu para amenizar algum sentimento desagradável em relação ao ato de voar. Talvez isto se deva ao fato dessas pessoas já serem pilotos ou postulantes à esta profissão. Contudo, o entretenimento foi um serviço considerado primordial para ajudar a passar o tempo durante o voo.

Por fim, a última proposição também não foi confirmada. Os alunos clientes não se sentiram vigiados e não fizeram nenhuma declaração durante o pré-teste e entrevista final da qual se poderia concluir que todos os serviços prestados a bordo, os quais promoveram a ocorrência de hospitalidade a bordo, tinham como objetivo manter os seus comportamentos sob controle.

Pretendia-se, conforme já exposto em outro momento desta pesquisa, entrevistar executivos da empresa que são responsáveis pelo treinamento dos tripulantes e também os próprios comissários de voo da companhia aérea para fazer uma comparação entre o que os executivos e os comissários pensam que estão entregando aos clientes e o que os clientes, os alunos citados, percebem que estão recebendo. No entanto, a companhia aérea não respondeu

à solicitação de entrevista dos profissionais citados inviabilizando desta forma a implementação desta parte da pesquisa.

Reconhece-se ainda que, tanto o pré-teste quanto a entrevista final, não representaram uma grande amostra de clientes da Azul Linhas Aéreas devido ao fato de terem sido aplicados a apenas clientes que são jovens estudantes do curso de bacharelado em Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi. Seria significativo, em pesquisa futura, auscultar a opinião de um grupo de faixa etária mais elevada e que também fossem leigos em aviação. Propõem-se ainda, porvindouro, estudar os voos internacionais da empresa.

## REFERÊNCIAS

AEROPORTO INTERNACIONAL DE VIRACOPOS. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/viracopos>>. Acesso em 21 abr. 2015.

AIRTON SENNA. Disponível em: <<http://blog.voeazul.com.br/ultimas/azul-homenageia-airton-senna-com-pintura-especial/>>. Acesso em 21 abr. 2015.

ANDREWS, H. O consumo da hospitalidade nas férias. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

ANJOS, F. A; FONTANA, R. F; ANGELI, N.P. (Org.). **Turismo na natureza**. 1 ed. Itajaí, SC: Univali, 2015.

AVIÃO AIRTON SENNA. Disponível em: <[http://www.alagoasweb.com/public/\\_IMG/n/noticia\\_32483.jpg](http://www.alagoasweb.com/public/_IMG/n/noticia_32483.jpg)>. Acesso em 0 jul. 2016.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Manual de Comissário de Voo da Azul**. 2009.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Programa de Treinamento Operacional**. 2009.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Manual Geral de Operações**. 2012.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. Disponível em: <<http://simitipossivel.blogspot.com.br/2013/01/estrategia-de-marketing-azul-rosa-azul.html>>. Acesso em 21 abr. 2015.

BALL, Stephen; JOHNSON, Keith. **O humor nos ambientes da hospitalidade comercial**. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Traduzido por: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

DARKE, Jane; GURNEY, Craig. Como alojar? Gênero, hospitalidade e performance. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

ESPAÇO AZUL. Disponível em: < <http://www.voeazul.com.br/experiencia-azul/espaco-azul>>. Acesso em 21 abr. 2015.

FAVORITO, Fernanda, **Low fare, low cost na aviação brasileira**, Portal ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/low-fare-low-cost-na-aviacao-brasileira/86499/>>. Acesso em 21 abr. 2015.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução: Raquel Ramallete. 42.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

GUERRIER, Yvonne; ADIB, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

KAPERAVICZUS, A. F. **A Evolução da hospitalidade na aviação: do voo do “JAHÚ” aos tempos atuais de competição entre empresas tradicionais e “low-cost”**. 2015. Dissertação de mestrado – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOCKWOOD, Andrew; JONES, Peter. **Administração das operações de hospitalidade**. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

LYNCH, Paul; MACWHANNELL, Doreen. Hospitalidade doméstica e comercial. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

MARKETING AZUL. Disponível em: <http://simitisspossivel.blogspot.com.br/2013/01/estrategia-de-marketing-azul-rosa-azul.html>>. Acesso em 21 abr. 2015.

MILON, Alain. Metrô: uma Trans-hospitalidade. In: MONTANDON, Alain (dir.). **O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: SENAC, 2001.

MÓRMONS. Disponível em: <http://www.saladeimprensamormon.org.br/artigo/quem-sao-os-mormons>. Acesso em 14 jul. 2015.

NEELEMAN, David. Disponível em: [http://www.facebook.com/davidneeleman/info?tab=page\\_info](http://www.facebook.com/davidneeleman/info?tab=page_info) >. Acesso em 10 jul. 2015.

ESPAÇO AZUL. Disponível em: < <http://www.voeazul.com.br/experiencia-azul/espaco-azul> >. Acesso em 21 abr. 2015.

ONIBUS AZUL. Disponível em: <http://www.voeazul.com.br/experiencia-azul/onibus-azul>>. Acesso em 21 abr. 2015.

OUTUBRO ROSA. Disponível em: <<http://blog.voeazul.com.br/ultimas/outubro-rosa-azul/>>. Acesso em 21 abr. 2015.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <[http://www.portalbrasil.net/aviacao\\_azul.htm](http://www.portalbrasil.net/aviacao_azul.htm)>. Acesso em 20 abr. 2015.

PORTO 24. Disponível em: <<http://www.porto24.pt/cultura/ryanair-tem-luz-verde-para-transportar-passageiros-de-pe>>. Acesso em 09 set. 2014.

TAM LINHAS AÉREAS. **Flight Crew Operating Manual. FCOM. 2014.**

TELEVISÃO. Disponível em: < <http://www.voeazul.com.br/experiencia-azul/tv-ao-vivo>>. Acesso em 21 abr. 2015.

TELFER, Elizabeth. **A filosofia da hospitalidade.** In: Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

TRIPULAÇÃO. Disponível em; <[http://www.femama.org.br/novo/imagens/gr\\_0.276685001413921262.jpg](http://www.femama.org.br/novo/imagens/gr_0.276685001413921262.jpg)>. Acesso em 07 jul. 2016.

WALTON, J.K. O negócio da hospitalidade: uma história social. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

WEBJET LINHAS AÉREAS. **MANUAL GERAL DE OPERAÇÕES, 2009.**

## APÊNDICE 1

### **Pré-teste aplicado em cinco alunos do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi que voaram pela Azul Linhas Aéreas.**

#### **1) Qual foi o seu sentimento ao ser recepcionado à porta da aeronave pelo (a) comissário (a) de bordo ou pelo (a) comandante?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: Foi um sentimento maravilhoso, que me alegrou, as comissárias foram muito receptivas e transpaz um conforto diferenciado.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: O primeiro sentimento ao ser recepcionado foi de segurança e que fui acolhido. Ao ser recepcionado tive a impressão de ser acolhido pela “família”, gerando-me mais segurança e conforme.

Lucas Santos Custódio. R: O meu sentimento ao ser recepcionado à porta da aeronave pela comissária de bordo foi um sentimento de cliente feliz e satisfeito com o produto que adquiri da companhia aérea.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Ao entrar na aeronave fui recepcionado pelo comandante de forma bem educada e agradável e fui assessorado pelo comissário de bordo até o assento.

Rodrigo Duarte Maggi. R: Para mim, mostra a vontade e/ou intenção da tripulação em se manter próximo a seu passageiros, o que, de certa forma conforta alguns clientes ao “saberem” com quem estão voando.

#### **2) Como você definiria o ambiente da aeronave?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: Logo de início eu não sabia que as aeronaves era apenas de dois assentos, mas em compensação as poltronas são bem confortável e uma inclinação aceitável. E um ambiente na qual eu me senti bem.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: O ambiente da aeronave é confortável, porém o espaço para locomoção interna é um pouco apertado, gerando desconforto durante o embarque e desembarque.

Lucas Santos Custódio. R: Eu definiria o ambiente o ambiente da aeronave, como um ambiente confortável e que passa segurança.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Um ambiente agradável e espaçoso em comparação com outras aeronaves, também um ambiente confortável.

Rodrigo Duarte Maggi. R: Extremamente agradável! Aeronaves sempre em ótimo estado de conservação, novas e limpas. Além disso, tripulada por profissionais pro-ativos, eficientes e simpáticos, o que torna a experiência ainda melhor. Saber que você dificilmente será maltratado (com descaso/antipatia) é, com certeza, um diferencial da companhia.

### **3) O que você poderia dizer à respeito da alimentação de bordo?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: São servidos alguns snacks e balas/doces que te faz se distrair um pouco e esquecer as vezes daquele medo quando se estar dentro de um avião. Mas a forma de como os comissários serve o alimento que me impressionou de uma maneira boa de se dizer. Eles servindo em uma cesta vindo diretamente para você.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: Alimentação é completamente diferente de outras companhias nacionais o que traz curiosidade, principalmente para crianças. Acredito que além dos snack deveria ter opção por algum alimento quente (sanduiche, salgado.)

Lucas Santos Custódio. R: Alimentação de bordo foi mostrada de maneira eficiente para o tempo de voo.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Fiquei bem satisfeito com a alimentação diferenciada a bordo da aeronave com “snacks” gratuitos e etc.

Rodrigo Duarte Maggi. R: Pode-se facilmente dizer que está acima do padrão das principais aéreas (GOL e TAM/LATAM). Tanto pela qualidade quanto pelo modo que é apresentada ao cliente.

### **4) De que forma o entretenimento de bordo (revista, jornal, televisão, filme, música, jogos eletrônicos, etc.) contribuiu para sua experiência de voo?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: Contribui bastante por justamente ficar nervoso ou até mesmo ansioso para chegar ao destino, acho que o entretenimento como a TV ao vivo é válido e faz da Azul se diferenciar.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: O entretenimento a bordo foi contribuinte no voo pois, permitiu que o voo seja mais “rápido” já que eu tinha algo a fazer. A televisão em tempo real é um ótimo entretenimento e muito útil ao passageiro.

Lucas Santos Custódio. R: O entretenimento de bordo contribuiu para melhorar o tempo que foi passado dentro da aeronave, deixando o voo mais agradável.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Contribuiu de forma positiva!

Rodrigo Duarte Maggi. R: Sempre fiz voos curtos pela Azul como (VCP-SDU, VCP-GIG, SDU-MEA e MEA-SDU). Por causa disso, sempre preferia ficar aproveitando a vista da

janela a ficar lendo/vendo TV. Entretanto, acho que para quem tem costume de voar constantemente, que já está “cansado” de estar no avião toda semana, o entretenimento da companhia, principalmente o acesso a TV fechada pela SKY, é algo extremamente válido, já que ajuda passar o tempo. Acredito também que, para os pax que tem medo de voar, assistir à TV possa ser uma ótima maneira de se concentrar em alguma outra coisa e “liberar” a tensão por estar voando.

**5) Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia ser punido devido alguma atitude de sua parte?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: Não pelo contrario. O voo estava vazio e poltronas vagas, o comissário veio ate mim e disse que poderia ficar a vontade para escolher outros assentos ou até mesmo esticar as pernas no assento vago.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: Negativo.

Lucas Santos Custódio. R: Não, em momento algum me senti vigiado mas sei que se tomasse alguma atitude que atrapalhasse o voo poderia haver uma consequência.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Negativo.

Rodrigo Duarte Maggi. R: Não, isso foi algo que nunca senti nós, passageiros, sabemos que estamos constantemente vigiado, porém, noto que os comissários tem se esforçado para serem os mais discretos possíveis, não causando desconforto aos clientes da companhia.

**6) Como você se sentiu ao desembarcar da aeronave?**

Filipe Xavier do Nascimento. R: Me senti ótimo, por ter tido uma viagem agradável em todos os aspectos.

Gian Franco Gozzillo Pestana. R: Com vontade de voltar pronto.

Lucas Santos Custódio. R: Me senti satisfeito e feliz devido nada de anormal ter ocorrido.

Luis Felipe da Silva Santos. R: Me senti satisfeito e surpreso pelo bom atendimento por parte da companhia aérea.

Rodrigo Duarte Maggi. R: Senti que a companhia aérea tinha cumprido o seu papel, com sua tripulação sempre tentando fazer que seus pax tivessem a melhor experiência possível.

## APÊNDICE 2

### **Entrevista final aplicada a trinta e um alunos do curso de bacharelado em Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi que voaram pela Azul Linhas Aéreas.**

#### **1) Qual foi o seu sentimento ao ser recepcionado à porta da aeronave pelo (a) comissário (a) de bordo ou pelo (a) comandante?**

Amir Chafick Abdo. R: Fui muito bem recebido pelas comissárias de bordo, elas foram muito bem atenciosa comigo. Meu sentimento foi muito bom, muito positivo.

Bruno Lopez Mofato. R: Me senti muito bem recepcionado, extremamente à vontade com a boa educação dos tripulantes e simpatia dos mesmos.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: Conforto desde o início com todas as comissárias dispostas a ajudar.

Bruno Souza Ribeiro. R: O sentimento é de muita alegria, pois ao ser muito bem recepcionado me sinto importante para a Azul.

Caio Lopes de Souza Custódio. R: De satisfação de ser bem vindo a bordo da aeronave, um sentimento acolhedor.

Diego Albacete Trevisan. R: Foi bom, passou confiança.

Fabiana M. de Oliveira. R: Os comissários foram muito simpáticos e atenciosos.

Felipe Araújo Vieira. R: De uma companhia que tem o bom e do melhor a oferecer, sempre oferecendo agua e fone para curtir o entretenimento a bordo.

Guilherme Asato Rique. R: Foi uma boa sensação. A tripulação estava arrumada e foi atenciosa.

Gustavo Ferrarresso de Oliveira. R: Tratado com cordialidade porem, sem nenhuma diferença quanto as demais companhias aéreas. Me senti satisfeito.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Com muita cordialidade e atenção por parte dos tripulantes.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: Os comissários apresentaram um semblante sério mas eram educados.

João Vitor de Almeida Goes. R: Bem-estar, por ter sido recebido cordialmente.

Higor Cronemperger. R: Que os funcionários da empresa Azul estão prontos para servir.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: Passa uma sensação de maior responsabilidade e credibilidade para com os usuários, proporcionando assim uma melhor experiência.

Jorge Ponte Silva. R: Sentimento de estar em casa.

Jonathan Silva B. Pereira. R: Me senti acolhido.

Lucas Bueno Balieiro. R: Não me lembro como fui atendido.

Marcelo Augusto Pereira. R: Sentimento de satisfação.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: O sentimento de recepção na aeronave me deu um ar de confiança. A recepção da Azul, entre as outras nacionais, foi a que apresentou uma melhor recepção.

Matheus de Campos Lima. R: Me senti acolhido simpatia por conta dos comissários.

Matheus Porto da Costa. R: Não fui recepcionado pelo comandante em nenhum dos meus voos mas, as comissárias sempre foram muito simpáticas comigo na entrada da aeronave.

Matheus de Souza Motta. R: Na hora do embarque, estava um pouco nervoso por se tratar de uma aeronave turbo hélice mas, logo, graças ao atendimento realizado peguei confiança na aeronave e principalmente na tripulação.

Millena Silva de Jesus. R: Todos foram simpáticos em muito atenciosos. Ao entrar na aeronave, somos todos cumprimentados.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: Me senti acolhido, acho um diferencial a recepção dessa forma.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Me senti muito bem recepcionado e confortável devido a simpatia da tripulação.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Como voei poucas vezes na vida, voar com a Azul foi meu 3º voo na vida, ao ser recepcionado com um sorriso e o comandante me cumprimentando me senti seguro e contente.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Por gostar de aviação, me senti contente e seguro pela recepção da tripulação.

Victor de C. Zaccaro. R: Muito bom, sempre com sorriso no rosto e demonstrando gosto pelo que faz.

Ramon Kosarevitz. R: Me senti contente, o carisma da tripulação influencia também no voo. São recepcionadores e sempre estão com o sorriso no rosto.

Rayara Crosato. R: A tripulação foi extremamente cordial com os passageiros.

## **2) Como você definiria o ambiente da aeronave?**

Amir Chafick Abdo. R: O ambiente é o melhor possível. Agradável e que você se sente muito em casa.

Bruno Lopez Mofato. R: Um ambiente confortável, com maior espaçamento entre as poltronas, além de utilizar uma aeronave nacional. Limpeza a bordo e estado de conservação da aeronave muito bom.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: Confortável. As vezes que voei pela Azul optei por não pagar a mais por espaço e mesmo assim não tive problemas.

Bruno Souza Ribeiro. R: Espetacular. O ambiente limpo, padrão, confortável e com toda a certeza, seguro.

Caio Lopes de Souza Custódio. R: Muito agradável, limpo, organizado, claro e de fácil localização e sinalização.

Diego Albacete Trevisan. R: Ambiente era bom, passou tranquilidade.

Fabiana M. de Oliveira. R: Ambiente agradável.

Felipe Araújo Vieira. R: Ambiente bem cuidado, limpo, com poltronas espaçosas em relação a outras companhias.

Guilherme Asato Rique. R: Voei em três modelos que Azul opera. O Embraer possuiu um enorme conforto mas pouca visibilidade devido a distancia das janelas. O ATR, apesar da curta distancia entre os assentos é extremamente confortável. O A 330 foi definitivamente o melhor avião que voei na empresa.

Gustavo Ferrarezzo de Oliveira. R: Extremamente confortável, acolhedor e espaçoso.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Limpo e muito organizado.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: O ambiente estava limpo e a aeronave parecia nova.

João Vitor de Almeida Goes. R: Tranquilo e agradável. Porém, a de se melhorar na higiene pois, comumente encontra restos de embalagens ou migalhas nos assentos e bolsões.

Higor Cronemperger. R: Aconchegante e espaço amplo.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: Pessoalmente tenho preferência em voar na aeronave da EMBRAER, pela disposição dos assentos e até mesmo a comodidade ao se deslocar dentro da aeronave.

Jorge Ponte Silva. R: Ambiente de comodismo total.

Jonathan Silva B. Pereira. R: Novo, limpo e confortável.

Lucas Bueno Balieiro. R: Excelente, a comida e boa, o atendimento e ótimo. A atenção dos tripulantes também. Um dia o comandante fez uma apresentação engraçada e melhorou o meu dia.

Marcelo Augusto Pereira. R: Ambiente de conforto.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: Limpo, organizado, bem climatizado, a sensação de segurança passada pelas comissárias é excelente.

Matheus de Campos Lima. R: Calmo, tranquilo e bem organizado.

Matheus Porto da Costa. R: Um ambiente leve e tranquilo.

Matheus de Souza Motta. R: Ambiente tranquilo, excelente atendimento a bordo, decolagem e pouso tranquilos e excelente serviço de solo.

Millena Silva de Jesus. R: Ambiente muito agradável, limpo organizado, e propicio para um bom voo.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: Confortável, aconchegante e acolhedor.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Definiria como agradável e aconchegante, devido ao conforto e entretenimento nos assentos.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Não é la sua primeira classe, mas acho um ambiente até tranquilo, porém, não aguentaria ficar mais do que dez horas naquele lugar.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Me sinto mais livre devido ao espaçamento da aeronave, bom deslocamento sem atrapalhar os outros passageiros.

Victor de C. Zaccaro. R: Agradável e com bom espaço.

Ramon Kosarevitz. R: Ótimo. Ambiente climatizado, limpo e bonito.

Rayara Crosato. R: Arrumado e limpo.

### **3) O que você poderia dizer à respeito da alimentação de bordo?**

Amir Chafick Abdo. R: Para mim é uma das melhores partes do voo, pois tem uma grande variedade de alimentos e você pode pedir mais de uma coisa para as comissárias. Realmente é muito bom.

Bruno Lopez Mofato. R: Excelente *snacks* a vontade com uma boa variedade e quantidade disponível.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: Apesar de serem apenas *snacks* são ótimos.

Bruno Souza Ribeiro. R: Incrível pois, os famosos “*snacks*” são lanchinhos deliciosos e práticos; além disso agrega valor ao produto da Azul, principalmente as balinhas de gel.

Caio Lopes de Souza Custódio. R: Hoje, se formos comparar com as demais cias, a Azul oferece como cortesia inúmeras opções de qualidade em sua alimentação a bordo e trouxe as balas em formato de avião que são um sucesso.

Diego Albacete Trevisan. R: A alimentação a bordo não é de todo ruim. Pode melhor a variedade e o sabor também junto com a apresentação do prato.

Fabiana M. de Oliveira. R: Deixou a desejar.

Felipe Araújo Vieira. R: Com bastante variedade e boas opções entre doces e salgados.

Guilherme Asato Rique. R: Apesar da Azul fazer um forte marketing no serviço de bordo, a alimentação apresenta boa qualidade mas pouca quantidade, enquanto as outras empresa servem sanduiches.

Gustavo Ferrarresso de Oliveira. R: A alimentação da companhia e bastante satisfatória, bastante completa considerando os valores cobrados.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Foi boa no que me lembro, foram oferecidas duas opções de prato quente.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: Muito satisfatória pela variedade e disposição, e inteligente por não precisarem esquentar as refeições.

João Vitor de Almeida Goes. R: E a melhor dentre as companhias que já voei, com muita variedade e sempre bem servida.

Higor Cronemperger. R: Que poucas empresas hoje tem um serviço e alimentação de qualidade como Azul.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: A forma adotada pela empresa é fantástica pois, os *snacks* são oferecidos a vontade e com muitas opções, grande variedade e opções.

Jorge Ponte Silva. R: Excelente, na perna que fiz eu consegui comer 3 vezes, devido ter sido uma perna longa. (Juazeiro do Norte – Campinas).

Jonathan Silva B. Pereira. R: Alimentação é muito boa e apresenta uma variedade considerável de alimentos.

Lucas Bueno Balieiro. R: Boa, servem batatas boas, doces e sucos.

Marcelo Augusto Pereira. R: Bem gostosa a alimentação, surpreendente se comparada a outras companhias.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: Simples, porem melhor do que as oferecidas pelas outras companhias.

Matheus de Campos Lima. R: Como foi um voo curto achei o lanche suficiente para o trajeto e de boa qualidade.

Matheus Porto da Costa. R: Não é nada muito sofisticado mas, eles servem independentemente da rota que você voar e isso me agrada.

Matheus de Souza Motta. R: Por se tratar de um voo matutino, foram servidos quatro tipos de alimentos rápidos porém, de ótima qualidade. Foi também a primeira companhia aérea que voei que não cobrou pelos seus serviços a bordo.

Millena Silva de Jesus. R: Muito boa, com várias opções e tudo muito gostoso.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: De boa qualidade, com diversas opções, além de não ser limitado.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Ao meu ver, não é função da companhia preocupar-se em servir uma refeição. Dessa maneira, como ocorre atualmente, as “necessidades” são atendidas.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Deixa muito a desejar.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Só utilizei para voos domésticos curtos, gostei do que foi oferecido no trecho, mais opções que suas concorrentes.

Victor de C. Zaccaro. R: Perto de outras companhias, em minha opinião, a melhor alimentação.

Ramon Kosarevitz. R: Ótima. A alimentação necessária que todos passageiros necessitam.

Rayara Crosato. R: Acredito que poderia ser melhorado. Na minha experiência foram apenas biscoito e suco como refeição principal.

#### **4) De que forma o entretenimento de bordo (revista, jornal, televisão, filme, música, jogos eletrônicos, etc.) contribuiu para sua experiência de voo?**

Amir Chafick Abdo. R: Na primeira vez que eu viajei ao olhar a revista, além do conteúdo a bordo, eu li a parte dos horários dos ônibus que a empresa oferece e isso me ajudou muito a me organizar para chegar em São Paulo.

Bruno Lopez Mofato. R: Contribuiu muito bem, quando conse das músicas do meu Ipod, a TV a bordo ajudou muito, além das outras formas de entretenimento.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: A TV ao vivo a bordo creio que seja um ponto forte e diferencial do entretenimento da Azul a bordo.

Bruno Souza Ribeiro. R: Contribuiu de forma marcante pois, nada melhor do que fazer um voo e poder assistir TV ao vivo. Dá vontade de voar o dia todo e não é a toa que é a melhor companhia aérea do Brasil e 57ª no ranking mundial (SKY TRAX).

Caio Lopes de Souza Custódio. R: A verdade a pessoa (pax) esquece que ta voando. Parece que está no sofá de casa, comendo coisas gostosas e vendo programas do nosso gosto. Um convite a voltar a voar Azul sempre.

Diego Albacete Trevisan. R: O entretenimento de bordo contribuiu para me distrair e tirar um pouco o medo de estar voando visto que foi uma das primeiras vezes.

Fabiana M. de Oliveira. R: Não influenciou a viagem.

Felipe Araújo Vieira. R: Bastante pois fez um voo longo parecer mais curto com a televisão ao vivo a bordo.

Guilherme Asato Rique. R: Esse é o ponto forte da Azul. Na maioria da malha o voo passa rápido pela programação ao vivo.

Gustavo Ferraresso de Oliveira. R: O voo se torna muito agradável com o entretenimento principalmente o de TV ao vivo é realmente um grande diferencial. O tempo de voo parece diminuir muito.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Na época em que voei os A 330 não possuíam sistema de entretenimento a bordo porem, nos forneceram revistas e jornais brasileiros.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: Fez com que o tempo de voo parecesse menor. A televisão a bordo realmente faz a diferença.

João Vitor de Almeida Goes. R: Contribui para distrair durante viagens longas e quando houve atraso por meteorologia. Sem dúvida é um diferencial bem atrativo, principalmente a TV ao vivo.

Higor Cronemperger. R: Com o entretenimento a bordo com informações sobre a empresa, sua visão, valores, neste caso como tratar seu cliente, pode ser um dos fatores que faça eu escolher a CIA novamente.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: Muitas vezes já ficamos informados sobre local de destino, uma vez que é possível graças a televisão a bordo que transmite de forma ao vivo a programação.

Jorge Ponte Silva. R: Sim bastante, porem devido amar a aviação não me entretive com isso.

Jonathan Silva B. Pereira. R: Contribuiu para que o tempo passasse e eu nem ter percebido.

Lucas Bueno Balieiro. R: Excelente, a televisão tem vários canais bons.

Marcelo Augusto Pereira. R: Torna a viagem mais interessante.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: Não me atentei e não usufrui de nenhum tipo de entretenimento a bordo.

Matheus de Campos Lima. R: Além de oferecer atualidades, conta também com dicas de outros destinos, instigando o leitor a realizar novas viagens.

Matheus Porto da Costa. R: Eu sempre leio as matérias que me interessam nas revistas (são muitas) acho muito boa a TV ao vivo a bordo do Embraer.

Matheus de Souza Motta. R: Na aeronave em que realizei o voo (ATR) não havia formas de entretenimento de bordo.

Millena Silva de Jesus. R: Consegui me distrair bastante durante o voo contudo que foi oferecido a bordo.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: O entretenimento de bordo foi essencial para curar a monotonia do voo que durou um pouco mais de três horas, me sentindo no sofá de casa com a programação ao vivo, assisti um jogo de futebol.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Contribui apenas positivamente, já que isso é oferecido de forma única e com qualidade.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Praticamente nada, acredito que um acesso a internet seria mais interessante.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Eu prefiro o entretenimento que eu costumo levar, como livros e músicas, mas as opções são muito boas para quem as prefere ou precisa utilizar.

Victor de C. Zaccaro. R: Contribui para evolução do voo, pois o tempo passa mais rápido já que o passageiro esta entretido e relaxado.

Ramon Kosarevitz. R: Minha viagem foi um pouco longa, então o entretenimento contribuiu para uma viagem mais leve mesmo sendo demorada.

Rayara Crosato. R: Desfrutei da televisão SKY e musica e em minha opinião poderia ser melhorada a qualidade do atendimento; como canais, ser adicionados filmes na própria aparelhagem e jogos.

##### **5) Em algum momento você se sentiu vigiado e que poderia ser punido devido alguma atitude de sua parte?**

Amir Chafick Abdo. R: Não, não senti que seria punido.

Bruno Lopez Mofato. R: Não, de maneira que me incomodasse.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: Não.

Bruno Souza Ribeiro. R: Não respondeu.

Caio Lopes de Souza Custódio. R: Não em nenhum momento.

Diego Albacete Trevisan. R: Não me senti vigiado.

Fabiana M. de Oliveira. R: Não me senti vigiada em nenhum momento.

Felipe Araújo Vieira. R: Com certeza não.

Guilherme Asato Rique. R: Quando pedi para ir ao cockpit e não permitiram sem me explicar o porque no A 330. A situação foi justificada de forma simpática pelo comandante do ATR.

Gustavo Ferraresso de Oliveira. R: Em nenhum momento.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Não.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: Não pois, conhecia as regras para passageiros.

João Vitor de Almeida Goes. R: Não respondeu.

Higor Cronemperger. R: Não em nenhum momento.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: Não.

Jorge Ponte Silva. R: Não, porque tive bastante comodidade em relação a tripulação.

Jonathan Silva B. Pereira. R: Sim, no momento das decolagens.

Lucas Bueno Balieiro. R: Não, apenas quando pediram para voltar a poltrona.

Marcelo Augusto Pereira. R: Não, em nenhum momento.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: Em momento algum tive esse sentimento.

Matheus de Campos Lima. R: Não, em nenhum momento.

Matheus Porto da Costa. R: Não, apenas com todos os passageiros que eu vi as comissárias sempre passam alertando sobre sinto e celular na pré decolagem e pré pouso.

Matheus de Souza Motta. R: Não.

Millena Silva de Jesus. R: Não, nunca. A companhia nos deixa bem a vontade na aeronave.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: Não, em momento algum do voo.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Não. Em nenhum momento.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Não que eu me lembre.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Não, mas tinha noção de que a tripulação agiria caso eu tomasse uma atitude ilícita.

Victor de C. Zaccaro. R: Não, equipe de voo sempre bem tranquila.

Ramon Kosarevitz. R: Não.

Rayara Crosato. R: Não.

## **6) Como você se sentiu ao desembarcar da aeronave?**

Amir Chafick Abdo. R: Me senti realmente muito bem, pois a minha experiência foi a melhor possível desde o embarque até chegar no destino.

Bruno Lopez Mofato. R: Muito bem, com um sentimento de que valeu a pena voar ali e que voaria novamente.

Bruno Vasconcelos Liberato. R: Muito tranquilo, não tenho do que falar mal.

Bruno Souza Ribeiro. R: Não respondeu.

Caio Lopes de Souza Custódio. R: Satisfeito. Feliz por chegar ao meu destino com melhor conforto e qualidade.

Diego Albacete Trevisan. R: Me senti aliviado e feliz por tudo ter dado certo.

Fabiana M. de Oliveira. R: Satisfeita com o voo.

Felipe Araújo Vieira. R: Feliz pois, ouve um dinheiro bem gasto com voo e serviço de qualidade.

Guilherme Asato Rique. R: Em todos os casos muito bem. Os voos foram pontuais e quase sempre valorizando a hospitalidade do passageiro.

Gustavo Ferrarezzo de Oliveira. R: Me senti bastante feliz com o voo e bastante relaxado e descansado pelos serviços e conforto da aeronave.

Gustavo Lourençon Castilho. R: Muita felicidade por já estava muito longe do país.

João Gabriel de Aguiar Rodrigues. R: Sempre fico com vontade de permanecer na aeronave. As viagens na Azul sempre parecem leves e rápidas.

João Vitor de Almeida Goes. R: Não respondeu.

Higor Cronemperger. R: Muito bem tratado durante o voo e com a sensação de que todos os tripulantes estão aguardando por minha volta.

Ian Hudson Pereira Tavares. R: Todos os voos que realizei até hoje os desembarques foram remotos, porém os mesmos ocorrerão de forma correta, dentro do padrão, sempre com muita cordialidade por parte da tripulação.

Jorge Ponte Silva. R: Muito bem, devido ter sido um voo no fim da tarde.

Jonathan Silva B. Pereira. R: Satisfeito com o custo-benefício com um todo e certamente voarei mais vezes.

Lucas Bueno Balieiro. R: Não me lembro.

Marcelo Augusto Pereira. R: Feliz.

Marcelo de Abreu de Lucas. R: Feliz por ter chegado ao meu destino em segurança e no horário previsto.

Matheus de Campos Lima. R: Foi um pouco demorado para a liberação do desembarque porem, me senti seguro e a vontade para realizar qualquer questionamento necessário.

Matheus Porto da Costa. R: Me senti feliz por chegar em segurança.

Matheus de Souza Motta. R: Fiquei muito feliz por ter feito um voo em uma aeronave e uma tripulação de primeira qualidade, principalmente após ter visitado a cabine de comando.

Millena Silva de Jesus. R: O voo foi ótimo. Todos os comissários agradeceram bastante pelo voo, foram muito educados tanto antes quanto depois do voo.

Pablo Rodrigues Guedes Pessoa. R: Satisfeito, comprei um serviço de qualidade, fui da minha origem ao destino com muito conforto.

Paulo Henrique Azevedo Santana. R: Senti-me bastante satisfeito em todas as vezes.

Rafael Marinho Camilo de Oliveira. R: Normal, nada de diferente.

Thiago Queiroz Lúcio. R: Muito bem recebido, inclusive para fotografar.

Victor de C. Zaccaro. R: Satisfeito com serviço prestado tanto em voo quanto em solo.

Ramon Kosarevitz. R: Feliz e realizado, pois todos os comentários que eu havia escutado sobre a companhia eram verdadeiros. Valeu muito a pena ter a experiência com a Azul.

Rayara Crosato. R: Com muita educação por uma comissária e o co-piloto.