

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**VIVIANE SALVA**

**A GESTÃO DE SERVIÇOS EM HOSPITALIDADE: O PAPEL  
DO COMISSÁRIO COMO ANFITRIÃO NAS EMPRESAS  
AÉREAS COMERCIAIS BRASILEIRAS**

São Paulo  
2017

**VIVIANE SALVA**

**A GESTÃO DE SERVIÇOS EM HOSPITALIDADE: O PAPEL  
DO COMISSÁRIO COMO ANFITRIÃO NAS EMPRESAS  
AÉREAS BRASILEIRAS**

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

**VIVIANE SALVA**

**A GESTÃO DE SERVIÇOS EM HOSPITALIDADE: O PAPEL  
DO COMISSÁRIO COMO ANFITRIÃO EMPRESAS AÉREAS  
BRASILEIRAS**

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

Aprovado em

---

Prof. Dr. Airton José Cavenaghi

---

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo

---

Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

**São Paulo  
2017**

Ao meu esposo, Euclides Jr. E, aos meus  
filhos, Euclides Neto e Geórgia, pelo carinho e  
apoio.

Aos meus pais, Décio e Sônia, pelo exemplo e  
incentivo.

A minha irmã Vívian, pela generosidade e  
colaboração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar todas as condições para concluir esta etapa.

Ao meu orientador Prof. Airton José Cavenaghi, pelos ensinamentos, amizade e por me ajudar nos momentos difíceis desta jornada.

Aos professores do mestrado Elizabeth Kyoko Wada, Maria do Rosário Rolfsen Salles, Luiz Octávio de Lima Camargo, Ricardo Gil Torres, Sergio Moretti e Hamilton Pozo.

Aos professores Elizabeth Kyoko Wada e Luiz Octavio de Lima Camargo, pelas contribuições no projeto apresentado à Banca de Qualificação, ajudando no aprimoramento deste trabalho.

Aos amigos do mestrado, pelo companheirismo e apoio.

À Alessandra Gislaine Marota, que sempre deu o suporte para a realização das atividades.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), por acreditar e incentivar este trabalho.

À Universidade Anhembi Morumbi, por proporcionar o aprimoramento profissional.

“Quero saber o que é o mundo e por que estou aqui e para onde estou indo... Quero saber também como voar sem um avião se assim o desejar.”

Richard Bach

## RESUMO

A proposta desta pesquisa objetivou identificar como a hospitalidade se articula dentro das aeronaves brasileiras por meio das relações estabelecidas entre a tripulação de cabine e os clientes das empresas aéreas que compõem a ABEAR. Pretendeu-se entender qual seria a real função do comissário de voo e se ele poderia ser identificado no papel de anfitrião da empresa aérea, considerando-se que, além de ser responsável pela segurança de voo, é o intermediário entre a empresa e os clientes. Por sua vez, é este profissional que, de uma maneira geral, permanece por mais tempo com o cliente de uma empresa aérea. Sua função a bordo permite que a hospitalidade faça um papel complementar aos mecanismos de controle e vigilância, cujo o objetivo é manter a segurança de voo. A partir do problema desta pesquisa que é entender se as funções desempenhadas pela tripulação de cabine assegurando conforto e segurança aos clientes, caracterizam os comissários de voo como anfitriões e os clientes como hóspedes eventuais? Desta forma buscou-se confirmar ou refutar as seguintes proposições: a) o ambiente da aeronave pode ser considerado um lugar de acolhimento; b) o treinamento que a tripulação de cabine recebe pode ser considerado uma ferramenta para desenvolver a capacidade de ser hospitaleiro; c) os tempos da hospitalidade podem ser considerados para caracterizar o comissário de voo como o anfitrião; e d) a hospitalidade oferecida a bordo pode representar ou sugerir certos mecanismos de controle dos passageiros. Os procedimentos metodológicos escolhidos indicam uma pesquisa de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Realizou-se a pesquisa bibliográfica, cujo o objetivo foi a construção do referencial teórico em relação a hospitalidade. Pesquisou-se os *sites* das empresas aéreas, além dos documentos da aviação. Para a coleta de dados realizou-se a análise de documentos relativos aos comissários de voo e entrevistas semiestruturadas, primeiramente, em pré-teste, para a definição do formato final. As entrevistas foram respondidas pelo Presidente da ABEAR, pelos comissários de voo e pelos clientes das empresas aéreas. Para a análise dos dados obtidos por meio dos documentos relativos aos comissários de voo utilizou-se a análise documental e bibliográfica e para as entrevistas, a análise de conteúdo proposta por Foucault (2012). Conclui-se que os comissários de voo podem representar o principal anfitrião de uma empresa aérea, porém, não é considerado como sendo o único anfitrião. Considerou-se também que a segurança de voo está dentro do universo da hospitalidade, pois um dos atributos do anfitrião é a proteção do hóspede.

Palavras-Chave: Hospitalidade. Serviços. Atendimento a bordo. Comissário de voo. Empresa aérea.



## ABSTRACT

The aim of this research was to identify how hospitality articulates within Brazilian aircraft through the relationships established between the cabin crew and the clients of the airlines that make up ABEAR. The intention with the research was to understand what would be the real function of the flight attendant and whether he could be identified as the host of the airline, considering that in addition to being responsible for flight safety, the flight attendant is the intermediary between the Company and customers, and in turn is this professional who generally stays with the customer of an airline for a longer period. Its on-board function allows hospitality to play a complementary role to control the mechanisms of oversight, whose goal is to maintain flight safety. Throughout this research we tried to confirm or refute the following propositions: a) aircraft environment can be considered a place of reception; b) the training that the cabin crew receives can be considered a tool to develop the capacity to be hospitable; c) hospitality times may be considered to characterize the flight attendant as the host; d) the hospitality offered on board may represent or suggest certain passenger control mechanisms. The methodological procedures chosen indicate an exploratory research and a qualitative approach. A bibliographical research was carried out. The objective was to construct the theoretical reference in relation to hospitality. The websites of the airlines and the aviation documents were also investigated. For the research, the documents related to the flight attendants were analyzed; semi-structured interviews were carried out, firstly in a pre-test that guided the format of the final interviews. The final interviews were carried out with the President of ABEAR, flight attendants and with clients of the airlines, analysis of documents related to flight attendants was used documentary and bibliographical analysis, for the interpretation of the interviews was used the content analysis of Foucault (2012). It is concluded that flight attendants may represent the principal host of an airline but is not considered to be the only host. It was also concluded that flight safety is within the universe of hospitality, as one of the attributes of the host is the protection of the guest.

Keywords: Hospitality. Services. On Board Service. Flight attendant. Airline Company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Serviço de jantar a bordo do Hindenburg .....	16
Figura 2 - Mapa da cabine de passageiro do Hindenburg .....	17
Figura 3 - Primeira lei que regulamenta a profissão de aeromoço .....	19
Figura 4 - Voo em aeronave de curta distância, lotado de passageiros .....	21
Figura 5 - Dimensões das poltronas Boeing 767 .....	22
Figura 6 - Dimensões das poltronas Boeing 777 .....	22
Figura 7 - Poltronas classe econômica .....	23
Figura 8 - Aeromoças da Varig – 1960 .....	34
Figura 9 - Exemplos de uniformes: empresas aéreas Gol e Azul .....	36
Figura 10 - Serviço de bordo voos nacionais .....	54
Figura 11 - Serviço de bordo em voos internacionais classe executiva .....	54
Figura 12 - Sistema de entretenimento da classe executiva .....	55
Figura 13 - Sistema de entretenimento classe econômica .....	51
Figura 14 - Porta blindada da cabine de comando do Boeing 777, acima da porta posiciona-se a câmera externa .....	55
Figura 15 - Camera externa localizada na parte dianteira da aeronave - Boeing 777 .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades da ANAC .....	28
Quadro 2 - Órgãos reguladores diretamente envolvidos na operação .....	29
Quadro 3 - Fabricante/modelo de aeronave .....	30
Quadro 4 - Tipos de aeronaves. ....	31
Quadro 5 – Roteiro de entrevista com os comissários .....	41
Quadro 6 – Roteiro de entrevistas com os usuários do transporte aéreo .....	42
Quadro 7 - Comparativo entre Anfitrião e Comissário de voo .....	88
Quadro 8 - Comparativo entre Hóspede e Passageiro/Cliente .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas  
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
*ALTA - Latin America e Caribbean Air Transport and Association*  
CENIPA – Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos  
CGC – Centro de Gerenciamento de Crise  
CHT – Carteira de Habilitação Técnica  
CMA – Certificado Médico Aeronáutico  
COE - Centro de Operações de Emergências  
COMAR – Comando Aéreo Regional  
CSM – *Cabin Standart Manual*  
DAC – Departamento de Aviação Civil  
DELAG – *German Airship Travel Corporation*  
DECEA – Departamento de Controle do Espaço Aéreo  
EUA - Estados Unidos da América  
IATA – *International Air Transport Association*  
ICAO - *International Civil Aviation Organization*  
IFE - *Inflight Enterteiment*  
Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária  
IOSA - *IATA Operational Safety Audit*  
MCmsV – Manual do Comissário de voo  
MNTC – Manual de Normas Tripulação de cabine  
MASB – Manual de Serviço de Bordo  
RBAC – Regulamentação Brasileira de Aviação Civil  
SAC – Secretaria de Aviação Civil  
Selo ANAC - Programa Selo de Avaliação Dimensional  
SIPAER - Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos  
VIGIAGRO - Vigilância Agropecuária Internacional

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE E TRANSPORTE AÉREO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Do “aeromoço” ao comissário de voo .....	16
1.2 Os usuários do transporte aéreo brasileiro .....	20
1.3 Hospitalidade a bordo das aeronaves .....	20
<b>CAPITULO 2 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E O TRANSPORTE AÉREO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Os serviços no setor aéreo .....	26
2.2 O transporte aéreo brasileiro .....	27
2.2.1. <i>As aeronaves</i> .....	30
2.2.2 <i>Os profissionais da aviação - Tripulações</i> .....	32
2.2.3 <i>Os uniformes e segurança a bordo</i> .....	33
2.3 Ciclo de serviços .....	37
<b>CAPITULO 3 HOSPITALIDADE E AS ATIVIDADES DOS COMISSÁRIOS</b>	
<b>DE VOO: RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>39</b>
3.1 Procedimentos metodológicos .....	39
3.2 Manual do comissário de voo .....	44
3.2.1 <i>Manuais de atendimento ao cliente</i> .....	50
3.2.2 <i>Serviços oferecidos</i> .....	52
3.2.3 <i>O Perfil do comissário de voo</i> .....	61
3.3 Análise das entrevistas .....	64
3.3.1 <i>Entrevista ABEAR</i> .....	64
3.3.2 <i>Entrevista com os comissários</i> .....	66
3.3.3 <i>Entrevista com os clientes</i> .....	75
3.4 Discussão dos resultados .....	82
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

O tema proposto para este trabalho é oriundo das observações feitas na atuação dos comissários de voo, tanto no oferecimento dos serviços como na sua preparação para atuar como tripulante de cabine. Ao longo de 17 anos trabalhando como comissária de voo, sendo quatro deles na função de instrutora de treinamento de comissários, esta pesquisadora estabeleceu um contato bastante aproximado com a hospitalidade, sendo essa familiaridade um dos principais motes para a execução desta pesquisa.

A profissão comissário de voo tem como objetivo principal zelar pelo conforto e pela segurança dos passageiros. Para desempenhar sua função a bordo, o profissional passa por um processo de treinamento baseado no manual do comissário de voo. Cada empresa aérea produz o seu próprio manual, porém, todas as informações nele contidas são reguladas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

A aeronave é um lugar intermediário entre a origem e o destino dos passageiros que, em geral, se relacionam de maneira formal e não se conhecem, desenvolvendo relações superficiais, mas, que a segurança de voo desempenha o papel primordial de conforto e de bem-estar dos passageiros. Desta forma, o recurso às ações de hospitalidade e acolhimento desempenhadas pelos comissários de bordo representam objeto de extrema importância para a compreensão dos mecanismos de hospitalidade e, ao mesmo tempo, a sua função, importante material de análise que pode contribuir no entendimento do desempenho dos serviços de bordo em aeronaves.

De acordo com Baptista (2002), a hospitalidade cria uma relação de alteridade, permitindo proximidade e distanciamento, fazendo parte de um processo alicerçado na empatia e no carinho com o outro. A hospitalidade oferecida pelos comissários de voo faz parte de um processo de humanização que vai além dos protocolos exigidos.

O objetivo principal deste trabalho foi entender como a hospitalidade se articula dentro da aeronave pelo atendimento e atuação da tripulação de cabine. Por objetivos específicos, apontam-se: a) analisar os “tempos e espaços da hospitalidade”, recepcionar, hospedar, alimentar e entreter, segundo Camargo (2004), no atendimento da tripulação; e b) explorar a real função da tripulação de cabine na aviação moderna e seu atual movimento de uso massificado, entendendo o ambiente da aeronave como um “não-lugar” na concepção de Augé (2009).

Com o crescimento da aviação civil brasileira, as empresas operam com um maior número de aeronaves para atender a demanda crescente de passageiros, o que torna possível

detectar uma mudança no perfil dos passageiros que utilizam os serviços do transporte aéreo regular. As tarifas reduzidas, uma malha aérea mais abrangente e as facilidades de compra do bilhete aéreo atraíram passageiros que nunca haviam utilizado este tipo de serviço.

Não se pode descartar as questões mundiais de segurança a que o mundo está exposto e, a aviação, sempre foi alvo de possíveis intervenções, sequestros e crimes. Para tanto, destaca-se a importância do olhar vigilante da tripulação de cabine durante os voos.

Faz parte da rotina de serviços das tripulações de cabine alimentar, acolher, entreter e hospedar, cabendo ainda ao comissário proteger o hóspede, neste caso, o passageiro, por razões técnicas ou de si mesmo, por exemplo, atentar-se as relações que surgem entre passageiros, em um ambiente diferenciado, no qual as pessoas ficam mais expostas a irritabilidade, agressividade, pânico, entre outros.

Desta forma, constitui-se o problema de pesquisa orientador desta dissertação: As funções desempenhadas pela tripulação de cabine assegurando conforto e segurança aos clientes, caracterizam os comissários de voo como anfitriões e os clientes como hóspedes eventuais?

Procurou-se verificar as seguintes proposições:

P1. O ambiente da aeronave pode ser considerado um lugar de acolhimento.

P2. O treinamento que a tripulação de cabine recebe pode ser considerado uma ferramenta para desenvolver a capacidade de ser hospitaleiro.

P3. Os tempos da hospitalidade podem ser considerados para caracterizar o comissário de voo como o anfitrião.

P4. A hospitalidade oferecida a bordo pode representar ou sugerir certos mecanismos de controle dos passageiros.

Em síntese, procurou-se conhecer como acontecem as ações de acolhimento, a real circunstância desse processo de serviço e sua relação com o conforto e a segurança. A base teórica da pesquisa foi formada por Augé (2009) na tratativa da questão do não lugar e Camargo (2005), Telfer (2004), Lashley (2004), Gotman (2009), Pitt-Rivers (2012), Milon (2011) sobre a hospitalidade, com a intenção de relacionar essas temáticas com os serviços prestados pelas empresas aéreas por meio da atuação do comissário de voo. Foucault (2009) embasou o olhar vigilante e preventivo em relação a segurança de voo da tripulação de cabine e sua possível atuação na ocorrência da quebra dos protocolos de segurança e de controle, evoluindo para situações de hostilidade que, conseqüentemente, geram punição.

Este estudo justifica-se por estudar a relação entre anfitrião e hóspede no oferecimento da hospitalidade no domínio comercial LASHLEY (2004) em um ambiente de transporte de

passageiros, que tem por característica de ser um lugar que não cria identidade. Ou seja, caracteriza-se como sendo um “não lugar”, e não, como “um lugar antropológico, onde se criam e sedimentam as relações e os vínculos” (AUGÉ, 2009, p. 73). Para Baptista (2002), a aplicação da hospitalidade é importante para a composição antropológica dos não-lugares, tornando-os espaços por onde os destinos individuais se cruzam. É pertinente buscar em Foucault (2009) o aspecto da vigilância ao hóspede, procurando entender o anfitrião que visa manter a segurança, a vigilância e o controle.

A pesquisa também se justifica devido à escassez de literatura em relação ao oferecimento da hospitalidade no ambiente da aeronave e a importância do estudo das relações que se estabelecem neste ambiente diferenciado. Nesta linha de pesquisa destacam-se os trabalhos de Favorito (2013), Kaperaviczus (2015) e Santos (2016).

A pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo que na primeira, de abordagem qualitativa e com base na análise documental e bibliográfica, realizou-se a análise do Manual do Comissário de Voo das quatro empresas aéreas brasileiras que fazem parte da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR).

A vivência experimental desta autora foi utilizada para correlacionar as análises teóricas da função dos comissários de voo, fundamentadas nos manuais dos comissários de voo e na observação do cotidiano das tripulações, valendo-se do depoimento de três categorias de entrevistados: um entrevistado representando a visão corporativa da aviação, comissários de voo e usuários de transporte aéreo.

Os manuais dos comissários de voo foram analisados para entender a execução dos serviços oferecidos a bordo, em concordância com os padrões de atendimento estabelecidos. Isto é, o treinamento e os procedimentos de segurança para a atuação em situações previstas e não previstas e, assim, identificar se a equipe de tripulação de cabine poderia ser considerada anfitriã, se possui o controle e mantém a segurança dos passageiros a bordo de uma aeronave.

Para a segunda etapa da pesquisa, de abordagem qualitativa e de caráter exploratório. Como instrumento de investigação, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com o objetivo de verificar a presença da hospitalidade e relacioná-la com os aspectos de segurança a bordo das aeronaves. As entrevistas foram realizadas com os comissários de voo e com os clientes das quatro empresas que compõem a ABEAR. Para a análise de conteúdo dos dados obtidos optou-se pela proposta de hipóteses interpretativas de Foucault (2012).

Esta dissertação apresenta esta Introdução, que descreve o problema de pesquisa, as proposições para confirmação ou refutação, os objetivos, a justificativa e o método utilizado. Em seguida, o capítulo 1, dedicado ao referencial teórico da hospitalidade articulado com o

tema do transporte aéreo brasileiro trazendo como os principais autores Camargo (2004), Milon (2011) e Augé (2009) para a conceituação do não lugar. Para a evolução histórica da profissão do comissário de voo e os relatos históricos do início da aviação comercial no Brasil recorreu-se a Pereira (1987) e Fay (1996). Apresenta-se também um breve panorama do perfil do cliente transportado em uma época em que o transporte aéreo era mais restrito até o momento atual, em um cenário de popularização do transporte aéreo regular.

O capítulo 2, fundamenta-se a prestação de serviço, principalmente, com o trabalho de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014). Nele são abordados os agentes reguladores, as leis em que transporte aéreo é subordinado, os modelos de aeronaves operadas no Brasil e os profissionais da aviação civil brasileira. Trata do encadeamento da aviação com a prestação de serviços utilizando observação de campo para exemplificar a trajetória de um cliente e toda a sua experiência pré e pós embarque.

O capítulo 3, descreve a metodologia com base na análise documental, bibliográfica e análise de conteúdo proposta por Foucault (2012), observando as duas etapas: a análise dos manuais dos comissários de voo e, posteriormente, as entrevistas com os comissários e os clientes. Apresenta-se também, a discussão dos resultados.

## CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE E TRANSPORTE AÉREO

Neste capítulo, pretendeu-se tratar da hospitalidade e como ela se manifesta no transporte aéreo brasileiro por intermédio da atuação dos comissários de voo. Levantou-se a evolução da profissão do comissário de voo, desde o seu surgimento até o presente momento, bem como o cenário da aviação brasileira. Ambos foram relacionados com o referencial teórico da hospitalidade, com base em Camargo (2004), Milon (2011) e Telfer (2004).

### 1.1 Do “aeromoço” ao comissário de voo

As primeiras informações a respeito do surgimento da profissão de comissário de voo datam de 1912, tendo o alemão Heinrich Kubis, “aeromoço”, atuando nos dirigíveis da DELAG, a primeira empresa aérea do mundo a efetuar o transporte aéreo comercial. Esta empresa encerrou suas atividades com o início da Primeira Guerra Mundial (PEREIRA, 1987).

Kubis atuava sozinho como comissário, porém, tinha uma pequena equipe composta por um mordomo e um cozinheiro para atender 20 passageiros no *Graff Zepellin*. Para atender os passageiros do dirigível Hindenburg, ele liderou uma equipe que variava de 10 e 15 pessoas, entre mordomos e cozinheiros que atendiam 72 passageiros (AIRSHIPS,2017).



Figura 1 - Serviço de jantar a bordo do Hindenburg  
Fonte: AIRSHIPS (2010, p. 1)

A figura 1 ilustra o momento de um serviço de refeição a bordo do Hindenburg, tendo Heinrich Kubis posicionado em pé, ao fundo, trajando terno escuro. Observa-se que o vestir

dos passageiros é formal, a decoração da sala de jantar é requintada, toda a equipe de Henrich Kubbis usa uniformes formais e sendo supervisionada pelo comissário.

Em relação ao espaço, nota-se tratar de uma sala maior que as cabines de aeronaves da atual aviação regular comercial. Seria possível comparar a sala de jantar do dirigível com uma sala de jantar de navios de cruzeiros, em função da sua grande dimensão. Nesta época, já havia a preocupação com os tempos e os espaços da hospitalidade, sendo eles: alimentar, entreter, receber e hospedar (CAMARGO, 2004).

A figura 2 apresenta o mapa da cabine de passageiros do Hindenburg. Nota-se que ele possui dois *promenades*, uma sala de jantar, uma sala de entretenimento que, na época, resumia-se para ler e escrever e as cabines de passageiros equipadas com camas e, ainda, um *lounge*. O dirigível contava com uma sala de fumo que, na época, era uma inovação, apesar de parecer paradoxal para um dirigível movido a gás inflamável (OBVIOUS, 2017).

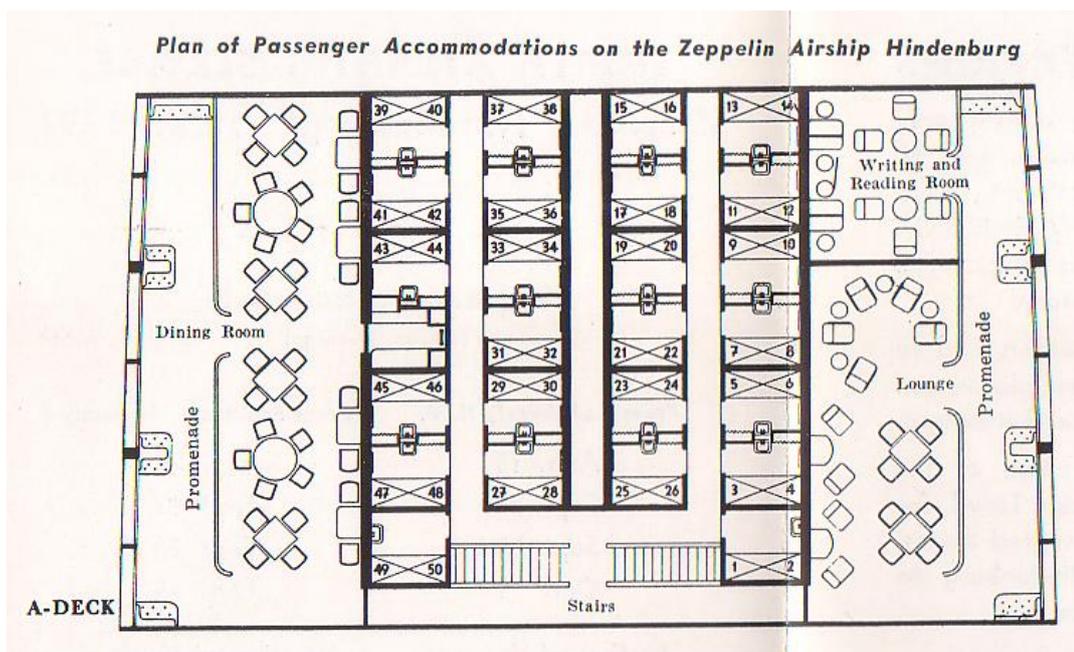


Figura 2 - Mapa da cabine de passageiro do Hindenburg  
Fonte: Obvious (2017)

O oferecimento do serviço de bordo, acomodação em camas e entretenimento nas salas para os passageiros dos dirigíveis vai ao encontro da hospitalidade no domínio comercial. Os clientes de alto padrão que podiam ter uma experiência memorável, nas primeiras décadas século XX viajar no dirigível era mais do que um transporte, mas sim, um desfrute. A experiência da viagem incluía alimentos, bebidas e acomodação que seriam oferecidos por um profissional que representava o anfitrião da empresa perante seus clientes. E, desta forma, a

hospitalidade comercial manifesta-se na empresa de transporte aéreo regular nos primórdios da aviação. Segundo Telfer (2004), “se um hospedeiro comercial atende bem aos seus hóspedes, com 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)

Este momento da história ilustra que o privilégio de realizar uma viagem a bordo de um dirigível era considerado um prazer. Com o fim da operação dos dirigíveis, viajar tornou-se uma necessidade, os Zepelins foram substituídos por aviões.

Existem alguns registros de outros aeromoços nos anos de 1920, na Alemanha e na Holanda, atuando em grandes aviões. Em 1928 e 1929, as empresas *Western Airlines* e *Pan American* também empregavam aeromoços (PEREIRA, 1987). A profissão passou a admitir mulheres a partir de 1930, no início da aviação comercial nos Estados Unidos da América (EUA), na empresa aérea *Boeing Air* que, mais tarde, se tornaria a *United Airlines*. Foi nesta empresa que surgiu a primeira aeromoça denominada *Sky Girl*. Ela se chamava Ellen Church, era piloto e, não sendo aceita para pilotar, foi convidada para ser aeromoça, uma vez que era enfermeira e poderia cuidar dos passageiros que passassem mal. Sua presença a bordo tinha por objetivo manter a calma dos passageiros, pois, voar era algo novo para a maioria deles (BLACK, 2013). A partir de então, as mulheres passaram a predominar na profissão.

No Brasil, a profissão inicia-se com homens, os aeromoços, que na verdade eram despachantes de voo que atuavam como comissários de voo quando necessário e viajam na condição de passageiro para efeito de seguro. O governo brasileiro institui a licença de aeromoço na Portaria n°. 69/DAC, de 27 de abril de 1938 (PEREIRA, 1987).

Dia 27

Sindicato Condor Limitada, requerendo licença de aeromoço de que trata o art. 1º da portaria n. 69, de 27 de abril de 1938, do DAC, para o Sr. Armando Dutra exercer aquelas funções a bordo das aeronaves, apresentando para isso os documentos exigidos pelo artigo 3º da referida portaria 69. — Deferido. Ref. 717-39.

Juliano Luiz Tenan, 2º tenente piloto aviador da Reserva Naval Aérea, requerendo, com fundamento no art. 24 e de acordo com o art. 22 do R. S. C. N. Ae., concessão de carta de piloto de aeronave mercante de que tratam as instruções aprovadas pela portaria de 11 de novembro de 1926, do Sr. ministro da Viação. — Deferido. Ref. 442-39.

Dispensa de diarista :  
Por despacho de 16 de fevereiro findo, do Sr. diretor, foi dispensado do serviço deste Departamento o diarista Paulo Rubeiro da Silva.

Figura 3 - Primeira lei que regulamenta a profissão de aeromoço  
Fonte: JUSBRASIL (1939)

Ainda segundo o autor, a profissão no Brasil, inicialmente desempenhada por homens, visto que era um trabalho ainda braçal, uma vez que cabia ao aeromoço carregar e descarregar as bagagens também (PEREIRA, 1987). Na época, fazia parte do trabalho ir até a agência para

verificar quem seriam os passageiros e receber as instruções. Fazia parte do trabalho a verificação de bagagens e de encomendas, para que no horário da partida tudo já estivesse organizado e conferido. Era tarefa do aeromoço fazer o peso e o balanceamento, para que não houvesse o deslocamento do centro de gravidade. Ele ainda era responsável por verificar a documentação, além de, ao final da etapa do dia, ainda cabia-lhes bater à porta de cada passageiro para verificar se estava tudo bem ou se faltava alguma coisa.

No Brasil, as empresas preferiam contratar homens, devido a intensa e pesada rotina. Porém, a partir de 1945, as empresas passaram a contratar de mulheres como aeromoças, entre elas a *Panair* do Brasil, a Cruzeiro do Sul e a Aerovias. A preocupação com a formação dos profissionais atuantes na aviação civil ocorreu em 1941, quando ficou subordinado ao Ministério da Aeronáutica (PEREIRA, 1987).

A formação dos comissários somente começa na década de 1950, quando as empresas brasileiras, interessadas em competir com as companhias aéreas americanas, passaram a investir no treinamento do profissional, tendo por objetivo, atrair mais clientes oferecendo diferenciais no serviço de bordo. De acordo com Almeida e Fernandez(2009), a profissão de aeromoça vinculava-se a de recepcionista, com a intenção de atender bem o cliente. Ela, então, realizava cursos de gastronomia, etiqueta e maquiagem. A preocupação com segurança de voo era, praticamente, inexistente e toda a formação de comissário acontecia dentro da empresa aérea.

Apesar do controle do Departamento de Aviação Civil (DAC), ainda não haviam sido criados cursos profissionalizantes para a formação de comissários de voo. Após a experiência com os cursos de formação de pilotos, o Ministério da Aeronáutica estabeleceu padrões de formação e reciclagem de comissários de voo, que deveriam ser seguidos pelas empresas que, naquele momento, eram responsáveis pelos cursos. A partir de então, o enfoque passou a ser a segurança da aeronave e de seus ocupantes, sem deixar de lado o *glamour* da profissão e sua preocupação em atender bem o passageiro.

No ano de 1984, foi criada a Lei do Aeronauta que, de acordo com a lei 7.183, capítulo 1, artigo 6º, entende que o comissário “é o auxiliar do comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante” (BRASIL, 1984, p. 1). E, é neste sentido, que a função do comissário de bordo tem por principal objetivo zelar pelo conforto e pela segurança dos passageiros.

## 1.2 Os usuários do transporte aéreo brasileiro

O transporte aéreo brasileiro, até o início dos anos de 1990, era acessível apenas para as pessoas de alta renda da população brasileira, conseqüentemente, viajar de avião era um *glamour*. A própria viagem era muito esperada, o serviço de bordo, o simples fato de estar dentro da aeronave voando, fazia parte de uma experiência que era, ainda, um privilégio para poucos brasileiros (OLIVEIRA, 2007).

Tal segmentação do mercado refletia não apenas no comportamento das pessoas que viajavam, pois tinham um perfil elitizado, mas também, era possível observar a forma com que se arrumavam para fazer a viagem, tanto nas vestimentas como o cabelo e a maquiagem das mulheres. Fay (1996) relata que nos anos de 1960, os habitantes da cidade de São Paulo tinham como local de entretenimento diferenciado o Aeroporto de Congonhas. As pessoas ficavam no aeroporto observando as aeronaves, utilizando serviços e bares 24 horas, pois a aviação nessa época tinha ares de *glamour*. As pessoas se apresentavam com extrema elegância, pois, no seu imaginário, tais viagens lembravam, por exemplo, as longas viagens de navio. Era no aeroporto que se aglomeravam os parentes para saudar as partidas e as chegadas dos seus.

Ao longo dos anos 1990 e 2000, observa-se a liberalização do setor do transporte aéreo ao promover o crescimento e a competitividade da aviação brasileira. Segundo Oliveira e Salgado (2006), o resultado do processo de liberalização e desregulamentação do transporte aéreo pode ser considerado benéfico para o consumidor, pois incentivou a expansão de mercado e a redução nas tarifas, levando o transporte aéreo para outras classes da sociedade.

Assim, observa-se que, passadas as décadas, a evolução do transporte aéreo comercial, as empresas foram se adequando ao mercado. Os preços das passagens, se ajustando, tornando o crescimento viável. Em consequência, surgiram as empresas *low-cost*, e o com elas, na atualidade, um perfil de passageiro distante de toda a elegância e pompa de outrora. A mudança do perfil de passageiros foi radical e, com isso, transformações na atuação das tripulações.

## 1.3 Hospitalidade a bordo das aeronaves

A organização do espaço dentro de uma aeronave segue um *layout* de fileiras para acomodar os passageiros. Para a tripulação, são distribuídos assentos individuais ou duplos nas extremidades da cabine e nas áreas de sua atuação, como *galleys* e as saídas de emergência.

Com base em Foucault (2009), ao tratar da disposição de uma sala de aula, observa-se que é uma forma de organização hierarquizada e disciplinar. São espaços fixados que têm como objetivo restringir a circulação dos passageiros e permitir que a tripulação possa exercer sua função de “vigiar”. Ao comparar, por exemplo, a disposição dos passageiros em lugares pré-determinados com a marcação de assento dentro da aeronave, pode-se perceber que isso significa tornar possível o controle a bordo e como também, favorecer o trabalho da tripulação de cabine. O autor sustenta: “a disciplina faz funcionar um poder relacional que se autossustentável por seus próprios mecanismos e substitui o brilho das manifestações pelo jogo ininterrupto dos olhares calculados. Graças às técnicas de vigilância, a ‘física’ do poder” (FOUCAULT, 2009, P, 170).

O ambiente de circulação da aeronave é reduzido. O passageiro pode, no máximo, deslocar-se da poltrona para ir na toailete ou a *galley* (local onde é preparado o serviço de bordo). Pouco espaço entre as poltronas da frente e de trás e, também, entre as pessoas na lateral das poltronas. Assim, os passageiros precisam ficar sentados por períodos que vão desde 35 min até 12 horas. A distância entre passageiros sentados lado a lado, é de aproximadamente 70 cm. As poltronas reclinam 45° para voos nacionais e classe econômica de voos internacionais (Figura 4).



Figura 4 - Voo em aeronave de curta distância, lotado de passageiros  
Fonte: Moreira (2008)

A Resolução n. 135, de 9 de março de 2010, instituiu o Programa Selo de Avaliação Dimensional (Selo ANAC). As poltronas das empresas aéreas são classificadas de acordo com o seu espaço útil declarado pelas empresas aéreas, considerando sempre o menor valor. Ou seja, para a classificação, a poltrona com menos espaço da classe econômica. Apresenta cinco níveis

de classificação, identificadas por letras que vão de A a E. Para a classificação são consideradas a distância entre poltronas e a largura do encosto (Figuras 5, 6 e 7).

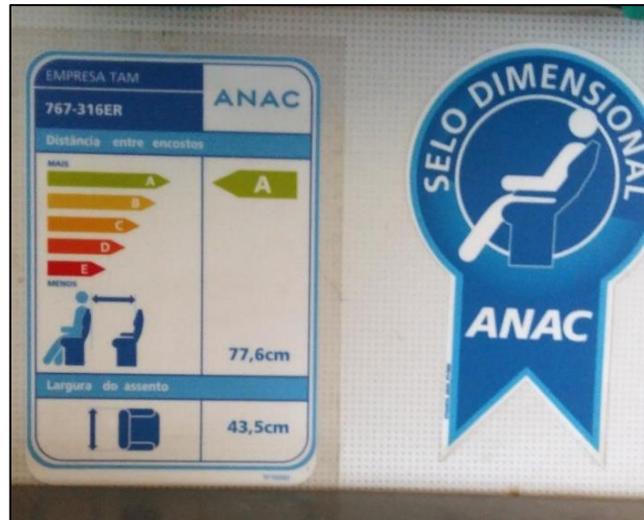


Figura 5 - Dimensões das poltronas Boeing 767  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017



Figura 6 - Dimensões das poltronas Boeing 777  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017



Figura 7 - Poltronas classe econômica  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Com relação às condições do ambiente de bordo, pode-se dizer que o ar que se respira dentro da aeronave é renovado por intermédio do sistema de ar condicionado e todos estão expostos a turbulências e aos efeitos da pressurização. A temperatura a bordo é regulada em 21 graus Celsius, para deixar o ambiente mais agradável, neutralizar odores e evitar mal-estar físico entre outras situações de desconforto. Como tarefa de um bom anfitrião e hospedeiro segundo Telfer (2004), cabe ao anfitrião, no caso a tripulação de cabine, impedir que situações embaraçosas e/ou argumentos polêmicos evoluam para a hostilidade ou briga.

Os comissários como anfitriões devem proteger os passageiros. Segundo Pitt-Rivers (2012), o anfitrião deve proteger o hóspede e, se houver mais de um hóspede, deverá protegê-los uns dos outros. Essa questão de proteção, de cuidar da segurança, está diretamente ligada a função das tripulações de cabine, pois, além de alimentar, acolher, entreter e hospedar, cabe ao comissário proteger o hóspede, seja por razões técnicas e/ou protegê-los de si mesmos em razão do ambiente diferenciado e da exposição a irritabilidade, agressividade, pânico, entre outros.

Segundo (MILON, 2011), na trans-hospitalidade dos não lugares, destaca-se que os meios de transporte, obrigatoriamente, possuem seus protocolos de segurança que têm como função prevenir que o confinamento estimule a agressão entre as pessoas. Ao hóspede/cliente fica reservado o seu direito de passagem, limitado ao tempo de duração ou origem e destino de sua viagem. Para os meios de transporte o “transportar” é seu objetivo.

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 redutor afirmar que o metro é só um meio de transporte, sinistro ainda por cima. Na realidade, a análise da teoria do lugar que o metro instaura permite compreender melhor também como ele se reapropria das regras costumeiras da acolhida que são ativadas nos lugares de hospitalidade (MILON, 2001 p. 510).

Cabe a tripulação cuidar da segurança, uma vez que o hóspede é um estranho e pode colocar em risco a segurança do voo. Embora tratado como hospede, é também vigiado. Para Camargo (2015), o anfitrião honrará o hospede com o que tem de melhor, organizará o espaço destinado ao encontro, porém, vigiando.

O tempo de permanência do cliente a bordo da aeronave tem como base o ticket de origem/destino e, assim, caracteriza-se o tempo de hospitalidade. Milon (2011) alega:

[...] 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 de acolhida, o tempo de hospedagem e o tempo de partida. (MILON, 201, p. 513)

Ao experimentar uma viagem em um equipamento que proporciona ausência, no sentido em que o isolamento acontece durante o deslocamento, as tecnologias de comunicação estão disponíveis somente em determinados voos de determinadas empresa aéreas e o fato de não ser possível escolher o momento de levantar do assento - o aviso de atar os cintos pode estar aceso ou, até mesmo, para não incomodar a pessoa que está ao seu lado.

A impossibilidade de desembarcar, pois, com o fechamento da porta da aeronave e em procedimento de decolagem, somente será possível desembarque no destino, após o pouso. Estes podem ser os fatores que representam o controle do espaço. Além disso, o próprio espaço aéreo, de acordo com Augé (2009), é uma parte de atmosfera que tem como controlador o estado, ou seja, o controle é hierarquizado.

A aeronave poderia ser observada como um não-lugar, pois não cria uma identidade e é um lugar de passagem (AUGÉ, 2009). Em aspectos gerais não possui personalidade, embora as empresas aéreas busquem tornar seus equipamentos o mais confortável possível dentro das limitações de um meio de transporte. Lembrando que a maior parte de clientes das empresas aéreas está acomodado em cabines de classe econômica e/ou cabine única, cujo os recursos de conforto são bastante limitados.

Vale ressaltar o ambiente de uma aeronave também pode ser considerado um lugar de identidade para um determinado grupo de pessoas, cujo o transporte aéreo passa a ter uma importância cotidiana os viajantes que optam por classe de serviço diferenciada, nas quais os recursos de confortos são amplos, neste grupo podem se encaixar os viajantes assíduos, as pessoas que trabalham no setor e aquelas que de uma certa forma encontram uma identificação com este ambiente.

A tripulação de cabine oferece hospitalidade tendo como objetivo a tentativa de equalizar o “tempo ocioso” que o passageiro dispõe, proporcionando uma experiência hospitaleira e, é nesta lacuna, que se oferecem refeições, entretenimento a bordo, que, no caso, é disponibilizado por intermédio do sistema *Inflight Entertainment* (IFE) e conforto para descanso (NAMEGHI, 2013), com o objetivo de tornar este ambiente o mais confortável possível.

Segundo Telfer (2004), os profissionais que oferecem a hospitalidade estão encarregados do bem-estar dos hóspedes e, esses indivíduos, podem ser tratados afetuosamente ou não de “meu-anfitrião”. A hospitalidade é oriunda de relações, então, a empresa aérea, não pode por si mesma oferecer hospitalidade, ela usa um representante. No caso das aeronaves, a hospitalidade é oferecida pela tripulação de cabine, fazendo o papel de anfitrião.

Com base nas afirmações de Pitt-Rivers (2012), observa-se que a hospitalidade implica em três regras: a) o anfitrião deve honra e respeito ao hóspede; b) o hóspede deve respeito e homenagem ao anfitrião; e c) o hóspede não deve invadir o espaço do anfitrião, ou seja, não tomar o lugar do anfitrião.

Para Gotman, Raynal e Camargo (2013):

[...] a hospitalidade não é a casa aberta... É cheia de códigos de entrada, de caminhos, de limiares, a começar pela soleira da porta, de ritos, de separações, de aproximações, de distâncias, que enjaulam, dirigem, vigiam o estranho. Ele é tratado com honra, mas não vai onde quer. A hospitalidade é, então, um dispositivo de enquadramento, um modo de conter. Mas também, um modo de lhe dizer onde ele está, de lhe abrir, também para a casa, para o lugar onde é acolhido e integrado (GOTMAN; RAYNAL; CAMARGO, 2013, p. 1550).

Ainda neste sentido, Pitt-Rivers (2012) ensina que a hospitalidade coloca o anfitrião em um lugar privilegiado, enquanto o convidado fica sujeito ao seu anfitrião, em uma posição inferior. O convidado, na sua condição, não tem direitos em fazer exigências, tampouco, interferir no sistema. Ele ocupa um lugar honrado, porém é um convidado.

## **CAPITULO 2 - A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E O TRANSPORTE AÉREO**

O presente capítulo trata do conceito de serviço de Fitzsimmons e Fitzsimmon (2014). Em seguida, apresenta a estrutura do transporte, seus órgãos reguladores, as aeronaves operadas pelas empresas pesquisadas, os profissionais da aviação e os uniformes. Descreve a trajetória do cliente desde a aquisição do bilhete até o desembarque no seu destino final.

### **2.1 Os serviços no setor aéreo**

Fitzsimmons e Fitzsimmon (2014, p. 4) conceitua serviços como “uma experiência perecível e intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. Lovelock e Wright (2001, p. 5) explicam que “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa ser ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

O serviço é caracterizado pela a intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade e heterogeneidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMON, 2014). Assim, para as empresas aéreas, um assento vazio em um voo pode ser um exemplo de perecibilidade, pois aquele assento, para a sua receita, nunca mais poderá ser vendido. No transporte aéreo, a aquisição de um bilhete inclui serviços que, na maior parte das vezes, têm a intangibilidade como essência, ou seja os elementos seriam a pontualidade, confiabilidade, conforto e segurança (SPOJARLIC, 1998).

O serviço de bordo é composto por refeições, itens de conforto como travesseiros e mantas e de higiene que, na aviação atual, estão presente mais fortemente nos voos internacionais, podendo ser classificados como serviços periféricos do transporte aéreo regular. (FAVORITO, 2013) alega que o serviço essencial seria o transporte em si e, o periférico, o atendimento pré e pós-viagem e o serviço de bordo. Completando, a autora afirma: “nem sempre a fronteira entre produtos e serviços está bem definida, uma vez que clientes compram não apenas serviços ou produtos separadamente, mas, muitas vezes compra um pacote que englobam ambos; serviços e produtos” (FAVORITO, 2013, p. 17).

De acordo com (KAPERAVICZUS, 2015), os clientes das empresas aéreas, durante um voo, observam o comportamento dos comissários, mapeando-os. Para os clientes, os comissários são a empresa aérea. “O comissário está em contato com o cliente o tempo todo. É a interface da empresa. O diferencial que a empresa procura oferecer são os intangíveis da interface humana” (KAPERAVICZUS, 2015 p. 61).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmon (2014), a maioria dos serviços caracterizam-se pelo encontro entre o prestador e o cliente. Dessa forma, o encontro de serviços é a interação entre o cliente, o prestado de serviço e a empresa. Cada encontro de serviço é o momento da verdade. Cada uma das relações estabelecidas nesses encontros podem sugerir fontes de conflito.

Para os clientes das empresas aéreas, desde o momento da compra da passagem até sua chegada a aeronave, o cliente se relaciona com várias pessoas da linha de frente, podendo ocorrer conflitos. O resultado desse desgaste, ocasionalmente, provoca alterações de comportamento que podem se manifestar dentro da aeronave, que tem por característica o de ser um ambiente diferenciado para qualquer atitude em relação a esse tipo de manifestação, sobretudo, pela sua falta de recursos quando já se encontra com suas portas fechadas, em procedimento de *taxi* ou em voo. Portanto, é importante considerar a explicação de Kaperaviczus (2015, p. 16): “O comissário como qualquer tripulante, primeiro precisa pensar em segurança. Se tiver um passageiro que está causando problemas no voo o comissário tem que ser firme e tomar as providências adequadas”.

A hospitalidade e os serviços de uma empresa aérea podem ser observados pelo comportamento dos colaboradores com seus clientes, quando a relação vai além do contrato, o serviço prestado pode superar a expectativa de um cliente.

## **2.2 O transporte aéreo brasileiro**

O serviço de transporte aéreo regular, oferece serviços de transporte passageiros e de cargas. Serviço aéreo público significa a prestação de serviço aéreo mediante remuneração, que abrange o disposto no art. 175 da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, que dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica:

1.1 Transporte aéreo público significa o serviço aéreo público de transporte de passageiro, carga ou mala postal, regular ou não regular, doméstico ou internacional:

1.1.1 Transporte aéreo público regular significa o serviço de transporte aéreo público, outorgado por meio de concessão, aberto ao uso pelo público em geral e operado de acordo com uma programação previamente publicada ou numa

regularidade tal que constitua uma série sistemática de voos facilmente identificável (ANAC, 2016, p. 1).

Com a pretensão de oferecer melhor entendimento de como é composto o sistema de transporte aéreo brasileiro e como ele impacta diretamente na atuação dos profissionais que estão diretamente envolvidos na operação de aeronaves, faz-se necessário esclarecer como atua o órgão regulador da aviação civil brasileira, a ANAC.

A aviação civil brasileira é regida pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), criada em 2005. Ela tem por finalidade regular e fiscalizar as atividades da aviação civil, infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil. É uma autarquia federal, de regime especial e está vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. As ações da ANAC se enquadram nas atividades de certificação, fiscalização, normatização e representação institucional.

O quadro 1 apresenta as principais atividades da ANAC e descreve como elas regem a atuação do profissional da aviação civil brasileira.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>	<b>COMO IMPACTA OS PROFISSIONAIS DA AVIAÇÃO</b>
Normatiza	A ANAC atualiza, revisa e edita regulamentos técnicos e relacionados aos aspectos econômicos, da aviação civil brasileira.	Toda a bibliografia utilizada para a formação ou revalidação dos profissionais da aviação são normatizados pela ANAC
Certifica	Os aviões, helicópteros, oficinas de manutenção, empresas aéreas, escolas de aviação e profissionais da aviação.	Os profissionais da aviação são certificados mediante aprovação na prova ANAC.
Fiscaliza	Faz a vigilância continuada, acompanhamento dos produtos, das empresas, das operações, dos processos e dos serviços que envolvem a aviação civil brasileira.	São efetuados os <i>checks</i> de competência que envolvem além do profissional da aviação a ser checado, um examinador credenciado pela ANAC e um INSPAC – esse é o representante da ANAC.
Autorizações e concessões	A ANAC emite as autorizações de funcionamento das companhias aéreas, empresas de taxi aéreo ou de serviços especializados, oficinas de manutenção, escolas e profissionais da aviação.	Os profissionais da aviação são autorizados a exercer sua função mediante a autorização da ANAC.
Profissionais da aviação	A ANAC emite as licenças dos profissionais especializados, ou seja, pilotos, comissários de voo, despachantes operacionais de voo, mecânicos de manutenção, agentes de proteção a aviação civil, entre outros.	Todas as habilitações técnicas são emitidas pela ANAC e devem ser portadas, assim como devem estar na sua validade.

Quadro 1 - Atividades da ANAC

Fonte: Adaptado de ANAC (2016)

Além da ANAC, toda a operação aérea envolve órgãos especializados e, estes órgãos, também estão envolvidos diariamente com a operação das aeronaves e com os profissionais da aviação (Quadro 2).

<b>Outros Órgãos Reguladores</b>	<b>Objetivos</b>
Secretaria de Aviação Civil - SAC	Tem por objetivo, o desenvolvimento da aviação civil brasileira.
Infraero Aeroportos	Empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária, tem por objetivo prover infraestrutura e serviços aeroportuários.
Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA)	Tem por objetivo, planejar, gerenciar e controlar o espaço aéreo brasileiro, proteção ao voo, serviço de busca e salvamento e telecomunicações do Comando da Aeronáutica.
Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA)	Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, é o órgão central do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER).
Polícia Federal	Sua responsabilidade no setor da aviação civil é o controle dos postos de fiscalização de tráfego internacional, emissão de passaportes e de visto brasileiro.
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	Atua em todos os setores que oferecem produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira.
Vigilância Agropecuária Internacional (VIGIAGRO)	Atua na inspeção e fiscalização do trânsito internacional de vegetais, seus produtos e subprodutos. Sua fiscalização é feita nos portos, aeroportos internacionais, fronteiras e aduanas especiais.
Receita Federal	Atua prevenindo e combatendo a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionado ao comércio internacional. Faz, ainda, fiscalização aduaneira nos aeroportos.
<i>International Civil Aviation Organization (ICAO)</i>	Trabalha em cooperação com 191 estados-membros e organizações globais para desenvolver padrões e práticas recomendadas, as quais, os seus estados participantes, recorrem para desenvolver seus aparatos legais nacionais de aviação civil.
<i>Latin America e Caribbean Air Transport and Association (ALTA)</i>	Organização privada, cujos membros representam 86% do tráfego comercial da região.
<i>International Air Transport Association (IATA)</i>	Organização privada que tem por missão representar e servir o setor da aviação civil. Representa 240 empresas aéreas no mundo que correspondem a 84% do tráfego total.

Quadro 2 - Órgãos reguladores diretamente envolvidos na operação

Fonte: Adaptado de ANAC (2016) e ABEAR (2017)

Todos estes órgãos influenciam diretamente os serviços prestados pelas empresas aéreas, porém, três deles têm uma relação direta com os clientes e com os profissionais da aviação: a) Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) - responsável pelos aeroportos, local onde transitam os passageiros e os profissionais da aviação; b) ANVISA – responsável pela inspeção constantemente das aeronaves; e) Polícia Federal – responsável pelo

apoio aos tripulantes quando há um comportamento inadequado de passageiro ou infringindo regras de segurança da aviação.

Outra instituição que compõe o cenário do transporte aéreo brasileiro é a Associação das Empresas Aéreas Brasileiras (ABEAR), uma unidade de comunicação, promoção e relacionamento do setor aéreo. Sua responsabilidade é tratar das questões institucionais do setor aéreo. Suas estratégias de atuação compreendem: planejar, implementar e apoiar ações e programas que promovem o crescimento da aviação civil de forma consciente e sustentável, tanto para o transporte de passageiro ou de carga (ABEAR, 2017).

Em relação às iniciativas sociais e ambientais praticadas pelas empresas aéreas brasileiras associadas a ABEAR, aponta-se a participação conjunta do programa “Asas do Bem”, que consiste no transporte de órgãos para transplante. De acordo com o programa, são 4,5 mil voos por ano que levam um órgão ou tecido para transplante. No Brasil, 60% dos transplantes precisam de transporte aéreo e 94,5% dos órgãos ou tecidos são transportados pelas empresas associadas a ABEAR fizeram com que o volume de itens transportados superasse o número de 6,7mil ao ano (ABEAR, 2014).

Dentre as outras iniciativas sociais tem-se a doação de bilhetes em apoio aos projetos sociais e a constante preocupação, comum as companhias aéreas brasileiras, na redução de consumo de combustível e de ruídos.

### 2.2.1. As aeronaves

Aeronave é toda e qualquer máquina capaz de se sustentar no ar. As empresas de transporte aéreo regular operam com aviões e, no Brasil, as compõem a ABEAR, utilizam os seguintes equipamentos (Quadro 3):

- . Empresa aérea 01 – Airbus 319/320/321/350 Boeing 767/777
- . Empresa aérea 02 – Embraer 190/195 ATR 72/600 Airbus 320neo/330
- . Empresa aérea 03 – Boeing 737
- . Empresa aérea 04 – Airbus 318/319/320/320neo/330

Fabricante de aeronaves utilizadas pelas empresas aéreas brasileiras			
Airbus	Boeing	Embraer	ATR – Aeronave de Transporte Regional
França	Estados Unidos	Brasil	França e Itália

Quadro 3 - Fabricante/modelo de aeronave

Fonte: elaborado pela autora, 2017

O quadro 4 apresenta as características dos dois tipos de aeronaves.

<b>Narrow Body</b>	<b>Wide Body</b>
Fuselagem estreita, possui um corredor entre poltronas.	Fuselagem larga, possui dois corredores entre poltronas.
Efetua voos domésticos ou voos internacionais <i>short haul</i> *.	Efetua voos domésticos e internacionais <i>short haul</i> * e <i>long haul</i> **.
No Brasil, nas empresas aéreas que compõem a ABEAR, utiliza-se: A318, 319, 320 e 321, B737, ERJ 190,195 e ATR72	No Brasil, nas empresas aéreas que compõem a ABEAR, utiliza-se: A330 e 350. B777 e 767.
Nessas aeronaves, geralmente, são oferecidas apenas uma classe de serviço e assentos com um mais espaço sujeito a tarifa diferenciada, porém o serviço é o mesmo.	Nestas aeronaves, no Brasil, são oferecidas duas classes de serviço, a executiva e a econômica. Na classe econômica é oferecido assento com mais espaço sujeito a tarifa diferenciada. Hoje, no Brasil, nenhuma das empresas aéreas membros da ABEAR oferecem serviços de primeira classe.

Quadro 4 - Tipos de aeronaves.

Nota\*: Voos de até 6 horas de duração

Nota\*\*: Voos acima de 6 horas de duração

Fonte: elaborado pela autora, 2017

A configuração de uma aeronave é definida pela empresa aérea juntamente com o fabricante, considerando o atendimento das suas necessidades de serviço. Para o transporte aéreo de passageiros, além do *cockpit* e da cabine de passageiros, as aeronaves possuem *galley* e, em algumas, o *wide body* e a *crew rest*.

O *cockpit* ou cabine de comando, é o espaço destinado a operação da aeronave. Conta com uma saída de emergência e equipamento de emergência, além daqueles de uso rotineiro.

Na cabine de passageiros estão dispostos, além das poltronas do cliente, as toaletes, inclusive, os especiais para acesso dos portadores de necessidades. Nos anteparos, em algumas aeronaves, é possível acomodar um berço<sup>1</sup> para bebês.

As *galleys* são os lugares destinados a preparação do serviço de bordo, próximo a elas ficam as estações de comissários, que são os assentos reservados para a tripulação de cabine para o momento do pouso e ou da decolagem e devem ser, obrigatoriamente, utilizadas durante o voo. Cada comissário tem pré-determinado o seu assento e a porta da aeronave na qual deve atuar caso haja alguma emergência. Neste assento ou na sua proximidade encontram-se os equipamentos de emergência de uso da tripulação de cabine.

A *crew rest* é uma área isolada para descanso da tripulação.

<sup>1</sup> Berço é pertencente a aeronave e está devidamente homologado pela ANAC para uso.

## 2.2.2 Os profissionais da aviação - Tripulações

A descrição da tripulação de uma aeronave segue o determinado pela Lei 7.183/1984, que em seu conjunto, apresenta a seguinte descrição:

Art. 6º São tripulantes:

- a) COMANDANTE: piloto responsável pela operação e segurança da aeronave – exerce a autoridade que a legislação aeronáutica lhe atribui;
- b) CO-PILOTO: piloto que auxilia o comandante na operação da aeronave;
- c) MECÂNICO DE VÔO<sup>2</sup>: auxiliar do comandante, encarregado da operação e controle de sistemas diversos conforme especificação dos manuais técnicos da aeronave;
- d) NAVEGADOR<sup>3</sup>: auxiliar do comandante, encarregado da navegação da aeronave quando a rota e o equipamento o exigirem, a critério do órgão competente do Ministério da Aeronáutica;
- e) RADIOOPERADOR DE VÔO<sup>4</sup>: auxiliar do comandante, encarregado do serviço de radiocomunicações nos casos previstos pelo órgão competente do Ministério da Aeronáutica; e
- f) COMISSÁRIO: é o auxiliar do comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante.

§ 1º A guarda dos valores fica condicionada à existência de local apropriado e seguro na aeronave, sendo responsabilidade do empregador atestar a segurança do local.

§ 2º A guarda de cargas e malas postais em terra somente será confiada ao comissário quando no local inexistir serviço próprio para essa finalidade. (BRASIL, 1984, p. 1).

Apesar de previsto em lei apenas a função de comissário, as empresas aéreas, na composição das suas tripulações, designam um comissário para exercer a função de chefe de cabine, compondo a equipe. Nos voos em que é oferecido a classe executiva, existem os comissários que possuem treinamento diferenciado para o atendimento a esses clientes. Assim, uma equipe de tripulação de cabine poderá ter, comissário chefe e comissários auxiliares ou comissário chefe, comissários auxiliares classe executiva e comissários auxiliares classe econômica.

A secção II da Lei 7.183/1984, estabelece:

Art. 8º Tripulação é o conjunto de tripulantes que exercem função a bordo de aeronave.

Art. 9º Uma tripulação poderá ser: mínima, simples, composta e de revezamento.

<sup>2</sup> O mecânico de voo presta auxílio para o comandante em terra.

<sup>3</sup> O navegador de voo não está mais presente a bordo nos voos das empresas pesquisadas.

<sup>4</sup> O radioperador de voo não está mais presente a bordo nos voos das empresas pesquisadas.

Art. 10 Tripulação mínima é a determinada na forma da certificação de tipo de aeronave e a constante do seu manual de operação, homologada pelo órgão competente do Ministério da Aeronáutica, sendo permitida sua utilização em voos: locais de instrução, de experiência, de vistoria e de traslado.

Art. 11 Tripulação simples é a constituída basicamente de uma tripulação mínima acrescida, quando for o caso, dos tripulantes necessários à realização do voo.

Art. 12 Tripulação composta é a constituída basicamente de uma tripulação simples, acrescida de um piloto qualificado a nível de piloto em comando, um mecânico de voo, quando o equipamento assim o exigir, e o mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do número de comissários.

Parágrafo único - Aos tripulantes acrescidos à tripulação simples serão asseguradas, pelo empregador, poltronas reclináveis.

Art. 13 Tripulação de revezamento é a constituída basicamente de uma tripulação simples, acrescida de mais um piloto qualificado a nível de piloto em comando, um copiloto, um mecânico de voo, quando o equipamento assim o exigir, e de 50% (cinquenta por cento) do número de comissários (BRASIL, 1984, p. 1).

Nota-se, que há uma padronização de membros da tripulação de bordo definidos por lei, mesmo que a formulação da equipe não acompanhe o desenvolvimento do mercado e as evoluções tecnológicas na área. As funções de navegador e mecânico de voo, eram fundamentais em voos transoceânicos até o final da década de 1970, sendo famosos os *cockpits* dos aviões Concorde, que eram considerados com a tecnologia mais avançada para a época. A evolução dos instrumentos de navegação, a popularização do uso de GPS e novas tecnologias aviônicas, acabaram por transferir certas funções para outros membros da tripulação.

### 2.2.3 Os uniformes e segurança a bordo

O item de identidade da tripulação, desde o início da aviação comercial, são os uniformes, pois têm uma representação importante em relação a imagem das companhias aéreas. Presentes nas duas grandes guerras, aeronaves e uniformes sempre andaram juntos, as empresas aéreas buscam apresentar sua identidade por intermédio da vestimenta de seus tripulantes, além, é claro, da disciplina que o seu uso representa. Ao ser inserido na aviação comercial, os uniformes antes militarizados, passaram por um processo de refinamento e identificação (Figura 8).

*From the moment the first "air stewardess" stepped on board in 1930, the scene was set for the aircraft aisle to become a catwalk for image-makers. Attractive Young women became the collective face of the Airlines and as such they achieved iconic status, nationally and internationally. This status played*

*a key part as it transformed from militarism to glammers* (BLACK, 2013, p. 2)<sup>5</sup>



Figura 8 - Aeromoças da Varig – 1960  
Fonte: VARIGBRASIL (2017)

Na aviação, os uniformes das tripulações fazem referência a uma estrutura hierarquizada, oriunda dos regimentos militares, assim como a postura corporal apresenta elementos de elegância e disciplina. As mulheres, devidamente penteadas e maquiadas. Os homens, com barba feita seguindo normas previamente estabelecidas. Pode-se dizer, então, que o tripulante uniformizado representa segurança, identidade e hierarquia.

*Flight attendants are linked, via their uniforms, to the airplane-machine in precisely the same way. As a technology uniforms shape and code the body so they become a unit that belongs to a collective whole.* (BLACK, 2013, p. 3)<sup>6</sup>

Os uniformes são as vestimentas que identificam as hierarquias, ou seja, as linhas de comando. Também representam submissão a um código de comportamento. São várias as recomendações de conduta e comportamento no momento em que se está vestindo o uniforme. Ao vesti-lo, o funcionário passa a representar um grupo, uma instituição. Ressalta-se o posicionamento das empresas aéreas a respeito do uso e do cuidado quando o funcionário estiver trajando o uniforme.

Uniforme e traje, a apresentação pessoal é um dos elementos importantes no estabelecimento de relações humanas. O correto trajar é essencial para o tratamento do passageiro. O tripulante a serviço deverá estar uniformizado em

<sup>5</sup> A partir do momento em que a primeira aeromoça aérea entrou em cena em 1930, a cena do corredor da aeronave se tornou uma passarela para estilistas. As jovens aeromoças tornaram-se a imagem das companhias aéreas e, como tal, alcançaram *status* icônico, nacional e internacionalmente. Este status originado no início da aviação comercial referida como a "*Golden Age*" o uniforme desempenhou um papel-chave pois foi ele que transformou a imagem militar do uniforme para uma imagem glamourosa (Tradução livre da autora, 2017) (BLACK, 2013 p. 2).

<sup>6</sup> Pode-se dizer que assim como as aeronaves se moldam a tecnologia, os uniformes moldam e codificam o corpo de maneira que se tornem uma unidade pertencente a um todo coletivo (BLACK, 2013, p. 3).

acordo com as normas /padrões estabelecidos pela Empresa (EMPRESA AÉREA 01, 2015, p. 37).

De acordo com a Empresa aérea 03 (2016, p. 5), o colaborador deve se apresentar de acordo com as regras de utilização do uniforme, garantindo que sua imagem esteja no padrão estabelecido pelo manual. Qualquer discrepância será considerada como proibido. Tais determinações visam garantir que a apresentação pessoal tenha uma importância positiva na opinião do cliente não só em relação a empresa, mas, também ao indivíduo que a representa.

É comum nas três empresas pesquisadas, a autoridade do Comandante em não permitir que um tripulante prossiga em sua jornada de trabalho caso esteja em desacordo com as regras de apresentação pessoal.

Os elementos de apresentação pessoal podem ser comparados com o postural dos soldados que, de acordo com Foucault (2009), o corpo é descoberto como um objeto de poder. Corpo este que pode ser treinado, modelado que se torna dócil pode ser submetido e utilizado. Assim os controles da repressão do corpo impõem uma relação de docilidade-utilidade.

Nota-se, ainda, que os uniformes da tripulação de cabine mudaram muito ao longo do tempo, diferentemente do uniforme dos pilotos, que, de maneira geral, é composto por camisa branca e calça escura.



Figura 9 - Exemplos de uniformes: empresas aéreas Gol e Azul  
 Fonte: Pawlow (2016, p. 1)

Para Black (2013), o conjunto de elementos que constituem um fascínio além do desempenho da função do profissional a bordo seriam sua imagem, a rotina, o gestual e o uniforme.

*The uniform is thus the clothing of the modern society. Evolving from a military set of regimes, designed to transfer and maintain authority, control and discipline, it evolved within the emergence of civil society in the form of the corporate suit, initially for men. Yet this uniform took on new forms in the "heightened", futuristic and largely peaceful cosmopolitan and post-national (or at least transnational) domain of fair culture. International Airlines were and are both nationalistic and globally corporate in their branding. The female cabin crew uniform signals the maintenance of Safety, Retaining its military function, but it is also subject to the vagaries of fashionable change, and in doing so creating an Association between fashion and femininity. This new manifestation of the uniform created tension between control and release, stillness and dynamism that contribute a great deal to the mid-twentieth-century perception of the flight hostess as an eroticized glamorous figure. (BLACK, 2013 p. 5)<sup>7</sup>*

Observa-se que os comissários de voo são a parte visível da tripulação. São eles que representam a autoridade do comandante do voo e da empresa aérea, além de representar a

<sup>7</sup> O uniforme é assim, o vestuário da sociedade disciplinar moderna. Evoluindo a partir do regime militar, concebido para indicar e manter autoridade, controle e disciplina. Surgiu, inicialmente, na sociedade civil para os homens pertencentes às corporações. A representação deste uniforme com suas novas formas futurísticas e pacificadoras passam a representar a cultura da aviação civil. As companhias aéreas internacionais eram e são nacionalistas e, globalmente, corporativas em sua marca. O uniforme da tripulação de cabine do sexo feminino indica a manutenção da segurança, mantendo a sua função militar, mas também, sujeito aos caprichos da mudança da moda e, ao fazê-lo, cria uma associação entre moda e feminilidade. Esta nova manifestação do uniforme criou uma tensão entre controle e liberação, quietude e dinamismo que contribuíram muito para a percepção, em meados do século XX, da hospedeira de voo como uma figura glamorosa erotizada. (BLACK, 2013 p. 5) (Tradução livre da autora, 2017).

capacitação profissional. No caso das aeromoças, o uniforme permite que a figura feminina erotizada, passe a ser vista como inacessível.

### 2.3 Ciclo de serviços

O passageiro pode efetuar a compra da passagem pela *internet*, em agências de viagem ou pessoalmente, nas lojas da companhia aérea. No caso da passagem comprada pela *internet*, não existe relação direta com funcionário, um sistema que tenha um funcionamento satisfatório causa, de imediato, uma boa impressão. Na compra de passagem nas lojas, onde o passageiro tem contato direto com os funcionários, a hospitalidade se apresenta de forma bastante expressiva impactando positiva ou negativamente, dependendo da apresentação e da disponibilidade dos funcionários, das soluções encontradas e do acolhimento oferecido.

Considerando que o passageiro faça *check in online* dias antes do embarque, pode-se observar o impacto da hospitalidade no funcionamento do aplicativo da empresa aérea ou no sistema do *site* da companhia, sendo positivo quando estes se apresentam de forma rápida e intuitiva, ou seja, consigam oferecer uma plataforma de interação amigável com o cliente.

No momento do embarque, o passageiro passa por diversos procedimentos antes de chegar à aeronave. Ao chegar no aeroporto direciona-se para o *check in* da empresa aérea, tendo a possibilidade de apenas despachar a bagagem caso já tenha efetuado seu *check in online*. Ele também pode realizar o *check in* nos totens e, então, despachar a bagagem. E, ainda, realizar todo o processo diretamente no balcão com um funcionário. Independente da opção escolhida, o passageiro espera ser bem atendido e ter suas eventuais dúvidas sanadas e que todo o processo ocorra de forma rápida.

De posse do cartão de embarque, o passageiro direciona-se para a sala de embarque, passa pelo raio-x, dispositivo este que pode causar desconforto se for solicitado que tire o calçado, por exemplo. Na sala de embarque ele deve ficar atento para eventuais alterações do portão de embarque e outras atualizações sobre o *status* do voo, exibidos nos monitores. Próximo ao portão de embarque o passageiro espera encontrar um local limpo e agradável, com assentos suficientes, totens ou tomadas para carregar os aparelhos eletrônicos, *wi-fi* ou sinal propício para utilizar seu pacote de dados, toaletes, estabelecimentos alimentícios, disponibilidade de painéis para acompanhar o *status* de seu voo, entre outras facilidades.

A possibilidade de um atraso é, obviamente, um fator negativo para o passageiro, mas, mesmo sem atrasos é comum que ele aguarde por volta de 45 minutos neste ambiente. Portanto, é importante que ele se sinta acolhido antes do voo. No momento do embarque, existe a possibilidade de entrar na aeronave diretamente pela ponte de acesso ou embarque na posição remota, sendo, em média, a segunda opção mais demorada que a primeira, em ambas alternativas, o passageiro espera que o embarque seja realizado com rapidez.

Na porta da aeronave o passageiro entra imediatamente em contato com a tripulação que o acompanhará durante o voo. Os comissários ficam distribuídos em vários pontos da aeronave recepcionando os passageiros e, os comandantes, na cabine de comando checando as funcionalidades da aeronave, condições de voo, entre outras atividades.

Durante o voo o passageiro se depara com diversas ações hospitaleiras, que abrangem o acolhimento na aeronave, a limpeza, o bom funcionamento das opções de entretenimento, os alimentos e as bebidas de qualidade, comprados ou não, profissionais treinados para situações de emergência e informações sobre o destino.

Ao desembarcar, o passageiro acessa o aeroporto de destino diretamente pela ponte de acesso ou na posição remota, seguindo para uma possível conexão ou, se a viagem chegou ao fim, se dirige para a esteira de bagagens, ao reavê-la pode conferir se houve algum dano ou seguir para seu destino.

Em qualquer alternativa é válida que o passageiro tenha funcionários a quem possa direcionar dúvidas ou problemas. No aeroporto é importante que ele tenha fácil acesso aos meios de transporte e que se encontre em segurança.

A empresa aérea ainda pode contatar o passageiro via *e-mail* ou telefone com a finalidade de realizar uma pesquisa de satisfação de serviços, o que possibilita reclamações, elogios e demais comentários.

Nos voos internacionais, mais especificamente os voos que decolam com destino aos EUA, além das inspeções de segurança realizadas durante a trajetória do passageiro, pode acontecer de ser novamente inspecionado no corredor da ponte de acesso que antecede o embarque, sua bagagem de mão e passaporte são vistoriados além de mais uma conferência com o detector de metais portátil.

Ao desembarcar em território estrangeiro o passageiro ainda passa pelo controle de passaporte e inspeção de bagagens.

Portanto ao adquirir uma passagem aérea, e efetuar a sua viagem aérea, o cliente é submetido a algumas inspeções, cujo o foco principal é a segurança.

## **CAPITULO 3 HOSPITALIDADE E AS ATIVIDADES DOS COMISSÁRIOS DE VOO: RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os conteúdos encontrados na análise dos manuais dos comissários relacionadas com a hospitalidade. Em seguida, são analisadas e discutidas as entrevistas com o Presidente da ABEAR, clientes e comissários de voo.

### **3.1 Procedimentos metodológicos**

Para a realização desta pesquisa, de carácter exploratório e particularizada pelo modelo qualitativo de organização e exame dos dados, realizou-se em sua primeira etapa a análise documental e bibliográfica dos Manuais de Comissários de Voo das empresas aéreas que compõem a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR). Em seguida, foram realizadas entrevistas com o Presidente da ABEAR, com os comissários e com os usuários do transporte aéreo.

Na pesquisa identificada como bibliográfica, focada nos manuais dos comissários das empresas aéreas, para garantir o seu anonimato adotou-se as seguintes denominações: Empresa Aérea 01, Empresa Aérea 02, Empresa Aérea 03 e Empresa Aérea 04.<sup>8</sup>

A segunda etapa da pesquisa foi composta por roteiro de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas. O primeiro entrevistado foi o Sr. Eduardo Sanovicz, presidente da ABEAR, que contribuiu com sua visão corporativa de desenvolvimento do transporte aéreo brasileiro.

Na sequência, foram entrevistados cinco comissários de voo com experiência mínima de 18 anos na aviação civil. E, em seguida, foram entrevistados usuários do transporte aéreo brasileiro. Para manter o anonimato dos comissários entrevistados foram denominados como entrevista 01, entrevista 02, entrevista 03 e entrevista 04 e para as entrevistas com os usuários do transporte aéreo os entrevistados, entrevista A, entrevista B e entrevista C.

---

<sup>8</sup> Em alguns momentos, certas citações apresentam, a possibilidade de identificação de algumas das empresas analisadas. Recordar-se que, nestes casos específicos, referem-se a documentos disponibilizados ao público em seu endereço eletrônico na *WEB*. Analisa-se, assim, as características gerenciais ao setor de serviços aéreas, externadas por essas empresas.

Para a análise dos manuais dos comissários de voo, preocupou-se em encontrar na bibliografia técnica dos comissários de voo, os tempos da hospitalidade, recepcionar, entreter, alimentar e hospedar (CAMARGO, 2004). Buscou-se identificar o olhar vigilante, tema estabelecido por Foucault (2009).

A experiência cotidiana da autora no setor do transporte aéreo fez parte do processo investigativo, trazendo as observações vivenciadas correlacionando-as com os dados coletados.

A entrevista com os comissários de voo teve como critérios de escolha a experiência profissional de, no mínimo, 20 anos na profissão, cujo objetivo foi tentar, por meio dos depoimentos dos entrevistados, identificar as mudanças no setor aéreo ao longo do processo de desregulamentação nos anos de 1990. Este processo visou a abertura do mercado e incentivou a concorrência, proporcionando o crescimento do setor aéreo observado nos dias de hoje.

Para a composição das interpretações dos relatos dos entrevistados, observou-se a caracterização proposta por Foucault (2012).

Em seu livro, “A arqueologia do saber”, Foucault (2012) argumenta que o discurso é parte de um contexto histórico pré-definido e, assim, condicionado aos aspectos do momento de sua produção. Chama-se a isso de “formação discursiva” (Foucault, 2012, p. 47), na qual, as “regras de formação”, são condições de existência do próprio discurso.

Observa-se, então, que a caracterização interpretativa segue a uma lógica condicionada ao momento da vivência do entrevistado. Cada possível caracterização de seu discurso deve obedecer a uma lógica linear da historicidade com a qual o personagem/entrevistado se vincula. Cada discurso captado segue a percepção de uma história de vida, na qual os momentos narrados são únicos e restritos aos momentos de sua expressão. Neste aspecto recorda-se, ainda, Foucault (2012):

O campo dos acontecimentos discursivos (...) é o conjunto sempre finito e efetivamente limitado das únicas sequências linguísticas que tenham sido formuladas; elas bem podem ser inumeráveis e podem, por sua massa, ultrapassar toda capacidade de registro, de memória, ou de leitura: elas constituem, entretanto, um conjunto finito (Foucault, 2012, p. 33).

O “conjunto finito”, o qual refere-se Foucault, é o momento histórico da produção do discurso. Momento único e não passível de reprodução. Neste aspecto as “falas” e os “discursos” podem ser analisados associados ao momento de sua produção. Uma lógica que associa a percepção de vivência sobre o objeto analisado, em relação aquele que o analisa, no caso o receptor.

Nesse estudo, as falas dos entrevistados oferecem uma lógica interpretativa condicionada aos aspectos situacionais dessa fala, ou seja, “quem é quem” na lógica de apresentação das situações cotidianas dessas empresas aéreas.

Esse tipo de análise não se vincula a adjetivar situações, ao contrário, permite uma liberdade interpretativa que não se prende, por exemplo, em categorizações, que em muitos aspectos podem não representar uma real leitura do espaço de vivência cotidiana dos indivíduos que são sujeitos das entrevistas.

Esta perspectiva interpretativa apoia-se na busca de associações, ou situações paralelas que ofereçam suporte a interpretação do discurso captado. Assim, as informações existentes em *sites* das empresas, nos manuais elaborados por elas, informações disponibilizadas ao público consumidor, ou seja, qualidades externas pelas empresas, tornam-se a base documental de comprovação do discurso. Apresenta-se um lógica comparativa de interpretação baseada no tripé: documentos disponibilizados ao público, discursos proferidos/captados e a lógica cotidiana de vivência dos sujeitos.

No roteiro das entrevistas com os comissários a preocupação foi em compor um roteiro que identificasse as mudanças no perfil do cliente que utiliza o transporte aéreo brasileiro no atual cenário contemporâneo. Buscou-se também identificar as características de acolhimento nos serviços oferecidos pela empresa aérea.

Ainda foram questionados na entrevista a respeito do olhar vigilante dos comissários de voo e se a excelência de atendimento poderia suplantiar os procedimentos de segurança. Deve-se atentar que a segurança é condição *sine qua non* do transporte aéreo.

<b>Roteiro de entrevista com os comissários de voo</b>	
1 - Quanto tempo você trabalha como comissário (a) de voo e em quantas empresas trabalhou?	A primeira questão teve como objetivo a constatação da experiência profissional.
2 - Desde o momento em que você começou a trabalhar como comissário tem percebido mudanças no comportamento dos clientes? Quais são as principais mudanças que você observa?	Na segunda questão, procurou-se reconhecer as mudanças nos comportamentos dos clientes, visto que o transporte aéreo ficou cada vez mais acessível e um novo perfil de cliente marca a evolução do transporte aéreo brasileiro.
3 - Você identifica no setor da aviação serviços que acolhem o cliente? Quais seriam estes serviços?	Na terceira pergunta o objetivo foi encontrar os serviços em que o cliente se sente acolhido, bem recebido a bordo das aeronaves.
4 - Você identifica no setor da aviação regras e procedimentos que intimidam o cliente? Quais seriam estas regras?	A quarta questão tem como objetivo reconhecer quais as regras que podem, eventualmente, intimidar o cliente.
5 - Você atuando como comissário de voo, fica atento aos clientes de maneira a vigiar suas	Esta questão trata da atuação dos comissários de voo com eventuais ações ou atitudes do cliente

atitudes a bordo? Quais seriam as atitudes que você consideraria como suspeita a algum ato irregular?	que o tornaria suspeito, e passa a ser monitorado durante o voo. Observando-se atentamente o seu comportamento.
6 - Na sua opinião, acredita que a excelência no atendimento pode permear os protocolos de segurança de maneira a deixar o cliente mais tranquilo ao fazer um voo?	Na questão seis buscou-se perceber se, de alguma maneira, o atendimento poderia suplantar a segurança visando atender alguma demanda de cliente.

Quadro 5 – Roteiro de entrevista com os comissários

Fonte: elaborado pela autora, 2017

A entrevista realizada com usuários do transporte aéreo brasileiro procurou-se entender se o cliente consegue identificar a hospitalidade nas empresas aéreas, se seus colaboradores possuem características hospitaleiras e quem poderia ser considerado anfitrião deste segmento. Além disso, também tentou-se entender se os procedimentos de segurança afetam as relações de hospitalidade e se a presença da hospitalidade seria um fator a ser considerado na compra do próximo bilhete aéreo.

<b>Roteiro de entrevistas com os usuários do transporte aéreo</b>	
1 – Você identifica a presença da hospitalidade nas empresas aéreas? De que forma?	Na primeira questão procurou-se investigar se a presença ou ausência da hospitalidade no setor aéreo é perceptível para o cliente.
2 - Na sua opinião, os colaboradores das empresas aéreas são receptivos e hospitaleiros? De que forma você identifica a presença ou ausência destas características nos colaboradores?	Na segunda questão buscou-se reconhecer se os colaboradores das empresas aéreas possuem habilidades hospitaleiras. Procurou-se identificar como é a recepção dos clientes nas empresas aéreas.
3 – Na sua opinião, é possível identificar quem poderia ser considerado os anfitriões das empresas aéreas? Para você, quem faz este papel de anfitrião?	A terceira questão tratou da identificação ou não de um possível anfitrião no setor de aviação.
4 – A constante atualização de procedimentos de segurança, em decorrência de atos que colocam em risco o transporte aéreo regular, pode afetar as relações de hospitalidade a bordo?	A quarta questão tratou das constantes alterações nos procedimentos de segurança na aviação civil, sobretudo, quando se trata de ocorrências ilícitas que podem colocar em risco a segurança de todos. É possível que estas atitudes preventivas de olhar vigilante possam afetar as relações das pessoas dentro das aeronaves.
5 – Na sua opinião, a hospitalidade pode ser ou se tornar um fator decisivo no momento da escolha do cliente por uma empresa aérea?	A quinta questão teve por objetivo verificar se para uma empresa aérea continuar sua evolução no mercado, o fator hospitalidade poderia ser considerado um diferencial de serviço.

Quadro 6 – Roteiro de entrevistas com os usuários do transporte aéreo

Fonte: elaborado pela autora, 2017

A escolha dos entrevistados se deveu a facilidade de acesso da pesquisadora com as equipes de comissários de voo e clientes, além do interesse pelo tema e sua familiaridade como profissional do setor.

Vale ressaltar que na tentativa de entender como a hospitalidade se articula dentro da aeronave, primeiramente tentou-se identificar, por meio do olhar dos comissários de voo, quais seriam suas percepções sobre o comportamento dos clientes, assim como a maneira que a equipe se percebe no desenvolver das suas atividades.

### **3.2 Manual do comissário de voo**

Os manuais do comissário de voo cujo o conteúdo é técnico-operacional, segue a legislação vigente e é regulado pela ANAC. É por esta razão que nas empresas aéreas brasileiras o conteúdo deste manual tem poucas variações de empresa para empresa. Porém, os manuais de serviços de bordo já apresentam diferenças mais específicas, pois, cada empresa aérea, busca ser reconhecida pelo seu serviço e foram neles que procurou-se identificar e observar a presença de características hospitaleiras. Estes manuais são subordinados aos manuais do comissário de voo.

#### **3.2.1 Manuais de atendimento ao cliente**

Nos Manuais de Atendimento a bordo, os temas abordados são as rotinas de serviços a bordo e o atendimento. Neles são descritos os tipos de serviços oferecidos ao passageiro dentro da aeronave e a forma de execução. São procedimentos definidos pelas empresas de acordo com os serviços oferecido e da maneira a qual querem ser reconhecidas pelos clientes. Assim, cada uma delas apresenta o seu diferencial de serviços. Aponta-se alguns itens que constam nos manuais que podem exemplificar as atitudes hospitaleiras:

- . Manter o contato visual e o sorriso
- . Pró atividade
- . Gentileza
- . Atender o cliente prontamente
- . Oferecer ao cliente o que há de melhor

- . Tratar o cliente pelo nome sempre que possível
- . Seguir os procedimentos de entrega dos serviços, visando manter o padrão de atendimento.

Os Manuais de serviços também tratam da apresentação pessoal, que é composta pelo conjunto de peças de uniforme e sua conservação. Constam as regras de apresentação pessoal, as recomendações para cortes de cabelo, as possibilidades de penteados, o uso de barba para os homens e maquiagem para as mulheres. Seguem um padrão pré-definido pela empresa, pois, a imagem dela está diretamente associada à imagem que ela transmite por intermédio da leitura não verbal dos uniformes.

A abordagem do Manual de Atendimento aos clientes pode identificar como a hospitalidade se articula nas aeronaves. O conteúdo desses manuais refere-se aos padrões de atendimento adotado por cada empresa, além das sugestões de atitude e comportamento dos tripulantes de cabine.

A hospitalidade oferecida a bordo das aeronaves das companhias aéreas, observada e associada ao setor de serviços, pode ser medida de acordo com o desempenho da tripulação de cabine, as dimensões mais importantes para o cliente, de acordo com Nameghi, (2013), são: cortesia, apreciação, socialização e conforto. Para criar o vínculo entre cliente e companhia aérea, a tripulação, que é amplamente treinada para oferecer serviços hospitalares, que, juntamente com seus atributos pessoais de simpatia e calor humano, pode tornar um diferencial para o cliente.

Pode-se reconhecer no atendimento dos comissários, características que objetivam criar vínculos. Para tanto, é possível observar no Manual de Atendimento a Bordo sugestão para o estabelecimento dos vínculos: “Imprimimos nossa marca pessoal de prestatividade, profissionalismo e simpatia no atendimento, para conseguirmos encantar o cliente com nosso serviço” (EMPRESA 01, 2015, p. 21).

Neste sentido, nas discussões desenvolvidas por Camargo (2004), a hospitalidade oferecida pelos comissários aos passageiros, pode ser considerada uma hospitalidade encenada. Os tripulantes teriam como função encenar para os passageiros um ritual de acolhimento e tentar reproduzir a hospitalidade. Como afirma Camargo (2004, p. 33): “O ritual da recepção turística guarda, pois, uma interface fundamental com a hospitalidade, como sua encenação” ou, ainda: “Até onde ele age por força do contrato e até onde ele age por força do apelo ancestral da dádiva e suas leis” (CAMARGO, 2004, p. 31).

A importância do tratamento personalizado, tratar o cliente pelo nome é uma atitude hospitaleira, se for realizada a partir do desejo verdadeiro em acolher o passageiro, porém, se

não partir dessa vontade de servir e se relacionar com o outro, torna-se um exemplo de hospitalidade encenada.

A hospitabilidade é o termo que designa a habilidade em oferecer hospitalidade, seja ela doméstica, urbana ou comercial. Na consulta dos manuais de atendimento a bordo, observa-se que hospitalidade pode ser treinada e desenvolvida, ou seja, “[...] a hospitalidade doméstica é um ritual; os rituais do sistema turístico seriam, portanto, uma encenação de uma encenação” (CAMARGO, 2004, p. 41).

### **3.2.2 Serviços oferecidos**

O momento do embarque nos voos pode ser definido como o aquele em que o passageiro transpõe a soleira da porta da aeronave, ficando sujeito às regras que lhe são impostas por esse ambiente. A tripulação de cabine faz a recepção dos clientes seguindo as regras de conduta dos manuais de atendimento.

Enfatiza-se que, desde antes do momento em que os clientes adentram a aeronave, eles estão organizados em filas para evitar aglomerações e, sobretudo, para que o embarque de todos os passageiros aconteça de maneira organizada. Neste sentido, segundo Gotman (2009), a organização durante a recepção pode tornar-se um fim em si mesma. Então, nesse caso, o quesito organização do conceito de hospitalidade seria apenas organizar o fluxo a fim de evitar inconvenientes.

De acordo com o MCmsV Empresa aérea 02 (2015), a conduta durante o embarque é o de garantir o bem-estar de cada cliente, atendendo para as expectativas em relação a segurança e o serviço. O manual destaca que a cortesia deve ser lembrada na recepção dos clientes. Para CSM Empresa aérea 03 (2016), a conduta para recepção de passageiros durante o embarque orienta que a recepção seja de forma acolhedora, com sorriso sincero e atitudes gentis. Ter atenção especial aos passageiros especiais, inclui-se neste grupo, pessoas com dificuldades de locomoção, crianças, gestantes e idosos.

O sorriso também é referenciado no MASB Empresa aérea 01 (2016), o que permite refletir sobre como o sorriso da tripulação de cabine pode ser de acolhimento ou comercial, como afirma Gotman:

Pensemos um instante, no que chamamos de “sorriso comercial” endereçado indiferentemente não a uma pessoa em particular, mas a todo cliente em potencial, atitude de conveniência destinada a acolher, mas ao mesmo tempo neutralizar todo o compromisso que não seja comercial e que hoje dá lugar a

uma postura menos afetada, mas também igualmente estudada, num tom igual, inalterado e exibido pelos recepcionistas que assim defendem de toda a demanda intempestiva fora de seu alcance (GOTMAN, 2009, p. 7).

O sorriso é visto como parte de um dos principais atributos do perfil profissional do comissário de bordo. As expressões emocionais podem ser identificadas por meio da imagem facial e/ou pelo tom de voz. Muitas vezes, para disfarçar um momento pessoal não muito agradável, o profissional se vale de um sorriso simulado, podendo, assim, ajustar seu momento pessoal com o profissional. É importante refletir sobre como sentir e expressar sentimentos, colocando-os a serviço do mercado corporativo, pode afetar o profissional nas suas questões pessoais. No caso dos comissários de bordo, o sorriso é vendido como parte do bilhete aéreo e manter o esse sorriso pode ser um grande esforço para o profissional (HOCHSCHILD, 2003).

Segundo Nameghi (2013), o sorriso da tripulação de cabine faz parte da expectativa dos clientes, pois ele é o indicativo de que o ambiente está seguro, que o voo segue com tranquilidade. O sorriso dos comissários é o indicativo emocional de que a viagem transcorre normalmente.

O MASB Empresa aérea 01 (2016) sugere que na porta da aeronave seja dada as boas-vindas aos clientes, a orientação quanto a numeração da poltrona e o seu reconhecimento.

A soleira marca uma fronteira, uma passagem, e sua transposição implica tacitamente, para o convidado, a aceitação das regras do outro. A invasão do domínio do outro é um problema ao mesmo tempo de proxêmica e de propriedade. [...]. Esta é a questão do próprio, daquilo que constitui minha identidade no pertencimento a um território, a um espaço onde o outro aparece de alguma maneira como intruso (MONTANDON, 2011, p. 32).

Os protocolos de atendimento em serviços de transporte ressaltam que o anfitrião da empresa está como intermediário na relação empresa-cliente, assim sendo, segundo Gotman (2009), o funcionário da empresa estabelecerá uma relação impessoal, cortês e colocando-se na posição de anfitrião apenas porque lhe foi delegada esta função. Na relação patrão-empregado ele será leal ao seu empregador.

A alimentação a bordo ou o serviço de bordo é o serviço mais antigo prestado pelas empresas aéreas, e sempre esperado. Embora, no Brasil, tem-se empresas que estão oferecendo o serviço de bordo e cobrando por ele, ainda existem aquelas que oferecem o serviço dentro do valor do bilhete adquirido.

O momento do serviço de bordo é também um momento de interação com o cliente. Este é um dos momentos que se pode estabelecer uma relação de proximidade como cliente ou, até mesmo, criar algum vínculo que, de acordo com O'Mahony (2015), resultante do desenvolvimento de vínculos entre hospede e anfitrião na hospitalidade comercial, é, sem

dúvida, uma estratégia para a lucratividade e sustentabilidade das empresas, pois pode tentar garantir o retorno do cliente em consumir os produtos e serviço da empresa.

A Empresa aérea 03 oferece em todos os voos internacionais, um cardápio gratuito que conta com lanches ou refeições, incluindo opções para vegetarianos, além de bebidas. De acordo com a duração do voo, são oferecidos também itens de conforto, como mantas, travesseiros e kit dental. Porém, nos voos nacionais, a alimentação servida a bordo é vendida e, de forma gratuita, somente é oferecido água para os clientes.

Nas rotas domésticas as empresas aéreas oferecem lanches rápidos, os chamados “*snacks*” e, no Brasil, ainda existem as empresas que oferecem este serviço sem custo adicional. É um serviço simples, que vai desde um pacotinho com biscoito doce ou salgado até um sanduiche.



Figura 10 - Serviço de bordo voos nacionais  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Nas rotas internacionais são oferecidos serviços quentes como almoço e jantar completos, seja na classe econômica ou na classe executiva. É previsto que em voos superiores a oito horas sejam oferecidos dois tipos de serviços.



Figura 11 - Serviço de bordo em voos internacionais classe executiva  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Foi observada a preocupação das empresas com o serviço prestado ao cliente, não só pelo atendimento dispensado aos clientes pela tripulação como também pelo produto oferecido a bordo. Assim, pode-se relacionar aos conceitos de hospitalidade tal preocupação, que, de acordo com Lashley (2014), a hospitalidade no domínio comercial busca ter uma base de clientes fiéis. Portanto, cabe ao anfitrião, ser hospitaleiro e, assim, oferecer um diferencial de serviço. A identificação, o recrutamento e o treinamento em hospitalidade dispensado aos funcionários que lidam diretamente com o público pode, de alguma maneira, influenciar o cliente em utilizar novamente os serviços de uma empresa. A atividade do oferecimento de alimentos, bebidas e hospedagem em troca de dinheiro é a resultante da mais-valia.

A alimentação é um tipo de distração que vem sendo gradativamente substituída pelos sistemas de entretenimento. Quando as aeronaves não dispunham de recursos tecnológicos de entretenimento, oferecia-se maior variedade de alimentos e bebidas. Agora, o investimento das empresas aéreas está cada vez mais voltado em oferecer um sistema de entretenimento de qualidade para os seus clientes. O conteúdo inclui filmes, seriados, jogos, TV e conteúdo para as crianças.



Figura 12 - Sistema de entretenimento da classe executiva  
Fonte: Elaborada pela autora, 2017

O sistema de entretenimento da Empresa aérea 01 possui telas individuais disponíveis em todas as aeronaves que operam as rotas de longa distância. São mais de 100 filmes, entre estréias e clássicos, passando por uma seleção de longas latino-americanos, séries com temporadas completas, episódios de TV de diversos gêneros, jogos, uma grande seleção de música e uma programação especial para crianças.

Nas aeronaves que realizam voo nacionais e América latina é disponibilizado o aplicativo específico que compõem o sistema de entretenimento de bordo, permitindo navegar por uma seleção de conteúdos exclusivos por intermédio do próprio *smartphone*, *tablet* ou *notebook*. É oferecido aos clientes a fonte de energia para equipamentos eletrônicos. Este recurso está disponível em todas as aeronaves de voos de longa distância e nas aeronaves que operam rotas nacionais. Ele está disponível nas primeiras fileiras (Empresa aérea 01).

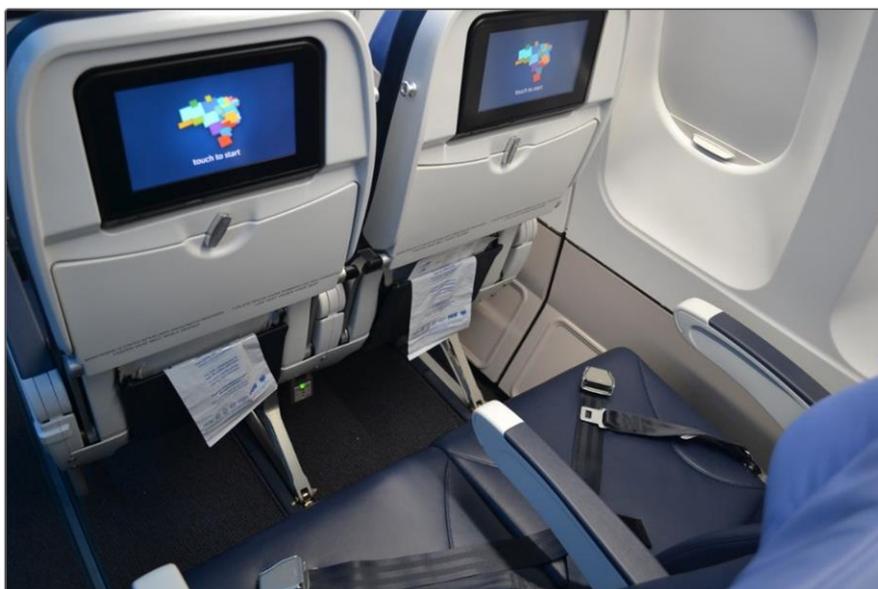


Figura 13 - Sistema de entretenimento classe econômica  
Fonte: Teleaviação (2015)

A Empresa aérea 02 disponibiliza para seus clientes o serviço TV. Este recurso oferece acesso a 48 canais ao vivo e, até nove canais gravados em telas individuais. (Empresa aérea 02)

A revista de bordo é um produto de entretenimento comum a todas as empresas aéreas pesquisadas. Seu conteúdo é focado em dicas turísticas que podem ajudar o cliente na escolha do seu novo destino ou, então, na montagem do seu roteiro de destino.

Para tratar da hospedagem a bordo, caracterizada por Camargo (2004), foi possível identificar alguns serviços oferecidos pelas empresas aéreas que possuem esta característica: as salas *vip*'s que são comuns as empresas aéreas pesquisadas, poltronas que tomam forma de sofá e, é, por exemplo, um serviço oferecido pela Empresa aérea 02.

Nas salas *vip's*, o serviço está disponível para os clientes que compraram uma classe diferenciada de serviço. A Empresa aérea 01 oferece aos seus clientes que viajam na classe *Premium Business* acesso a 25 salas *vip's*, em todos os aeroportos internacionais nos quais a empresa opera. As salas da Empresa aérea 01 possuem: duchas, *business center*, *wi-fi*, sala de descanso, sala entretenimento, *lockers* para bagagem, materiais de leitura nacionais e internacionais e sala de reunião (Empresa aérea).

As poltronas tipo sofá, que são oferecidas pela Empresa aérea 02, é um conjunto de quatro poltronas na classe econômica que se transformam em sofá. De acordo com informação da empresa, o objetivo é atender os clientes que viajam com a família ter mais conforto e fazer com que se sintam em casa.

A Empresa aérea 02 possui um *lounge* e a Empresa aérea 03, duas salas *vip's* no aeroporto de Guarulhos, sendo uma sala no terminal internacional e, outra, no terminal nacional, além de uma sala *vip* no aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro. A Empresa aérea 04 possui salas *vips* nos aeroportos internacionais onde opera.

Nas aeronaves de longo curso, os clientes fazem viagens que podem durar até 12 horas. Para esse tipo de viagem, as empresas aéreas disponibilizam mantas e travesseiros como item de conforto, além dos kits de higiene.

Para Chon e Sparrowe (2003 p. 10), “o hóspede investe tempo, dinheiro e emoção na esperança de ter uma experiência agradável. Tudo isso é perdido se o serviço não atende as expectativas”.

Quanto a importância de oferecer o melhor para o cliente e favorecer a tripulação na interação com ele, Nameghi (2013) destaca que a hospitalidade de uma companhia aérea pode ser conhecida a partir do desempenho dos comissários de bordo e as expectativas dos clientes, resultando em quatro dimensões cortesia, apreciação, socialização e conforto. Destacando a cortesia como a principal dimensão identificada.

Chan (2000) aponta sobre a importância dos tripulantes de cabine terem o curso que enfatize o treinamento em segurança, mas, também, da necessidade de serem treinados em excelência de serviços: dicas de beleza, aprendizado sobre de comida *gourmet* e vinhos finos e a arte da conversação. Ter foco no cliente, inovação, serviço criativo e excelência de serviço faz parte da melhoria da qualidade e da prevenção de possíveis problemas que os clientes possam vir a ter. Salienta-se sobre o treinamento dos profissionais desde a sua formação inicial para lidar com clientes com alta expectativa, sendo preparados para serem excelentes anfitriões. Nameghi (2013) considera que a cortesia da tripulação de cabine e sua interação com os clientes são elementos importantes para transmitir confiança e segurança. Nos serviços prestados pela

tripulação de cabine, destaca-se o elemento “socialização”, o “bate-papo” descontraído de clientes com a tripulação é um diferencial importante na interação.

*Airlines must ensure that their passengers are physically and emotionally comfortable while flying with them. The cabin crew must show their best efforts to ensure that the passengers are able to get good rest or sleep on-board aircraft. (NAMEGHI, 2013, p. 1) <sup>9</sup>*

### 3.2.3 Manual do Comissário de Voo

No MCmsV- Manual do Comissário de Voo, os assuntos abordados dizem respeito a regulamentação, normas, procedimentos e tudo o que está relacionado com o órgão regulador, ANAC. Cada empresa aérea é responsável pela confecção do seu manual, além de seguir as exigências da ANAC, segue também os procedimentos determinados pelos fabricantes de aeronaves e demais materiais que estão a bordo. Este material deve possuir uma declaração de conformidade, seguindo os requisitos Regulamentação da Aviação Civil (RBAC) e *Operational Safety Audit (IOTA) Internacional Air Transport Association (\*IATA)*.

Foi possível observar que os manuais das empresas aéreas comerciais brasileiras dividem este material em procedimentos gerais, que são os procedimentos comuns a todas as aeronaves e equipamentos. Esta seção se destina às especificidades de cada aeronave operada.

Nos manuais, estão divididas as funções a bordo e a hierarquização dos cargos da seguinte maneira:

- . Comandante
- . Copiloto
- . Chefe de cabine
- . Comissários auxiliares

Para Foucault (2009), se a organização titula um chefe, isto representa que o mecanismo todo produz e distribui o poder para os indivíduos do processo, exercendo assim a vigilância hierarquizada.

O objetivo da análise deste material foi de identificar os mecanismos de controle que a tripulação de cabine dispõe para controlar eventuais situações de hostilidade. Primeiramente, a definição da atuação do comissário de voo de acordo com a regulamentação vigente é:

---

<sup>9</sup> As companhias aéreas devem garantir aos seus passageiros conforto físico e emocional. A tripulação de cabine deve esforçar-se para garantir que os passageiros descanso e conforto durante os voos (Tradução livre da autora, 2017).

Descrição do Cargo Tripulante de Cabine: é o auxiliar do Comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados. (Lei 7.383 Cap. I, Seção I, Art.6º item f). (ANAC, 2017, p. 1)

Para efeito dessa pesquisa, foram destacados nos manuais, todos os trechos que evidenciam o panoptismo proposto por Foucault (2009), que define como modelo compacto do dispositivo disciplinar um espaço fechado em que os indivíduos se englobam em um local estável, com movimentações controladas e registradas, em que não ocorre desmembramento de poder.

Disciplinar faz-se necessário neste cenário, pois de acordo com Foucault (2009), a disciplina atua como regularizadora de movimentos, resolve confusões, contém as forças que caminham para agitações e revoltas.

Nota-se que durante a permanência dos passageiros a bordo das aeronaves, eles estão sob uma vigilância velada, periodicamente são observados, não apenas quanto ao seu comportamento, mas, também, pela bagagem que levam consigo. De acordo com o MCmsV (Empresa aérea 02, 2013), embora não esteja no escopo das atividades dos comissários de voo acompanhar o carregamento de bagagem, na identificação de objetos suspeitos devem informar o comandante.

O MCmsV (Empresa aérea 01, 2015), nesse mesmo aspecto, define que, “em caso de encontrar objetos não habituais/suspeitos, no início de cada voo ou não, informar o comandante e os funcionários do *Security* ou Despacho” (Empresa aérea 01, 2015 p. 18).

As rondas na cabine de passageiros é um recurso de vigilância, pois tem como objetivo detectar qualquer tipo de comportamento que está em desconformidade com as regras do transporte aéreo, porém, elas também são realizadas para garantir o bem-estar dos clientes. Segundo a Empresa aérea 01 (2015 p. 19), “rondas periódicas a bordo visando à segurança e conforto dos passageiros e tripulantes a bordo”.

De acordo com o Manual da Empresa aérea 03:

Terminado o primeiro serviço até a hora do pouso, ou do início do segundo serviço (se aplicável), o COL (Comissário Líder) fará a divisão de plantões entre os comissários para a ronda obrigatória na cabine de clientes (Empresa aérea 02, 2013, p. 2.85)

Ou ainda:

A estação dianteira, bem como a porta da cabine de comando devem ser permanentemente monitoradas por um comissário [...]. O intuito da vigilância

nessa região é evitar possíveis invasões a cabine de comando [...] (MCmsV Empresa aérea 02, 2013, p. 2.86)

A Empresa aérea 03 (MCV Empresa aérea 03, 2016) define como zona de segurança a área que compreende a parte dianteira da aeronave, cabine de comando, a *galley* dianteira, o lavatório dianteiro, as portas dianteiras, lado esquerdo e direito, termina no início da cabine de passageiros. Esta área deve estar em constante vigilância. A ativação do procedimento da zona de segurança ocorre quando houver qualquer risco de atos ilícitos ou, a critério do comandante e/ou do chefe de cabine quando tiver dúvidas quanto à segurança e a possibilidade de ocorrência de um ato ilícito.

Apointa-se que as empresas aéreas identificam em seus manuais a presença de porta blindada e com código de acesso nas cabines de comando. Destaca a obrigatoriedade que esta porta se mantenha fechada e travada desde o início do embarque de passageiros até o último passageiro desembarcar. A comunicação entre pilotos e comissários deve ser efetuada via interfone, ao solicitar a permissão para entrar. Esta só ocorre após a devida identificação, como afirma o MCmsV (Empresa aérea 01, 2015).



Figura 14 - Porta blindada da cabine de comando do Boeing 777, acima da porta posiciona-se a câmera externa

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Outro recurso de vigilância que merece destaque é a presença de câmeras que se encontram na parte dianteira das aeronaves de longo curso. Após a análise dos manuais das empresas aéreas brasileiras, foi possível identificar que apenas uma empresa aérea brasileira dispõe deste recurso nas aeronaves Boeing 777 e nas aeronaves Airbus A350.

A câmera externa focaliza toda a área de acesso a cabine de comando e as imagens ficam disponíveis para a tripulação técnica.



Figura 15 - Camera externa localizada na parte dianteira da aeronave - Boeing 777

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

A cabine de comando é o espaço da aeronave que precisa de maior proteção, visto que já foi alvo de crime, como as tragédias de 11 de setembro, cujos atentados contra os Estados Unidos foram por meio de domínio de aeronave, ou seja, acessar a cabine de comando de uma aeronave permite o domínio sobre todos que estão embarcados. Portanto, é adotado um procedimento de segurança para que se evite a invasão da cabine de comando. Esse procedimento acontece o tripulante técnico, no caso, o comandante e/ou o copiloto, precisarem se ausentar. Consta nos manuais das empresas aéreas o procedimento de abandono da cabine de comando. Quando um dos pilotos tiver necessidade de se ausentar, deve solicitar a presença

de um comissário dentro da cabine de comando, um comissário deve guarnecer a parte externa e a cortina que separa a área da cabine de clientes deve permanecer fechada.

De acordo com Foucault (2009, p. 170)

O que permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, pois está em toda parte e sempre alerta, pois, em princípio, não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar; e absolutamente “discreto”, pois funciona permanentemente e em grande parte em silêncio.

No MCmsV (Empresa aérea 01, 2013), com relação ao embarque de passageiros com comportamentos atípicos que podem evoluir para um comportamento indisciplinado, se detectado pelos comissários em solo, são adotados procedimentos para que essa pessoa não prossiga no voo. Cabe ao comandante decidir se o passageiro deve ou não prosseguir no voo.

No MCmsV (Empresa aérea 02, 2016), ressalta que a tripulação de cabine deve estar atenta ao comportamento dos passageiros que apresentem nervosismo, emocionalmente perturbados e com propensão a violência e, ainda, policiar e observar o interesse desses passageiros por áreas específicas da aeronave e sobre o carregamento da aeronave.

A bebida alcoólica é um elemento importante nas alterações de comportamento dos clientes no interior da aeronave. É comum, além das quatro empresas aéreas pesquisadas, a proibição quanto a ingestão de bebida alcoólica trazida pelo cliente. Somente é permitido a ingestão de bebida alcoólica do serviço de bordo. O controle da quantidade e a decisão se deve servir ou não a bebida alcoólica, fica a cargo dos comissários. Ficam suspensos da ingestão de bebida alcoólica os clientes que aparentarem embriaguez, que estiver escoltando alguém ou sendo escoltado, que tiver uma arma perigosa ou mortal ao seu alcance e os menores de 18 anos de idade. As equipes de tripulação de cabine são treinadas para a contenção de passageiros que tenham comportamento indisciplinado.

Segundo o MCmsV (Empresa aérea 03, 2016), nos últimos anos, o número de casos de agressividade e indisciplina vem aumentando de forma alarmante em voos comerciais. De maneira geral, esse comportamento se deve a abstinência do cigarro, ingestão de bebidas alcoólicas, espaço reduzido das poltronas em voos longos, estresse, claustrofobia, medo de voar, uso de entorpecentes e perturbações mentais.

O risco gerado pelo comportamento desses passageiros é uma ameaça ao ambiente de segurança que deve haver a bordo das aeronaves e, por isso, precisa ser estudado e compreendido e as tripulações treinadas para gerenciar tais situações, de modo que a segurança de voo não seja afetada e, se isso acontecer, deve ser restabelecida.

Entende-se por passageiro inconveniente aquele que não respeita as normas de conduta em um aeroporto ou a bordo de uma aeronave. Que não respeita as instruções do pessoal de aeroporto ou membros da tripulação e, por conseguinte, perturba a ordem e a disciplina no aeroporto ou a bordo da aeronave (MCV, Empresa aérea 03, 2016)

As tripulações são treinadas com a finalidade garantir as condições técnicas de gerenciar essas situações sem maiores problemas, adotando medidas precisas e constantes para coibir qualquer ato que possa colocar em risco a segurança de voo.

O comportamento inconveniente e indisciplinado caracteriza-se por atos que violam as leis criminais de um país, apesar de não violarem a lei criminal podem colocar em risco a segurança da aeronave, tripulação e passageiros, ou seja, atos que colocam em risco a boa ordem e disciplina a bordo. Cabe a tripulação de cabine a responsabilidade de intervir, conduzir e controlar as emergências das alterações de passageiros em coordenação com a cabine de comando (Empresa aérea 03, 2016).

Um passageiro com comportamento indisciplinado será classificado de acordo com as seguintes categorias de evolução do gerenciamento da situação.

Categoria 1, Categoria 2 ou Categoria 3.

. Categoria 1 - Passageiro que comete uma infração. Procedimento: Avaliar, solucionar e informar ao comandante.

. Categoria 2 – Passageiro que insiste na infração mesmo depois de advertido. Procedimento: Avaliar, negociar e informar ao comandante.

. Categoria 3 – Agressão Física ou coloca em risco a segurança do voo. Procedimento: Seguir procedimento de contenção. (Empresa aérea 01, 2015, p. 39)

O comandante irá definir em qual nível o passageiro se enquadra. Esse nível deve ser informado aos órgãos apenas quando solicitado. Seguem os níveis abaixo:

Nível 1 - Comportamento indisciplinado – suspeito ou ameaçador (*disruptive suspicious or verbally threatening behaviour*);

Nível 2 – Comportamento físico abusivo (*physically abusive behaviour*) (Empresa aérea 01, 2015 p. 40).

De acordo com a Empresa aérea 02, 2013, é importante entender que a contenção é a restrição de movimentos por meios apropriados que visam garantir a segurança de todos, aeronave, passageiros e tripulantes. A contenção deve ocorrer se houver iminência de invasão a cabine de comando, tentativa de abertura de portas e janelas da aeronave, agressão, lesão corporal e artefato de destruição em massa. Em todos esses casos o procedimento é a aplicação de técnicas de contenção.

A seguir, apresenta-se o texto da notificação presente no MCmsV (Empresa aérea 03, 2016).

O comandante da aeronave, de acordo com os poderes que lhe são conferidos pelo Código Brasileiro de Aeronáutica e pela Convenção de Tóquio, vem lhe notificar que a partir do presente momento, o Sr. (a) está formalmente comunicado que qualquer ato de perturbação ao sossego de outros passageiros ou ao trabalho dos tripulantes constitui uma infração legal. Como consequência de seus atos, a tripulação deverá tomar as medidas necessárias e adequadas para restabelecer a segurança e o bem-estar de todos a bordo. Além disso, um procedimento administrativo ou, ainda, um inquérito policial, serão instaurados junto as autoridades policiais e aeronáuticas para averiguar as infrações cometidas e, caso se verifique a ocorrência do delito, o Sr. (a) também será submetido a um processo penal. De acordo com a Legislação Federal Brasileira e com as convenções internacionais, os atos praticados contra a segurança de voo são passíveis de sanção administrativa ou prisão em flagrante, ou ambas (Empresa aérea 03, 2016, p. 27).

Para efetuar o procedimento de contenção as empresas aéreas possuem o kit de contenção.

[...] é composto de: duas tiras de contenção, três tiras adicionais, uma tesoura médica, um cartão de instrução disponível nos idiomas Português e Inglês, formulário de declaração e formulário de anotações (MCmsV Empresa aérea 01, 2015 p. 56).

Na instrução analisada, nota-se que é uma situação extrema, em que precisa haver a interferência dos comissários. A contenção do passageiro com comportamento indisciplinado pode ser um exemplo de como a punição, segundo Foucault (2009), é uma penalidade disciplinar oriunda de uma transgressão. Assim, a punição é um corretivo.

Afirma Foucault (2009):

Este mecanismo de dois elementos permite um certo número de operações características da penalidade disciplinar. Em primeiro lugar, a qualificação dos comportamentos e dos desempenhos a partir de dois valores opostos do bem e do mal: em vez de simples separação do proibido, como é feito pela justiça penal, temos uma distribuição entre polo positivo e polo negativo; todo o comportamento cai no campo das boas e das más notas, dos bons e dos maus pontos (Foucault, 2009, p. 172).

A tripulação faz vistorias o tempo todo para detectar a presença de qualquer atitude por parte de passageiros ou objetos que poderá afetar a segurança do voo. Alguns perfis de passageiros embarcados requerem atenção especial no que diz respeito à segurança. Dentre os perfis de passageiros são identificados previamente pelas equipes de terra e havendo um procedimento sobre como agir com cada um deles, implícito no olhar vigilante de cada tripulante de cabine.

Os passageiros deportados, que compreende as pessoas que foram admitidas no país, mas, que após a sua entrada as autoridades ordenam a sua saída, podem viajar com escolta ou sem escolta, sendo acomodados na última fileira.

De acordo com a resolução IATA 701 o passageiro deportado é uma pessoa que tenha sido legalmente, ou até mesmo, ilegalmente admitida em um país, por suas autoridades e que, em determinado momento venha a ser formalmente ordenada sua retirada do país (MCmsV Empresa aérea 01, 2015, p. 6)

Os passageiros inadmitidos no país de destino são as pessoas que têm a sua entrada recusada, sendo obrigados a retornarem aos seus países de origem.

Para o transporte de prisioneiros ou passageiros sob custódia policial, a empresa deve ser informada quanto à periculosidade do indivíduo e a identificação dos policiais. Os lugares destinados a eles são, sempre que possível, os últimos assentos da aeronave.

A escolta deverá identificar-se aos comissários, solicitando lhes que sua presença e seus assentos sejam informados ao comandante da aeronave. O passageiro sob custódia deve estar sempre acompanhado e mantido sob vigilância, inclusive no uso das toaletes (MCmsV Empresa aérea 01, 2015, p. 11).

Mesmo quando há autoridade policial envolvida, ainda assim, a tripulação precisa ter ciência da presença de passageiros sob custódia.

Os comissários devem informar ao comandante da aeronave os assentos ocupados e manter vigília constante, inclusive, quando da utilização das toaletes da aeronave (Empresa aérea 01, 2015, p. 12).

Dessa maneira, a vigilância da tripulação de cabine pode ser comparada ao exame que Foucault (2009) alega ser uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir.

A ocorrência de crime a bordo é realizada para os casos extremos, cujos procedimentos são iguais para qualquer tipo. A tripulação deve estar sempre atenta, sobretudo, nos casos de assédio moral, pedofilia, uso e transporte de drogas, transporte, furtos, entre outros. Para os crimes a bordo há um procedimento a ser adotado pela tripulação.

Em caso de crime a bordo, deverão ser tomadas as seguintes providências: Com a aeronave em solo o comandante deverá solicitar a presença da autoridade policial a bordo, efetuar a entrega do criminoso e anotar a ocorrência no diário de bordo. Com a aeronave em voo o comandante poderá prosseguir o voo até um aeródromo de escala regular ou pousar em outro aeródromo da rota, conforme a necessidade, onde tomará as providências acima (Empresa aérea 01, 2015 p. 51).

De acordo com o MCmsV (Empresa aérea 02, 2013), é no *briefing* que são discutidos os fatores específicos que podem acontecer nos voos. As informações que são dadas nesse momento são em relação a previsão meteorológica da rota, o número de passageiros e os procedimentos especiais relativos aos passageiros, ao voo, os procedimentos de emergência e *security*. É previsto que seja definida uma senha para ser usada caso ocorra alguma interferência ilícita.

No caso de uma interferência ilícita é aplicado o procedimento adequado para esta situação. Lembrando que, no caso de interferência ilícita, provavelmente o criminoso estará entre os passageiros. Esta situação pode ocorrer com aeronave em solo ou em voo.

Se durante o contato via interfone a senha de interferência ilícita for mencionada, a tripulação técnica deverá confirmar a informação no olho mágico e/ou via interfone, mantendo a porta travada até o final do voo (Empresa aérea 01, 2015 p. 50).

De acordo com o MCV (Empresa aérea 03, 2016), a polícia federal ou na ausência dela outra autoridade policial será acionada imediatamente. A partir do momento da chegada das autoridades, são eles que assumem o controle da situação. O comandante do Comando Aéreo Regional (COMAR) é designado para comandar uma ação militar no aeródromo. O Centro de Operações de Emergências (COE) é o espaço físico no aeroporto onde é tratada a situação pelas autoridades. O Centro de Gerenciamento de Crise (CGC) é o espaço físico da empresa aérea envolvida, lugar onde estão os membros da alta gestão da empresa comunicando-se continuamente com as autoridades no COE.

É importante ressaltar o papel dos tripulantes dentro do sistema de gerenciamento de crise:

Proporcionar condições para pousar a aeronave com segurança, na medida do possível, assessorar passageiros, outros colegas e os próprios provocadores, e ser um elemento facilitador do sistema de gerenciamento de crise. (MCV Empresa aérea 03, 2016 p. 10.4.13).

### **3.2.3 O Perfil do comissário de voo**

Observa-se que o perfil do comissário de voo está relacionado com a empresa que ele trabalha. O comissário é o profissional responsável pelo atendimento dos clientes, sendo responsável tanto pelo conforto quanto pela segurança.

Para fazer a discussão sobre quais seriam as características do comissário de voo como anfitrião das empresas aéreas, este trabalho conta com a análise dos manuais de três empresas aéreas brasileiras.

A Empresa aérea 01 procura identificar nos candidatos a comissários de voo ética, qualificação e motivação. Os aspectos comportamentais observados são:

De acordo com a Empresa aérea 01 (2016, p. 11), bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, participação/envolvimento e apresentação pessoal.

Ainda, na Empresa aérea 01, são consideradas os seguintes diferenciais na escolha do funcionário:

Nível de proficiência em idioma Inglês; Nível de proficiência em um segundo idioma reconhecido pela empresa; Vivência no exterior; Experiência profissional comprovada em rotinas de atendimento ao público e cursos complementares (Empresa aérea 01, 2016 p. 11).

A Empresa aérea 02 estabelece os seguintes valores de acordo com o MCmsV (2014 p. 1-15): segurança, consideração, integridade, paixão, inovação e excelência.

A Empresa aérea 03 aplica diretrizes de comportamento apresentadas no CSM – *Cabin Standarts Manual*. São elas:

A experiência do cliente é única em cada voo. Reforçam a identidade da nossa Empresa. Fortalecem a credibilidade da sua imagem profissional. Demonstram empatia, cuidado e respeito pelos clientes. Contribuem para que os clientes tenham uma experiência positiva. Clientes satisfeitos, compram, retornam e indicam (Empresa aérea 03, CSM, 2016 p. 6/8Q56).

Ao estudar os conteúdos dos manuais de três empresas aéreas que compõem a ABEAR, foi possível perceber que é comum aos comissários de voo das quatro companhias aéreas o conhecimento e atualização com todo o conteúdo dos manuais de atendimento a bordo, manuais de procedimento e segurança e documentação - documentos de voo Certificado Médico Aeronáutico (CMA) e Certificado de Habilitação Técnica (CHT), além dos documentos pessoais.

Os comissários de voo passam por cursos obrigatórios chamados de revalidação de carteiras. Esses cursos são realizados anualmente, com aproximadas 100 horas aulas, de abordagem teórico-prática, nos quais são treinados todos os procedimentos de segurança e emergências e simulando situações reais. Dessa forma, pode-se notar que as equipes de comissários estão preparadas para atuarem em qualquer situação inesperada.

Vale ressaltar que, para validar a assimilação do conteúdo por parte dos comissários, é aplicada uma prova escrita ao final de cada curso. No final do módulo de revalidação de carteiras é aplicado um “*check* de competência”, que é uma prova oral que reúne todo o conteúdo estudado nos manuais e no curso. O comissário graduado para efetuar o “*check* de competência” é denominado examinador.

Além da certificação técnica, pode-se destacar que as empresas primam pela importância de atender os diferentes tipos de clientes, respeitando e acolhendo as diferenças regionais, sociais e culturais, atendendo prontamente, dispensando atenção, empatia e cordialidade, oferecendo o melhor serviço com os produtos disponíveis para cada voo.

O'Mahony (2015) identifica que os aspectos interculturais precisam ser entendidos pelos gestores na provisão de hospitalidade. Embora não se verifique claramente no texto dos manuais das empresas aéreas os conceitos hospitalidade e hospitabilidade como requisitos para o colaborador que atua como comissários de voo, tais características estão intrínsecas. Isso é observado quando os gestores das empresas descrevem o perfil que esperam de seus funcionários e definem características que estão em concordância como o conceito de hospitalidade.

Destacando o aspecto comportamental da Empresa aérea 01 “espírito de servir”, não seria este aspecto que a empresa utiliza para definir características hospitaleiras?

A prática da hospitalidade requer uma característica específica que é a hospitabilidade, definida por Telfer (2004):

A “hospitabilidade” é o nome que se dá a característica das pessoas hospitaleiras. [...] Em seu significado básico, pode-se definir o termo hospitalidade do seguinte modo: é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa. [...] Essa ideia pode se desdobrar em vários sentidos: por exemplo, uma empresa proporciona hospitalidade se fornece alimentos e bebidas aos visitantes. (TELFER, 2004, p. 54).

De acordo com a autora, estudando a hospitabilidade como sendo uma virtude moral, o profissional traz consigo qualidades como a benevolência e o cuidado com o conforto, assim, demonstrando generosidade e bondade. Telfer (2004) apresenta uma lista dos principais motivos que definem uma pessoa hospitaleira.

[...] há um grupo de motivos que envolve as seguintes condições: a consideração pelo outro, incluindo o desejo de agradar a terceiros, proveniente da amizade e da benevolência por todos ou da afeição por certas pessoas; a preocupação ou compaixão, isto é, o desejo de satisfazer a necessidade dos outros; e a obediência ao que se considera deveres da hospitalidade, como o dever habitual de ser hospitaleiro, de acolher o amigo de alguém ou ajudar os que estão em dificuldades (TELFER, 2004, p. 59).

No mesmo sentido, Lashley (2015) também destaca a importância do anfitrião oferecer ao hóspede mais que um serviço, mas sim, entregar algo a mais que está previsto em contrato.

[...] espera-se que o trabalhador se envolva emocionalmente com os clientes, atendendo-os como se fossem anfitriões servindo aos seus próprios hóspedes. Por outro lado, o fornecimento da “hospitalidade comercial” envolve uma transação financeira na qual a hospitalidade é dada ao hóspede por determinado preço, sendo suspensa no caso de o pagamento não ser realizado. (LASHLEY, 2015, p. 83).

Ainda neste aspecto, a autora afirma que:

[...] O primeiro ponto a se observar é que os hospedeiros comerciais não estão em condições de escolher a frequência de acolher ou de selecionar hóspedes; assim, não se pode falar dos seus motivos em adotar essas escolhas. Mas pode-se, em primeiro lugar, perguntar a respeito de seus motivos para eleger esse trabalho e em desempenhar as várias ações em relação aos hóspedes (TELFER, 2004, p. 64).

É importante refletir sobre as questões que motivaram a escolha do trabalho e, sobretudo, que ao escolher uma profissão atenda aos hóspedes comerciais, apresente os requisitos da real necessidade de oferecer conforto e acolhimento a pessoas desconhecidas. A predisposição em atender alguém com empatia e hospitalidade faz parte das características pessoais deste profissional.

### **3.3 Análise das entrevistas**

#### **3.3.1 Entrevista ABEAR**

A entrevista com o Eduardo Sanovicz, presidente da ABEAR, questionou quanto a identificação da presença da hospitalidade nas empresas aéreas. O Eduardo respondeu que é sim identificável a presença da hospitalidade, visto que atender pessoas é o foco do transporte aéreo brasileiro. Atitudes hospitaleiras podem ser identificadas, sobretudo, quando há a necessidade de algum atendimento especial, como idosos, gestantes, pessoas com dificuldade de locomoção, crianças e passageiros que viajam pela primeira vez. Ele destacou a importância do treinamento dispensados para atender todos os tipos de necessidade.

Nós atendemos aqui no Brasil anualmente cerca de 100 milhões de passageiros e nós temos que cuidar da experiência de viagem, ou seja, de atender essa pessoa da melhor maneira possível, procurando atender expectativas de voo tranquilo, atenção adequada a bordo, comida, segurança e todas as variáveis dessa experiência de voo. (SANOVICZ, 2017)

Na percepção do Sr. Sanovicz, o guia do passageiro presente nos *sites* da ABEAR e da ANAC é mais uma ferramenta de acolhimento, com o intuito de sanar dúvidas e proporcionar ao cliente uma viagem mais tranquila. Aqui, notou-se que só é possível perceber esse significado na fala do entrevistado, ao saber que ele é parte integrante de um conjunto associado a administração de empresas aéreas. Há uma lógica de acolhimento entre aquilo que o documento disponibilizado ao público mostra e o sentido da percepção daquele que o comenta.

Torna-se lógico que o entrevistado faça a defesa, pois, ele, também é parte desse discurso de divulgação, ou seja:

É novamente uma maneira de acolher, de tirar dúvidas, de melhorar as condições de voo das pessoas, de melhorar a experiência de voo das pessoas. (SANOVICZ, 2017).

Quando questionado sobre as informações turísticas disponibilizadas pelos recursos de entretenimento das empresas aéreas, ele respondeu que sim. Por intermédio dos recursos de TV a bordo da aeronave, pois eles apresentam os conteúdos sobre os destinos.

A ideia sempre é que, nessas imagens, se possa mostrar o que há de mais interessante para se fazer em termos de atrativos culturais e naturais, permitir que as pessoas conheçam melhor o destino, de atrativos gastronômicos, ou seja, que a pessoa possa comer melhor, de atrativos comerciais, ou seja, permitir que a pessoa compre aquilo que lhe interessa. (SANOVICZ, 2017)

Na opinião do Sanovicz, o anfitrião da empresa aérea não é uma pessoa apenas, e sim, o conjunto de pessoas que atende diretamente os consumidores.

Todas as pessoas que lidam com o consumidor. Não há uma apenas que é o anfitrião, todos os profissionais, em todos os procedimentos ligados aos consumidores são a cara da empresa aérea naquele determinado momento. Antigamente, nos anos 70 e 80 você procurava simbolizar a recepção por meio do oficial mais graduado ali, o comandante, mas isso já passou há muito tempo. (SANOVICZ, 2017)

Ele também acrescenta que os procedimentos de segurança são claros e que não podem ser suplantados pela hospitalidade. A hospitalidade é usada para que a transmissão dos procedimentos de segurança para o cliente seja feita de uma maneira mais tranquila.

Os procedimentos de segurança são procedimentos técnicos muito rigorosos. Claro que nós procuramos transmiti-los aos passageiros de uma maneira muito agradável, adequada, às vezes, por meio de desenhos, por meio de filmes, enfim, às vezes de uma maneira até lúdica. Mas isso é apenas uma estratégia de comunicação pra transformar a comunicação num processo tranquilo e agradável. Eu não diria que hospitalidade é uma preocupação central neste item, aí a preocupação é mais de manter o tom de acolhimento. (SANOVICZ, 2017)

Embora os procedimentos de segurança sejam a cada dia mais restritivos no que diz respeito a deixar o cliente a vontade dentro dos aviões, ele é claro em dizer que esses procedimentos não afetam as relações hospitaleiras de bordo.

Quanto às iniciativas de sustentabilidade, o Sanovicz declarou a importância da empresa se preocupar com ações sustentáveis no que se refere à preocupação com o meio ambiente, com os combustíveis e reciclagens. Essas ações melhoram a percepção que o cliente tem da empresa.

Para o Sanovicz, a hospitalidade, talvez não seja um fator decisivo na escolha do cliente na compra de um bilhete, mas tem mais importância quando se trata do retorno do cliente em viajar por determinada empresa aérea.

Eu diria que o que as pesquisas nos mostram, de maneira bastante objetiva hoje, é que o primeiro fator que define a escolha do cliente, hoje, é o preço; o segundo fator é o horário do voo; o terceiro, é a rota, se ela é direta ou não; e o quarto, é a ligação com pontos, vantagens e cartões de fidelidade. Daí para frente, você tem fatores de expressão um pouco menores, mas o bom serviço e, incluindo nisso, a hospitalidade como um serviço de atendimento adequado, acaba permeando todo esse processo. Ele entra na avaliação do cliente quando ele já está na experiência e pode ser determinante para ele renovar ou não o voo naquela empresa. Mas eu não diria que ele é decisivo no momento da escolha, isso não é verdade, não há dados técnicos que confirmem essa afirmação. (SANOVICZ, 2017)

Observou-se a preocupação das empresas aéreas em oferecer o melhor possível em termos de produtos e serviços para seus clientes, de forma que, para a visão corporativa, é clara a sua missão em atender seus clientes da melhor maneira. Percebeu-se a atenção às necessidades dos clientes, ou seja, em relação aos alimentos, ao acolhimento e a segurança. Além desses cuidados, também depreende os cuidados em relação às informações. Destacam-se aqui, os guias dos passageiros disponíveis nos *sites* da ANAC e da ABEAR e as informações disponibilizadas para os clientes a respeito dos destinos aos quais a empresa aérea atua.

No “olhar” corporativo, o papel do anfitrião é representado por todos que, de alguma forma, tiveram contato com o cliente.

### **3.3.2 Entrevista com os comissários**

A primeira pergunta tratou da identificação dos entrevistados e do tempo de sua experiência profissional, obtendo uma média de 27 anos. Fator importante, principalmente para o entendimento das diferenças no perfil dos clientes e do transporte aéreo. Ao todo, foram entrevistados quatro comissários de voo que atuam no transporte aéreo brasileiro e tiveram experiência profissional em mais de uma empresa aérea brasileira.

Na segunda pergunta, questionou-se sobre as mudanças no comportamento dos clientes ao longo dos anos. Na entrevista 01 foi relatado que os passageiros, em geral, têm se comportado de maneira não condizente com o transporte público. Talvez, a justificativa esteja relacionada ao fato do espaço ser confinado. Segundo o entrevistado 01, os espaços confinados

devem primar por educação e cordialidade. É comum entre os passageiros conversas em tom de voz elevado, pés nos corredores prejudicando a circulação dos demais, ocupação de assentos reservados a outros clientes que se recusam a retornar ao seu assento original.

O comportamento do brasileiro tem se modificado em todos os setores da sociedade e, na aviação especificamente, tenho notado com o passar dos anos que, grande parte dos passageiros, independentemente da classe social, tem se comportado cada vez mais de forma não condizente com um meio de transporte público onde pode-se permanecer muitas horas em espaço confinado, onde a educação e cordialidade devem fazer parte do contexto para que, por exemplo, em um voo longo seja reduzido o desconforto e tumultos provocados por pessoas que conversam em voz alta, ficam com os pés nos corredores atrapalhando a circulação, mudam de assento ocupando assento reservado a outro e recusando a retornar para o seu assento original. Eu poderia citar inúmeros outros casos que tem ocorrido com frequência a bordo de aeronaves decorrentes de comportamento. (ENTREVISTADO 01, 2017)

Em um cenário que o respeito a normas e regras é essencial, o comportamento das pessoas tem relevância, pois os limites de espaço físico entre uma pessoa e outra dentro do avião, as regras de convívio social e as do transporte aéreo limitam as suas ações e atitudes. Para tanto, a atenção quanto ao bem-estar de uma pessoa nesse ambiente limitado acaba sendo redobrado.

Para o entrevistado 02, a principal mudança que ocorreu foi o acesso de todas as classes sociais ao transporte aéreo, fato que obrigou as empresas a se adaptarem de maneira a atender a todos.

Creio, que a principal mudança ocorreu na inclusão de todas as classes sociais, fato que não ocorria a 37 anos atrás. E claro, isso obrigou as empresas aéreas a se adaptarem nesse ambiente bastante heterogêneo, criando uma linguagem que atendesse a todos. (ENTREVISTADO 02,2017)

O setor da aviação precisou fazer uma adequação na sua linguagem para atender a demanda do crescimento de passageiros transportados, visto que novos clientes do transporte aéreo ainda não estavam familiarizados com as regras e normas do setor.

O entrevistado 03 revelou que no início da sua carreira os clientes eram mais educados e aceitavam as regras da empresa. No cenário atual, é comum a agressividade, a falta de educação e a negação em cumprir as regras básicas de segurança.

Quando comecei, em 1986, os clientes eram mais educados, entendiam e aceitavam as normas da empresa e segurança. Tinham comportamento a bordo mais adequado. Hoje, falta de educação, agressividade, negação aos cumprimentos de normas básicas de segurança. (ENTREVISTADO 03, 2017)

O entrevistado 04 destacou a mudança da facilidade de acesso na compra de passagem, dando oportunidade de viagem a todas as classes sociais. Ele identificou também uma expectativa alta desses clientes em relação aos serviços prestados pela empresa.

Sim, houve muitas mudanças. Hoje o acesso a compra das passagens aéreas está mais acessível, então, trabalhamos com público de todas as classes sociais. O nível de exigência dos clientes aumentou, eles têm muita expectativa em relação ao serviço oferecido, tanto serviço de bordo quanto atendimento por parte da tripulação. De forma geral, recebemos muitos elogios em relação a nossa prestação de serviços, mas o nível de exigência é realmente alto. (ENTREVISTA 04, 2017)

A evolução do transporte aéreo no Brasil colocou as viagens aéreas acessíveis a uma grande parte da população que ainda não havia tido oportunidade de usar o serviço. A expectativa em relação ao serviço prestado pode ser ou não atendida, de forma que, diante de uma frustração, o cliente pode reagir negativamente.

A terceira questão tratou dos serviços das empresas aéreas que possuem características de acolhimento.

Na opinião do entrevistado 01, todos contatos do cliente com a empresa, desde o momento da compra do bilhete, sua passagem pelo terminal de *checkin*, sala de embarque, aeronave, desembarque e restituição de bagagem devem ser serviços que demonstrem acolhimento ao cliente.

Na minha opinião, o acolhimento deve ocorrer desde o contato com o operador do *call center* até o momento que antecede a saída do passageiro da sala de embarque, passando, principalmente, pelo atendimento da tripulação de cabine. É neste momento que as empresas têm que pôr em prática sua expertise em hospitalidade, fazendo com que o passageiro se sinta acolhido e, assim, amenizar qualquer transtorno que, por ventura, tenha ocorrido no seu trajeto desde a aquisição do bilhete até o embarque. (ENTREVISTADO 01, 2017)

Caracterizar o acolhimento pode representar ter sempre alguém da empresa aérea nos setores envolvidos com todo o transporte do cliente, que possa auxiliá-lo caso haja necessidade. A presença de um colaborador cria uma sensação de acolhimento e, o cliente, por sua vez, se sente acolhido, amparado.

O entrevistado 02 compartilha da mesma opinião do entrevistado 01, que todos os serviços devem acolher o cliente com o objetivo de seu retorno.

Bem, todas criam serviços, mas são diferenciados, pois levam em consideração a fidelização do seu cliente. Exemplo: Salas de espera especiais, atendimento prioritário, transportes etc. (ENTREVISTADO 02, 2017)

Além da sensação de acolhimento pode-se dizer que, se a empresa aérea que gerasse a sensação de acolhimento, no intuito do retorno de clientes para voar novamente passaria, então, a ser considerado um diferencial em relação a outras empresas aéreas.

O entrevistado 03 destacou que as salas de embarque com serviços adequados e a comunicação eficiente, é um diferencial de acolhimento, ou seja, ter e oferecer a informação que o cliente precisa faz com que ele se sinta acolhido.

Serviços de desconto em hotéis, passagens, tais como os de fidelidade. Salas de embarque com conforto adequado, comunicação eficiente. (ENTREVISTADO 03, 2017).

Na opinião do entrevistado 04, caracteriza-se por recurso de acolhimento um serviço de bordo de qualidade, sistema de entretenimento adequado e uma malha aérea que priorize voos diretos ou com curto tempo de conexão.

O preço da passagem aérea é um fator que traz o cliente para a companhia, mas, o que faz realmente fidelizar um cliente é o diferencial do atendimento por parte da empresa, tanto em solo quanto em voo. Os clientes priorizam empresas com bom atendimento, bom serviço de bordo, com sistema de entretenimento diversificado (além de monitores de vídeo individuais, gostam de receber revistas, jornais). Horários de voos e conexões que sejam práticos pois não gostam de ter que esperar muito tempo por um próximo voo. (ENTREVISTADO 04, 2017).

O entrevistado destaca que o preço da passagem é o fator que leva a compra do bilhete aéreo, mas, que é o atendimento que garante o retorno. Aqui, notou-se a proximidade com a fala do Senhor Eduardo: a política de preço é um elemento importante na diferenciação dos serviços em diferentes empresas aéreas.

A malha aérea citada pelo entrevistado é a composição do conjunto de voos que são operados pelas empresas aéreas regularmente. Uma malha aérea pode ser considerada como um diferencial de serviço, pois, nos casos de atrasos ocasionando perda de conexões, ou seja, perder o voo subsequente, ter uma malha aérea com opções torna a viagem do cliente mais confortável.

Ao questionar sobre as regras que poderiam intimidar o cliente, o entrevistado 01 declarou que elas são inúmeras na aviação civil. Na sua opinião, a regra que leva ao extremo desconforto é o do raio x de corpo inteiro. Além dessas, destaca ainda que, durante turbulência, alguns clientes insistem em querer soltar os cintos de segurança e, ao serem advertidos quanto a necessidade do uso, recusam em utiliza-lo, não se atentado quanto aos riscos que correm de se machucarem.

Felizmente, o mundo precisa de regras, principalmente as de segurança. No setor de aviação existem inúmeras regras de segurança, algumas, realmente levam o usuário ao extremo desconforto, como por exemplo o RX de corpo inteiro. Porém, algumas simples regras, como utilização de cintos de

segurança durante toda a viagem faz com que alguns passageiros sintam-se desconfortáveis ou oprimidos e soltem os cintos. Mesmo a situação de turbulência, assim são chamados a recolocar o cinto. Neste momento alguns chegam a insistir e recusar a utiliza-los. (ENTREVISTADO 01, 2017)

Notou-se que, quando há turbulência nos voos, são realizadas alocações solicitando que os clientes permaneçam com os cintos atados. Porém, é relevante o número de clientes que, mesmo com o sinal luminoso de atar cintos de segurança aceso e, após a orientação dos comissários, insistem em ignorá-los ou, até mesmo, em levantar. Não se atentam às consequências de uma turbulência, podendo se machucar seriamente.

Para o entrevistado 02, o público principal que se sente intimidado é formado por aqueles clientes que ainda são inexperientes na aviação civil, no que diz respeito as regras do transporte aéreo.

Como escrevi anteriormente, o fato de pessoas mais simples terem acesso ao transporte aéreo e, infelizmente, sem condições de terem essa fidelização, acho que isso pode levar a um distanciamento com esse nicho de cliente, fazendo com que essa relação crie algum tipo de intimidação sim. (ENTREVISTADO 02, 2017)

Os clientes que viajam pela primeira vez não familiarizados com a rotina do transporte aéreo, pode criar uma certa intimidação. Nota-se, assim, que não há esclarecimentos de uso dos equipamentos de uma empresa aéreas, fora do momento da realização do voo. A divulgação de tais procedimentos anteriormente ao voo; talvez uma campanha de esclarecimento público; poderia desenvolver uma maior familiaridade do futuro passageiro com as condições de viagem em uma aeronave comercial. Argumenta-se, então, que o nicho de uso dos equipamentos aéreos ainda aproxima-se mais de uma elite consumidora, do que a maioria da população economicamente ativa no Brasil

Já na opinião do entrevistado 03, o que mais intimida os clientes é a cobrança de taxas abusivas para uso de assentos, bagagens e sobretudo o desrespeito no cumprimento de horários.

Regras abusivas de cobrança de taxas, sejam elas quais forem, limitações de uso de setores no avião se não foi comprado um determinado espaço, desrespeito quanto ao cumprimento de horários. (ENTREVISTADO 03, 2017)

Na questão dos atrasos dos voos, por exemplo, tem-se observado que há, em uma grande maioria deles, uma constante exposição e ratificação quanto ao cumprimento dos horários. Tal fato é inclusive exposto ao públicos sempre antes da decolagem das aeronaves. Nesse momento geralmente o comandante da aeronave ratifica a pontualidade do voo, reafirmando a posição de determinada empresa e seu compromisso com seu público consumidor.

Para o entrevistado 04, as regras não intimidam os clientes, pelo contrário. Existem os clientes que não se intimidam e acabam por infringir certas regras, por exemplo, o uso do cinto de segurança durante turbulência. Eles querem burlar as normas básicas de segurança, como a proibição de fumar a bordo, não reconhecem que estão em um ambiente de recursos limitados. Além de colocarem crianças no chão, não se atentam para dois riscos nesse caso: o primeiro, o risco de despressurização, a máscara de oxigênio não chega até o chão e, o sendo, quanto a alguma situação de turbulência que a criança está solta do cinto, conseqüentemente irá se machucar.

Não identifico, os clientes não atendem as regras de segurança a bordo. Muitas vezes, temos problemas de comportamento. Eles não respeitam as ordens da tripulação em relação ao uso de cintos de segurança, muitos ainda tentam desobedecer em relação a proibição de fumo a bordo, bem como burlar os detectores de fumaça nas toaletes. Nos deparamos com crianças de colo colocadas para dormir no chão durante nossas rondas, com clientes que empurram o assento da frente porque não querem que o assento recline e atrapalhe seu espaço. Clientes que dão escândalo, pois não querem sentar separados de sua família, mesmo em voo lotado, onde fica inviável todos se acomodarem juntos. (ENTREVISTADO 04, 2017)

Ao viajar o passageiro almeja se sentir o mais confortável possível, o que pode levá-lo a comportar-se de forma que sua liberdade se sobreponha as regras de segurança e, apesar do ambiente não permitir, alguns insistem em não seguir as normas. O fato do passageiro descumprir as regras pode demonstrar a falta de familiaridade de muitos deles com a viagem de avião e suas normas.

Na pergunta cinco, quando foi questionado sobre a atenção a determinados comportamentos dos clientes, o entrevistado 01 relatou que é constante a vigilância a bordo, visando preservar um ambiente seguro e confortável. As vezes, a observação do comportamento dos clientes inicia-se ainda na sala de embarque, observa-se nervosismo. A partir do momento que entram na aeronave ficam mais atentos a objetos que consideram suspeitos, consumo excessivo de álcool, atentam-se à quantidade de vezes que o cliente vai na toailete e as crianças circulando sozinhas pela cabine sem a devida atenção por parte dos pais.

Sim, em absoluto. Faz parte do trabalho de quem cuida de pessoas manter a vigília para manter a preservação de um ambiente seguro e confortável, afinal somos todos agentes de segurança. Durante o serviço, desde o embarque e, por vezes, ainda na sala de embarque, observamos o comportamento e atitude das pessoas, se estão nervosas a ponto de causar algum tumulto ou, ainda, se alcoolizadas. Porém, esse trabalho de vigilância se dá particularmente a bordo, a partir da porta de entrada da aeronave onde ficamos mais atentos, por exemplo, objetos considerados perigosos para transporte ou, ainda, bagagem mal acondicionadas. Outros exemplos são passageiros indo, muitas vezes, na toailete, consumindo álcool em excesso, pais que deixam filhos circularem livremente pelos corredores. (ENTREVISTADO 01, 2017)

A observação do comportamento do cliente, desde o momento do seu embarque, faz parte do trabalho constante de vigilância e preservação da segurança de voo.

A opinião do entrevistado 02 corrobora o relatado do entrevistado 01, ao afirmar que os comissários estão sempre atentos a tudo, visando a prevenção de qualquer situação inesperada que possa partir do cliente. Ele destacou os seguintes comportamentos: passageiro inquieto, idas constantes a toalete, consumo de álcool e cigarro.

Um comissário, como via de regra, precisa sempre estar atendo a tudo, antes, durante e depois do voo. A prevenção e uma ação incondicional para que possamos manter a segurança de todos e ficar atento ao comportamento dos passageiros está incluído nesse processo. Passageiro muito inquieto, nervoso, se quando utiliza o lavatório demora muito lá dentro, se fez uso de álcool, cheiro de cigarro, etc. (ENTREVISTADO 02, 2017)

Atenção a tudo e a todos, agir preventivamente são habilidades necessárias para a atuação como comissário de voo.

As repostas do entrevistado 03 vão no mesmo sentido. Ele destacou a embriaguez, o comportamento agressivo e violento, a recusa em cumprir as regras básicas de segurança.

Isso é um comportamento quase automático do tripulante de cabine. Observar atitudes dos passageiros pode colaborar na antecipação de dificuldades que possam interferir na segurança e conforto do voo. Exemplo: passageiros embriagados, passageiros de comportamento agressivo, violentos, alterados emocionalmente. Passageiros que evitam cumprir normas básicas de comportamento social, etc. (ENTREVISTADO 03, 2017)

Mais uma vez, destacou-se que o comportamento inadequado de clientes pode levar a consequências que podem interferir na segurança de voo.

Ainda, no mesmo sentido dos outros entrevistados, o entrevistado 04 declarou que também a observação quanto ao fumo a bordo e a importância de estar atento as idas a toalete, lugar onde os clientes fumam escondido. Prestam atenção nas atitudes estranhas, comportamento monitorado constantemente. Relatou sobre o cuidado com as crianças que viajam desacompanhas, para que elas não sofram nenhum tipo de assédio. Outro fato importante é a observação de clientes que apresentam estado de saúde debilitado e se estão ou não em condição de voar.

Sim, desde o momento do embarque estamos atentos ao comportamento dos clientes. Muitos clientes, por exemplo, fazem cirurgias e embarcam sem comunicar a empresa (eles não sabem das diferenças em relação a entrar em um avião doentes, não conhecem, muitas vezes, como a pressurização atua no organismo e os riscos que correm vindo voar recém-operados ou, até mesmo, com um simples problema respiratório) e, nós, podemos notar pelas suas atitudes que estão com alguma dor, sempre abordamos o cliente, questionando se está tudo bem em relação a sua saúde e, muitas vezes, somos surpreendidos com a informação de que há poucos dias a pessoa fez uma cirurgia. A bordo, contamos somente com um atendimento médico remoto ou com a sorte de ter

um médico voluntário. Ficamos atentos a clientes que já questionam se fumar é proibido a bordo ou que acessam toaletes com maço de cigarro nas mãos, clientes que tenham alguma atitude estranha (uso de drogas), a crianças que viajam desacompanhadas para que façam a viagem de forma segura (assédio por parte de algum passageiro que está sentado próximo). Pessoas que tenham qualquer comportamento estranho estarão sendo monitoradas durante o voo. (ENTREVISTADO 04, 2017)

O cliente, para fazer uma viagem, deve também preocupar-se com sua saúde. Se está adequada ao ambiente da aeronave ou não. Não se atentar a esta recomendação pode ocasionar desconfortos e, até mesmo, colocar-se em risco, visto a escassez de recursos para socorro a bordo, mesmo contando com o auxílio dos comissários de voo treinados em primeiros socorros que solicitarão a presença de um passageiro médico para atendimento voluntário.

Mesmo com a presença de um médico a bordo não há muitos recursos, se o quadro clínico do cliente evoluir para uma situação extrema, pode ser solicitado pelo médico ao comandante um pouso emergência médica. Notou-se que não há uma preocupação das empresas em divulgar a maneira de como se deve comportar em uma viagem aérea. O uso da propaganda fixa-se, quase sempre, na divulgação de preços e supostos itens de conforto na viagem. O comportamento do cliente em um voo não é matéria de propaganda das empresas.

Na questão seis, a tentativa de investigar se a excelência no atendimento poderia permear os procedimentos de segurança, o entrevistado 01 declarou que a segurança em si mesma já um ponto principal de excelência e que faz com que o cliente viaje tranquilo e confortável em uma empresa segura.

Em hipótese alguma a segurança de voo deve ser ignorada. Acredito que a segurança em si já é um forte fator de excelência em atendimento. Uma vez que garante a integridade física do passageiro. A segurança sendo um ponto de excelência os passageiros vão viajar tranquilos e confortáveis. (ENTREVISTADO 01, 2017)

Os procedimentos de segurança também podem compor a excelência no atendimento, visto que uma empresa aérea é excelente em seus serviços quando entrega voos seguros aos seus clientes.

O entrevistado 02 declarou que o cliente satisfeito e tranquilo segue os procedimentos de segurança com mais facilidade.

Com certeza, um atendimento que prima a excelência, leva o passageiro a uma satisfação que o torna mais cordial, o nível de satisfação por ele conseguido terá uma influência no seu comportamento e, isso, vai refletir na segurança do voo, conseqüentemente, isso facilitará o trabalho do comissário. (ENTREVISTADO 02, 2017)

O bom atendimento pode resultar na influência no que se refere ao cumprimento das normas de segurança sem questionamento pelo cliente. Observou-se que não há percepção por parte dos entrevistados sobre o momento que pode haver um desconhecimento da necessidade de seguir as normas a bordo da aeronave. Fala-se na questão de segurança, embora, em muitos casos, não se perceba esse aspecto pelo passageiro.

Na resposta do entrevistado 03 ficou claro que o fator segurança é primordial, que nada deve sobrepor a ele.

Ao meu ver, os protocolos de segurança na aviação são fundamentais, não devem ser negados por quaisquer outros processos. Excelência no atendimento ajuda na tranquilidade do passageiro e do voo, mas não deve ultrapassar o fator segurança. (ENTREVISTADO 03, 2017).

Ajudar o cliente a ficar tranquilo no ambiente da aeronave é uma ferramenta da segurança de voo. Essa abordagem, que pode ser vista quase como um “aconselhamento individual”, é um dos poucos recursos que as tripulações de bordo possuem para proporcionar ao passageiro uma melhor experiência de voo.

O entrevistado 04 afirma que o quesito segurança é o principal, mas que a forma de transmitir para o cliente as informações de segurança podem ser de maneira tranquila e educada.

Com certeza, a segurança e a excelência no atendimento podem e devem andar juntas. Todos os protocolos de segurança sempre podem ser passados aos clientes de forma educada, assertiva e, assim sendo, tornar eficaz. Basta os clientes ouvirem as normas e as respeitarem. (ENTREVISTADO 04, 2017)

Ser atencioso para garantir a segurança e influenciar a obediência aos procedimentos de segurança. Percebeu-se que o bom atendimento é principal recurso para o objetivo final, que é a segurança de voo. Esse bom atendimento também minimiza determinadas regras duras de conduta a bordo por parte dos passageiros.

Desse conjunto de entrevistas, o que se observou foi que a manutenção da ordem interna das aeronaves, encontradas nas regras de controle que propõem Foucault (2009), não são explicitadas. Nesse caso, elas existem independente das posições de acolhimento de qualquer umas das empresas envolvidas nas análises propostas por essa pesquisa.

### 3.3.3 Entrevista com os clientes

Foram realizadas entrevistas com 03 usuários do transporte aéreo, eles serão denominados para a análise dos dados como: Entrevistado A, B e C.

Na primeira questão foi perguntado quanto a possibilidade de identificação da hospitalidade nas empresas aéreas. O entrevistado A respondeu que é sim possível identificar a hospitalidade.

Com certeza. A hospitalidade é fator fundamental para a relação de um cliente numa empresa aérea. Ao se apresentar o colaborador hospitaleiro terá sempre um sorriso, uma forma gentil de receber e fazer-me sentir à vontade. (ENTREVISTADO A, 2017)

A presença da hospitalidade é indispensável na relação com o cliente. Ser recebido com um sorriso deixa o cliente a vontade e ele se sente acolhido.

Para o entrevistado B, também é possível identificar a hospitalidade na sala de embarque, na equipe de comissário e nos lanches servidos a bordo.

Sim. No momento que sou recebida na sala de embarque ou na aeronave, observo a hospitalidade, principalmente vinda da equipe de comissários e, eventualmente, quando o comandante se apresenta na entrada da aeronave. Identifico também quando são oferecidos os lanches e bebidas, vejo como uma forma de acolher o passageiro. (ENTREVISTADO B, 2017)

As boas-vindas na recepção dos clientes e a preocupação em oferecer determinados tipos de serviço pode caracterizar a hospitalidade na opinião dos clientes. Alimentar e acolher são dimensões da hospitalidade recuperadas nas análises destas entrevistas.

Na opinião do entrevistado C, a identificação da hospitalidade acontece desde a chegada no aeroporto, apesar de hoje a maior parte dos passageiros fazerem *check in online*, para o despacho de bagagens ou para ajuda nos totens de *check in* tem sempre um colaborador para ajudar. O Entrevistado C destacou que esses atendentes de solo são cordiais, prestativos e receptivos. Ressalta o bom treinamento e que a hospitalidade.

Ao chegar na aeronave, os comissários recebem os clientes com sorriso, de forma muito solicita. A hospitalidade, aqui transmutada na receptividade e no acolhimento, são muito importantes, os comissários são treinados para isso. Ele afirmou que é sempre bem-recebido, e isso, é importante, sobretudo para quem tem medo de voar, já é um alívio.

Sem dúvida. Acho que vale dizer que eu adoro viajar, amo voar e eu adoro aeroporto. Por incrível que pareça, algumas pessoas não gostam, mas eu gosto muito de aeroporto. Eu percebo essa hospitalidade das companhias aéreas, acho que ela é muito nítida desde a hora que você chega no aeroporto, desde

a hora que você chega próximo do balcão do *check in* ou, hoje em dia, é muito comum você fazer o *check in online*, mas se você vai ali pro despacho de bagagens e, se você ainda não fez o *check in*, é muito comum você ter um funcionário da própria empresa que pode te encaminhar pro totem, podem te auxiliar nos totens. Alguns aeroportos, hoje, você já tem o espaço de bagagens também feito pelo próprio passageiro, também junto aos totens. Você sempre tem um funcionário muito prestativo, muito cordial que te recebe. Se você vai até o balcão, eu acho que o treinamento é sempre muito bem feito, eu acho que existe uma hospitalidade, sim, ali, no próprio aeroporto. E, quando você chega na aeronave de bate pronto, você já encontra com os comissários né? O comissário está sempre ali, logo na porta, te recebe com sorriso, de forma sempre muito solícita e eu acho que é importante que seja assim. A gente tem que lembrar que em 12 anos a gente teve um salto de 30 milhões de passageiros para mais de 100 milhões de passageiros, tem muita gente voando pela primeira vez aqui no Brasil e muita gente não sabe como as coisas funcionam. Então, essa receptividade, essa hospitalidade, esse acolhimento, é muito importante que seja dessa forma e os comissários são treinados pra isso. Você é sempre bem recebido, você chegar na aeronave e ter essa recepção já dá um conforto e, principalmente, pra quem tem medo de voar, tem muita gente que nunca voou e tem medo, já dá um alívio. (ENTREVISTADO C, 2017)

Destacou-se na opinião do Entrevistado C, a presença da hospitalidade sempre na presença de um colaborador, que está atento às necessidades dos clientes, buscando ajudar na solução das suas eventuais dificuldades durante a viagem. O sorriso, mais uma vez representando a receptividade das equipes, além de representarem o acolhimento que, para o cliente, é um diferencial.

Mas uma vez é ratificada que muitos dos problemas a bordo podem resultar da inexperiência dos passageiros, quanto a como se comportar em um voo. O entrevistado C demonstrou um grande conhecimento em relação ao desenvolvimento do setor de serviços aéreos no Brasil. A ampliação do número de passageiros transportados nos últimos anos no Brasil, cresceu muito, embora as estratégias oferecidas pelas empresas ainda estejam vinculadas, basicamente, às questões de preços e facilidade de uso para os clientes a bordo das aeronaves.

Em relação aos colaboradores das empresas aéreas e sua receptividades, o entrevistado A afirmou que, de maneira geral, são hospitaleiros. Que ele identifica essa habilidade quando se colocam a disposição para auxiliar, na seriedade da execução dos procedimentos de segurança e quando são responsáveis nas suas atitudes e com os detalhes.

De maneira geral, são hospitaleiros. A presença pode ser sentida naqueles que se apresentam e se colocam a disposição para qualquer necessidade. Mostram-se responsáveis nas atitudes e nos detalhes. Na seriedade ao apresentar a aeronave e procedimentos, até ao entregar algum objeto, servir uma refeição, a forma de fazê-lo fala pela pessoa. A Ausência pode ser sentida no semblante fechado, no desprezo por procedimentos e até na maneira de fazer um

*speech*.<sup>10</sup> Algumas vezes, sinto-me desconfortável ao precisar algo pois o colaborar transmite um olhar de que estamos ali para incomodá-lo. Identifico isso facilmente (ENTREVISTADO A, 2017)

Observou-se atitudes hospitaleiras por parte dos colaboradores de uma empresa aérea quando demonstram empatia não só para o cumprimento as normas de segurança, mas, também ao se colocarem à disposição durante o voo. A falta da característica hospitaleira pode ser representada pela ausência de empatia, causando o desconforto do cliente. Ao externar certos desapontamentos que são perceptíveis ao cliente/passageiro. A empresa, nesse caso, representada pelos seus funcionários, pode ampliar o desconforto a bordo contribuindo para a supressão de dimensões possíveis de hospitalidade.

O entrevistado B também identificou como hospitaleiros, sobretudo quando sorriem durante o embarque, quando demonstram empatia e fazem com que os clientes se sentam confortáveis.

Normalmente, sim. Identifico na empatia ao entrar na aeronave e no momento do serviço, quando sorriem e nos fazem sentir confortáveis no voo. (ENTREVISTADO B, 2017)

Uma vez mais o sorriso é apontado como referência de receptividade e acolhimento. O sorriso dos colaboradores das empresas aéreas é a representação de receptividade e, sobretudo, de tranquilidade, uma vez que os passageiros se sentem seguros se a tripulação demonstra tranquilidade em seu semblante.

Para o entrevistado C afirma que são receptivos e hospitaleiros.

Acho que acabei já respondendo. Mas, vamos lá, eles são receptivos e hospitaleiros na hora que você chega no aeroporto, você sente isso no *check in*. Lembrei até de uma história, minha avó tem 79 anos e fez uma viagem pra Brasília, ela não tem o hábito de voar tanto, muitas vezes, voa acompanhada, mas dessa vez, ela ia sozinha. Fiz o *check in* dela pela *internet* e orientei que ela chegasse no aeroporto, despachasse a bagagem e ficasse atenta ao portão de embarque e foi muito legal, porque ela chegou e perguntou informações para uma pessoa da companhia aérea e, essa pessoa, não desgrudou mais dela e ficou com ela até o embarque. É exatamente isso que é hospitalidade, ela me ligou para que eu ficasse tranquila e explicou que um funcionário da companhia aérea ficaria com ela até o embarque. Sem que ela pedisse, isso aconteceu. Então, a companhia tem essa percepção, esse senso, essa formação, eles são treinados para isso, que uma senhora poderia se confundir e cuidaram dela. Achei superbacana! Acho um ótimo exemplo de acolhimento e hospitalidade. As companhias aéreas, em geral, sempre foram e são muito hospitaleiras, sim, a todo momento.

---

<sup>10</sup> Alocação feita aos clientes através do sistema de autofalantes, seja no aeroporto ou da aeronave.

As atitudes que superam as expectativas podem indicar hospitalidade, pelo que se observou no relato do entrevistado, uma experiência que superou a expectativa, demonstrando a preocupação do colaborador da empresa aérea com o cuidado com uma pessoa que precisava de auxílio. Ainda destacou que as companhias aéreas, em geral, são hospitaleiras.

A questão três, que trata da identificação de quem faria o papel de anfitrião das empresas aéreas, o entrevistado A pontou que, desde do *call center* até os atendentes de *check in*, podem ser considerados anfitriões, mas que na sua opinião, os principais anfitriões são os comissários de voo, mais especificamente, o chefe de cabine.

Pode começar no atendimento do *Call Center*, passa pelos responsáveis no *check-in* e o mais importante nos Chefes de Cabine e comissários. O voo é o momento maior de viver a experiência naquela Empresa. Quando somos bem-recebidos e, em seguida, bem atendidos, a experiência é maravilhosa. (ENTREVISTADO A, 2017)

Durante todo o transcorrer da viagem aérea, pensando desde o momento da compra do bilhete até o desembarque, percebeu-se que o cliente passa a maior parte do seu tempo dentro da aeronave em contato com os comissários de voo, mesmo que esse contato seja apenas visual, como é o caso de voos curtos, que não há o oferecimento de serviço de bordo. Nos voos mais longos pode haver uma interação maior entre comissários e clientes. Embora os clientes tenham ciência da presença da tripulação técnica, ou seja, comandante e copiloto, o contato com eles é restrito durante os voos.

Em resposta a questão três, o entrevistado B declarou que, na sua opinião, seria a tripulação como um todo, os comissários e os comandantes.

Nunca pensei sobre isso, mas acredito que o anfitrião é a tripulação como um todo, comissários e comandantes. (ENTREVISTADO B, 2017)

O comandante da aeronave e os comissários de voo, podem representar a empresa aérea no ambiente da aeronave como sendo seus anfitriões. Essa declaração desse Entrevistado ratifica a análise anterior, relacionada a quem é o anfitrião, na visão do passageiro, quando se está a bordo de uma aeronave.

Para o entrevistado C, quando havia na porta da aeronave a presença do Comandante para receber os clientes, juntamente como comissários, a tripulação pode ser considerada como anfitriã, porém, não se vê mais isso. Na sua opinião, seriam os comissários, mas o próprio entrevistado se questiona: E, agora, seriam os comandantes e os comissários os anfitriões?

Eu não sei se hoje em dia a gente pode pensar em uma pessoa da companhia aérea que faça esse papel. Eu lembro que na LATAM, no caso na TAM, na época do Comandante Rolim, eu acho que ele era uma figura muito forte, tinha aquela coisa do comandante, de receber os passageiros com o tapete vermelho, na entrada da aeronave naquele momento do embarque. Acho que aquilo era

o real significado do anfitrião, aquilo teve um papel muito forte da coisa do comandante, da hospitalidade. Mas, eu acho que hoje não tem uma clareza nesse sentido. Acho que hoje pode ser tanto o comandante quanto pode ser o comissário. Eu acho que pode ser qualquer um dos dois. Uma coisa que eu tenho notado é que quando eu vou voar hoje em dia, antigamente era muito comum quando a gente entrava na aeronave estavam os comissários e o comandante na porta do avião recebendo os passageiros. Hoje, eu não vejo mais o comandante na porta do avião. Eu vejo os comissários como anfitriões, não sei se eu estou errada, mas não tenho lembrança de ter visto os comandantes ultimamente. Então, neste caso, será que o comissário não pode ser o anfitrião agora? Isso é uma pergunta, eu estou devolvendo com uma pergunta. (ENTREVISTADO C, 2017)

A presença do comandante da aeronave na porta recebendo os clientes, que era uma prática em uma empresa aérea brasileira, encenaria o ritual de boas-vindas. Hoje os comandantes não ficam na porta da aeronave para receber os clientes, esta tarefa está destinada aos comissários, conseqüentemente, tudo o que se refere à percepção de dimensões da hospitalidade, fica a cargo dos comissários.

Em relação a pergunta quatro, que trata da hospitalidade permeando os procedimentos de segurança, na opinião do entrevistado A, segurança é fator fundamental. Que o atendimento faz os clientes se sentirem mais confortáveis, mas nada sobrepõem a segurança, para ele a segurança é um fator de excelência em atendimento.

A segurança é, sem dúvida, fator fundamental na aviação. Passageiros precisam ser conscientizados de que os tripulantes estão a bordo para garantir essa segurança. Quando ambos tratam o assunto com maturidade, a segurança pode ser uma forma de o tripulante ser hospitaleiro, pois estará sendo cuidadoso para conosco. (ENTREVISTADO A, 2017)

A questão da segurança é indiscutível e ela é por si só, conforme argumentado anteriormente, a premissa básica do setor aéreo.

Em resposta a questão quatro, o entrevistado B concorda com o entrevistado A. Para ele, segurança é fundamental.

Os procedimentos de segurança sempre estarão em primeiro lugar. (ENTREVISTADO B, 2017)

A segurança que pode ser considerada uma atitude de hospitalidade, ou seja, o “Vigiar e Punir” analisado por Foucault (2009), é transmutado em fator de preservação da segurança a bordo.

O entrevistado C acredita que os procedimentos de segurança podem ser transmitidos de uma forma menos dura, porém, considera que não possui relação com a hospitalidade.

Eu vejo que algumas companhias, principalmente as estrangeiras, elas têm procurado passar as informações de segurança de maneira a chamar mais atenção do passageiro. Em geral, é aquela coisa meio chata, mas necessária.

Já viajei milhões de vezes, mas gosto sempre de prestar atenção, mas é meio chato mesmo. Algumas companhias aéreas fizeram vídeos, até uma coisa meio lúdica e tal para o passageiro prestar um pouco mais de atenção. Eu não sei se isso entra no campo da hospitalidade. Para falar a verdade, já que os procedimentos de segurança são sérios e, enfim, eles precisam ser passados, só tem que verificar que eles sejam passados de um jeito que o passageiro preste atenção e que o passageiro se sinta seguro e acolhido com aquela informação, mas eu não sei ligar isso muito com a hospitalidade, talvez encontrar uma forma menos dura de passar isso. (ENTREVISTADO C, 2017)

Os procedimentos de segurança se sobrepõe aos outros serviços oferecidos a bordo, porém, a forma que a empresa se posiciona para transmitir estes procedimentos pode estar alinhada com uma linguagem mais leve.

Uma vez mais observou-se que a hospitalidade é um recurso para garantir que se cumpram os procedimentos de segurança. O curioso desse relato é o fato de não remeter o entrevistado a pensar em Hospitalidade como algo “sério”. É uma forma de se olhar, o que importa mesmo é todos chegarem vivos ao destino!

Na pergunta cinco, em que é questionada a constante mudança os procedimentos de segurança, se isso, de alguma maneira, impacta nas relações a bordo, o entrevistado A respondeu que essas atualizações fazem parte do cenário mundial. É a forma de cuidado. E, o cuidado, na opinião dele é hospitalidade. O entrevistado B também afirma que a segurança sempre deve estar em primeiro lugar.

Se essa conscientização existir não afetar. Uma pessoa que recebe cuidados (como na segurança a bordo) deve entender isso como uma forma de hospitalidade. Passageiro precisa entender que o transporte com segurança é o mais importante da relação. Não estamos lá apenas para comer, beber e dormir. Fazê-lo de forma agradável ajuda, mas a aeronave não é um restaurante ou hotel. (ENTREVISTADO A, 2017).

Ou ainda,

Os procedimentos de segurança sempre estarão em primeiro lugar. (ENTREVISTADO B, 2017).

As constantes mudanças nas verificações de segurança, tanto dos aeroportos como das aeronaves, podem ser entendidas como um modo, constantemente atualizado com as necessidades do setor no que se refere à questão da segurança.

Na opinião do entrevistado C, a segurança é premissa básica que, se o cliente se sentir seguro, também se sente acolhido.

A premissa básica da aviação é a segurança. Não há nada mais importante que a segurança. Eu acho que se o passageiro tem consciência disso, que qualquer atualização de procedimento é benéfica, ele vai se sentir seguro e acolhido. (ENTREVISTADO C, 2017)

Em adequação ao cenário atual, faz-se necessárias as constantes atualizações nos procedimentos de segurança e cabe ao cliente entendê-las como preventivas.

Em relação a sexta pergunta, se a hospitalidade pode ser fator decisivo para a aquisição de um bilhete aéreo, o entrevistado A respondeu que sim, pois ele escolhe a empresa pelo atendimento dos colaboradores. Para o entrevistado B, o fator importante é o preço do bilhete, que a hospitalidade seria o fator excludente de alguma empresa que não é hospitaleira.

Com certeza. Eu, atualmente, insisto em voar numa empresa onde o tripulante tem sido extremamente hospitaleiro, superando todas as mazelas que vem sendo feitas pelos proprietários. Para mim, com responsabilidade, a hospitalidade faz a diferença. (ENTREVISTADO A, 2017)

Ou ainda:

Não. A hospitalidade pode ser um dos principais fatores, mas, para mim, o fator decisivo é o valor da passagem. Acho que a hospitalidade seria mais como um fator excludente, por exemplo, se houve negligência em alguma situação, lembrarei que essa empresa aérea não foi hospitaleira e, talvez, não opte por ela. (ENTREVISTADO B, 2017)

Contrapondo os dois relatos, notou-se que, enquanto para um cliente a hospitalidade faz a diferença para o outro o preço é o fator preponderante. Caberia analisar qual o perfil de cada um deles para entender em qual perfil a hospitalidade é um diferencial e para qual cliente a hospitalidade é um fator excludente. Considerou-se que pelos relatos anteriores, a questão preço tenha um peso de decisão muito maior, fato percebido no relato que se segue.

O entrevistado C também classifica o preço como o principal fator decisivo de compra, seguido por horário, rota e malha aérea. Para os voos internacionais longos, ele considera a hospitalidade um fator de desempate na escolha da empresa aérea.

O que eu sei, trabalhando um pouco no setor, no Brasil, os critérios de escolha da companhia aérea, em primeiro lugar, é o preço. Então, as pessoas quando vão pesquisar o preço é que conta. A gente tem companhias aéreas com tipos de serviço parecidos, isso em relação a voos domésticos, né? Quando você vai fazer uma viagem internacional, que você tem muitas horas de voo, talvez, a questão da hospitalidade possa pesar um pouco mais, a questão do serviço. Em voos de muitas horas é mais comum as pessoas verem *ranking* de companhias aéreas, pensar em qualidade de serviço, que, obviamente, a questão da hospitalidade está entrando. Mas, falando em voos domésticos, voos curtos, isso não é uma realidade. Então, nos critérios, o primeiro lugar é preço, depois vem horário e a rota, malha aérea disponível, é isso que se considera. A hospitalidade, ela não é um fator decisivo para a escolha do cliente no voo doméstico, ela pode servir como fator de desempate, é o que eu acho. Por exemplo, a pessoa vai comprar e duas companhias aéreas estão oferecendo produtos semelhantes, só se tiver muito empatado nos voos domésticos, mas nos voos internacionais as pessoas vão buscar companhias que possam trazer mais conforto, uma qualidade melhor. (ENTREVISTADO C, 2017)

Percebeu-se que vários fatores são observados na aquisição de um bilhete aéreo. Além do preço, dependendo do tipo de viagem, se curta ou longa, se doméstica ou internacional, cada qual possui suas particularidades no momento da decisão pela compra da passagem de determinada empresa aérea. Considerou-se o tempo em que irá permanecer na aeronave e buscar encontrar qual tipo de serviço lhe atenda melhor.

### **3.4 Discussão dos resultados**

Com o intuito de perceber quais são as diferenças do “olhar” corporativo, escolheu-se um entrevistado que tem participação administrativa e, para a busca do entendimento de como o serviço é efetuado e como ele é percebido por quem recebe, escolheu-se dois grupos para representa-los: os comissários de voo e os clientes das empresas aéreas.

Os comissários respondentes desta pesquisa possuem, em média, 27 anos de experiência em aviação e estão na ativ. As mudanças no perfil do cliente se deve a expansão da aviação civil brasileira, tornando-se acessível para todas as classes sociais. Em função desse fato, as empresas aéreas adequaram-se a nova realidade e a linguagem, pois começaram a atender novos clientes que nunca haviam feito uma viagem de avião e desconheciam as regras do transporte aéreo regular brasileiro.

Uma iniciativa para desmistificar o transporte aéreo foi a criação do guia do passageiro que está disponível nos *sites* da ABEAR e da ANAC. Esse material é uma ferramenta para que o cliente que, eventualmente, não conheça as restrições das viagens aéreas, possam acessar as informações para fazer uma viagem tranquila. Os guias podem ser considerados um recurso de hospitalidade, pois as informações por ele prestadas têm como objetivo integrar pessoas a um tipo de transporte que é ainda novidade para elas, deixando-as mais tranquilas diante do que é desconhecido para elas.

A inexperiência dos passageiros nos voos faz com que a pessoa que desconheça as regras ter atitude insegura, como foi observado nas respostas dos comissários ao relatarem que muitos clientes que não atendem o sinal de atar os cintos de segurança durante todo o voo ou, em específico, durante as turbulências.

O fumo dentro das toaletes, além do desconforto do cheiro se espalhar para a cabine oferece o risco de incêndio a bordo, considerando que o ambiente é pressurizado, esta atitude pode colocar em risco a segurança de todos. Vale lembrar que alguns clientes simplesmente

não atendem as regras de segurança por acreditam que não existem riscos. Talvez, eles não se atentem, por não conseguirem visualizar a falta de recursos que da aeronave. Observou-se a ausência de campanhas por parte das empresas de conscientização dos seus futuros clientes em relação ao item segurança. A propaganda de como se comportar a bordo pareceu não ser útil ao ganho dessas empresas e, assim, não é tratada como elemento externado ao seu público.

Relações de hostilidade entre passageiros podem surgir devido ao ambiente de confinamento e a proximidade entre poltronas. As atitudes dentro de um espaço de circulação restrito, que qualquer movimento brusco pode machucar outra pessoa, precisa ser tratado por meio da cordialidade, caso contrário, este comportamento pode evoluir para a agressividade.

Por essas razões, é previsto nos manuais dos comissários de todas empresas aéreas pesquisadas, que as rondas pela cabine de passageiros são obrigatórias. Cabendo aos comissários monitorarem o tempo todo o comportamento dos clientes, cujo o objetivo é o de prevenir qualquer ação ou atitude que coloque em risco a segurança de voo.

Muitas vezes, temos problemas de comportamento. Eles não respeitam as ordens da tripulação em relação ao uso de cintos de segurança, muitos ainda tentam desobedecer em relação a proibição de fumo a bordo, bem como burlar os detectores de fumaça nas toaletes. Nos deparamos com crianças de colo colocadas para dormir no chão durante nossas rondas. (ENTREVISTA 04, 2017)

De acordo com a análise dos dados, o comportamento alterado, agressivo e violento, não era comum na aviação nos tempos em que esse tipo de transporte não era popularizado. Com o crescimento da aviação, o perfil dos clientes foi mudando e, então, começaram a aparecer manifestações de alguns comportamentos extremos.

As empresas aéreas incluíram o treinamento de contenção de passageiro indisciplinado no programa de treinamento dos comissários de voo. O comportamento indisciplinado pode exemplificar uma relação de hostilidade entre passageiro e passageiro ou entre passageiro e tripulante. O constante monitoramento é uma ação imprescindível a bordo das aeronaves, destacando-se a atuação dos comissários de voo, segundo entrevista 02:

A prevenção é uma ação incondicional para que possamos manter a segurança de todos. E, ficar atento ao comportamento dos passageiros está incluído nesse processo. Passageiro muito inquieto, nervoso, se quando utiliza o lavatório demora muito lá dentro, se fez uso de álcool, cheiro de cigarro, etc (ENTREVISTADO 02, 2017)

Relacionando com a questão da proteção do hóspede, a contenção de um cliente com comportamento agressivo para garantir a segurança e proteção dos outros clientes e, em um

aspecto mais amplo, proteger a aeronave ou, em casos extremos, o transporte aéreo, evitando tragédias que podem ocorrer caso a segurança de voo seja negligenciada.

De acordo com o entrevistado 01:

Faz parte do trabalho de quem cuida de pessoas manter a vigília para manter a preservação de um ambiente seguro e confortável. Afinal, somos todos agentes de segurança. (ENTREVISTADO 01,2017)

O acolhimento ao cliente também está no sistema de entretenimento, no serviço de bordo, no bom atendimento e no sorriso como recursos para que ele se sinta acolhido. O sorriso da tripulação no momento da recepção dos passageiros e durante o embarque é esperado pelo cliente e é uma maneira de tranquilizá-lo. O sorriso faz parte do perfil do comissário, conforme foi observado nos manuais de atendimento a bordo.

A análise das entrevistas revelou que a segurança pode ser considerada como o principal fator de hospitalidade a bordo, pois percebeu-se que o cliente fica tranquilo para um voo ao constatar que a tripulação tem atitudes seguras ao transmitir as informações de segurança. Estas sim, podem ser feitas de uma maneira amena com semblante tranquilo.

De acordo com a entrevista B:

Acredito que a segurança sempre venha em primeiro lugar. Para alguns, pode ser enfadonho, mas nunca é demais lembrar os procedimentos de segurança. Manter os passageiros em segurança pode ser um ato de hospitalidade também. (ENTREVISTADO B, 2017)

Os clientes afirmaram que para se sentirem acolhidos precisam sentir seguros. Então, considerou-se que a característica que o anfitrião deve ter em proteger o hóspede pode ser identificada com a segurança a bordo e relacionada com o olhar vigilante proposto por Foucault (2009).

O acolhimento destinado as pessoas com necessidades especiais - idosos, gestantes, crianças e pessoas que portem alguma necessidade especial -, é essencial que sejam recebidos e acolhidos por colaboradores treinados para atender as demandas desse perfil de clientes. É imprescindível que o colaborador opere uma cadeira de rodas corretamente, que tenha habilidade em tratar com um deficiente visual ou auditivo. Para todos esses casos existe um treinamento específico, desde a venda das passagens, atendimento no balcão do aeroporto, deslocamento e a sala de embarque, para as equipes de tripulação, desembarque e restituição de bagagem.

[...] é que uma parte dos passageiros tem necessidade de atendimento especial, idosos, deficientes físicos, eventualmente um passageiro está com a perna quebrada e, aí, novamente, surge a atenção que devemos ter com esses passageiros, manifestar esse acolhimento, essa postura de recebê-los. Enfim,

é determinante nesse processo, o tempo todo, o treinamento que você tem que ter com capacitação, desenvolvendo a atenção dos profissionais, desde o momento da venda da passagem aérea, passando pelo atendimento no balcão do aeroporto, o atendimento a bordo, o processo de desembarque e eventuais entregas de bagagem ou equipamentos que ele tenha dispensado. (SANOVICZ, 2017)

Na visão corporativa não foi identificado um anfitrião específico para as empresas aéreas. Todos os colaboradores podem ter este papel. A opinião dos clientes corrobora com a identificação de vários anfitriões nos diversos setores da empresa aérea, porém, eles identificaram a tripulação como um todo, comandantes e comissário, mas, especificamente os comissários como os anfitriões das empresas aéreas. Dessa forma, pode ser relacionado como anfitrião o comissário de voo responsável pela segurança, ou seja, a proteção do hóspede. Nesse caso, o atendimento, o serviço de bordo, o entretenimento, entre outros seriam recursos periféricos e a hospitalidade representada pela segurança.

O fator decisivo na compra de um bilhete aéreo foi o preço, seguido das rotas, horários e malha aérea. A hospitalidade representada pelo bom atendimento e serviço de bordo são fatores de desempate na escolha da empresa aérea ou de recompra.

[...] no Brasil os critérios de escolha da companhia aérea, em primeiro lugar, é o preço, então as pessoas quando vão pesquisar o preço é que conta [...] A hospitalidade, ela não é um fator decisivo para a escolha do cliente no voo doméstico, ela pode servir como fator de desempate. (ENTREVISTADO C, 2017)

Na opinião do respondente da entrevista A, percebeu-se que a hospitalidade pode ser um diferencial. Este cliente não cita a questão do preço das passagens.

[...] eu, atualmente, insisto em voar numa empresa onde o tripulante tem sido extremamente hospitaleiro... (ENTREVISTADO A, 2017)

Com o resultado das análises tentou-se traçar um comparativo entre as responsabilidades do anfitrião/comissário de voo e hóspede/passageiro ou cliente. Na busca da resposta da questão de pesquisa: As funções desempenhadas pela tripulação de cabine assegurando conforto e segurança aos clientes, caracterizam os comissários como anfitriões e os clientes como hóspedes eventuais? Notou-se que os comissários de voo são responsáveis pela segurança dos clientes quando estão a bordo, cabendo a eles deixar o ambiente mais acolhedor e caloroso, conforme relatos das entrevistas. O “sorriso” da equipe de comissários está vinculado a uma característica de bem receber e, este “sorriso”, é esperado pelos clientes. Percebeu-se na fala dos clientes entrevistados uma constante inserção de que segurança de voo poderia ser considerada como parte da hospitalidade. Não ficou claro que os clientes têm ciência de que

também possuem uma certa responsabilidade para a manutenção da segurança e que estão sujeitos às normas de segurança do setor.

Na atuação do comissário de voo a bordo das aeronaves identificou-se as responsabilidades de anfitrião propostas por Pitt-Rivers (2012) e, no que refere-se ao hóspede, neste caso, o cliente, encontrou-se duas das responsabilidades de hóspede propostas pelo autor, ou seja, pode-se dizer que são identificadas: respeitar o seu anfitrião e permanecer na condição de hóspede, porém, ao cliente, não implica aceitar tudo que lhe é oferecido, pois, na qualidade de cliente, ele pode ou não aceitar o que lhe é oferecido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo iniciou pela descrição das primeiras manifestações do surgimento da profissão de comissário de voo, começando pelo comissário de voo do dirigível *Hindenburg*, passando pela aeromoça Ellen Church e pelos “aeromoços” brasileiros. Foram estes profissionais que iniciaram a tarefa do acolhimento a bordo das aeronaves. Identificando, assim, a presença da hospitalidade no cenário da aviação.

Tratou-se também de apresentar uma breve descrição de como era o perfil dos passageiros no início das operações aéreas no Brasil, para entender como o transporte aéreo precisou se adaptar às mudanças com o seu crescimento e a popularização sem que se perdesse o bom atendimento, porém, as normas de segurança passaram a ser mais rígidas.

Tentou-se entender como a hospitalidade se articula dentro do ambiente da aeronave, que é restrito e confinado, sujeito a regras específicas nas quais, muitas vezes, o cliente não se sente confortável.

Relacionou-se a prestação de serviço com o transporte aéreo apresentando o conceito de serviço e o relacionando com o produto “viagem aérea” que envolve aeroporto, aeronaves e profissionais da aviação. Todos correspondendo às normas da ANAC, preocupando-se em proporcionar o bem-estar do cliente nas diversas etapas, resultando na sensação de acolhimento.

Em decorrência desta pesquisa, foram elaboradas quatro proposições dentro do contexto transporte aéreo e a hospitalidade, procurando identificar qual o real papel do comissário de voo, a sua atuação em segurança de voo paralela a hospitalidade e relacionar ao panoptismo de Foucault, o olhar vigilante a bordo, poderia ou não ser confirmado.

- a) O ambiente da aeronave pode ser considerado um lugar de acolhimento.
- b) O treinamento que a tripulação de cabine recebe pode ser considerado uma ferramenta para desenvolver a capacidade de ser hospitaleiro.
- c) Os tempos da hospitalidade podem ser considerados para caracterizar o comissário de voo como o anfitrião.
- d) A hospitalidade oferecida a bordo pode representar ou sugerir certos mecanismos de controle dos passageiros.

A questão de pesquisa deste trabalho buscou observar se as funções desempenhadas pela tripulação de cabine, assegurando conforto e segurança aos clientes, caracterizam os comissários como anfitriões e os clientes como hóspedes eventuais.

Pode- e propor um comparativo das responsabilidades de anfitrião e hóspede com base nas leis da hospitalidade de Pitt- Rivers e das responsabilidades comissários de voo e clientes como resultado obtido por intermédio da análise dos conteúdos das entrevistas e dos manuais (Quadros 5 e 6)

<b>Anfitrião</b>	<b>Comissário de voo</b>
Respeitar o hóspede	Atender com cordialidade, sorriso, auxílio com suas dúvidas e dificuldades.
Oferecer tudo que tem de melhor	Serviço de bordo, entretenimento, ambiente agradável, itens de conforto e outros
Proteger o hóspede	Segurança de voo

Quadro 5 - Comparativo entre Anfitrião e Comissário de voo  
Fonte: Adaptado de Pitt-Rivers (2012)

<b>Hóspede</b>	<b>Passageiro/Cliente</b>
Respeitar o seu anfitrião	Atender as regras do transporte aéreo regular.
Permanecer na sua condição de hóspede	Utilizar o espaço que lhe é reservado e as condições que o ambiente da aeronave lhe oferece.
Aceitar o que é oferecido a ele	Por se tratar de um cliente, essa norma da hospitalidade não se aplica, pois, o cliente pode escolher ou não receber determinado produto ou serviço.

Quadro 6 - Comparativo entre hóspede e cliente  
Fonte: Adaptado de Pitt-Rivers (2012)

Portanto, pode-se dizer que o comissário de voo possui todas as responsabilidades de um anfitrião de acordo com as leis da hospitalidade. Quanto ao cliente, pode-se considerar como hóspede parcialmente, visto que, o princípio comercial desta relação o isenta de corresponder com total gratidão a todos os serviços e produtos oferecidos, uma vez que ele pagou para usufruir deste meio de transporte. E, ainda, que ao cliente não está explícito suas responsabilidades no transporte aéreo.

Para que fossem corroboradas ou não as proposições, na primeira etapa foram analisados os Manuais de Comissário de Voo das quatro empresas aéreas que integram a ABEAR. Em seguida, foi entrevistado o Presidente da ABEAR, comissários de voo e os clientes das empresas aéreas.

Com relação a primeira proposição, considerou-se que foi confirmada parcialmente, embora nas análises dos manuais das entrevistas apareceu a questão do ambiente ser ou não acolhedor. No pré-teste desta pesquisa, de seis verbalizações, quatro consideram o ambiente da aeronave confinado ou não acolhedor.

A segunda proposição foi confirmada, pois na análise dos manuais constatou-se a preocupação em disponibilizar ferramentas para que os comissários atuem com atitudes hospitaleiras. Nas verbalizações dos entrevistados verificou-se que todos relacionaram o bom atendimento dos profissionais da aviação com os treinamentos constantes, tanto para a sua formação como para o seu aprimoramento.

Ao analisar a terceira proposição, constatou-se tanto nas análises dos manuais como nas respostas dos clientes e dos comissários que a recepção, a alimentação e o entretenimento a bordo são os produtos disponibilizados em nome da empresa para que o cliente se sinta acolhido. Dessa forma, dentro dos tempos da hospitalidade, o anfitrião honra o hóspede e oferece o que tem de melhor. Não foi mencionado a hospedagem, talvez por se tratar de um meio de transporte e não um meio de hospedagem.

Finalmente, a quarta proposição foi confirmada, sobretudo na análise dos manuais, em que fica claro a preocupação com o constante monitoramento não apenas do comportamento dos clientes, mas, também, de todo e qualquer indício de anormalidade que possa colocar em risco a segurança de voo. Nas respostas dos entrevistados a segurança de voo foi identificada como pertencente a hospitalidade. Eles declararam que se sentem protegidos, conseqüentemente, acolhidos, o que é uma das atribuições do anfitrião: proteger o hóspede.

Pode-se dizer que dentro do universo da hospitalidade, no contexto do transporte aéreo, mais especificamente dentro da aeronave, a segurança foi considerada mais uma faceta da hospitalidade, embora trabalhada pelo olhar vigilante proposto por Foucault (2009).

Ao finalizar este trabalho considerou-se que os comissários de voo podem ser um dos anfitriões da empresa aérea, talvez, o principal anfitrião, por agregar as três principais características: honrar seu hóspede, oferecer-lhe o que tem de melhor e protegê-lo. Os comandantes também podem ser considerados anfitriões, pois são os líderes das tripulações, porém, não cabe a eles o contato direto com seus hóspedes. No caso de bordo, os comissários de voo podem ser considerados os rostos da hospitalidade.

Um fator limitante desta pesquisa foi o número de usuários do transporte aéreo que foram entrevistados. O que deixa espaço para novas pesquisas sobre o tema porém com o foco para a percepção dos clientes das empresas aéreas.

Resta dizer que os estudos entre hospitalidade e transporte aéreo ainda são pouco explorados, o que possibilita uma análise original e abrangente do assunto. Sendo esta pesquisa um passo além no entendimento e fortalecimento do tema, podendo colaborar para futuras investigações e enriquecendo o campo dos estudos teóricos sobre este conteúdo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS - ABEAR. **Conheça**. 2017. Disponível em: [www.abear.com.br/conheca/abear](http://www.abear.com.br/conheca/abear)>. Acessado em: 30 mar. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS - ABEAR. **Associadas ABEAR fecham o 1º semestre com 2.288 voos realizados no transporte de órgãos para transplante**. 2014. Disponível em: < <http://www.abear.com.br/imprensa/notas-e-releases/mostrar/associadas-abear-fecham-o-1-semester-com-2-288-voos-realizados-no-transporte-de-orgaos-para-transplantes>>. Acessado em 30 mar. 2017.

AIRSHIPS. **The World's first flight attendant**. 2010. Disponível em: < <http://www.airships.net/blog/worlds-first-flight-attendant/>>. Acessado em: 3 jan. 2017.

ALMEIDA, L.; FERNANDEZ, S. A. F. A formação de comissários de voo no Estado de São Paulo, **Pesquisa em Debate**, n. 3, 2009

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO - ANAC. **Resolução nº 377, de 15 de março de 2016**. Regulamenta a outorga de serviços aéreos públicos para empresas brasileiras e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-377-15-03-2016/@@display-file/arquivo\\_norma/RA2016-0377.pdf](http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-377-15-03-2016/@@display-file/arquivo_norma/RA2016-0377.pdf)>. Acessado em: 4 jan. 2017.

AUGÉ, M. **Não lugares: Introdução a uma Antropologia da Supermodernidade**. Campinas: Papyrus, 2009.

BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

BLACK, P. Lines of flight: The female flight attendant uniform. *Fashion Theory*, v. 17, n. 2, p. 179-195, 2013

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei n. 7.183, de 5 de abril de 1984**. Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências. 1984. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7183.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7183.htm)>. Acessado em: 5. Jan. 2017.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L.O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12I, n. especial, p. 42-69, maio 2015.

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 15-51, jul./dez. 2008.

CHAN, D. The story of Singapore airlines and the Singapore girl. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 6, p. 456-472, 2000.

CHON, K.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FAVORITO, F. **Avaliação do setor de serviços no aeroporto de Congonhas – SP**. 2013. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2013.

FAY, C. M. **Aeroporto de Congonhas: lugar de história e memória da cidade de São Paulo**. Revista Aeroportos, n. 6, p. 17, 1996.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2014.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 2009.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

GOTMAN, A.; RAYNAL, M.; CAMARGO, L. O. L. Entrevista com Anne Gotman. **Revista Hospitalidade**, v. 10, n. 1, p. 148-157, 2013.

HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling, with a new afterword**. Univ of California Press, 2003.

JUSBRASIL. **Página 42 da Seção 1 do Diário Oficial da União (DOU) de 3 de março de 1939**. 1939. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/2155250/pg-42-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-03-03-1939>>. Acessado em: 12/01/2017

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 (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.

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

LATAM LINHAS AÉREAS Disponível em <[latam.com.br](http://latam.com.br)> acessado em 11 de jan. 2017.

LOVELOCK; WRIGHT. **Principles of service marketing and management**. São Paulo: Prentice Hall, 2001

O'MAHONY, B. Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três domínios sobre a oferta privada, social e comercial de hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. v. 12, p. 112-131, 2015.

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

MOREIRA, M. Assento apertado em avião mais barato? Estadão, 2008. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/advogado-de-defesa/assento-apertado-em-aviao-mais-barato/>>. Acessado em: 12 jan. 2017.

NAMEGHI, E. The relationship between private domain and commercial domain of hospitality in airlines: employing partial least square technique. **International Journal of Marketing Studies**, v. 5, n. 2, p. 102, 2013.

OBVIOUS. **A viagem no tempo a bordo do Hindenburg**. 2017. Disponível em:<[http://obviousmag.org/archives/2008/01/viagens\\_no\\_temp.html](http://obviousmag.org/archives/2008/01/viagens_no_temp.html)>. Acessado em: 3 jan. 2017

OLIVEIRA, A.; SALGADO, L. H. Reforma regulatória e bem-estar no transporte aéreo brasileiro: e se a flexibilização dos anos 1990 não tivesse ocorrido. **Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR)**, n. 13, 2006. (Documento de Trabalho).

PAWLOW, G. **Como a moda influenciou os uniformes das aeromoças nas últimas décadas.** 2016. Disponível em: < [http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/comissarias-moda\\_2673.html](http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/comissarias-moda_2673.html) >. Acessado em: 12 jan. 2017.

PEREIRA, A. **Breve história da aviação comercial brasileira.** Rio de Janeiro: Europa, 1987.

PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, v. 2, n. 1, p. 501-517, 2012. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.14318/hau2.1.022>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

SANTOS, A. J. N. **Hospitalidade e serviços a bordo das aeronaves da companhia aérea Azul.** 2016. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi. 2016.

SPOLJARIC, E. A. **Qualidade dos serviços nos terminais de passageiros de aeroportos.** 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 1998.

TELEAVIAÇÃO. **Conheça o novo interior do A330 da Azul, que estreia hoje nos voos para os Estados Unidos!** 2015. Disponível em: < <http://teleaviacao.wixsite.com/teleaviacao/single-post/2015/10/09/Conhe%C3%A7a-o-novo-interior-do-A330-da-Azul-que-estrela-Hoje-nos-voos-para-os-Estados-Unidos> >. Acesso em: 15 jan. 2017.

TELFER, E. A filosofia da “hospitabilidade”. LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da Hospitalidade:** Perspectivas para um mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

VARIGBRASIL. Como era voar nos anos 60. 2017. Disponível em: <<http://www.varig-airlines.com/pt/60.htm>>. Acessado em: 5 jan. 2017.

## APÊNDICE A

### ENTREVISTAS

#### ENTREVISTADO A

**Entrevista sobre hospitalidade na aviação. A entrevista auxiliará no enriquecimento da dissertação “ Gestão de serviços em hospitalidade: o papel do comissário como anfitrião dos clientes das empresas aéreas comerciais brasileiras”, da área de concentração, hospitalidade e competitividade da Universidade Anhembi Morumbi, autoria da mestranda Viviane Salva e sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi.**

**1 – Você identifica a presença da hospitalidade nas empresas aéreas? De que forma?**

Com certeza. A hospitalidade é fator fundamental para a relação de um Cliente numa Empresa Aérea. Ao se apresentar o colaborador hospitaleiro terá sempre um sorriso, uma forma gentil de receber e fazer-me sentir a vontade.

**2 - Na sua opinião os colaboradores das empresas aéreas são receptivos e hospitaleiros? De que forma você identifica a presença ou ausência destas características nos colaboradores?**

De maneira geral são hospitaleiros.

A presença pode ser sentida naqueles que se apresentam e se colocam a disposição para qualquer necessidade. Mostram-se responsáveis nas atitudes e nos detalhes. Na seriedade ao apresentar a aeronave e procedimentos, até ao entregar algum objeto, servir uma refeição, a forma de fazê-lo fala pela pessoa.

A Ausência pode ser sentida no semblante fechado, no desprezo por procedimentos e até na maneira de fazer um speech. Algumas vezes sinto-me desconfortável ao precisar algo pois o colaborador transmite um olhar de que estamos ali para incomodá-lo. Identifico isso facilmente.

**3 – Na sua opinião é possível identificar quem poderia ser considerado os anfitriões das empresas aéreas? Para você quem faz este papel de anfitrião?**

Pode começar no atendimento do Call Center, passa pelos responsáveis no check-in e o mais importante nos Chefes de Cabine e comissários. O voo é o momento maior de viver a

experiência naquela Empresa. Quando somos bem recebidos e em seguida bem atendidos, a experiência é maravilhosa.

**4 – Você acredita que a hospitalidade pode permear os procedimentos de segurança a bordo das aeronaves? De que maneira?**

A Segurança é sem dúvida fator fundamental na Aviação. Passageiros precisam ser conscientizados de que Tripulantes estão a bordo para garantir essa segurança. Quando ambos tratam o assunto com maturidade, a segurança pode ser uma forma de o tripulante ser hospitaleiro, pois estará sendo cuidadoso para conosco.

**5 – A constante atualização de procedimentos de segurança em decorrência de atos que colocam em risco o transporte aéreo regular pode afetar as relações de hospitalidade a bordo?**

Se essa conscientização existir não afetará. Uma pessoa que recebe CUIDADOS (como na segurança a bordo) deve entender isso como uma forma de hospitalidade. Passageiro precisa entender que o transporte com segurança é o mais importante da relação. Não estamos lá apenas para comer, beber e dormir. Fazê-lo de forma agradável ajuda, mas a aeronave não é um restaurante ou hotel.

**6 – Na sua opinião a hospitalidade pode ser, ou se tornar, um fator decisivo no momento da escolha do cliente por uma empresa aérea?**

Com certeza, eu atualmente insisto em voar numa Empresa onde o tripulante tem sido extremamente hospitaleiro, superando todas as mazelas que vindo sendo feitas pelos proprietários. Para mim, com responsabilidade, a hospitalidade faz a diferença.

ENTREVISTADO B

**Entrevista sobre hospitalidade na aviação. A entrevista auxiliará no enriquecimento da dissertação “ Gestão de serviços em hospitalidade: o papel do comissário como anfitrião dos clientes das empresas aéreas comerciais brasileiras”, da área de concentração, hospitalidade e competitividade da Universidade Anhembi Morumbi, autoria da mestrandia Viviane Salva e sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi.**

**1 – Você identifica a presença da hospitalidade nas empresas aéreas? De que forma?**

Sim. No momento que sou recebida na sala de embarque ou na aeronave, observo a hospitalidade principalmente vinda da equipe de comissários e, eventualmente, quando o comandante se apresenta na entrada da aeronave. Identifico também quando são oferecidos os lanches e bebidas, vejo como uma forma de acolher o passageiro.

**2 - Na sua opinião os colaboradores das empresas aéreas são receptivos e hospitaleiros? De que forma você identifica a presença ou ausência destas características nos colaboradores?**

Normalmente sim. Identifico na empatia ao entrar na aeronave e no momento do serviço, quando sorriem e nos fazem sentir confortáveis no voo.

**3 – Na sua opinião é possível identificar quem poderia ser considerado os anfitriões das empresas aéreas? Para você quem faz este papel de anfitrião?**

Nunca pensei sobre isso, mas acredito que o anfitrião é a tripulação como um todo, comissários e comandantes.

**4 – Você acredita que a hospitalidade pode permear os procedimentos de segurança a bordo das aeronaves? De que maneira?**

Os procedimentos de segurança sempre estarão em primeiro lugar.

**5 – A constante atualização de procedimentos de segurança em decorrência de atos que colocam em risco o transporte aéreo regular pode afetar as relações de hospitalidade a bordo?**

Não, acredito que a segurança sempre venha em primeiro lugar. Para alguns pode ser enfadonho, mas nunca é demais lembrar os procedimentos de segurança. Manter os passageiros em segurança pode ser um ato de hospitalidade também.

**6 – Na sua opinião a hospitalidade pode ser, ou se tornar, um fator decisivo no momento da escolha do cliente por uma empresa aérea?**

Não. A hospitalidade pode ser um dos principais fatores, mas, para mim, o fator decisivo é o valor da passagem. Acho que a hospitalidade seria mais como um fator excludente, por exemplo, se houve negligência em alguma situação, lembrarei que essa empresa aérea não foi hospitaleira e, talvez, não opte por ela.

ENTREVISTADO C

**Entrevista sobre hospitalidade na aviação. A entrevista auxiliará no enriquecimento da dissertação “ Gestão de serviços em hospitalidade: o papel do comissário como anfitrião dos clientes das empresas aéreas comerciais brasileiras”, da área de concentração,**

**hospitalidade e competitividade da Universidade Anhembi Morumbi, autoria da mestranda Viviane Salva e sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi.**

**1 – Você identifica a presença da hospitalidade nas empresas aéreas? De que forma?**

Sem dúvida. Acho que vale dizer que eu adoro viajar, amo voar e eu adoro aeroporto, por incrível que pareça, algumas pessoas não gostam, mas eu gosto muito de aeroporto. Eu percebo essa hospitalidade das companhias aéreas, acho que ela é muito nítida desde a hora que você chega no aeroporto, desde a hora que você chega próximo do balcão do check in ou, hoje em dia é muito comum você fazer o check in online, mas se você vai ali pro despacho de bagagens e se você ainda não fez o check in é muito comum você ter um funcionário da própria empresa que pode te encaminhar pro totens, podem te auxiliar nos totens, alguns aeroportos hoje você já tem o espaço de bagagens também feito pelo próprio passageiro também junto aos totens. Você sempre tem um funcionário muito prestativos, muito cordial que te recebe, se você vai até o balcão eu acho que o treinamento é sempre muito bem feito, eu acho que existe uma hospitalidade, sim, ali no próprio aeroporto. E quando você chega na aeronave de bate pronto você já encontra com os comissários né, o comissário ta sempre ali, logo na porta, te recebe com sorriso, de forma sempre muito solícita e eu acho que é importante que seja assim, a gente tem que lembrar que em 12 anos a gente teve um salto de 30 milhões de passageiros para mais de 100 milhões de passageiros, tem muita gente voando pela primeira vez aqui no Brasil e muita gente não sabe como as coisas funcionam, então essa receptividade, essa hospitalidade, esse acolhimento, é muito importante que seja dessa forma e os comissário são treinados pra isso, você é sempre bem recebido, você chegar na aeronave e ter essa recepção já dá um conforto e, principalmente, pra quem tem medo de voar, tem muita gente que nunca voou e tem medo, já da um alívio

**2 - Na sua opinião os colaboradores das empresas aéreas são receptivos e hospitaleiros? De que forma você identifica a presença ou ausência destas características nos colaboradores?**

Acho que acabei já respondendo. Mas, vamos lá, eles são receptivos e hospitaleiros na hora que você chega no aeroporto, você sente isso no check in. Lembrei até de uma história, minha tem 79 anos e fez uma viagem pra Brasília, ela não tem o hábito de voar tanto, muitas vezes voa acompanhada, mas dessa vez ela ia sozinha. Fiz o check in dela pela internet e orientei que ela chegasse no aeroporto, despachasse a bagagem e ficasse atenta ao portão de embarque e foi muito legal porque ela chegou e perguntou informações para uma pessoa da companhia aérea e essa pessoa não desgrudou mais dela e ficou com ela até o embarque. É exatamente isso que

é hospitalidade, ela me ligou para que eu ficasse tranquila e explicou que um funcionário da companhia aérea ficaria com ela até o embarque. Sem que ela pedisse isso aconteceu, então a companhia tem essa percepção, esse senso, essa formação, eles são treinados para isso, que uma senhora poderia se confundir e cuidaram dela. Achei super bacana acho um ótimo exemplo de acolhimento e hospitalidade. As companhias aéreas, em geral, sempre foram e são muito hospitaleiras, sim, a todo momento.

**3– Na sua opinião é possível identificar quem poderia ser considerado os anfitriões das empresas aéreas? Para você quem faz este papel de anfitrião?**

Eu não sei se hoje em dia a gente pode pensar em uma pessoa da companhia aérea que faça esse papel. Eu lembro que na LATAM, no caso na TAM, na época do Comandante Rolim, eu acho que ele era uma figura muito forte, tinha aquela coisa do comandante, de receber os passageiros com o tapete vermelho, na entrada da aeronave naquele momento do embarque acho que aquilo era o real significado do anfitrião, aquilo teve um papel muito forte da coisa do comandante, da hospitalidade. Mas eu acho que hoje não tem uma clareza nesse sentido, acho que hoje pode ser tanto o comandando-te quanto pode ser o comissário, eu acho que pode ser qualquer um dos dois. Uma coisa que eu tenho notado é que quando eu vou voar hoje em dia, antigamente era muito comum quando a gente entrava na aeronave estavam os comissários e o comandante na porta do avião recebendo os passageiros, hoje eu não vejo mais o comandante na porta do avião, eu vejo os comissários como anfitriões, não sei se eu estou errada, mas não tenho lembrança de ter visto os comandantes ultimamente. Então, neste caso, será que o comissário não pode ser o anfitrião agora? Isso é uma pergunta, eu estou devolvendo com uma pergunta.

**4 – Você acredita que a hospitalidade pode permear os procedimentos de segurança a bordo das aeronaves? De que maneira?**

Eu vejo que algumas companhias, principalmente as estrangeiras, elas têm procurado passar as informações de segurança de maneira a chamar mais atenção do passageiro. Em geral é aquela coisa meio chata, chata mas necessária, já viajei milhões de vezes, mas gosto sempre de prestar atenção, mas é meio chato mesmo. Algumas companhias aéreas fizeram vídeos, até uma coisa meio lúdica e tal para o passageiro prestar um pouco mais de atenção. Eu não sei se isso entra no campo da hospitalidade para falar a verdade, já que os procedimentos de segurança são sérios e, enfim, eles precisam ser passados, só tem que verificar que eles sejam passados de um jeito que o passageiro preste atenção e que o passageiro se sinta seguro e acolhido com aquela informação, mas eu não sei ligar isso muito com a hospitalidade, talvez encontrar uma forma menos dura de passar isso.

**5 – A constante atualização de procedimentos de segurança em decorrência de atos que colocam em risco o transporte aéreo regular pode afetar as relações de hospitalidade a bordo?**

A premissa básica da aviação é a segurança, não há nada mais importante que a segurança. Eu acho que se o passageiro tem consciência disso, que qualquer atualização de procedimento é benéfica, ele vai se sentir seguro e acolhido.

**6 – Na sua opinião a hospitalidade pode ser, ou se tornar, um fator decisivo no momento da escolha do cliente por uma empresa aérea?**

O que eu sei, trabalhando um pouco no setor, no Brasil os critérios de escolha da companhia aérea, em primeiro lugar, é o preço, então as pessoas quando vão pesquisar o preço é que conta. A gente tem companhias aéreas com tipos de serviço parecidos, isso em relação a voos domésticos, né. Quando você vai fazer uma viagem internacional, que você tem muitas horas de voo, talvez, a questão da hospitalidade possa pesar um pouco mais, a questão do serviço. Em voos de muitas horas é mais comum as pessoas verem ranking de companhias aéreas, pensar em qualidade de serviço, que, obviamente, a questão da hospitalidade está entrando. Mas falando em voos domésticos, voos curtos, isso não é uma realidade, então, nos critérios, o primeiro lugar é preço, depois vem horário e a rota, malha aérea disponível, é isso que se considera. A hospitalidade, ela não é um fator decisivo para a escolha do cliente no voo doméstico, ela pode servir como fator de desempate, é o que eu acho. Por exemplo, a pessoa vai comprar e duas companhias aéreas estão oferecendo produtos semelhantes, só se tiver muito empatado nos voos domésticos, mas nos voos internacionais as pessoas vão buscar companhias que possam trazer mais conforto, uma qualidade melhor.

**Entrevistas com os Comissário de Voos**

**ENTREVISTADO 01**

**Entrevista para o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, sobre hospitalidade na aviação. Dissertação: Gestão De Serviços Em Hospitalidade: O Papel Do Comissário Como Anfitrião das Clientes das Empresas Aéreas Brasileiras.**

Qual seu nome e idade? (A identificação é opcional)

Miriam - 57

**1 - Quanto tempo você trabalha como comissário (a) de voo e em quantas empresas trabalhou?**

34 anos – duas empresas

**2 - Desde o momento em que você começou a trabalhar como comissário você tem percebido mudanças no comportamento dos clientes? Quais são as principais mudanças que você observa?**

O comportamento do brasileiro tem se modifica em todos os setores da sociedade, e na aviação especificamente tenho notado com o passar dos anos que grande parte dos passageiros, independentemente da classe social, tem se comportado cada vez mais de forma não condizente com um meio de transporte público onde pode-se permanecer muitas horas em espaço confinado onde a educação e cordialidade devem fazer parte do contexto para que por exemplo, em um voo longo seja reduzido o desconforto e tumultos provocados por pessoas que conversam em voz alta, ficam com os pés nos corredores atrapalhando a circulação, mudam de assento ocupando assento reservado a outro e recusando a retornar para o seu assento original. Eu poderia citar inúmeros outros casos que tem ocorrido com frequência a bordo de aeronaves decorrentes de comportamento.

**3 - Você identifica no setor da aviação serviços que acolhem o cliente? Quais seriam estes serviços?**

Na minha opinião o acolhimento deve ocorrer desde o contato com o operador do call center até o momento que que antecede a saída do passageiro da sala de embarque, passando principalmente pelo atendimento da tripulação de cabine. É neste momento que as empresas tem para por em prática seu expertise em hospitalidade fazendo com que o passageiro se sinta acolhido a assim amenizar qualquer transtorno que por ventura tenha ocorrido no seu trajeto desde a aquisição do bilhete até o embarque.

**4 -Você identifica no setor da aviação regras e procedimentos que intimidam o cliente? Quais seriam estas regras?**

Felizmente o mundo precisa de regras, principalmente as de segurança. No setor de aviação existem inúmeras regras de segurança algumas realmente levam o usuário ao extremo desconforto, como por exemplo o RX de corpo inteiro. Porém, algumas simples regras, como utilização de cintos de segurança durante toda a viagem faz com que alguns passageiros sintam-se desconfortáveis ou oprimidos e soltem os cintos. Mesmo a situação de turbulência, assim são chamados a recolocar o cinto. Neste momento alguns chegam a insistir e recusar a utiliza-los.

**5 - Você atuando como comissário de voo, fica atento aos clientes de maneira a vigiar suas atitudes a bordo? Quais seriam as atitudes que você consideraria como suspeita a algum ato irregular?**

Sim, em absoluto. Faz parte do trabalho de quem cuida de pessoas manter a vigília para manter a preservação de um ambiente seguro e confortável, afinal somos todos agentes de segurança.

Durante o serviço, desde o embarque e por vezes ainda na sala de embarque observamos o comportamento e atitude das pessoas, se estão nervosas a ponto de causar algum tumulto, ou ainda se alcoolizadas. Porém esse trabalho de vigilância se dá particularmente a bordo a partir da porta de entrada da aeronave onde ficamos mais atentos à, por exemplo, objetos considerados perigosos para transporte, ou ainda bagagem mal acondicionadas. Outros exemplos são passageiros indo muitas vezes ao toalete, consumindo álcool em excesso, pais que deixam filhos circularem livremente pelos corredores.

**6 - Na sua opinião você acredita que a excelência no atendimento pode permear os protocolos de segurança, de maneira a deixar o cliente mais tranquilo ao fazer um voo?**

Em hipótese alguma a segurança de voo deve ser ignorada. Acredito que a segurança em si já é um forte fator de excelência em atendimento. Uma vez que garante a integridade física do passageiro. A segurança sendo um ponto de excelência os passageiros vão viajar tranquilos e confortáveis.

**ENTREVISTADO 02**

**Entrevista para o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, sobre hospitalidade na aviação. Dissertação: Gestão De Serviços Em Hospitalidade: O Papel Do Comissário Como Anfitrião das Clientes das Empresas Aéreas Brasileiras.**

**Qual seu nome e idade? (A identificação é opcional)**

Tadeu Fagundes – 60 anos

**1 - Quanto tempo você trabalha como comissário (a) de voo e em quantas empresas trabalhou?**

Trabalho a 37 anos.

2(duas) empresas.

Transbrasil Linhas Aéreas

Latam

**2 - Desde o momento em que você começou a trabalhar como comissário você tem percebido mudanças no comportamento dos clientes? Quais são as principais mudanças que você observa?**

Creio, que a principal mudança ocorreu na inclusão de todas as classes sociais, fato que não ocorria a 37 anos atrás.

E claro, isso obrigou as empresas aéreas a se adaptarem nesse ambiente bastante heterogêneo, criando uma linguagem que atendesse a todos.

**3 - Você identifica no setor da aviação serviços que acolhem o cliente? Quais seriam estes serviços?**

Bem todas criam serviços, mas são diferenciados pois, levam em consideração a fidelização do seu cliente.

Ex : Salas de espera especiais, atendimento prioritário, transportes etc..

**4 - Você identifica no setor da aviação regras e procedimentos que intimidam o cliente? Quais seriam estas regras?**

Como escrevi anteriormente, o fato de pessoas mais simples terem acesso ao transporte aéreo e infelizmente sem condições de terem essa fidelização, acho que isso pode levar a um distanciamento com esse nicho de cliente, fazendo com que essa relação crie algum tipo de intimidação sim.

**5 - Você atuando como comissário de voo, fica atento aos clientes de maneira a vigiar suas atitudes a bordo? Quais seriam as atitudes que você consideraria como suspeita a algum ato irregular?**

Um comissário como via de regra, precisa sempre estar atendo a tudo, antes, durante e depois do voo.

A prevenção e uma ação incondicional para que possamos manter a segurança de todos, e ficar atento ao comportamento dos passageiros está incluído nesse processo.

Passageiro muito inquieto, nervoso, se quando utiliza o lavatório demora muito lá dentro, se fez uso de álcool, cheiro de cigarro, etc..

**6 - Na sua opinião você acredita que a excelência no atendimento pode permear os protocolos de segurança, de maneira a deixar o cliente mais tranquilo ao fazer um voo?**

Com certeza um atendimento que prima a excelência, leva o passageiro a uma satisfação que o torna mais cordial, o nível de satisfação por ele conseguido terá uma influência no seu comportamento, e isso vai refletir na segurança do voo, conseqüentemente isso facilitara o trabalho do comissário.

**ENTREVISTADO 03**

**Entrevista para o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, sobre hospitalidade na aviação. Dissertação: Gestão De Serviços Em Hospitalidade: O Papel Do Comissário Como Anfitrião das Clientes das Empresas Aéreas Brasileiras.**

**Qual seu nome e idade? (A identificação é opcional)**

Flavio Rohde

60 anos

**1 - Quanto tempo você trabalha como comissário (a) de voo e em quantas empresas trabalhou?**

Trabalho desde 1986 como comissário de voo por vinte anos na VARIG S/A, e continuo em outra empresa aérea.

**2 - Desde o momento em que você começou a trabalhar como comissário você tem percebido mudanças no comportamento dos clientes? Quais são as principais mudanças que você observa?**

Quando comecei, em 1986, os clientes eram mais educados, entendiam e aceitavam as normas da empresa e segurança. Tinham comportamento a bordo mais adequado. Hoje, falta de educação, agressividade, negação aos cumprimentos de normas básicas de segurança.

**3 - Você identifica no setor da aviação serviços que acolhem o cliente? Quais seriam estes serviços?**

Serviços de desconto em hotéis, passagens, tais como os de fidelidade. Salas de embarque com conforto adequado, comunicação eficiente.

**4 - Você identifica no setor da aviação regras e procedimentos que intimidam o cliente? Quais seriam estas regras?**

Regras abusivas de cobrança de taxas, sejam elas quais forem, limitações de uso de setores no avião se não foi comprado um determinado espaço, desrespeito quanto ao cumprimento de horários.

**5 - Você atuando como comissário de voo, fica atento aos clientes de maneira a vigiar suas atitudes a bordo? Quais seriam as atitudes que você consideraria como suspeita a algum ato irregular?**

Isso é um comportamento quase automático do tripulante de cabine.

Observar atitudes dos passageiros pode colaborar na antecipação de dificuldades que possam interferir na segurança e conforto do voo.

Ex: passageiros embriagados, passageiros de comportamento agressivo, violentos, alterados emocionalmente. Passageiros q evitam cumprir normas básicas de comportamento social, etc.

**6 - Na sua opinião você acredita que a excelência no atendimento pode permear os protocolos de segurança, de maneira a deixar o cliente mais tranquilo ao fazer um voo?**

Ao meu ver, os protocolos de segurança na aviação são fundamentais, não devem ser negados por quaisquer outros processos. Excelência no atendimento ajuda na tranquilidade do passageiro e do voo, mas não deve ultrapassar o fator segurança.

**ENTREVISTADO 04**

**Entrevista para o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, sobre hospitalidade na aviação. Dissertação: Gestão De Serviços Em Hospitalidade: O Papel Do Comissário Como Anfitrião das Clientes das Empresas Aéreas Brasileiras.**

**Qual seu nome e idade? (A identificação é opcional)**

Julyana Alessandra Sisti Silveira Souza

40 anos

**1 - Quanto tempo você trabalha como comissário (a) de voo e em quantas empresas trabalhou?**

Trabalho há 20 anos, foram duas empresas, a extinta Interbrasil Star ( empresa regional da transbrasil) e a latam.

**2 - Desde o momento em que você começou a trabalhar como comissário você tem percebido mudanças no comportamento dos clientes? Quais são as principais mudanças que você observa?**

Sim, houve muitas mudanças, hoje o acesso a compra das passagens aéreas está mais acessível, então trabalhamos com público de todas as classes sociais.

O nível de exigência dos clientes aumentou, eles tem muita expectativa em relação ao serviço oferecido, tanto serviço de bordo quanto atendimento por parte da tripulação. De forma geral recebemos muitos elogios em relação a nossa prestação de serviços mas o nível de exigência é realmente alto.

**3 - Você identifica no setor da aviação serviços que acolhem o cliente? Quais seriam estes serviços?**

O preço da passagem aérea é um fator que traz o cliente para a companhia, mas o que faz realmente fideliza um cliente é o diferencial do atendimento por parte da empresa, tanto em solo quanto em voo. Os clientes priorizam empresas com bom atendimento, bom serviço de

bordo, com sistema de entretenimento diversificado (além de monitores de vídeo individuais, gostam de receber revistas, jornais). Horários de voos e conexões que sejam práticos pois não gostam de ter que esperar muito tempo por um próximo voo.

#### **4 -Você identifica no setor da aviação regras e procedimentos que intimidam o cliente?**

##### **Quais seriam estas regras?**

Não identifico, os clientes não atendem as regras de segurança a bordo. muitas vezes temos problemas de comportamento, eles não respeitam as ordens da tripulação em relação ao uso de cintos de segurança, muitos ainda tentam desobedecer em relação a proibição de fumo a bordo bem como burlar os detectores de fumaça nos toaletes.

Nos deparamos com crianças de colo colocadas para dormir no chão durante nossas rondas, com clientes que empurram o assento da frente porque não querem que o assento recline e atrapalhe seu espaço.

Clientes que dão escândalo pois não querem sentar separados de sua família mesmo em vôo lotado onde fica inviável todos se acomodarem juntos.

#### **5 -Você atuando como comissário de voo, fica atento aos clientes de maneira a vigiar suas atitudes a bordo? Quais seriam as atitudes que você consideraria como suspeita a algum ato irregular?**

Sim, desde o momento do embarque estamos atentos ao comportamento dos clientes.

Muitos clientes por exemplo fazem cirurgias e embarcam sem comunicar a empresa ( eles não sabem das diferenças em relação a entrar em um avião doentes, não conhecem muitas vezes como a pressurização atua no organismo e os riscos que correm vindo voar recém operados ou até mesmo com um simples problema respiratório), e nós podemos notar pelas suas atitudes que estão com alguma dor , sempre abordamos o cliente questionando se está tudo bem em relação a sua saúde e muitas vezes somos surpreendidos com a informação de que há poucos dias a pessoa fez uma cirurgia , a bordo contamos somente com um atendimento médico remoto ou com a sorte de ter um médico voluntário.

Ficamos atentos a clientes que já questionam se fumar é proibido a bordo ou que acessam toaletes com maço de cigarro nas mãos, clientes que tenham alguma atitude estranha (uso de drogas), a crianças que viajam desacompanhadas para que façam a viagem de forma segura (assédio por parte de algum passageiro que está sentado próximo). pessoas que tenham qualquer comportamento estranho estarão sendo monitoradas durante o vôo.

#### **6 - Na sua opinião você acredita que a excelência no atendimento pode permear os protocolos de segurança, de maneira a deixar o cliente mais tranquilo ao fazer um voo?**

Com certeza, a segurança e a excelência no atendimento podem e devem andar juntas.

Todos os protocolos de segurança sempre podem ser passados aos clientes de forma educada , assertiva e assim sendo se tornar eficaz, basta os clientes ouvirem as normas e as respeitarem.

|

## APÊNDICE B

## TERMO DE CONSENTIMENTO

---

 **Helena Capraro** <helena.capraro@maquinacohnwolfe.com> 28 de abr ☆ ↶ ▾  
para mim ▾

Viviane, como vai?

Desculpe a demora, mas os dias por aqui estavam bem corridos.  
Para facilitar, acabei gravando as repostas do Eduardo e estou encaminhando esse áudio. Acredito que todas as suas perguntas foram contempladas nas repostas.  
Segue anexo.  
Crédito: Eduardo Sanovicz- presidente da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR).  
Abs,

helena capraro | public relations  
**máquinacohn&wolfe** | dig deeper. *imagine more.*  
[+55 11 2369 6007](tel:+551123696007) | c: [+55 11 94490 0126](tel:+5511944900126) | [website](#)

[holmes large pr agency of the year](#)  
[prweek best place to work](#)  
[cannes lions winner](#)