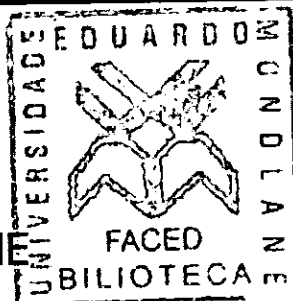


Edu7-29



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

**A Formação do Pessoal da Linha da Frente nas
Linhas Aéreas de Moçambique**

Dissertação



Afonso Sande Cuinhane

**Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais
para a obtenção do grau de Mestre em Educação de Adultos**

Maputo, Agosto de 2005

Supervisor :

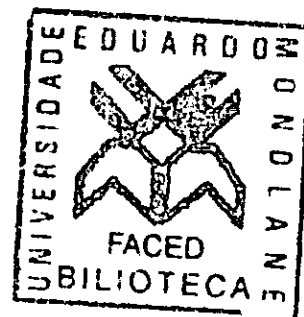
Prof. Dr. Max van der Kamp
(Universidade de Groningen - Países Baixos)

Co-Supervisora :

dra. Josje van der Linden
(Universidade Eduardo Mondlane)

U.E.M. - Faced	
RE	
DATA	/...../.....
AQUIÇÃO	
COTA	

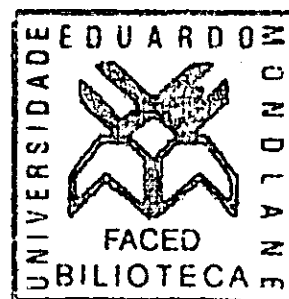




DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Afonso Sande Cuinhane, declaro por minha honra que este trabalho de dissertação de mestrado nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de outro qualquer grau, e que constitui resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes consultadas.

Maputo, Agosto de 2005



DEDICATÓRIA

À memória da minha mãe;
aos meus filhos Edson e Nilton;
à minha esposa Laura.

AGRADECIMENTOS

À LAM, meu laboratório, seus trabalhadores, meus colegas, que não pouparam esforços para transmitir os seus conhecimentos e experiência, fornecer o necessário material de pesquisa e participar activamente sempre que solicitados a dar o seu contributo. Menção especial aos colegas do Departamento de Formação pelo apoio multiforme e à Ana Costa pela revisão do texto.

De modo especial agradeço aos meus supervisores, Prof. Dr. Max van der Kamp, dra. Josje van der Linden e dr.Koos Toren, pelo apoio na concepção e acompanhamento. Agradecimento particular vai para a dra. Josje van der Linden, que, trabalhando para além das suas obrigações, deu um suporte valioso para a continuação do trabalho em momentos críticos, sem o qual talvez não tivesse sido possível concluí-lo.

À minha família, privada do meu convívio em muitas ocasiões pela escassez de tempo.

A todos os colegas da minha turma, 2001, que tanto me aturaram nas minhas incursões de procura de material de trabalho e espaço para a discussão de conceitos. Um reconhecimento muito particular à Lídia Seifane, que sempre esteve disponível.

RESUMO

Constituiu motivação para o presente estudo desenvolver a capacidade competitiva como forma de assegurar a sobrevivência da LAM no mercado concorrencial, face às mudanças significativas no seu meio envolvente provocadas pela implementação de políticas de liberalização.

O reconhecimento de que somente a capacidade criativa e inovadora dos recursos humanos pode facilitar o alcance dos objectivos organizacionais no que se refere à satisfação e encanto do cliente justificou, por outro lado, a escolha do presente tema.

A ampla preparação dos recursos humanos no que respeita ao domínio técnico e acima de tudo nos aspectos humanos, nos quais a ciência e tecnologia ainda não podem substituir o homem, dá maior relevância ao trabalho da formação técnica combinado com aspectos de educação.

Neste sentido o presente trabalho, cuja metodologia privilegiou a busca sistemática de opiniões da população alvo através do uso das técnicas adequadas, designadamente estudo de documentos, questionário, entrevista e mini-conferência, num processo de triangulação concluiu, de acordo com os objectivos do estudo, que os actuais programas de formação profissional do pessoal da linha da frente da LAM mantêm-se estáticos, com quase nula actualização para acompanhar a dinâmica da ocorrência das mutações no sector.

Desta conclusão resultaram recomendações que fundamentalmente sugerem a abordagem, a avaliação da eficácia e a actualização dos conteúdos programáticos dos cursos de formação do pessoal da linha da frente, privilegiando os aspectos fundamentalmente participativos e permitindo necessária dinâmica da formação como instrumento de acompanhamento e adequação dos recursos humanos nos processos de mudanças que caracterizam a indústria de aviação comercial.

ÍNDICE	PÁG.
Lista das Tabelas	vii
Lista das Figuras	vii
Lista dos Quadros	vii
Lista das Siglas	viii
CAPÍTULO 1 – Introdução	1
1.1 Problema, objectivos do estudo e questões de pesquisa	2
1.2 Os serviços prestados pelo pessoal da linha da frente	3
1.3 Como melhorar o serviço do pessoal da linha da frente tendo a formação profissional como instrumento	6
1.4 Estrutura do Trabalho	7
CAPÍTULO 2 – Linhas Aéreas de Moçambique no contexto internacional	8
2.1 Linhas Aéreas de Moçambique, SARL	8
2.2 Organização Internacional da Aviação Civil	10
2.3 Associação Internacional do Transporte Aéreo	12
CAPÍTULO 3 – Enquadramento Teórico	14
3.1 Os Paradigmas das Organizações	14
3.2 Cultura Organizacional	16
3.3 Serviços	18
3.3.1 Satisfação do Cliente	19
3.3.2 Os imperativos da Qualidade de Serviços	19
3.3.3 Barreiras para a Qualidade	20
3.4 Pessoal da linha da frente	21
3.5 Conceito da Formação Profissional	23
3.6 Competência	25
3.7 Conclusão	27
CAPÍTULO 4 – Metodologia	28
4.1 Natureza da pesquisa	28

4.2	Métodos da pesquisa	29
4.3	Grupo alvo e amostra	30
4.4	Instrumentos de recolha de dados	31
4.5	Procedimentos de recolha de dados	33
4.6	Processamento de dados	34
4.7	Validade dos dados	35
CAPÍTULO 5 – Análise e interpretação de dados		36
5.1	Análise de documentos	36
5.1.1	Conclusão parcial sobre a análise dos documentos	40
5.2	Análise dos questionários	40
5.2.1	Questionário dos Respondentes Técnicos	40
5.2.1.1	Conclusão parcial - Questionário dos Respondentes Técnicos	44
5.2.2	Questionário dos Gestores	46
5.2.2.1	Conclusão parcial - Questionário dos Gestores	49
5.3	Análise das Entrevistas	51
5.3.1	Conclusão parcial das entrevistas	53
5.4	Análise e discussão com os grupos focais (mini-conferência)	53
5.4.1	Conclusão parcial da mini-conferência	55
5.5	Conclusão geral	56
CAPÍTULO 6 – Conclusões gerais e recomendações		57
6.1	Contexto das conclusões	57
6.2	Características dos programas actuais	58
6.3	Recomendações finais	59
6.4	Reflexão do Autor	59
Referências Bibliográficas		61
Anexos		
1 - Carta circular aos grupos focais		63
2 - Questionário para técnicos		64
3 - Questionário para gestores		67
4 - Relatório síntese da mini-conferência		70

Lista de Tabelas

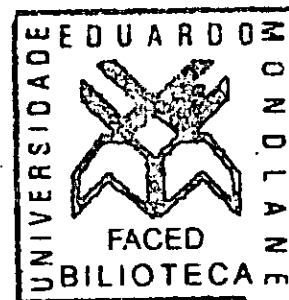
	Pág.
Tabela Nº 1 - Anexos à convenção da ICAO	11
Tabela Nº 2 - Comparação de valores dos paradigmas mecanicista versus holístico	15
Tabela Nº 3 - Delineamento do Estudo	29
Tabela Nº 4 - Universo do grupo alvo do questionário	31
Tabela Nº 5 - Anos de serviço na empresa	41
Tabela Nº 6 - Anos de experiência na categoria	41
Tabela Nº 7 - Nível de escolaridade	42
Tabela Nº 8 - Formação recebida para exercício da função	42
Tabela Nº 9 - Nível de satisfação com a formação recebida	43
Tabela Nº10 - Necessidades de formação sentidas por técnicos	44
Tabela Nº11 - Necessidades de formação identificadas por gestores	47
Tabela Nº12 - Benefícios observáveis da actual formação	48
Tabela Nº13 - Composição dos entrevistados	51
Tabela Nº14 - Necessidades de formação para superar lacunas	52

Lista de Figuras

Figura Nº 1 - Organigrama da LAM	9
----------------------------------	---

Lista de Quadros

Quadro Nº 1 - Resumo das qualificações exigidas às funções da linha da frente	38
--	----



Lista das Siglas

ADM – Aeroportos de Moçambique
DETA – Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos
DSPCFM – Direcção dos Serviços dos Portos Caminhos de Ferro de Moçambique
E.E. – Empresa Estatal
GEST – Gestor
IATA – Associação Internacional do Transporte Aéreo
ICAO – Organização Internacional de Aviação Civil
LAM – Linhas Aéreas de Moçambique
PANs – Procedimentos para os serviços de Navegação Aérea
PE - Plano Estratégico
PEC – Plano Estatal Central
PNC – Pessoal Navegante de Cabine
SAA – South African Airways
SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SARPs – Normas e Práticas Recomendadas
SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SUPs – Procedimentos Suplementares
TAP – Air Portugal
TC – Técnico Comercial
TT – Técnico de Tráfego
UEM – Universidade Eduardo Mondlane
VIP – “Very Important Person”

CAPÍTULO 1 – Introdução

O sector da aviação comercial atravessa hoje um período de profundas mudanças originadas pelo processo de globalização da economia mundial, e consequente intensificação da pressão concorrencial em praticamente todos os mercados da indústria. A desregulamentação da aviação comercial, iniciada nos Estados Unidos da América nos anos 70, e a preocupação dos seus efeitos nas companhias aéreas dos países africanos fez com que os estados destes tomassem a decisão de liberalizar o mercado de transporte aéreo do continente. O acordo firmado em Setembro de 1988, na Costa do Marfim, entre os Chefes de Estados e de Governos com base no já existente tratado da comunidade económica, ficou conhecido por Declaração de Yamoussoukro.

Resultante das medidas de liberalização do mercado doméstico e deste acordo do âmbito regional surgiram novos operadores aéreos internos a operarem nas rotas até então exclusivas à LAM e operadores da região a escalarem diversos pontos do território nacional numa manifesta “guerra” concorrencial, provocando instabilidade financeira na maior e mais antiga transportadora aérea de bandeira, a LAM - Linhas Aéreas de Moçambique. A estratégia desta de concentrar a sua atenção, nesta fase, nas necessidades dos clientes nos seus processos operacionais constitui uma visão de significativa importância para a concretização do objectivo do seu PE - Plano Estratégico de, em ambiente de plena concorrência, manter-se líder no mercado doméstico.

O factor humano constitui, nestas circunstâncias, um elemento determinante para fazer face às exigências do mercado, particularmente nas empresas de prestação de serviços como a LAM. Por esse facto, o sucesso da pretensão da LAM de liderar o mercado doméstico passa necessariamente por transpor barreiras que têm a ver com o seu passado histórico. Desde a sua constituição, em 1936, até sensivelmente 1990, altura em que começam a ocorrer mudanças profundas no país com a introdução da economia de mercado e consequente liberalização do mercado de aviação comercial, a LAM operou sempre em regime de exclusividade no mercado doméstico, situação que a coloca em desvantagem em termos de capacidade competitiva, dado o facto de não ter desenvolvido neste período as necessárias habilidades para existência num mercado concorrencial, como se exige actualmente.

A LAM necessita, nas actuais condições de profundas mutações no seu meio ambiente, de desenvolver competências adequadas para fazer face a rápidas e profundas mudanças nos mercados da indústria da aviação comercial. O envolvimento cada vez maior dos colaboradores nos objectivos estratégicos da organização pode resultar na elevação do nível do profissionalismo na prestação de serviços aos utentes, uma vez compreendidos e assumidos os valores que norteiam a missão e visão da empresa, condição "sine qua non" para alterar o "status quo" de fornecedor de um serviço de transporte possível, para fornecedor de um serviço de satisfação máxima aos seus clientes. A formação contínua dos colaboradores em várias vertentes, principalmente os da linha da frente, que têm acrescidas responsabilidades por representarem em primeiro plano a imagem da empresa, parece constituir uma das ferramentas ideais para garantir o necessário alinhamento das atitudes e comportamentos destes com os objectivos estratégicos da empresa.

1.1 Problema, objectivos do estudo e questões de pesquisa

A agudização da concorrência como consequência da implementação da actual política de liberalização dos mercados da indústria da aviação comercial coloca à LAM a questão de como melhorar continuamente os serviços prestados aos clientes pelo seu pessoal, particularmente aquele que se apresenta em primeiro plano na satisfação das necessidades dos seus clientes, o pessoal da linha da frente, tendo a formação como uma das ferramentas para induzir a proficiência dos seus colaboradores.

Objectivos

Constituem objectivos deste trabalho:

- a) Analisar e caracterizar a formação profissional actual do pessoal da linha da frente;
- b) Produzir recomendações para melhoramento da formação, através da adequação dos programas de formação às mudanças em curso no sector da aviação comercial.

Questões de Pesquisa

Constituem questões de pesquisa as seguintes:

- a).1 Quais são as características dos actuais programas de formação de pessoal da linha da frente quanto a: objectivos; abordagens; características dos participantes e suas necessidades.
- a).2 Quais são os pontos de vista da população alvo (técnicos e gestores) relativamente à necessidade de melhoramento das actuais condições de aprendizagem na empresa?
- b) Como poderia ser formado o pessoal da linha da frente considerando as mudanças em curso no sector da aviação comercial, no respeitante a: novas abordagens; conteúdos dos programas; e avaliação dos resultados da formação dos colaboradores.

1.2 Os serviços prestados pelo pessoal da linha da frente

Visando dar uma ideia geral do tipo de trabalho realizado na linha da frente e sua importância para os utilizadores dos serviços, descrevem-se sucintamente as actividades do pessoal naquelas posições de trabalho. O objecto social da LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, SARL, é a prestação de serviço de transporte aéreo de passageiros, carga e correio no âmbito doméstico, regional e intercontinental. A informação ao público sobre a LAM é feita com recurso aos meios de comunicação para divulgar a sua logomarca e os diversos produtos disponibilizados aos seus potenciais utilizadores. A empresa comunica com os seus clientes em contactos directos ou por intermédio dos seus vendedores, representantes e agências especializadas no sector.

O cliente que pretenda usar o seu serviço obtém-no contactando directamente os seus escritórios: terminais de vendas, balcões de emissões ou seus agentes representantes e agências de viagem. Os contactos para informações são normalmente feitos à distância com recurso ao telefone, e-mail, fax ou consulta aos órgãos de comunicação social que geralmente divulgam os horários de voos das companhias aéreas.

Obtidas as informações preliminares e feita a opção do uso do serviço da companhia, a primeira acção consiste em reservar o lugar no voo pretendido. Esta acção é usualmente feita via telefone, sendo no entanto usados outros meios conforme a preferência e possibilidade do interessado. O ponto contactado (Agência de Viagem, Agente Representante ou Escritório da Companhia) procede à reserva de lugar no sistema informatizado e, dependendo da disponibilidade de lugares, aceita a marcação no voo pretendido ou, não sendo possível confirmar neste, sugere alternativas ao interessado.

Tomada a decisão sobre a reserva de lugar, o processo passa à fase da aquisição de bilhete de passagem. Esta geralmente exige a presença do passageiro ou do seu representante no ponto de distribuição do produto, nomeadamente, loja de vendas, balcão de emissões ou agência de viagens. As agências de viagens são revendedoras nomeadas pelas companhias aéreas que, além de comercializarem os produtos destas, exercem outras actividades, regra geral ligadas ao turismo. A actividade de emissão do bilhete é constituída por uma série de tarefas distintas executadas por um colaborador geralmente designado por agente emissor ou técnico comercial, no caso vertente da LAM.

O agente emissor/técnico comercial é geralmente o primeiro elemento de contacto com o cliente. É a partir dele que se desenrolam as fases subsequentes, nomeadamente, confirmação ou reconfirmação de lugar no voo até à venda do bilhete de passagem aérea. O agente, de acordo com as indicações do cliente, executa as seguintes tarefas comuns:

- a) Dá informação ao cliente sobre o horário, classes do avião, tarifas aplicáveis, dias de operação e sugere melhores opções;
- b) Informa o passageiro, caso o voo seja internacional, da documentação necessária para a viagem, como passaporte, vistos, vacinas e outras informações necessárias;
- c) Procede à planificação da rota e emite, manual ou electronicamente, o bilhete de passagem;
- d) Informa o passageiro sobre a viagem: data, hora do voo e hora de apresentação ao balcão de "check-in" no aeroporto de embarque.

De uma maneira geral, o agente manipula, no seu posto, alguns instrumentos de trabalho cujo conhecimento e domínio é determinante para a prestação de um serviço condigno, nomeadamente:

- a) Sistema integrado de reservas, que deve conter as informações pertinentes sobre voos, nomeadamente horários, tarifas, reservas de hotéis e outras informações úteis ao viajante/passageiro;
- b) Manuais de tarifas e de regulamentação apropriados, emitidos pela Associação Internacional do Transporte Aéreo (IATA) e pelas companhias aéreas contratadas.

Para distribuir o seu produto dentro do país, a LAM, além dos seus terminais de vendas, balcão de emissão existentes na sede e nas suas representações provinciais, socorre-se também das agências de carga e de viagens existentes em praticamente todas as províncias e que

trabalham com a companhia em regime de comissão. No exterior, não obstante possuir delegações com alguns serviços de reservas e vendas de documentos de tráfego, a sua actividade é maioritariamente realizada por outrem, ou seja, pelas agências de viagens e companhias aéreas, dado às vantagens em termos de custos daí resultantes.

Marcada a hora de voo e conforme a informação já prestada no ponto de vendas, o cliente (passageiro) apresenta-se no balcão do “*check-in*” do aeroporto para iniciar o voo. As principais etapas podem ser identificadas como segue:

- a) O agente/técnico de tráfego, no caso da LAM, verifica o tipo e situação da reserva, documentos pessoais do viajante e, estando tudo em ordem, procede à aceitação, recolhendo e etiquetando a bagagem de porão, depois de a pesar;
- b) Entrega ao passageiro o respectivo cartão de embarque, bilhete de passagem e talão de bagagem;
- c) Em seguida o passageiro contacta o guiché da empresa Aeroportos de Moçambique (ADM) para proceder ao pagamento da taxa de embarque;
- d) Feito isto, o passageiro cumpre as formalidades de Migração e Alfândegas, quando se trate de um voo internacional, ou segue directamente para a sala de embarque no caso de voos domésticos. A LAM tem um serviço diferenciado para os passageiros da classe executiva que, se desejarem, podem dele beneficiar enquanto aguardam a chamada para o embarque;
- e) Chegado o momento do embarque, o agente convida os passageiros a dirigirem-se ao avião, sendo os da classe executiva os últimos a embarcar. Nesta fase é feita a verificação e recolha de uma parte destacável do cartão de embarque, “*boarding card*”, e os passageiros, por questões de segurança, são solicitados a identificarem a sua bagagem de porão antes desta ser transportada para o avião;
- f) A bordo das aeronaves o passageiro é acolhido pelos agentes Assistentes/Comissários de Bordo, que lhe indicam os respectivos assentos e o ajudam a colocar os seus pertences em compartimentos específicos da aeronave. As Assistentes e Comissários de Bordo (Pessoal Navegante de Cabine) das aeronaves prestam, resumidamente, as seguintes tarefas:
 - Assegurar permanentemente as condições de segurança a bordo e estar apto a prestar os primeiros socorros;
 - Verificar o equipamento de bordo e informar os passageiros dos procedimentos a respeitar, de modo a que estejam garantidas as condições de segurança;

- Preparar a cabine para manobras especiais, orientar e acompanhar a evacuação de passageiros e tripulação, caso necessário;
- Prestar assistência a bordo a passageiros e tripulação técnica;
- Acolher os passageiros, organizando e orientando a sua acomodação de acordo com os diversos momentos de voo, tendo em atenção as normas de segurança e os procedimentos legais;
- Assegurar o serviço de refeições e bebidas, de acordo com o plano de voo, bem como o serviço de vendas a bordo;
- Prestar assistência a passageiros especiais, designadamente doentes, deficientes, crianças não acompanhadas, grávidas e VIPs (*"Very Important Person"*).

Chegado ao aeroporto de destino, o passageiro é conduzido a uma zona específica de recolha de bagagens, onde o agente/técnico de tráfego, além de verificar a recepção das bagagens pelos respectivos proprietários, presta assistência aos passageiros, resolvendo casos das bagagens perdidas e achadas.

1.3 Como melhorar o serviço do pessoal da linha da frente tendo a formação profissional como instrumento?

Foram já referidas algumas transformações profundas que caracterizam o actual ambiente no sector de aviação comercial no mundo e no país. Desafios cada vez mais galopantes impulsionam a LAM a reestruturar-se, uma empresa oriunda de um passado histórico caracterizado por uma operação em regime de monopólio e num ambiente de economia planificada, onde a preocupação principal era a prestação de serviço de transporte aéreo que permitisse a fácil movimentação de pessoas e bens, no âmbito do cumprimento do Plano Estatal Central (PEC). Nestas circunstâncias, constituía preocupação essencial da LAM o desenvolvimento de competência profissional de âmbito técnico, ou seja, sem se preocupar com outras competências de características não técnicas, como sejam as de âmbito pessoal, igualmente importantes no âmbito da competitividade.

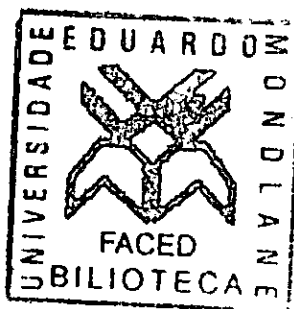
Mudanças nos domínios político, económico, social e cultural, entretanto ocorridas no país, determinaram um posicionamento diferente de tipo único fornecedor de serviço nas rotas domésticas, face ao fenómeno de globalização, ditado pela adopção de políticas de abertura e

consequente operação segundo regras de mercado, conforme a Constituição da República de Moçambique, de Novembro de 1990.

A sobrevivência no mercado concorrencial exige grande capacidade e, a julgar pelo passado histórico da LAM, é de se supor que pouco terá sido desenvolvido no sentido de se criarem as necessárias competências para uma prestação de serviço de satisfação máxima aos seus clientes, condição imprescindível para um adequado posicionamento no mercado concorrencial. Impõem-se desafios cada vez maiores no que diz respeito à necessidade de mudança de atitude e comportamento dos colaboradores, no sentido de assumirem os novos valores que se adequam à actual situação de abertura do mercado. É na perspectiva de contribuir para o alinhamento das atitudes e comportamentos dos colaboradores com os objectivos estratégicos da empresa que reside a convicção de ser a educação/formação o meio mais adequado e recomendável para fomentar o assumir de novos valores, com vista ao melhor posicionamento da LAM no mercado de competição global.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho comporta, além da introdução, que fundamentalmente tem o objectivo de contextualizar o problema, o posicionamento da transportadora aérea LAM no mundo da aviação comercial; levantamento de conceitos relevantes que suportam o presente tema do estudo; método de colecta e tratamento de dados do estudo; análise de resultados e recomendações pertinentes, de acordo com os objectivos do estudo.



CAPÍTULO 2 – Linhas Aéreas de Moçambique no contexto internacional

Conhecer a inserção da LAM- Linhas Aéreas de Moçambique na indústria da aviação comercial é elemento essencial e necessário para se ter uma ideia dos relacionamentos que se estabelecem na indústria, um conhecimento que pode contribuir para análise da situação da formação dos seus colaboradores.

2.1 Linhas Aéreas de Moçambique, SARL

A LAM é definida como uma empresa de transporte aéreo regular e não regular de passageiros, carga e correio, no âmbito nacional e internacional, de curta e longa distância. Tem a sua sede na cidade de Maputo, possui representações em grande parte das províncias e algumas delegações no exterior do país. É a maior empresa de transporte aéreo do país e transportadora de bandeira, ou seja, é a representante oficial do Estado Moçambicano nos acordos comerciais bilaterais ou multilaterais da especialidade. A LAM é membro de pleno direito da IATA e observa, através da autoridade aeronáutica nacional, as recomendações da ICAO (Organização Internacional da Aviação Civil). A Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos (DETA) que antecedeu a LAM, é praticamente parte da história da Aviação Civil em Moçambique. Remonta ao primeiro quartel do séc. XX com a publicação do Diploma Legislativo nº315, de 22 de Agosto de 1931, que estabeleceu o seu quadro jurídico e como corolário foi, por Diploma Legislativo nº521 de 26 de Agosto de 1936, criada a DETA, uma subsidiária da Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique (DSPCFM). A DETA realizou, a 22 de Agosto de 1937, o seu primeiro voo regular, inaugurando assim a rota aérea Maputo/Joanesburgo. Este foi um marco importante na história da Aviação Civil em Moçambique, que coloca a DETA na lista das companhias aéreas mais antigas do Mundo. Quisá por razões de especialização de áreas, assistiu-se, em 1974, a uma cisão de que resultou a separação da DETA da empresa-mãe, DSPCFM.

A adopção do modelo de economia de planificação centralizada que determinou o intervencionismo do Estado na esfera económica do pós-independência, com a criação da figura de Empresas Estatais (E.E.) em todos os sectores, ditou a extinção da DETA e a criação, pelo Decreto nº 8/ 80, de 19 de Novembro, da LAM – Linhas Aéreas de Moçambique, E.E. Enquanto empresa estatal, a LAM gozou do privilégio de exploração, em regime de exclusividade, das principais rotas do país, vulgo espinha dorsal, isto é, operando nos

principais aeródromos do país do Rovuma ao Maputo, sendo esta uma das formas de sustentação económica da empresa. Esta situação, aliada ao facto de ser o mercado doméstico o sector de maior contribuição para a sustentação económica da empresa, originou, durante anos, um ambiente de aparente estabilidade, provocando pouca apetência para processos de inovação, quer para a empresa quer para os seus colaboradores: Entretanto, à luz da Declaração de Yamoussoukro, é estabelecida a política de liberalização do espaço aéreo nos países de África, com o advento do princípio da liberalização dos mercados do transporte aéreo, em resultado da desregulamentação a que se assiste em vários países, em particular nos Estados Unidos da América. Torna-se evidente a ameaça do rápido surgimento de outros operadores nas rotas domésticas, até então monopólio da transportadora, a somar à concorrência já sentida nas rotas regionais e intercontinentais, também operadas por companhias gigantes como a SAA - South African Airways, e a transportadora portuguesa TAP - Air Portugal, respectivamente, o que resulta na redução da estabilidade da LAM.

A estrutura organizacional da LAM, adaptada à actual situação de SARL, é como indicado na Figura Nº 1.

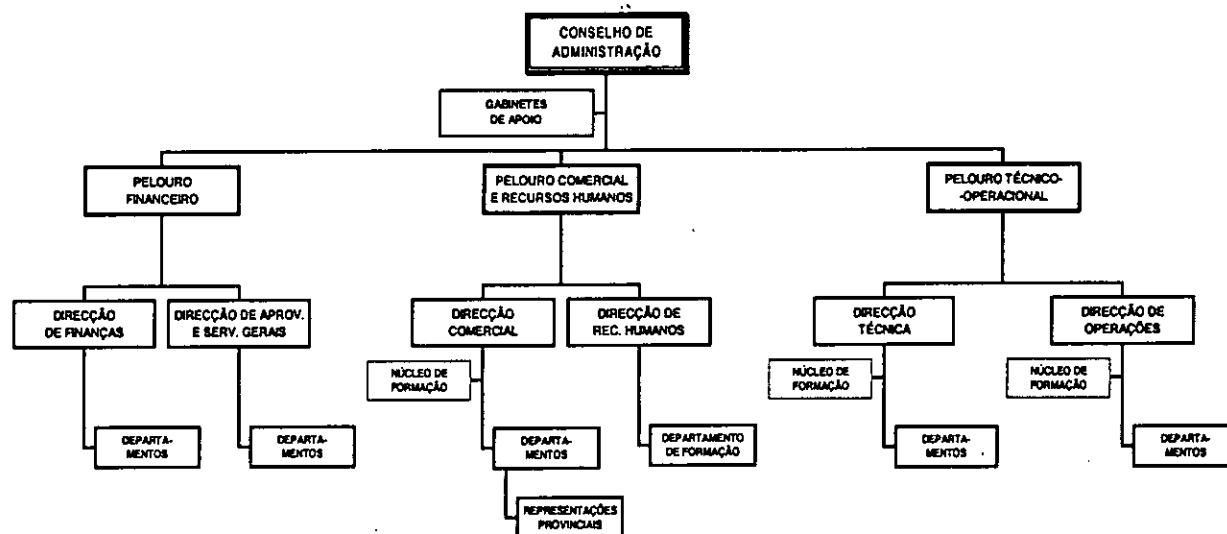


Figura Nº 1 - Organograma da LAM

Como se constata, trata-se duma estrutura organizacional do tipo piramidal, tradicionalmente caracterizada por possuir vários níveis hierarquizados e com um distanciamento significativo entre a gestão de topo e a de base, no caso vertente de pessoal da linha da frente. Portanto é uma estrutura alta, que se mostra disfuncional, principalmente em períodos de rápidas

mudanças (Nonaka e Takeuchi, 1995), por assumir características como centralização, formalismo excessivo, padronização dos processos e outras que no funcionamento diário não dão o necessário espaço de actuação flexível dos colaboradores, uma acção determinante em ambientes de mudança.

2.2 Organização Internacional da Aviação Civil

A Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO) é a entidade que a nível internacional regula a actividade da aviação civil. Pelo facto de Moçambique ter ratificado a adesão a esta organização em 1975, após a sua independência nacional, participa e obriga-se ao cumprimento das normas dela decorrentes. A ICAO tem um papel activo e determinante para a actividade do transporte aéreo.

De acordo com a Convenção de Chicago (conferência de 7 de Dezembro de 1944), a ICAO deve desenvolver e normalizar os princípios e as técnicas da navegação aérea internacional, planejar e estimular o estabelecimento e desenvolvimento dos transportes aéreos internacionais no sentido de entre outras:

- Assegurar o progresso seguro e metódico da aviação civil internacional em todo o mundo;
- Estimular o desenvolvimento das rotas aéreas, aeroportos e facilidades de navegação aérea destinados à aviação civil internacional;
- Ir ao encontro das necessidades de todos os povos, proporcionando-lhes transportes aéreos seguros, regulares, eficientes e económicos;
- Obstar ao desperdício económico proveniente da concorrência desregada;
- Assegurar que os direitos dos estados contratantes sejam respeitados em absoluto e que, na exploração das linhas aéreas internacionais, haja uma igual oportunidade para todos os estados contratantes;
- Evitar qualquer discriminação entre estados contratantes;
- Promover a segurança de voo na navegação aérea internacional;
- Promover, de uma maneira geral, o desenvolvimento da aviação civil internacional.

Os objectivos fundamentais da organização são concretizados através da produção de regulamentação internacional. A ICAO publica documentos que são essencialmente de três tipos:

- Normas e práticas recomendadas ("*Standard and Recommended Practices*" – SARPs);
- Procedimentos para os serviços de navegação aérea ("*Procedures for Air Navigation Services* - PANS");
- Procedimentos suplementares ("*Supplementary Procedures* - SUPs").

As normas e as práticas recomendadas, conforme o artigo 37 da convenção e publicadas pela ICAO, por força do estipulado no seu artigo 54, alínea 1), constituem anexos à Convenção e por esse motivo passam a ser parte integrante da mesma, e de uma maneira geral, entram em vigor 90 dias após terem sido divulgadas aos estados aderentes.

As normas da ICAO são de aplicação obrigatória nos estados aderentes e constituem, assim, regulamentação mundial. As práticas recomendadas pela ICAO constituem regras ou procedimentos considerados vantajosos pela Organização, cuja aplicação não é totalmente assegurada a nível internacional por dificuldades de natureza regional ou técnica.

A tabela N.º 1 lista os anexos à Convenção da ICAO que contêm normas e práticas recomendadas.

Tabela N.º 1 – Anexos à Convenção da ICAO

Anexo	Objecto
1	Licença de pessoal
2	Regras do ar
3	Meteorologia
4	Cartas Aeronáuticas
5	Unidades de Medidas na Comunicações Ar – Solo
6	Operações da aeronave: Parte I – Transporte Aéreo Comercial Internacional. Parte II – Aviação Geral Internacional
7	Marcas de nacionalidade e de registo de aeronaves
8	Navegabilidade das aeronaves
9	Facilitação
10	Telecomunicações aeronáuticas, Volume I, Parte I - Comunicações e sistemas. Parte II – Rádio frequências, volume II – procedimentos de comunicações
11	Serviços de tráfego
12	Busca e Salvamento
13	Inquéritos sobre acidentes da aeronave
14	Aeródromos
15	Serviços de informação aeronáuticos
16	Ruído da aeronave
17	Segurança – protecção da aviação civil internacional contra actos de intervenção ilícita
18	Segurança de transporte aéreo de mercadorias perigosas.

Dos anexos à convenção tem particular interesse para este trabalho o número 1 da tabela N.º 1, por tratar de licenciamento de pessoal aeronáutico.

2.3 Associação Internacional do Transporte Aéreo

A Associação Internacional do Transporte Aéreo (IATA), tal como a ICAO, é uma organização internacional fundada em 1945, com o objectivo de representar os interesses dos operadores por oposição à ICAO. Através da IATA foram formalizados muitos dos procedimentos das companhias de aviação. Possuindo várias comissões e sub-comissões compostas por peritos, esta associação tem vindo a assumir um papel de extrema importância para a aviação civil, destacando-se alguns trabalhos produzidos pela comissão de finanças e pela comissão de tráfego, que padronizou, respectivamente, as metodologias de verificação e liquidação das contas entre companhias e os serviços prestados pelos operadores ou organizações prestadoras de serviços, no transporte de passageiros e de carga.

São, de entre outras, actividades da IATA a representação das companhias de aviação em negociações com as entidades gestoras de infra-estruturas, como a ICAO com os governos, negociações entre si, para compensação de débitos, a "*Clearing House*" e as Conferências de Tráfego. A "*Clearing House*" é uma câmara de compensação que permite às companhias aéreas que a ela aderem utilizar um sistema de apuramento de débitos, que elimina a necessidade de venda de bilhetes por uma companhia para outro operador.

As companhias aéreas, em resultado da criação de mecanismos de normalização da actividade com vista à melhoria da qualidade dos serviços, segurança e operacionalidade e à harmonização das tarifas e dos serviços, viram-se progressivamente confrontadas com um aumento de regulamentação que limitava profundamente as tarefas de gestão.

A regulamentação, determinada por Organizações Internacionais, essencialmente ICAO e IATA, e pelos Governos através das Autoridades de Aviação Civil e de outras entidades reguladoras, com expressão na utilização do espaço aéreo e nas trocas de direitos de tráfego, no controlo de tarifas, no controlo da frequência e da capacidade dos voos realizados, nos procedimentos operacionais, de segurança e ainda de licenciamento, constituía uma determinante da actividade que, por um lado dificultava a gestão e conduzia à cristalização de procedimentos e, por outro lado, era desejável na medida em que contribuía para a manutenção de elevados padrões de segurança e operacionalidade.

A tendência económica geral para o alargamento das escalas de negócios – globalização e redução dos princípios proteccionistas – também se tem feito sentir na actividade da aviação civil e no transporte aéreo. Se a crescente liberalização económica e a globalização dos

mercados têm vindo progressivamente a confirmar a necessidade da desregulamentação do transporte aéreo, pode-se por outro lado apontar as principais consequências da liberalização como sejam: aumento da concorrência entre operadores, cujo resultado é particularmente visível na descida generalizada das tarifas, aumento do número de acordos estabelecidos entre operadores e ainda a adopção de estratégias de expansão, com vista ao alargamento e à penetração em novos mercados. O aumento da concorrência entre operadores é por outro lado um facto que já produz crises profundas, levando muitas companhias a situações de fragilidade senão ao encerramento.

Em conclusão, pode-se afirmar que o ambiente da indústria da aviação comercial caracteriza-se pelo inter-relacionamentos de âmbito internacional, que fundamentalmente se preocupam com as condições de operação livre e segura, estando a LAM - Linhas aéreas de Moçambique integrada nesse âmbito.

CAPÍTULO 3 – Enquadramento Teórico

Pretende-se, neste capítulo, fazer o levantamento dos conceitos que pela sua importância e relevância possam contribuir para a fundamentação e consistência teórica do tema, servindo de suporte às questões de estudo. Assim, são discutidos conceitos como paradigmas nas organizações; cultura organizacional; serviços; pessoal da linha da frente; formação profissional; e competência.

3.1 Os Paradigmas das Organizações

Os desafios que se colocam à LAM, nesta fase de mudanças, têm também a ver com a forma como são encaradas, pelos diversos intervenientes, as transformações em curso no seu meio ambiente. O conceito de paradigma mostra como os intervenientes participam na vida das organizações, sendo para o presente trabalho determinante a activa participação de todos os elementos componentes da LAM. O dicionário de sociologia (2002) refere o paradigma em termos de regras que regem uma determinada situação com vista a servir de exemplo a ser imitado. Boog (1999) afirma que os paradigmas são os referenciais usados para delimitar as decisões e, por esse facto, condicionam a visão que se tem do mundo. Por serem formas de expressar valores, crenças e mitos, não só orientam como dão consistência às acções individuais, do grupo e empresariais. Afirma-se que no passado os paradigmas permaneciam praticamente imutáveis e inquestionáveis, pelo facto de haver regularidade na ocorrência dos fenómenos e que no mundo de hoje já não é assim, por sujeitar-se a rápidas mutações.

O novo paradigma holístico, que segundo o Dicionário de Sociologia (2002, p. 278) significa *“visão que situa o indivíduo como um elemento dentro de uma estrutura social que o orienta e explica a sua acção”* contrapõe a visão mecanicista, que dá relevo a aspectos mais materiais do mundo organizacional. O paradigma holístico assume como determinante a cultura organizacional, que é um modo de vida, crença, expectativa e valores, ou seja, uma forma de interacção e relacionamentos típicos de uma determinada organização; é elemento de grande relevância pelo facto de determinar o rumo da organização. A visão avançada dos novos paradigmas, em comparação com a visão mecanicista, pode ser mostrada através das diferenças nas suas características, como ilustra o quadro comparativo dos seus valores (Tabela Nº 2).

Tabela N° 2 – Comparação de valores dos paradigmas mecanicista versus holístico

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
A empresa é uma máquina e as pessoas são as engrenagens. Estruturas funcionais de grande porte. No mundo dos negócios, a abertura e a franqueza são secundários. A competição é a mola que move a empresa. Só o topo da empresa deve conhecer as estratégias e metas. Segredo. Os gerentes são a cabeça e planificam as estratégias Os trabalhadores são o corpo e apenas executam. Delegar é perder o poder. Um bom gerente deve ser antes de tudo um bom técnico. Linha de produção. Eficiência acima de tudo. Impessoal e burocrática. Organigrama afilado (muitos níveis hierárquicos). Lealdade a feudos. A produção é o centro. Qualidade é centrada no produto e responsabilidade de qualidade. Centralize tudo e estabeleça conflitos. Os melhores vencerão. Estilo centralizado e directivo. O dinheiro é o motivador máximo das pessoas. Comunicação no sentido de cima para baixo. Lucro acima de tudo, se possível, a curto prazo. Primeiro eu, depois o grupo. Devo resolver problemas. Se eu ganho, alguém perde. O passado deve ser protegido. Aqui aprendemos o jeito de ganhar. Não se mexe na equipa que está a ganhar. Intuição não vale muito. O bom é a lógica racional. O lucro vale mais que preservar o meio ambiente. Há pessoas que cuidam de nós na gerência de recursos humanos. Recursos Humanos. Paternalismo. Cargos estreitos e carreira curta.	A empresa é um sistema dinâmico e orgânico. Estruturas de unidades de negócios. Abertura e a franqueza são as bases do sucesso. A cooperação é a mola que move a empresa. Todo o pessoal chave participa e conhece as estratégias e metas. Transparência. Todos têm cabeça e corpo, que devem ser integrados. Delegar é ganhar poder. Um bom gerente tem habilidades técnicas, humanas e conceituais. Células de trabalho. Flexibilidade acima de tudo. Estrutura baseada em pessoas. Organigrama achatado (poucos níveis hierárquicos) Lealdade ao sistema global. O cliente é o centro. Qualidades são globais e responsabilidade de todos. Descentralize e estabeleça um bom espírito de equipa. O grupo vence. Estilo descentralizado e participativo. A motivação vem do atendimento às necessidades Comunicação em todos os sentidos. Cliente acima de tudo. O lucro vem como decorrência. Equilíbrio entre o grupo e eu. Devo capitalizar oportunidades. Todos podemos ganhar. O futuro deve ser buscado. Estamos sempre abertos a rever os nossos produtos, serviços e forma de agir. Lógica e intuição valem muito. Lucratividade e meio ambiente são compatíveis. Todo o gerente é também um gerente de pessoas. Talentos e seres humanos. Profissionalismo. Cargos amplos e carreira longa.

Fonte: Boog- Manual de Treinamento e Desenvolvimento (1999, p. 4 – 6)

Uma reflexão em relação ao exposto na tabela Nº 2, leva a concluir o quanto o ambiente envolvente das organizações é extremamente dinâmico e complexo. Estes elementos elucidam aspectos que as organizações devem tomar em consideração para a sua sobrevivência neste mundo de constantes transformações, em que a abertura e flexibilidade devem predominar, questionando-se constantemente os velhos paradigmas para dar lugar aos novos, que se caracterizam, entre outros, pelos seguintes aspectos:

- O cliente é o centro do negócio;
- A motivação vem do atendimento das necessidades;
- Assume-se a necessidade de existência de cargos amplos e carreira longa.

De facto, no mundo actual em que a experiência de hoje é o obstáculo de amanhã torna-se imprescindível que o campo de actuação dos colaboradores seja o mais aberto possível, no sentido de permitir que realizem cada vez mais tarefas, com cada vez mais responsabilização e delegação de autoridade, para não só uma atempada resolução dos problemas de trabalho do seu âmbito mas acima de tudo para estarem aptos aos fenómenos de mudanças ambientais, contrapondo assim as actuais tendências de especialização para privilegiar a polivalência.

Por tudo quanto foi dito permite concluir que, efectivamente, a aposta para a construção das organizações de hoje situa-se no paradigma holístico, onde os níveis de identidade da empresa e os seus relacionamentos compõem a cultura da organização e a sua interacção, resultando desta forma o necessário clima organizacional saudável.

3.2 Cultura Organizacional

Relacionada com o que foi anteriormente visto sobre paradigmas está a questão da cultura que, segundo Chiavenato (1999) a sociedade actual é de organizações. É nas organizações que ocorre o processo de produção de bens e serviços diversos em praticamente todo o mundo. As acções necessárias à organização do trabalho como planificação, organização e controlo de actividades para assegurar a produção de bens necessários à humanidade são concebidas nas organizações, o que faz com que não seja possível imaginar uma sociedade moderna com necessidades de viver, alimentar-se, educar-se, informar-se, cuidar da saúde e divertir-se, com a ausência de organizações. Para compreender as organizações humanas e os grupos sociais é importante ter-se em atenção o conceito de cultura organizacional que, segundo Jacques, citado em Chiavenato (1999, p.173) é a "*maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer*

as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites ao serviço da organização” e prossegue afirmando que *“a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia a dia e que direccionam as suas acções para a realização dos objectivos organizacionais”*. Por outro lado Hofstede (2001) refere a cultura organizacional como sendo a forma colectiva de pensar que distingue os membros duma organização.

Cada organização tem a sua própria cultura e por isso pode ser conhecida pelas suas características peculiares.

Como se pode constatar, a cultura desempenha efectivamente um papel determinante na manutenção e no reforço da identidade empresarial e por isso mesmo devem as estratégias das empresas estar em perfeita consonância com ela de modo a favorecer o seu êxito. Burnes (1996) faz referência ao facto de os gestores e trabalhadores não realizarem as suas tarefas no vazio, mas o seu trabalho e a forma como o realizam ser dirigido e orientado dentro de uma cultura organizacional de forma que os valores, crenças, costumes e sistemas sejam específicos para uma organização em particular. A influência deste ponto de vista vem do facto de que *“a cultura vem sendo como uma cura total para muitas organizações doentes.”* (Wilson, citado por Burnes, 1996, p. 111). De igual modo Silverman (citado por Burnes, 1996, p. 112) defende que *“as organizações são sociedades em miniatura e podem mostrar com evidência as suas características culturais”*. Entretanto a cultura não aparece automaticamente e totalmente formada através de fantasias ou caprichos da administração.

Pode-se desta forma afirmar que o alcance da eficácia organizacional depende da forma como os seus membros, gestores e colaboradores, estabelecem os seus compromissos para o alcance dos objectivos organizacionais, sendo essencial que tenham em atenção a complexidade que caracteriza este aspecto de cultura nas organizações.

O aspecto de cultura é de extrema importância neste trabalho, por isso, e como já referido na parte introdutória, as questões relacionadas com atitude e comportamento na prestação de serviços que satisfaça o cliente da LAM são, nesta fase, cruciais, quando considerado o facto de constituir um desafio para a LAM a assumpção de novos valores mais consentâneos com a realidade actual de operação segundo as regras do mercado, sendo o cliente o centro da atenção da empresa. Por esta razão os elementos de cultura como espírito de empresa, hábitos,

estilo de gestão e de comportamento constituirão referência da análise de atitudes e comportamentos actuais da empresa nesta matéria.

3.3 Serviços

O serviço é definido em Lovelock e Wright (2001, p. 5) como sendo: *“actividades económicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempo e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário”*. A sua importância para o mundo actual é incomensurável, ao reconhecer tratar-se de um dos sectores que mundialmente maior emprego fornece quando comparado com outros sectores da economia. Por outro lado, as organizações fornecedoras de serviços começam a compreender a necessidade de satisfazer as expectativas dos seus utilizadores, preocupando-se com a qualidade com que os mesmos são prestados. Kristine e Zemke (1995, citados em Lovelock e Wright, 2001) referem que o fornecimento de um super serviço ao cliente, a partir da década de 80 do século passado, é notado pelos observadores profissionais de negócio como algo de surpreendente na linha da frente da prestação de serviços. Descobriram, por exemplo, que as organizações que se tinham dedicado a fornecer aos seus clientes um serviço de qualidade superior atingiam melhores resultados e tendiam a crescer cada vez mais. Na realidade, no actual mundo globalizado onde pessoas e bens circulam quase que livremente, faz diferença para o sucesso da empresa a capacidade de angariar e manter o cliente. Por isso mesmo trabalhar com o cliente passou a ser uma das funções essenciais para a sobrevivência das organizações, o que não sucedia anteriormente, quando as questões de quantidade e qualidade de produtos colocados no mercado eram as mais relevantes.

Portanto, compreender e satisfazer as necessidades do cliente, tratá-lo com carinho e acuidade, fornecendo-lhe serviços de qualidade, tornou-se a mais nova e estrategicamente importante preocupação da gestão, afirma Zemke (1995) e acrescenta que os clientes não fazem distinção entre o trabalhador e a empresa. Para eles, as atitudes do trabalhador são da empresa, ou seja, para o cliente não existe uma distinção entre o trabalhador e a organização onde este trabalha. Os clientes estão em todos os lugares, dentro e fora da empresa. Segundo Anderson (1995) citado em Lovelock e Wright (1996) existem dois tipos de clientes em qualquer organização, os internos e os externos. Os internos são os que trabalham para a organização. Existe uma forte e consistente inter-relação entre a forma como o cliente interno é tratado e como os

clientes externos percebem a qualidade dos serviços prestados pela organização, refira-se pelo representante da organização, pois para o cliente trabalhador e organização são a mesma coisa. Os externos são referidos como sendo as pessoas que comprem os seus produtos e serviços. Portanto são os que estão fora dela e constituem a fonte de receita que custeia a continuidade das operações, por conseguinte, o progresso da organização depende deles.

Neste sentido vale referir as proclamações de Carlzon citadas em Anderson (1995, p. 53) "*se não está a servir o cliente a sua função é servir alguém que esteja a servi-lo*". Com esta proclamação, transmitida a todos os níveis, dava a ideia que, para a sobrevivência da empresa, tudo deveria ser feito em prol do cliente.

3.3.1 Satisfação do Cliente

Segundo Christophen, citado em Lovelock e Wright (2001, p. 113) *a satisfação é um estado emocional, uma reacção que o cliente apresenta após a compra de um produto/serviço. Essa reacção pode envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria*. Não obstante o facto da dificuldade constatada para plena satisfação, sugere-se que em ambientes altamente competitivos se trabalhe no sentido de conseguir o "encanto", uma vez que os clientes a esse nível de satisfação são propensos a permanecer fiéis, ignorando as ofertas atraentes da concorrência. Para se conseguir tamanha satisfação, refere Lovelock é essencial que dos actuais clientes se conheçam quais os níveis de satisfação e quais os de insatisfação. Designa-se de "*terroristas*" aqueles clientes que aterrorizam as empresas pela capacidade de disseminarem a insatisfação boca a boca, para além de desertarem dela. Os outros são designados de "*apóstolos*", aqueles que todo o fornecedor de serviços deseja ter. São clientes cujas expectativas foram ultrapassadas e, por isso mesmo, o seu entusiasmo atrai novos clientes para a empresa. Portanto, para a organização, criar apóstolos e eliminar terroristas deve ser a meta fundamental a atingir.

3.3.2 Os imperativos da qualidade de serviços

Ultrapassadas as questões da quantidade de produtos e serviços no mercado para a satisfação dos consumidores, face ao avanço da ciência e da tecnologia no século passado, os consumidores podem finalmente exigir dos seus fornecedores algo mais na arena

concorrencial que caracteriza os actuais mercados e esse algo funcionará como padrão para a escolha deste ou daquele fornecedor.

A qualidade na economia é um imperativo essencial para a sobrevivência individual da organização e, ultimamente, de toda a economia. Os “gurus” da economia são referidos a fazerem promessas segundo as quais o desenvolvimento da qualidade reduz custos e aumenta a produtividade. Os consumidores tendem a ser mais selectivos nas suas escolhas e a qualidade deixará de ser uma opção extra para ser uma questão essencial para a sobrevivência de qualquer organização num espaço de mercado já saturado, afirma Beckford (2002).

3.3.3 Barreiras para a Qualidade

A qualidade, referida como uma questão de sobrevivência das organizações, encontra barreiras de entre as quais Beckford (2002) identifica quatro, que são: sistemas e procedimentos, cultura, desenho organizacional e perspectivas de gestão.

O desenvolvimento da burocracia de Max Weber visou o fornecimento de um serviço estandardizado, principalmente nas organizações de prestação de serviços, como forma de garantir um padrão de satisfação dos clientes. No entanto os sistemas e as normas podem ser o foco de barreira à qualidade, por tenderem a ser fixos e rígidos, dificultando a necessária flexibilidade para que a organização possa acomodar as mudanças. Esta questão parece ser um dos calcanhares de Aquiles no presente para organizações como a LAM, pois alguns dos procedimentos estão fortemente padronizados e enraizados, não oferecendo espaço para a inovação e criatividade dos seus recursos humanos.

A cultura, tida como a grande determinante do comportamento nas organizações, por propiciar o desenvolvimento de subgrupos, é uma outra grande barreira para a qualidade de serviço nas organizações. Nesta situação a questão fulcral é saber se os trabalhadores prestam ou não atenção ao trabalho e, em particular, à qualidade dos produtos ou serviços. Levar a cabo um processo de qualidade no sentido particular de melhoramento contínuo depende do nível de inovação e criatividade que, muitas vezes, implica que a organização tenha que usar a coragem para quebrar com os “*status quo*” instituídos ao longo dos anos da sua existência.

Assumindo-se que nesta fase a LAM necessita de se enquadrar melhor no mundo concorrencial face à liberalização dos mercados, é crucial a questão da capacidade de inovação

e criatividade não somente da empresa no seu todo mas acima de tudo de cada um dos seus colaboradores.

3.4 Pessoal da linha da frente

Maior criatividade e inovação no âmbito do presente trabalho se espera do pessoal da linha da frente que, quer em equipas de trabalho quer individualmente, actua na linha dianteira, interagindo directamente com o cliente na satisfação das suas necessidades, nas diversas frentes de prestação de serviço. Na LAM essas equipas são multi-disciplinares, destacando-se, de acordo com o qualificador profissional, as carreiras de técnico comercial, técnico de tráfego, assistente/comissário de bordo. São trabalhadores destas profissões que no exercício das suas funções têm contacto directo com o cliente, garantindo-lhe a satisfação das suas necessidades e expectativas.

Pela importância que os recursos humanos representam para a sobrevivência das organizações, são inúmeras as empresas que a eles se referem como precioso recurso. A questão porém está em saber o que é que realmente estas empresas fazem que lhes permita demonstrar serem as pessoas o tal activo mais precioso na organização.

A Southwest Airlines, uma transportadora aérea dos Estados Unidos de América, é descrita em Lovelock e Wright (2001) como uma empresa que vem conhecendo resultados positivos ao longo dos tempos por ser cumpridora de horários na sua operação. É, por outro lado, considerada pelos seus clientes como a companhia com o melhor desempenho no manuseio de carga, sendo por esse facto possuidora do menor índice de reclamações. É referida como tendo comprometimento com os seus colaboradores em todos os níveis da sua estrutura organizativa, sendo por isso usada como exemplo e modelo neste estudo. A sua preocupação com os recursos humanos torna-se uma prioridade em todos os níveis da hierarquia da organização, estilo considerado excepção à regra geral na maioria das organizações, já que os sucessos conseguidos poderiam dar azo a um certo relaxamento no esforço de comprometimento dos colaboradores, como acontece.

O alcance de resultados tão positivos como os da *Southwest* só pode advir do estilo empreendido na gestão dos seus recursos humanos que, como foi dito, abrange desde a alta administração até atingir a área específica da função recursos humanos, referindo: “ não há

quem cuide de nós nos recursos humanos," pois todo o gestor é também gestor de recursos humanos. Ao que tudo indica, as questões relativas ao recrutamento, selecção, formação e manutenção de pessoas na organização são tratadas com acuidade e em todos os níveis. As organizações com este nível de gestão dos seus recursos humanos, podem efectivamente tratar as pessoas como recurso organizacionais que importa desenvolver, encorajando-as a tomarem decisões para resolução, ao seu nível, dos problemas organizacionais, ao invés de dependerem para tudo das orientações das chefias. Os trabalhadores deixam de ser vistos como um custo a ser minimizado, como acontece na maior parte das organizações nas quais as chamadas contenções de custo organizacionais costumam recair em primeiro lugar nas pessoas.

A necessidade de satisfazer rapidamente as expectativas e preocupações dos clientes assume uma importância cada vez maior na gestão moderna, sendo condição essencial a delegação de cada vez mais autoridade e responsabilidade nos gestores de nível operacional e nos trabalhadores da linha da frente (McHugh, Nickels, 1996). Como foi visto, resolvidas as questões de quantidade e qualidade de produtos e serviços no mercado, como resultado do avanço da ciência e da tecnologia, a forma como alcançar as expectativas dos clientes tenderá a ser a arena de batalha da subsistência das empresas no mercado concorrencial.

A aceleração do desenvolvimento das tecnologias, condição para o aperfeiçoamento contínuo das organizações, impõe cada vez mais necessidades educacionais dos trabalhadores para o aperfeiçoamento de habilidades e competências como sejam: comunicação, cooperação, atitude e comportamento de equipas de trabalho, tecnologias de informação e outras.

Follett, citado em (McHugh e Nickels 1996) referindo-se à mudança de papel dos gestores, começa por definir a gestão como a arte de atingir objectivos organizacionais através de pessoas para, em seguida, constatar que o gestor é designado de chefe com o papel de verificar se os trabalhadores cumprem ou não os objectivos traçados. Este comportamento, ainda seguido por muitos gestores, contrapõe a necessidade de agirem de acordo com os actuais preceitos de educação de gestores, que é na perspectiva de ajudar, apoiar, formar, sustentar, motivar e acompanhar trabalhadores, mais do que propriamente chefiá-los.

Este ponto de vista vem sustentar a ideia de que as organizações deverão apostar cada vez mais na capacitação dos seus colaboradores, em particular nos da linha da frente, por serem estes que ao lidarem directa e constantemente com os clientes, estão em melhores condições

para garantirem uma rápida satisfação das necessidades dos clientes. Assim, se a organização pretende sucesso deve apostar nos colaboradores, dando-lhes voz por forma a garantir a obtenção de ideias e visões que a diferenciam dos concorrentes. É a aprendizagem contínua dentro das empresas que permite construir novas vantagens competitivas que substituam as velhas, distanciando-se desta maneira dos concorrentes. Portanto os trabalhadores devem ser tratados como parceiros e não como simples recurso da organização.

3.5 Conceito da formação profissional

Conceituando a formação profissional, Chiavenato (2002, p. 496) define-a como *“educação profissional institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão num determinado mercado de trabalho”*. O mesmo autor assume a formação como sendo a educação profissional que visa adaptar o homem para um determinado cargo, no qual os seus objectivos são de curto prazo. Diz ser uma acção que geralmente é organizada pelas empresas ou instituições especializadas em formação, com a finalidade de prover os trabalhadores dos necessários conhecimentos, atitudes e habilidades para o exercício de cargo. A formação é sistematizada e por isso obedece geralmente a uma programação prévia para a sua realização e obviamente a um programa pré-estabelecido. A sua finalidade ou propósito essencial é a adaptação do homem ao ambiente de trabalho.

A formação para o desempenho do cargo e para o desenvolvimento

A contínua busca de eficácia/eficiência organizacional tem na formação profissional um aliado natural. É na formação profissional, preocupada em preparar globalmente o homem para o desempenho do cargo onde, consequentemente, se dá também o seu desenvolvimento.

Desenvolvimento e aprendizagem estão directamente ligados à optimização do potencial individual e do grupo das pessoas nas organizações, assumindo a formação um papel cimeiro na sua dinamização.

A competitividade da empresa depende, em grande medida, da forma como se organizam e se tomam decisões, sendo crucial a capacidade de preparação dos seus colaboradores para a mudança e sua motivação. É, por outro lado, necessário proporcionar educação aos colaboradores para estes tomarem por si as decisões, (Hammer e Champy, 1995). Na realidade, à formação técnica dos colaboradores nesta circunstância, não obstante a sua

continua importância para a sobrevivência das empresas, junta-se outra componente igualmente importante, a comportamental.

Na situação particular do sector de aviação comercial, caracterizado pela especialização e excesso de normação (relatório do plano de formação da LAM, Agosto 2003), as políticas de formação devem visar o alcance de maior atenção para o cliente e deste modo privilegiar:

- Formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis. O perfil de qualquer função comporta um certo número de dimensões comportamentais consideradas desejáveis para o seu bom desempenho. Estas dimensões comportamentais consistem em padrões de actuação que reforçam e garantem o sucesso no desempenho da função. Este tipo de formação desenvolve a aptidão do colaborador nas áreas de comportamento. Na indústria de aviação, primando pela especialização, torna-se pouco provável o exercício de uma profissão, qualquer que seja, sem a indispensável componente "competência técnica". Todavia, na área comportamental isto já é provável.
- Formação para desenvolvimento do grupo. Cada vez mais a organização de trabalho assenta em grupos ou equipas. É necessário treinar/formar as pessoas a trabalhar em equipa para alcançar os objectivos do grupo e da empresa. Existem regras de comportamento do grupo que têm que ser respeitadas, sendo, para isto, necessário dar formação às pessoas, não só em aptidões de relacionamento interpessoal como na forma de organizar o seu próprio trabalho e no respeito pelas prioridades de equipa.
- Formação e desenvolvimento organizacional. Depois do recrutamento e selecção de novos empregados impõe-se a sua integração na empresa, isto é, o ajustamento aos objectivos da organização. Para além disto é necessário o acesso à informação, flexibilidade interna e envolvimento por parte dos trabalhadores na gestão, de forma a corrigir desvios e aumentar a produtividade. O desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a quantidade, mas educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização.
- Uma política de formação deve responder a um duplo objectivo: (1) permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, e (2)

permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

Deste modo a formação deve ser encarada como um investimento para as empresas e não um custo e, por esse facto os seus benefícios devem ser explícitos, podendo-se mencionar, sinteticamente, o seguinte:

- Melhorar o desempenho individual, de grupo e da organização em termos de resultados, qualidade, rapidez e produtividade;
- Melhorar a flexibilidade operacional com vista a assegurar a polivalência das funções através do alargamento do leque de competências dos colaboradores;
- Incrementar o cometimento dos colaboradores, encorajando-os a identificarem-se com os objectivos da organização e da sua missão;
- Contribuir para a compreensão da razão da mudança e da necessidade de aprimorar os conhecimentos e capacidades para ajustamento às novas situações;
- Ajudar a desenvolver uma cultura organizacional positiva e orientada para a melhoria do desempenho a todos os níveis;
- Providenciar aos clientes serviços de alto nível de qualidade.

3.6 Competência

Neste sub-capítulo discute-se o conceito de competência profissional e as formas de a adquirir, sabido que a realização de qualquer trabalho exige competência, ou seja, a pessoa que tem a responsabilidade de executar um determinado trabalho tem que possuir conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para que o mesmo seja realizado com a necessária competência.

Nos tempos actuais o termo refere-se à capacidade de executar uma determinada tarefa/actividade. O conceito de habilidade de realizar o trabalho, que é elemento da definição da competência, vem já da época de Taylor (princípio científico de trabalho) em que se apregoava a necessidade de a empresa ter trabalhadores eficientes. O princípio taylorista de selecção e treinamento de pessoal enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo. Reivindicações de melhores condições no ambiente de trabalho fizeram com que a organização passasse a considerar outros aspectos de maior complexidade e pertinência como as dimensões sociais e

comportamentais. O conceito de competência passou assim a ter uma maior abrangência, englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função na empresa, ou seja, elementos frequentemente usados para definir o que faz a pessoa ser capaz de realizar trabalho (Kouwenhoven, 2003).

A evolução do mundo de trabalho caracterizado por flexibilidade, incerteza e transitoriedade, contribuiu para a transformação deste conceito para "ser mais dinâmico". A noção de competência compreende assim as dimensões cognitivas, profissional e individual. Durand 1998, citado em (www.afgomes.com.br/artigo/competência) engloba no conceito de competência os conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões interdependentes que se moldam às características específicas de cada situação de trabalho.

Competência profissional – ao conceito já referido por Durand se acresce a teoria da De La Bordef (1994) que amplia a dimensão da competência individual para o nível do saber colectivo, para além de vincular a competência ao saber fazer, ou seja, à habilidade de concretizar uma determinada acção. A competência profissional nesta abordagem está na prática do trabalho. Outro elemento identificado relaciona-se com a selecção de conhecimentos a serem integrados em diferentes circunstâncias situacionais. Ser competente significa, neste caso, a capacidade de o indivíduo seleccionar para transferir conhecimentos, de acordo com as exigências do contexto em que estiver a actuar. O sistema proposto por Bordef é composto ainda de mais duas dimensões: a) saber agir – que é a capacidade de agrupar elementos isolados que resultem em acções efectivas, e b) cultural – que vincula a competência à capacidade de ajustar-se aos factores condicionantes: políticos, culturais e sociais, das acções dirigidas ao meio ambiente. Na verdade, todos os conceitos têm um denominador comum - capacidade de realizar trabalho. Obviamente as noções referidas por Durand, dado o facto de estabelecerem ligações que vão desde o saber fazer ao saber ser ou estar, uma das dimensões de fundo, por constituir preocupação para o presente trabalho, concretamente nas questões relativas às atitudes e comportamentos dos colaboradores nos seus relacionamentos com os clientes, esta dimensão complementa o objectivo desta pesquisa. (www.afgoms.com.br/artigo/competência).

3.7 Conclusão

Alterações profundas nos sectores político, económico e social dos últimos tempos provocam cenários de incertezas. A globalização da economia e o aumento da competitividade a nível mundial são alguns dos fenómenos a destacar como resultando destas alterações. A introdução das novas tecnologias nos mercados, a crescente evolução do sector terciário, originam mudanças e a consequente desadequação dos sistemas de qualificação dos recursos humanos dos tempos da organização de trabalho altamente racionalizada, sintetizados nos modelos de organização científica do trabalho (taylorista) e o fordista, que evoluíram para os actuais.

Nesta sociedade em constante evolução, a nível empresarial destacam-se fenómenos como descentralização, desburocratização dos sistemas de gestão, maior flexibilidade das formas de emprego, diminuição dos níveis hierárquicos, desenvolvimento de uma maior participação do pessoal e cooperação interfuncional e o aumento do espírito de autonomia. Tornam-se assim determinantes as novas tecnologias de informação e comunicação, e constitui o centro do novo paradigma técnico-económico, que obriga ao desenvolvimento da competitividade a nível empresarial, exigindo um novo conjunto de saberes e competências profissionais.

Assim, decorrendo da análise dos novos perfis profissionais, destaca-se a valorização das novas competências, que não são exclusivamente técnicas mas também do foro pessoal, mais adequadas aos novos cenários da incerteza, instabilidade e imprevisibilidade (Hammer e Champy, 1995).

Estes factos mostram a pertinência de tomar como modelo de análise dos materiais do presente estudo o paradigma holístico, por este assumir como determinantes da vida organizacional os aspectos da cultura: valores, expectativa e crenças, ou seja, à forma de interacção e relacionamentos típicos de uma determinada organização. Portanto as fases actual e futura da LAM, pretendendo manter-se líder no mercado doméstico como declarado no seu Plano Estratégico para o triénio 2002-2004, têm de caracterizar-se pela contínua busca de novos conhecimentos, desenvolver e manter uma postura de espírito aberto à mudança, adaptando-se à nova atitude para o trabalho, que deverá estar mais orientado para a proactividade na resolução de problemas e uma oferta de soluções práticas e eficientes aos seus clientes. É fundamental, para satisfazer esta almejada intenção, o envolvimento dos seus colaboradores, principalmente os da linha da frente.

CAPÍTULO 4 – Metodologia

Depois do que foi visto nos capítulos anteriores, particularmente no precedente, sobre o levantamento e discussão de conceitos, importa agora discutir a questão da metodologia aplicada no presente estudo, nomeadamente estudo de documentos, questionários, entrevistas e mini-conferência.

4.1 Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser social e situar-se entre os tipos descritivo e exploratório, porquanto no geral:

- Dá uma visão do ambiente de prestação de serviços na linha da frente, descreve como decorre o processo de trabalho;
- Procura formas de contínuo melhoramento da qualidade do serviço prestado com recurso à formação profissional;
- Centra a sua preocupação no pessoal de prestação dos serviços de impacto imediato e directo, o da linha da frente, cujas características descreve;
- Recomenda finalmente a necessidade de adequação dos actuais programas de formação profissional face às exigências de competitividade que caracterizam o actual paradigma técnico-económico, particularmente os mercados da indústria de aviação comercial.

Para a recolha de dados recorreu-se a quatro instrumentos principais, nomeadamente, pesquisa documental, questionário, entrevista e realização de uma mini-conferência. Com a entrevista pretendeu-se aprofundar os aspectos menos explícitos do questionário aplicado.

A mini-conferência foi instrumento de obtenção da retro-alimentação (*feedback*) pelo facto de ter possibilitado juntar na discussão elementos que actuam em diferentes frentes, embora concorrendo para a mesma finalidade, a de prestação de um serviço de melhor qualidade. Portanto a mini-conferência serviu para a recolha de contribuições sobre a melhor forma de abordagem dos problemas entretanto constatados, para além de a discussão multi-disciplinar ter proporcionado validar os dados recolhidos. /

Sobre estudo de caso, Stake (1988, p. 256) considera *"a principal diferença entre o Estudo de Caso e outros modelos de investigação reside no facto de que a ênfase da investigação é o caso e não a totalidade de indivíduos que compõem o caso"*. Por conseguinte, o que se analisa no presente estudo é o papel do pessoal da linha da frente da LAM, aquele que no seu dia a dia lida com os clientes, veiculando mensagens e valores da organização e construindo desta forma a imagem da empresa. Contudo, o restante pessoal contribui igualmente para a mesma finalidade mas de forma indirecta, como referido nos capítulos anteriores.

O método de estudo privilegiado é o qualitativo, não obstante a abordagem quantitativa usada em algumas ocasiões como elemento de suporte à identificação dos aspectos salientes, carecendo de aprofundada análise qualitativa.

4.2 Métodos da pesquisa

Na recolha de dados procedeu-se conforme segue: aplicação do questionário a cada um dos elementos componentes do grupo alvo/focal (Técnicos e Gestores) seguida de entrevista semi-estruturada; análise de documentos, nomeadamente, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH, 2002); formação e desenvolvimento (programa dos cursos de formação profissional); recrutamento e selecção e avaliação do desempenho; Plano Estratégico do Triénio (2002-2004) e Relatório de Avaliação da Formação (2003), como resumidamente é mostrado na Tabela Nº 3. Seguidamente procedeu-se à validação através da discussão dos dados e resultados preliminares com um grupo crítico, composto pelos elementos do grupo alvo e outros em funções relevantes nas actividades da linha da frente, numa mini-conferência - *"workshop"*.

Tabela Nº 3 – Delineamento do Estudo

Objectivos	Questões de pesquisa	Métodos de pesquisa
a) Analisar e caracterizar a situação actual da formação profissional do pessoal da linha da frente.	Quais são as características dos programas de formação quanto a objectivos, abordagens e dos respectivos participantes; quais são os pontos de vista da população alvo sobre a formação profissional?	Análise de programas dos cursos de formação de pessoal da linha da frente; análise dos requisitos de qualificação profissional; dados dos questionários e entrevistas.

b) Produzir recomendações para melhoramento dos programas de formação do pessoal da linha da frente.	Como poderia ser formado o pessoal da linha da frente considerando as mudanças em curso no sector da aviação comercial: novas abordagens, conteúdos dos programas; avaliação dos resultados da formação no concernente ao aumento de competência do pessoal da linha da frente.	Questionários, entrevistas e discussão com os grupos focais em mini-conferência. Estudo da documentação sobre organização de trabalho e formação profissional de pessoal da linha da frente.
--	---	--

4.3 Grupo alvo e amostra

O grupo alvo é constituído por técnicos comerciais e técnicos de tráfego (pessoal de terra) e por assistentes e comissários de bordo – pessoal navegante de cabine (PNC). A este grupo designou-se genericamente de Técnicos, e ao outro grupo, que congrega chefias intermédias das áreas operacionais e da formação profissional, convencionou-se designar de Gestores. Com a finalidade de facilitar a análise, o grupo alvo foi subdividido conforme as áreas específicas de actuação na linha da frente, constituindo-se sub-grupos, conforme indicado abaixo:

- a) Serviço de Reservas e Vendas – Técnicos Comerciais;
- b) Serviço de Atendimento no Aeroporto – Técnicos de Tráfego;
- c) Serviço de Voo – Assistentes/Comissários de Bordo;
- d) Chefias intermédias dos serviços operacionais e Formação Profissional – Gestores

O universo deste grupo alvo é de 121 elementos, a partir do qual se constituiu uma amostragem de 30 elementos, correspondentes a 25%. Gil (1999, p. 104) refere que *“em pesquisa social de todos os procedimentos de amostragem definidos como não probabilísticos, este é o que apresenta maior rigor”*. A percentagem de 25% foi sucessivamente aplicada ao universo em cada um dos sub-grupos, constituindo assim as sub-amostras (Tabela nº4).

Tabela Nº 4 – Universo do grupo alvo do questionário

Categoria/Ocupação	Nº de efectivos	Sub – amostras	Nº de inquéritos distribuídos	Respostas Registadas
Técnico Comercial	12	3	10	10
Técnico de Tráfego	10	2	10	8
PNC	59	15	20	5
Gestores	40	10	15	7
Totais	121	30	55	30

4.4 Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados recorreu-se às técnicas normalmente aceites, nomeadamente: estudo de documentos; administração de questionário; entrevistas e realização de uma mini-conferência.

No estudo de documentos procedeu-se em primeiro lugar à recolha, análise e selecção de documentos julgados pertinentes para o tema.

Foram desenvolvidos dois tipos de questionário, sendo um dirigido ao grupo de técnicos e o outro ao de gestores (Anexos 2 e 3). O questionário para os técnicos consiste de quatro partes, nomeadamente, profissões, formação profissional, futuro da empresa e um bloco de perguntas abertas. A primeira parte do questionário é composta por sete questões, das quais quatro incidem sobre a experiência profissional e antiguidade na empresa e as restantes três sobre o processo de tomada de decisões no posto de trabalho (envolvimento dos técnicos na resolução de problemas específicos do seu posto de trabalho). A segunda parte comporta cinco questões, sendo três sobre o tipo e nível de formação académica e profissional, relevância dos conteúdos programáticos de formação profissional para as questões técnicas e de inter-relacionamento com colegas de trabalho e clientes. As restantes questões debruçam-se sobre o nível de satisfação dos trabalhadores com a formação recebida. As quatro questões da terceira parte versam sobre o conhecimento ou não dos actuais desafios da empresa e suas implicações na maior exigência ou não de competência dos colaboradores. A quarta e última parte é constituída por quatro questões abertas, que fundamentalmente visam recolher dos

respondentes opiniões aprofundadas sobre o tipo de actividades da linha da frente, competências requeridas para melhor desempenho, manifestações de boa prática em situações críticas com clientes e tipo de formação desejável para melhorar o desempenho do pessoal.

O questionário do grupo de gestores consta de quatro partes, versando a primeira sobre o desempenho do pessoal, a segunda sobre formação profissional, a terceira sobre o futuro da empresa, sendo a quarta e última parte constituída por questões abertas. A primeira parte, contendo quatro questões, debruça-se sobre a atitude e comportamento do pessoal da linha da frente para atrair e fidelizar clientes: características principais dos participantes dos cursos de formação profissional e nível de comprometimento do pessoal para com as necessidades e satisfação dos clientes. A segunda parte, sobre formação profissional, contém quatro questões e explora a relevância de os conteúdos dos programas de formação profissional conterem ou não aspectos sobre mudança de atitude e comportamento no trabalho; debruça-se sobre como pode ser formado o pessoal da linha da frente considerando a actual situação de mudanças em curso na indústria da aviação comercial e aborda a questão da ênfase dada, nos actuais programas de formação profissional, entre os conhecimentos técnicos e os de âmbito geral. A terceira parte debruça-se sobre o futuro da empresa. Explora a compatibilidade dos requisitos exigidos hoje aos participantes dos cursos de formação profissional quando considerada a hipótese de maior delegação de competência e responsabilização do pessoal da linha da frente, com referência à contribuição que a formação profissional pode dar para o melhoramento da flexibilidade e polivalência profissionais, o comprometimento com os objectivos organizacionais bem como a compreensão do pessoal. A última parte do questionário é constituída de quatro questões abertas, a saber: principais actividades do pessoal da linha da frente; tipo de competências exigidas para melhor desempenho das mesmas; manifestações que podem ser usadas como critério de boa prática em situações críticas de trabalho e formas de superar essas lacunas. De salientar que os questionários foram antecidos de uma carta explicativa dos objectivos do estudo ao grupo focal (Anexo 1).

Para aprofundar e complementar os questionários foram feitas entrevistas, no total de dez, ao pessoal da linha da frente e gestores seleccionados com base no conhecimento dos serviços prestados em cada uma das fases específicas de contacto com os clientes e sua experiência profissional. Foi inquirido o pessoal ligado ao processo de reservas, de vendas de documentos de tráfego – Técnico Comercial; pessoal de atendimento no aeroporto (*check-in*) – Técnico de

Tráfego e pessoal de atendimento a bordo das aeronaves – Assistentes / Comissários de Bordo, para além de gestores das áreas operacionais e de formação profissional. As entrevistas foram do tipo semi-estruturado, ou seja, aquelas que partem de uma relação fixa das perguntas, cuja ordem e relação permanecem invariáveis para todos os entrevistados (Gil, 1999) debruçando-se sobre questões entendidas como fundamentais para o enriquecimento dos dados do questionário.

Finalmente e com o intuito de obtenção de *feedback* sobre os dados colhidos e de forma a validar os resultados preliminares então conseguidos foi realizada uma mini-conferência, que igualmente serviu para colher sugestões significativas e relevantes para as conclusões e recomendações finais. A mini-conferência aconteceu nas instalações do Departamento de Formação Profissional da LAM e nela participaram, além do pesquisador, mais doze elementos, nomeadamente, chefe do departamento de serviço a bordo, chefe do serviço ao cliente, chefe de promoção e publicidade, chefe do núcleo de formação da área comercial, técnicos comerciais, técnicos e instrutores de formação profissional. Igualmente participaram como convidados especiais a Dra. Josje van der Linden, docente da UEM e co-supervisora desta tese, os Drs. Atanázio Klironomos e Alberto Mabjaia, respectivamente, Director de Recursos Humanos e Chefe do Projecto de Reestruturação do Sector de Reservas da LAM.

4.5 Procedimentos de recolha de dados

A administração do questionário aos elementos do grupo alvo (técnicos e gestores) foi feita com apoio significativo do Departamento de Formação Profissional da empresa LAM, que no lugar do investigador procedeu conforme a descrição que se segue:

Distribuiu os questionários em toda a empresa, incluindo representações em algumas províncias através dos núcleos de formação das direcções. Este procedimento, que tinha como objectivo garantir a representatividade da amostra, teve como constrangimento o facto de ter tornado difícil a recolha em tempo útil conforme programação inicial.

As entrevistas foram conduzidas pelo investigador nas instalações do Departamento de Formação Profissional. A escolha do local para condução das entrevistas prendeu-se com a oportunidade de encontrar os respondentes onde normalmente se concentram para acções de formação profissional, para além de se ter pretendido evitar prováveis constrangimentos

próprios do ambiente dos gabinetes de trabalho, que eventualmente poderiam ter interferido psicologicamente nos entrevistados.

Relativamente à realização da mini-conferência o investigador contou, tal como feito em relação à administração dos outros instrumentos de recolha de dados referidos anteriormente, com uma decisiva contribuição do mesmo departamento, que prestou o necessário apoio logístico e assegurou a participação dos elementos relacionados com o sistema de formação profissional da empresa, nomeadamente responsáveis de núcleos de formação e instrutores, elementos cuja participação se mostrava fundamental para o objectivo do estudo.

4.6 Processamento de dados

A primeira etapa do processamento de dados consistiu na verificação do grau de preenchimento dos questionários (questionário de técnicos e questionário de gestores) o que permitiu confirmar os validamente preenchidos. Apesar de se constatar falta de respostas em algumas perguntas, principalmente nas questões abertas, pode-se, duma maneira geral, declarar válidos os questionários recebidos, considerando que praticamente todas as questões fechadas foram validamente respondidas e, por outro lado, o facto de as entrevistas terem sido feitas com o propósito de complementaridade dos questionários, enriquecendo desta forma a pesquisa com o processo de triangulação dos dados.

Após a separação do tipo de questionário, a numeração que se seguiu à verificação visou facilitar o ordenamento para fácil localização de cada questionário. A título de exemplo, foi atribuído um código à categoria profissional do respondente do questionário, como se exemplifica: TC; TT; PNC; e Gest, seguido do número de ordem de cada respondente. A codificação adoptada tem o seguinte significado: TC - Técnico Comercial; TT - Técnico de Tráfego; PNC - Pessoal Navegante de Cabine (Assistentes e Comissários de Bordo) e Gest - Gestores. Na fase de processamento esta codificação foi seguida de um "p" que significa pergunta e do número da pergunta correspondente no questionário. A codificação geral, nestas condições, é por exemplo "PNC1p2", ou seja pergunta 2 do respondente 1, provindo da profissão de Assistente / Comissário de Bordo. Seguidamente e de acordo com os objectivos da investigação foi verificado se o conteúdo das respostas correspondia às respectivas perguntas de pesquisa ou, no mínimo, no âmbito geral dos objectivos de estudo.

4.7 Validade dos dados

Como já referido para a colecta de dados da pesquisa recorreu-se a diversos instrumentos, nomeadamente, estudo de documentos, administração de questionários, entrevista e realização de mini-conferência. Num processo de triangulação de dados obtiveram-se resultados preliminares, que foram objecto de apresentação, análise e discussão com a população alvo, numa mini-conferência que teve como objectivo a obtenção da retro-alimentação (*feedback*). O resultado obtido permitiu a validação dos dados colectados.

CAPÍTULO 5 – Análise e interpretação de dados

Feita a colecta de dados, como descrito no capítulo precedente, urge organizá-los de forma a fornecerem informações que possibilitem uma interpretação no âmbito das questões da pesquisa e dos objectivos do estudo. Optou-se por proceder à análise, interpretação e conclusão parcial em cada um dos instrumentos, nomeadamente, estudo de documentos, questionário, entrevista e mini-conferência. Concluída a análise dos dados fornecidos em cada um dos instrumentos, o resultado é imediatamente interpretado no sentido de fornecer uma conclusão parcial em relação aos objectivos e questões de estudo. Com esta metodologia pretendeu-se iniciar a construção das conclusões finais e recomendações do estudo, com recurso às parcelares, à medida que da análise dos dados fornecidos pelos instrumentos aplicados se obtém informação útil à pesquisa.

5.1 Análise de documentos

Na análise de documentos estudaram-se primeiramente os componentes do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Pretendeu-se com este procedimento obter parâmetros de comparação das características dos actuais programas dos cursos de formação com as exigências previstas neste sistema surgido já na nova perspectiva de mercado concorrencial. O estudo teve em vista verificar e comparar até que ponto os actuais programas de formação estão em harmonia com os objectivos do SIGRH, dado o facto de este ter sido concebido e implementado numa fase posterior à de estabilidade da empresa, ou seja, na actual fase de liberalização dos mercados da indústria, particularmente o doméstico, que duma forma significativa veio alterar o “status quo” da operação em regime de monopólio da empresa. Igualmente foram estudados os propósitos do Plano Estratégico (PE) do Triénio 2002-2004, que apesar de no primeiro ano da vigência ter dado ênfase à questão de maximização dos resultados financeiros como elemento predominante para a competitividade da empresa, posteriormente congregou outros elementos importantes como aposta no melhoramento do desempenho do pessoal da linha da frente, investimento em tecnologias de informação e comunicação. O SIGRH foi o instrumento mais significativo que deu início à viragem da empresa para adaptar-se à nova realidade, sendo por este facto considerado como documento preponderante para a análise pretendida.

Assim, a análise dos conteúdos de trabalho e dos respectivos requisitos de qualificação, constantes dos agrupamentos das categorias profissionais do pessoal de linha da frente foi considerada como a primeira actividade necessária para a caracterização da formação profissional proporcionada ao pessoal da linha da frente.

Para análise dos programas dos cursos de formação da linha da frente tornou-se necessário proceder, em primeiro lugar, à análise do conteúdo de trabalho e aos respectivos requisitos de qualificação dos agrupamentos específicos das categorias profissionais do pessoal da linha da frente. O SIGRH estabelece, no seu agrupamento II, os conteúdos gerais do trabalho e respectivas exigências de qualificação, assim:

a) Conteúdo funcional

a.1. Técnico Comercial – no documento citado é referido ser incumbência deste técnico: atender o público, clientes e passageiros, prestando informações sobre voos, horários, viagens, documentos e serviços complementares relacionados com viagens e tarifas; emitir bilhetes de passagem, talões de excesso de bagagem e outros documentos de natureza comercial; actuar segundo instruções transmitidas pelos clientes tais como reservas, cancelamentos, vendas e outros serviços relacionados com a sua actividade.

a.2. Técnico de Tráfego – de igual forma e de acordo com o instituído, compete a este técnico programar e coordenar as actividades de tráfego de passageiros de forma a assegurar o cumprimento das políticas definidas superiormente e a manutenção dos padrões de serviço da empresa. É o profissional que garante os procedimentos estipulados, atendendo e solucionando reclamações apresentadas por passageiros e clientes em geral.

a.3. Pessoal Navegante de Cabine (Assistentes / Comissários de bordo) compete assistir os passageiros a bordo das aeronaves de forma a garantir-lhes segurança e conforto, de acordo com as normas de serviço estabelecidas na companhia; efectuar vendas de produtos a bordo das aeronaves.

b) Exigências de conhecimentos e experiência profissional

As qualificações necessárias para o desempenho destas categorias, no âmbito do SIGRH, são as constantes do quadro N° 1, como se apresenta.

Quadro N° 1 – Resumo das qualificações exigidas às funções da linha da frente

Conhecimento e Experiência	Habilitações literárias – 12ª classe e cultura geral de nível médio; Conhecimentos técnicos profundos do domínio funcional da área específica de trabalho; Conhecimentos técnicos especializados no domínio de actividade e na área de intervenção específica do posto de trabalho; Experiência no desempenho funcional é de grande importância e factor de sucesso.
Supervisão	São exigidas competências de tomada de decisão, por também integrar no agrupamento em determinada situação a supervisão funcional, permanente ou ocasional, para além de característica deste tipo de função da linha de frente.
Atitudes Comportamentais	É requerida aos ocupantes dos postos de trabalho da linha da frente a manifestação de atitudes e comportamentos alinhados com os valores organizacionais definidos pela empresa como traços identificativos. Agir com urbanidade e simpatia no estabelecimento de relações com os passageiros no estrito cumprimento das normas e padrões de serviço geral a observar a bordo. Manter a serenidade e calma em situações de risco, apoiando as operações de segurança.

c) Programas de formação profissional

Para exercer qualquer actividade de âmbito técnico na linha da frente é essencial obter, para além dos requisitos gerais de selecção (Quadro N° 1), o aproveitamento em curso básico da função respectiva, ou seja, curso de ingresso à função. Os objectivos e conteúdos programáticos dos cursos actualmente em vigor são seguidamente indicados:

c.1 Técnico comercial

No processo de levantamento da documentação relacionada com esta função para a respectiva análise não foi encontrado no departamento competente – Formação Profissional, nenhum registo do programa completo do curso desta categoria. Recorreu-se, por indicação deste, aos vários módulos dos instrutores do curso. Da análise dos módulos do curso constatou-se tratar-se de uma categoria com uma abrangência de actividade significativa, tornando a função bastante complexa, comportando genericamente três níveis de graduação: básico, médio e avançado, que grosso modo correspondem aos níveis de formação. Desta forma, o objectivo geral do curso básico, conforme os módulos referidos, é proporcionar aos iniciantes na profissão uma visão geral da área. O curso básico é essencialmente composto pelos módulos de reservas e de vendas, com conteúdos programáticos específicos em cada um dos módulos.

c.2 Técnico de tráfego

Foi igualmente constatado que esta função se caracteriza de forma idêntica ao referido relativamente ao técnico comercial. É uma profissão vasta e complexa. O curso básico está organizado segundo módulos, designadamente: passageiros, carga e assistência a aviões, com diversas matérias e conteúdos em cada um dos módulos. O exercício da função, tal como referido na profissão anterior, privilegia a especialização, que é ganha ao longo do exercício da profissão, acompanhada de formação complementar. A carreira profissional comporta na sua plenitude o nível básico, médio e superior.

c.3 Curso básico de pessoal navegante de cabine

São objectivos gerais do curso, nomeadamente:

- Prestar assistência aos passageiros e tripulação de acordo com as rotinas estabelecidas, utilizando os meios disponíveis a bordo;
- Garantir a segurança dos passageiros e da aeronave durante o voo, nas aterragens e descolagens;
- Assegurar o salvamento em caso de emergência;
- Prestar os primeiros socorros e
- Conhecer normas operacionais e regulamentares da empresa.

Compõem o curso básico da especialidade as seguintes disciplinas:

1. Princípios de Voo
2. Fisiologia de Voo
3. Segurança de Voo
4. Meteorologia
5. Relações Públicas
6. Tráfego
7. Primeiros Socorros
8. Manual de Operações de Voo
9. Regulamentação da LAM
10. Serviço Geral a Bordo
11. Emergências e Salvamento

5.1.1 Conclusão parcial sobre análise dos documentos

Da análise dos documentos pertinentes pode-se parcialmente concluir que, numa comparação entre as exigências previstas nos perfis profissionais de acordo com o sistema integrado de gestão de recursos humanos instituído na empresa (Quadro N°1) e os conteúdos programáticos constantes nos programas dos cursos de formação profissional das funções da linha da frente, denota-se uma certa desfasagem, ou seja, os perfis profissionais destas funções constantes do SIGRH são mais abrangentes do que o previsto dos actuais programas. No SIGRH são exigíveis outros conhecimentos para além da competência técnica. Sendo o SIGRH um elemento do Plano Estratégico da empresa, os seus propósitos constituem instrumentos de concretização de acções estratégicas. A teoria, por outro lado, define como um dos propósitos da formação o desenvolvimento ou modificação de atitudes. Assumindo-se que nesta fase a LAM necessita de se enquadrar melhor no mundo concorrencial face á liberalização dos mercados, é crucial a questão da capacidade de inovação e criatividade não somente da organização mas acima de tudo de cada um dos seus colaboradores, com vista a garantir a necessária competência para responder os desafios do mercado concorrencial.

5.2 Análise dos questionários

A fase de análise dos dados do questionário foi antecedida da categorização, em que algumas questões foram sumarizadas em quadros-resumos, principalmente, para respostas às questões fechadas do questionário. As perguntas abertas, cujas respostas são geralmente descritivas, foram qualitativamente processadas, ou seja, procurou-se posicionar as descrições dos respondentes no âmbito das questões da pesquisa, recorrendo-se em muitas ocasiões aos textos dos respondentes.

5.2.1 Questionário dos Respondentes Técnicos

No que respeita aos anos de serviço na empresa, constata-se que a maioria dos técnicos da LAM (11) tem mais de 25 anos de serviço, o que significa que possuem um bom conhecimento da mesma (Tabela N° 5).

Tabela Nº 5 – Anos de serviço na empresa

Anos	Frequência	%
<5	1	4
> 6 <10	1	4
>11 <15	2	9
>16 <20	5	22
>21 <25	3	13
>25	11	48
Total da sub – amostra	23	100

Relativamente à experiência profissional, 15 técnicos desta sub-amostra têm mais de cinco anos na categoria (Tabela Nº 6) donde se pode concluir que a empresa conta com um quadro técnico profissionalmente experiente.

Tabela Nº 6 – Anos de experiência na categoria

Experiência na Categoria	Frequência	%
<1	0	0
>2 <5	8	35
>5	15	65
Total da sub – amostra	23	100

Possuir a 12ª Classe de escolaridade ou nível médio dos Institutos Médios é uma característica dominante deste grupo, constituindo 18 elementos no universo considerado de 23 (Tabela Nº 7). Dado o facto de se tratar de colaboradores que para ingressarem na profissão frequentam cursos de nível básico (de ingresso) constitui uma mais valia para a empresa, pois possuir candidatos com habilitações literárias elevadas pode significar uma garantia de melhores resultados nos cursos ministrados, mas acima de tudo um potencial para futuro desenvolvimento.

Tabela Nº 7 – Nível de escolaridade

Nível académico	Frequência	%
Básico	4	17
Médio	18	78
Superior	1	5
Total da sub – amostra	23	100

A formação profissional de nível básico, formação de ingresso (Tabela Nº 8) e de especialização caracteriza este grupo de respondentes (11) no total da sub-amostra considerada. Este resultado pode significar que o nível de conhecimentos que se obtêm no curso básico não qualifica suficientemente os técnicos para o pleno desempenho das suas funções, sendo necessário recorrer-se a uma formação complementar para adquirir as habilidades necessárias para o melhor desempenho de funções.

Tabela Nº 8 – Formação recebida para exercício da função

Nível de formação recebida	Frequência	%
Nenhuma	1	4
Ingresso (básico)	11	48
Especialização	11	48
Total da sub – amostra	23	100

Os respondentes mostram alguma satisfação com a formação de especialização recebida (9) elementos, mas parecem cépticos em relação à formação básica, pois entre satisfação e não satisfação (5) afirmam-se satisfeitos com a formação básica, enquanto que os outros (5) opinam negativamente. Apesar de o resultado não ser concludente, é evidente o cepticismo em relação à formação de nível básico (o nível de satisfação aqui referido é medido em função da correspondência ou não dos conteúdos programáticos do curso com as exigências técnicas das respectivas profissões). Esta conclusão parece confirmar a questão posta, de o curso básico

não habilitar suficientemente os técnicos para o pleno desempenho de funções, como mostra a tabela Nº 9.

A satisfação dos técnicos com este nível de formação, especialização, pode encontrar explicação no facto de, tendo o técnico feito o curso básico, formação de ingresso, a formação de especialização é complementar, permitindo obviamente o alargamento do seu nível técnico.

Tabela Nº 9 – Nível de satisfação com formação recebida

Curso / / Satisfação	Satisfeito		Não Satisfeito		Sem indicação		Total	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Básico	5	22	5	22	1	4	11	48
Especialização	9	39	2	9	0	0	11	48
Sem formação	-	-	-	-	1	4	1	4
Total Amostra	14	61	7	31	2	8	23	100

A uma pergunta sobre como os técnicos caracterizam os programas dos actuais cursos estes foram quase unânimes em caracterizá-los como:

- *Incidindo sobre conhecimentos técnicos.*
- *A formação profissional básica da LAM não é de relevo, por caracterizar-se por simples "briefings".*

Alguns respondentes desta sub-amostra sugerem:

"Estando em vista um concorrente no mercado doméstico é necessário que haja programas de formação que visem melhorar a prestação de serviços para angariar mais clientes e assegurar os actuais".

"Necessário dar-se ênfase também às questões de relacionamento com os clientes."

Tabela Nº 10 – Necessidades de formação sentidas por técnicos

Necessidades sentidas	Frequência	%
Refrescar conhecimentos	3	13
Conhecer idiomas estrangeiros	3	13
Conhecimentos sobre aviação	1	4,5
Relacionamento com o cliente	1	4,5
Sem indicação de necessidades	15	65
Total da sub-amostra	23	100

A análise à tabela Nº 10 parece significar que os técnicos estão satisfeitos com a formação recebida, uma vez que a falta de manifestação de necessidades pela maioria (15) do total da sub-amostra pode ser sinal de que não sentem, no exercício das suas funções, nenhuma necessidade de supressão de lacunas. O refrescamento e o conhecimento de línguas estrangeiras são os únicos itens identificados com alguma expressão pelos respondentes. Esta constatação, aliada à caracterização dada aos actuais programas de formação, como visto anteriormente, permite concluir que poucos são os técnicos que consideram outras competências não técnicas como necessárias para o melhorar o desempenho na linha da frente.

5.2.1.1 Conclusão parcial – Questionário dos Respondentes Técnicos

A maioria dos técnicos da LAM possui mais de 25 anos de serviço da empresa. Este dado pode traduzir-se numa vantagem se tomado em consideração o facto de a antiguidade ser um dos elementos para a cultura organizacional. Por consequência a antiguidade dos técnicos da LAM pode contribuir para uma maior identidade entre ela e seus colaboradores. Mas pode, por outro lado, constituir-se numa desvantagem, quando considerada a questão do enraizamento dos hábitos que tendem para o conservadorismo, num período caracterizado por mudanças profundas exigindo maior flexibilidade. Esses hábitos podem constituir uma barreira de difícil transposição, dada a normal resistência à mudança que caracteriza o homem. A experiência profissional significativa de mais de cinco anos no exercício da função aliada às habilitações académicas de nível médio constituem uma mais valia para a empresa.

Relativamente à sua formação profissional a maioria possui, para além da formação de ingresso, cursos de especialização. Com este nível os técnicos revelam alguma satisfação, não se verificando, contudo em relação à formação somente de ingresso, onde os resultados mostram um certo cepticismo quando se procura saber a opinião entre satisfação e não satisfação com a formação proporcionada. A referência de um respondente sobre esta questão parece elucidar o sentimento relativamente à formação básica actual: *"A formação básica da LAM não é de relevo, são simples briefings"*.

O facto de a maioria dos técnicos possuir formação de especialização pode significar, por outro lado, que os conhecimentos adquiridos na formação de ingresso não dão qualificação suficiente para os técnicos desempenharem com a competência necessária as suas funções. As constatações anteriores em relação à opinião sobre o curso básico podem levar a esta conclusão e reforçar a ideia de que a formação básica não é suficientemente boa para criar a necessária competência nos técnicos. Todavia, não é de se desprezar a hipótese de se tratar de um processo gradual no qual, após essa formação de ingresso, o técnico seja submetido a acções de formação suplementares para elevação dos conhecimentos já adquiridos, num processo de formação contínua. O refrescamento e conhecimento de línguas estrangeiras são apontados pelos técnicos como necessidades sentidas para o melhoramento do seu desempenho. Esta constatação leva a concluir que, efectivamente, parece haver uma lacuna de conhecimentos entre os adquiridos na formação básica e os necessários no local de trabalho. Esta conclusão é consubstanciada pelas referências feitas pela maioria dos técnicos segundo as quais os actuais programas de formação profissional dão mais ênfase aos aspectos técnicos da profissão. Eles consideram ser necessário dar atenção também aos aspectos de relacionamento, quer com os clientes externos quanto os internos.

Estes posicionamentos são coerentes com o que foi visto na análise dos documentos, ou seja, quer o planeamento estratégico, quer o SIGRH, procuram adaptar a empresa à nova realidade. No entanto, o recurso mais precioso para a sobrevivência das organizações, do qual depende a satisfação do cliente parece não possuir envolvimento suficiente nos processos de mudança em curso na indústria e na empresa em particular e, como é sabido existe uma forte e consistente inter-relação entre a forma como o cliente interno é tratado e como os clientes externos percebem a qualidade dos serviços prestados pela organização. Por tudo quanto foi visto permite constatar que efectivamente a aposta para construir as organizações actuais se situa no

paradigma holístico, onde os níveis de identidade da empresa e os seus relacionamentos compõem a cultura da organização e a sua interação, resultando desta forma num clima organizacional saudável.

5.2.2 Questionário dos Gestores

O questionário dos gestores é constituído por perguntas abertas e no seu processamento não se afigurou aconselhável resumi-lo em quadros ou tabelas, como usado no processamento do questionário dos técnicos. Assim, grande parte das respostas é apresentada sob a forma descritiva, servindo as tabelas ou quadros, se os houver, apenas de complemento.

Das questões colocadas aos gestores obtiveram-se as respostas conforme se apresenta:

- a) Sobre o que acha da actuação - acolhedora ou não - do pessoal da linha da frente para atrair e fidelizar clientes, três elementos consideram a actuação do pessoal como acolhedora e quatro acham que não é acolhedora.
- b) Sobre o nível de conhecimentos gerais do pessoal da linha da frente, numa escala graduada em "fraco", "médio", "bom" e "muito bom", verificou-se que um respondente o considerou fraco; dois acham que é médio; três consideram bom e um considera muito bom.
- c) Sobre se a atitude e comportamento do pessoal da linha da frente encoraja ou não o cliente a reclamar/exigir os seus direitos, ou seja, se o pessoal da linha da frente se coloca no lugar do cliente quando no exercício das suas funções, quatro responderam positivamente, dois consideram que não e um não se pronunciou.

Neste grupo de perguntas solicitou-se aos respondentes que comentassem as suas respostas, tendo-se obtido os comentários que se indicam:

- *A maior parte do pessoal da linha da frente não tem postura de "customer care". Tem uma percepção fraca e deficiente sobre o tratamento que se deve dar ao cliente e sobre o papel que tem o "frontline staff" para a empresa;*
- *Grave falta de profissionalismo. O pessoal da linha da frente acha que no lugar que ocupa está a fazer um favor ao cliente e que deve ser pago por qualquer pedido ou reclamação deste.*

- d) Perguntou-se aos respondentes se consideravam que os actuais programas de formação profissional abordam com relevância ou não a necessidade da mudança de atitude e comportamento do pessoal da linha da frente. Obtiveram-se as respostas seguintes: um respondente disse que abordam; três acham que não abordam e os outros três foram de opinião que os actuais programas devem ser melhorados.

Nesta pergunta foram também solicitados comentários sobre o posicionamento dos respondentes, obtendo-se o seguinte: *"O pessoal da linha da frente recebe apenas formação técnica profissional. Não conheço nenhum grupo que tenha tido uma formação relativa ao "serviço ao cliente" ou simplesmente "relações públicas"*.

- e) Sobre como deveria ser formado o pessoal da linha da frente considerando as mudanças em curso na indústria da aviação comercial, obtiveram-se respostas que se resumem na tabela Nº 11 abaixo:

Tabela Nº 11 – Necessidades de formação identificadas por gestores para pessoal da linha da frente

Ênfase da Formação	Frequência
Refrescamento de conhecimentos	1
Relações Públicas	2
Orientação para cliente	3
Idiomas estrangeiras	1
Melhoramento dos aspectos Técnicos	1
Marketing ao cliente	1

Os respondentes teceram comentários nos seguintes termos:

- *Deve haver uma pré-avaliação de aptidão para trabalho na linha da frente de todos os candidatos à admissão para estas funções.*
- *A formação profissional deve incidir sobre temas de relações públicas e atendimento ao cliente com material tecnicamente elaborado para ilustrar, incluindo filmagens sobre como se comporta o nosso "frontline staff" e trabalhar os seus erros.*

- f) Sobre se acham adequados os actuais requisitos exigidos aos participantes dos cursos de formação de pessoal de linha da frente, com a filosofia de maior delegação de autoridade e responsabilização na tomada de decisões para solução de problemas com clientes no posto de trabalho, obtiveram-se as seguintes respostas: quatro respondentes julgaram que sim, dois disseram que não sabiam e um é de opinião que não.
- g) Perguntados sobre quais os benefícios observáveis, proporcionados pela actual formação profissional da LAM ao pessoal da linha da frente, colheu-se o que segue nas três situações previamente estabelecidas:
- (A) Alarga competências, melhorando a flexibilidade operacional: seis responderam que alarga a competência e um achou que não;
- (B) Incrementa o comprometimento, encorajando a identificarem-se com os objectivos estratégicos da empresa: cinco consideraram que sim, um foi de opinião que não e o último não respondeu.
- (C) Ajuda a elevar a compreensão da mudança e a necessidade de ajustamento a novas situações: quatro respondentes consideraram que eleva a compreensão, um não respondeu e dois opinam que não.

Apresentam-se resumidamente as posições destes correspondentes na tabela Nº 12.

Tabela Nº 12 - Benefícios observáveis da actual formação

	A-Alarga competência	B-Incrementa comprometimento	C-Eleva compreensão da mudança	
	6	5	4	Sim
	1	1	2	Não
	0	1	1	Não responde
Total	7	7	7	

Por alguns dos comentários dos respondentes serem relevantes relativamente à pergunta, são aqui reproduzidos textualmente:

- *Os cursos têm impacto sobre a visão que os funcionários têm da nossa organização, mas precisam ser aprimorados.*
- *A formação recebida não é abrangente. Não basta saber emitir bilhetes ou fazer demonstrações na cabine, é preciso saber lidar com o cliente.*

- h) Perguntados os respondentes se consideram que o trabalhador da linha da frente da LAM mantém ou não a mentalidade de funcionário público, ou seja, se ele julga que é o cliente que precisa dele e não ele do cliente, obteve-se as respostas seguintes: seis são de opinião que sim ainda existe esta mentalidade; e um é de opinião que não.

Sobre esta pergunta os respondentes teceram os comentários seguintes:

- *A maior parte do pessoal do "frontline" está viciada com o comportamento do passado e não mostra nenhuma motivação para mudar. É difícil ver casos que diferenciem a nossa organização de algumas do aparelho do Estado.*
- *Há poucos traços que possam distinguir o funcionário da linha da frente da LAM do funcionário público. Não há grandes diferenças quanto à motivação.*

5.2.2.1 Conclusão parcial – Questionário de Gestores

A análise de dados fornecidos pelos respondentes gestores permite concluir, relativamente às questões de substância para o presente estudo, nomeadamente a) actuação acolhedora ou não do pessoal da linha da frente; c) atitude e comportamento do pessoal encorajar ou não ao cliente a exigir seus direitos; d) se os actuais programas de formação do pessoal da linha da frente abordam ou não a questão da mudança de atitude e comportamento; e) sobre como deveria ser formado o pessoal da linha da frente considerando as actuais mudanças na indústria.

Os respondentes consideram a actuação do pessoal não acolhedora o bastante para atrair e fidelizar clientes e comentam ser fraca e deficiente a percepção deste pessoal sobre o tratamento que se deve dar ao cliente. Confirmam ser um facto que os actuais programas de formação deste pessoal está centrada somente nos conhecimentos de âmbito técnico.

Sobre a relevância ou não da abordagem dos aspectos de atitude e comportamento nos programas dos cursos de formação profissional, são unânimes em considerar ser uma absoluta necessidade. De facto, no mercado liberalizado em que opera a LAM, é de extrema importância a questão de relacionamento em todas as vertentes, pois espera-se deste pessoal que, ao assumir iniciativas inovadoras no seu desempenho, contribua para a satisfação do cliente através do melhoramento contínuo da qualidade do serviço prestado. Apesar de os dados indicarem que os gestores consideram que o pessoal da linha da frente encoraja o cliente a reclamar, ou seja, a exigir os seus direitos, é facto assente, pelos dados até aqui analisados,

que ainda se colocam enormes desafios no que se refere ao condigno atendimento dos clientes. Apesar de não ser factor único, de alguma forma concorre para esta situação a fraca qualidade da formação de ingresso proporcionada aos técnicos. Da análise da documentação foi possível constatar-se que os programas de formação são estáticos, não acompanham a dinâmica das mudanças em curso na indústria, ou seja, há algum tempo que a LAM não revê os conteúdos programáticos dos cursos apesar de ter havido mudanças significativas no sector.

Comentando sobre a formação profissional do pessoal da linha da frente, um respondente afirma que este pessoal só recebe formação de âmbito técnico, não se vendo nenhuma formação relevante nos aspectos de "serviço ao cliente". O papel da formação, nestas circunstâncias, tem também a função de modificar atitudes, envolvendo a aquisição de novos hábitos, principalmente em relação a clientes.

À questão sobre como deveria ser formado o pessoal da linha da frente face aos desafios da mudança na indústria, a maioria é de opinião que a formação deve dar ênfase também à orientação para o cliente. Alguns comentários dos respondentes sugerem a necessidade de avaliar a adequação do carácter dos candidatos a trabalhar na linha da frente durante o processo de recrutamento e selecção para novos ingressos.

Relativamente à pergunta se o trabalhador da LAM mantém a mentalidade de que o cliente precisa dele e não ele do cliente, a maioria considera que sim e comenta: *"Há poucos traços que diferem o funcionário do Estado do da LAM. Não há grande diferença quanto à motivação"*. Esta comparação tem a sua sustentação nos factos observáveis da forma como os servidores do Estado atendem os cidadãos no dia a dia. A apatia na forma de atendimento, como é feita a analogia, pode ter a ver com o facto de o Estado ser o único provedor desses serviços, portanto sem concorrência. O passado histórico de único fornecedor de serviços que caracterizou a companhia terá criado esta falta de motivação que se observa em alguns colaborador da LAM. Por outro lado, a actual estratégia da empresa de envolvimento dos colaboradores parece não ter conseguido ainda quebrar a inércia, constatando-se um deficiente conhecimento dos objectivos estratégicos por parte destes que, consequentemente, demonstram ainda uma aparente falta de atitude e comportamento consentâneos com os objectivos estratégicos. É a aprendizagem contínua dentro das empresas que permite construir novas vantagens competitivas que substituam as velhas, distanciando-se desta maneira dos

concorrentes. Portanto os colaboradores devem ser tratados como parceiros da organização e não como simples recursos da organização.

5.3 Análise das Entrevistas

Como atrás referido, o objectivo fundamental da realização das entrevistas teve em conta a necessidade de complementar os dados do questionário. Por isso a escolha dos entrevistados teve como base a experiência destes nas diversas funções de contacto com o cliente ao longo da cadeia de prestação de serviços, desde o pré voo, durante e depois do voo, como explicado no capítulo I. Quantitativamente, privilegiou-se elementos do PNC, de forma a estabelecer um equilíbrio em relação ao “deficit” verificado nas devoluções dos questionários distribuídos e, aos gestores, pela expectativa de estes trazerem maiores contribuições às conclusões finais e recomendações, como se constata na tabela Nº13.

Tabela Nº 13 – Composição dos entrevistados.

Ocupação / Categoria	Número de Entrevistados
Assistente / Comissário de bordo	3
Técnico Comercial	1
Técnicos de Tráfego	2
Gestores	4
Total	10

Relativamente às questões do guião da entrevista semi-estruturada, a análise dos dados forneceu a seguinte informação:

- O atendimento e a comunicação com o cliente, nas acções de venda de bilhetes de passagem aérea, acolhimento de passageiros nos processos de embarque e desembarque e tratamento de bagagem e carga foram apontados como actividades principais, por quatro entrevistados.
- Foram apontados os seguintes conhecimentos para o melhor desempenho do pessoal da linha da frente: 1) conhecer a empresa, os produtos e serviços comercializados; 2) ter

rigor e responsabilidade no cumprimento das obrigações/horários e 3) ter noções de relações públicas e *marketing*.

- c) Capacidade de se assumir como representante da empresa nos relacionamentos com o cliente; saber escutar as necessidades deste; prestar sempre informações correctas ao cliente, foram as questões salientes apontadas como práticas recomendáveis.
- d) Foram enumeradas as seguintes necessidades para melhoramento das competências: acompanhamento dos formandos após formação básica e formação contínua ao longo da carreira profissional; maior envolvimento do pessoal nos objectivos da organização; comprometimento do pessoal; melhoramento da cooperação no relacionamento com o cliente e colegas de trabalho; capacidade de dominar idiomas estrangeiros.
- e) A necessidade da formação em relações públicas e *marketing* foi referida cinco vezes; o conhecimento de informática, quatro vezes; o relacionamento com o público, duas; e possuir mais habilitações académicas e maior envolvimento do pessoal na vida da empresa, duas vezes.

Resumo das necessidades constatadas conforme o ponto c):

Tabela Nº 14 – Necessidades de formação para superar lacunas

Formação necessária	Número de Vezes
Relações públicas e <i>marketing</i>	5
Conhecimentos de informática	4
Relacionamento com o público	2
Maiores habilitações académicas	2

No processo das entrevistas alguns respondentes fizeram comentários que, pela sua pertinência, se registam:

“... há um grupo de pessoas que assimilam melhor as questões de relacionamento com o público porque já vêm para aqui preparadas com educação de base, aquilo que se costuma chamar de berço”. “... Existem situações no dia a dia que nos levam a concluir haver pessoas que julgam que estão a fazer um favor ao cliente... quando é a nós que o cliente faz o favor...”

5.3.1 Conclusão parcial das entrevistas

Como se disse, com as entrevistas pretendeu-se obter uma síntese em relação às questões discutidas nos questionários. Desta forma, são relevantes as seguintes constatações nas entrevistas realizadas:

a) Competência do pessoal da linha da frente e da empresa:

São referidos como aspectos relevantes a serem tomados em atenção relativamente às políticas de formação da empresa os seguintes:

- Acompanhamento de pessoal pós formação nos respectivos postos de trabalho, com o objectivo de detectar lacunas dos processos de formação – avaliação contínua da formação e de pessoal;
- Necessidade de maior envolvimento do pessoal nos objectivos da organização, como forma de criar motivação e maior comprometimento deste, ou seja, outra forma de melhorar a aprendizagem contínua por meio de uma participação cada vez mais activa na vida da organização – abordagem participativa;
- Melhorar os aspectos de relacionamento com os clientes e colegas de trabalho.

b) Formação em falta

Foram mencionadas como matérias em falta nos actuais programas de formação, as seguintes:

- Relações públicas e *marketing*;
- Relacionamento com o público;
- Conhecimento das tecnologias de informação e comunicação;
- Formação em idiomas estrangeiros.

5.4 Análise e discussão com o grupo focal (mini - conferência)

Na contextualização do estudo, o investigador referiu-se ao papel da formação profissional como veículo transmissor de valores necessários ao trabalho da equipa. Especificamente referiu-se à atitude e comunicação como algumas das linhas de actuação das organizações com vista a atingir-se este objectivo de transmitir valores aos colaboradores.

Anotou-se como uma desvantagem para a competitividade da LAM a sua experiência passada de operação em regime de exclusividade, sendo por este facto necessário um esforço

redobrado no sentido de mudança de atitude e comportamento dos colaboradores com vista a assegurar-se o contínuo melhoramento da qualidade dos serviços prestados, como condição de existência no mercado concorrencial.

Deste modo apresentou-se para discussão a seguinte conclusão " *os actuais programas de formação de pessoal da linha da frente, ao manterem a tendência de especialização ao invés da polivalência, mostram-se desfasados face à necessidade de se pautar pela flexibilidade para melhor acompanhar as mudanças.*"

Os participantes, constituídos pelo pesquisador, docente da UEM, gestores, formadores e técnicos da LAM reagiram à exposição feita, pronunciando-se no sentido concordante com a conclusão e realçaram ainda sobre a importância de atitude e comportamento e valores que devem ser consubstanciados na cultura da LAM, principalmente na actual fase de desafios cada vez mais galopantes determinados pelas mudanças em curso na indústria, principalmente a liberalização do mercado doméstico. Sugeriram as seguintes recomendações ao estudo:

1. Necessário trabalhar-se na actualização dos conteúdos programáticos, pensando-se no presente e no futuro. A Empresa deve apostar nos instrutores internos, i.e., além dos programas de refrescamento para instruendos, devem também elaborar-se programas de refrescamento para instrutores, para que se possa exigir deles a qualidade de formação que se pretende.
2. No seu entender, os instrutores internos deveriam ter, periodicamente, sessões de trabalho com formadores doutras organizações do ramo para troca de experiências e pesquisa de informações com vista a actualização.
3. Foi referido que o que falta em muitas empresas é o aspecto do comportamento (cultura e valores da organização), nos seguintes termos "*infelizmente nem os programas de ensino no país nem os conteúdos programáticos de formação na empresa prevêem este aspecto, que é de capital importância. No mundo de concorrência em que vivemos é preciso actuar na transformação de atitudes e comportamentos dos indivíduos através de processos de aprendizagem de novas modalidades de acção, considerando os seguintes pressupostos: saber fazer – que incide na formação técnica; e saber ser – que tem em conta os valores e a cultura da organização, ou seja, o comportamento, aspecto que deve ser avaliado logo no acto de recrutamento e selecção de candidatos*". Foi

citado como exemplo o facto de, supostamente, um bilhete bem emitido mas mal entregue ao cliente poder ter consequências mais graves do que um bilhete mal emitido, mas bem entregue porque o erro da emissão, sendo uma questão técnica, poder ser corrigido sem causar transtornos ao cliente, se forem tomadas as devidas providências e houver flexibilidade. O bilhete entregue com alguma arrogância pode provocar no cliente um desconforto tal que não o deixa com disposição para relacionar-se novamente com a empresa.

4. Quanto ao aspecto comportamental, não basta incutir-se nos indivíduos que devem sorrir. É preciso que eles estejam conscientes de que esse sorriso deve partir do interior de si próprios. Este sorriso deve espalhar-se do topo até à base. Os responsáveis devem também habituar-se a cumprimentar os seus colaboradores com um sorriso, motivando-os para uma comunicação saudável no ambiente de trabalho, o que semeará esse valor comportamental na cultura da empresa. Deve-se anotar o facto de que, como já referido, existem dois tipos de clientes em qualquer organização: os internos e os externos. Os internos trabalham para a organização e existe uma forte e consistente inter-relação entre a forma é tratado e como os clientes externos percebem a qualidade dos serviços prestados pela organização.
5. Foi observada a questão do excessivo peso da estrutura organizacional da LAM, que por conter muitos níveis hierárquicos pode estar a dificultar a necessária descentralização de poder para níveis operacionais, onde o pessoal da linha da frente têm necessidade de espaço que lhe permite flexibilidade de se adaptar a situações e a vários tipos de pessoas, não só para o bem da melhoria do serviço aos clientes mas também para satisfazer a sua própria motivação.

5.4.1 Conclusão parcial da mini-conferência

A análise dos dados da mini-conferência permitem constatar que a abordagem dos actuais programas de formação de pessoal da linha da frente, não obstante a demonstrada preocupação da gestão de topo em implementar o estilo de gestão participativa, como constatado no seu Plano Estratégico para o do triénio 2002-2004, ainda não reflectem as necessárias mudanças com vista a uma maior flexibilização. Não abordam com a necessária profundidade os aspectos tão importantes como é o relacionamento que se deve ter com os clientes internos e

externos. As questões de cultura e valores desejáveis da organização foram referidas como determinantes na actual fase de criação de condições que contribuam para melhorar a competitividade da empresa.

5.5 Conclusão Geral

O ambiente geral da empresa, de cujo estilo de liderança se espera dever criar e manter condições que permitam o pleno envolvimento das pessoas para atingirem objectivos organizacionais (aprendizagem contínua) não parece muito favorável, a medir pela diminuta identificação de necessidades sentidas pelos técnicos para o melhoramento do seu desempenho, referindo poucas questões fora do domínio técnico. Esta situação parece significar uma escassez de informação por parte daqueles, eventualmente motivada por uma ineficiente comunicação ou pelo seu fraco envolvimento nos processos de mudança nos quais a empresa está empenhada. Nos actuais programas mantém-se uma visão estática, de cumprir somente os requisitos operacionais requeridos pela autoridade aeronáutica ou organizações internacionais, sem a preocupação de desenvolver outras competências não técnicas, por exemplo de índole pessoal. No entanto, sabe-se que a construção das organizações de hoje se situa no paradigma holístico, onde os níveis de identidade da empresa e os seus relacionamentos compõem a cultura da organização e a sua interação, resultando num clima organizacional saudável.

Estas conclusões gerais serão retomadas no próximo capítulo em termos de conclusões finais e recomendações do presente estudo.

CAPÍTULO 6 – Conclusões finais e recomendações

Feita a leitura e interpretação dos resultados, importa agora delinear as conclusões finais e recomendações, de acordo com os objectivos e questões de estudo. Os objectivos foram, nomeadamente, a) analisar e caracterizar a formação actual do pessoal da linha da frente; b) produzir recomendações para melhoramento da formação, através da adequação dos programas às mudanças em curso no sector da aviação comercial. E as seguintes questões de estudo: a).1 quais são as características dos actuais programas de formação de pessoal da linha da frente quanto a objectivos, abordagens, característica dos participantes, necessidades destes; a).2 quais são os pontos de vista da população alvo (técnicos e gestores) relativamente à necessidade de melhorar as actuais condições de aprendizagem na empresa; b) como poderia ser formado o pessoal da linha da frente considerando as mudanças em curso no sector da aviação comercial, no respeitante a novas abordagens, conteúdos dos programas, avaliação dos resultados da formação com vista ao aumento da competência do pessoal da linha da frente. Antes porém, impõe-se proceder uma visualização geral do contexto das conclusões do presente trabalho.

6.1 Contexto das conclusões

Como foi visto sobre o enquadramento da LAM no contexto internacional, tanto a ICAO quanto a IATA são organismos internacionais criados fundamentalmente para zelarem pelos aspectos de segurança na indústria de aviação comercial. A IATA, por exemplo, produz recomendações para as companhias aéreas associadas melhorarem a qualidade dos serviços, segurança e operacionalização, aspectos que de certo modo se tornam obrigatórios para qualquer operador associado, dado o facto de todos terem necessidade de se inserirem no mesmo sistema de referência, uniformizando os procedimentos operacionais. Desta forma, as recomendações acabam por constituir a base dos perfis profissionais do pessoal operacional das companhias aéreas, servindo de modelo para a concepção dos programas dos cursos de formação necessários para a qualificação técnica deste, ficando as questões de âmbito estratégico de posicionamento no mercado à criatividade de cada companhia aérea.

A análise de documentos / programas de formação da LAM permitiu constatar que os seus conteúdos programáticos respondem às preocupações de qualificação no domínio técnico,

portanto, aquelas que na qualidade de membro associado da IATA deve cumprir, como credencial necessário para operar no mercado global. À LAM, que dado o passado histórico de único operador no mercado doméstico, por sinal sector de maior contribuição em termos de receitas necessárias à sobrevivência e progresso da empresa, não definiu como prioritário desenvolver estratégias de penetração e manutenção no mercado, o que a obrigaria a estabelecer programas de formação profissional mais dinâmicos, com o objectivo de garantir maior competitividade no mercado. Paralelamente, preocupou-se em desenvolver rigor na qualificação técnica dos seus colaboradores, relegando para segundo plano as outras competências não técnicas. Este aspecto viria a preocupar a transportadora somente com a liberalização do mercado doméstico, fazendo surgir o primeiro Plano Estratégico (PE) com alguma preocupação específica sobre posicionamento no mercado e, por esta e outras razões a estabelecer o SIGRH que, como foi dado observar, ainda não resultou em programas de formação que privilegiem a abordagem participativa dos colaboradores, prática indispensável para que a transportadora garanta a sua competitividade no mercado.

6.2 Características dos programas actuais

Nos termos das questões de pesquisa conclui-se que:

- a) Os programas de formação actual caracterizam-se por ser estáticos, sem claros mecanismos de avaliação da sua efectividade e com abordagem fundamentalmente técnica; regra geral os participantes reúnem os requisitos adequados para participarem nos mesmos, a medir pelo nível das suas habilitações literárias.
- b) Para o desafio à concorrência torna-se necessário abrir espaço de actuação do pessoal da linha da frente, delegando-lhe autoridade e responsabilidade, para a seu nível resolver com celeridade os problemas organizacionais. Para o efeito torna-se necessário proporcionar uma formação contínua, com programas de formação mais abrangentes e dinâmicos e com avaliação sistemática da efectividade da formação, que deve adaptar-se à dinâmica e às exigências do mercado.
- c) Pelos resultados do estudo ficou evidente que, enquanto os gestores mostram uma certa preocupação com a falta de abrangência dos conteúdos da actual formação profissional no sentido desta abordar, além dos aspectos técnicos, outros elementos relevantes que contribuam para a satisfação do cliente. O pessoal técnico, regra geral, mostra satisfação com a actual

formação (formação básica e de especialização). Esta constatação, aliada ao que parece ser o estilo de gestão tendencialmente centralizada, a medir pelo tipo de relacionamento que se estabelece entre os membros da organização, estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos, pode ser a causa de pouco envolvimento dos colaboradores na vida da empresa, dificultando deste modo o processo contínuo de aprendizagem pela participação activa nos vários aspectos da vida da organização.

6.3 Recomendações finais

Pelas conclusões constatadas, parece de sugerir como segue:

- Estabelecer princípios e regras de avaliação do ensino e aprendizagem adequados para medição do assimilado, como uma fonte orientadora para melhoramento das acções de formação com vista à actualização dos conteúdos / programas de formação do pessoal da linha da frente;
- Incentivar a profissionalização dos formadores internos, garantindo a sua constante actualização nos diversos programas e conteúdos programáticos dos cursos, com vista a garantir-se que estes mantenham actualizados os conteúdos programáticos dos cursos e assegurem a formação contínua do pessoal, principalmente o da linha da frente;
- Estabelecer uma estreita ligação entre resultados de avaliação da sala de aula com os do trabalho prático, por meio de acompanhamento dos formandos nos locais de trabalho, como um processo de aferição dos conteúdos teóricos e sua adaptabilidade aos processos operacionais, como um processo dinâmico para revisão e actualização dos programas.
- Usar da maior transparência a organização e gestão da formação, utilizando métodos e abordagens participativas no seio da empresa, em todos os processos com ela relacionados.

6.4 Reflexão do Autor

O autor deste trabalho é quadro superior da empresa LAM, com funções de assistente ao nível da gestão de topo. Quando se propôs desenvolver o presente tema, há cerca de dois anos atrás, a ameaça da concorrência no mercado doméstico não passava de um mito, pois o que existia

não só era embrionário como se aplicava em segmentos de mercado sem expressão para a LAM.

Pouco tempo passou e eis que entra no mercado um operador com equipamento semelhante e a operar os mesmos segmentos que a LAM. Rapidamente começou a guerra da concorrência, com ênfase no factor preço, tornando evidente o que teoricamente se previa: luta pela sobrevivência no mercado concorrencial. O factor preço, apesar de importante, não é determinante dado que tão logo será estabilizado com o posicionamento, de qualquer dos operadores, na tarifa que o mercado / cliente estiver disposto a pagar. Isto para afiançar o facto de que fará diferença para o cliente, acima de tudo, a confiança na qualidade dos serviços que lhe são prestados.

Esforço significativo tem desenvolvido a LAM desde então, com visível salto qualitativo. Estava encerrada a parte de recolha de dados e feito o processamento inicial do material do presente trabalho, quando surgiu uma nova estrutura organizacional relativamente curta, e um novo Plano Estratégico (PE) do triénio 2005-2007, estabelecendo de forma escrita a visão, missão e valores que devem nortear a filosofia da empresa para atingir os seus objectivos estratégicos. Contudo, a convicção é de que para o melhoramento contínuo da qualidade dos serviços e consolidação da liderança no mercado doméstico não bastarão acções pontuais de tipo campanha, mas sim a adopção de uma filosofia, um modo de ser. Isto consegue-se com a mudança de valores da organização, processo que, por exigir a mudança de mentalidade dos membros da organização, se constrói com o tempo. É por isso necessário estabelecer-se um plano consequente de, no mínimo, médio/longo prazo, período a partir do qual se pode esperar uma modificação de atitude que resulte numa nova maneira de estar na organização como a autonomia e o assumir de responsabilidade funcional.

Nesta perspectiva, é convicção do autor que, para próximas pesquisas, serão importantes temas que, por exemplo, incidam sobre avaliação do clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Ch., Bartolomé, F. Rogers, C. & outros (1999) *Comunicação Eficaz na Empresa*. Como Melhorar o Fluxo de Informações para Tomar Decisões Corretas. Rio de Janeiro: Campus.
- Beckford, J. (2002). *Quality* (2ª Edição). Londres e Nova Iorque: Routledge
- Boog, G. (1999). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* (3ª Edição). São Paulo: Makron Books.
- Burnes, B. (1996). *Managing Change: A Strategic Approach to Organization Dynamics* (2ª Edição). London: Pitman Publishing.
- Câmara, da B., Guerra, P., Rodrigues, J. (2001). Humanator. *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos Tempos* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Folha de S. Paulo (1996). *Nova Enciclopédia Ilustrada*. Folha de São Paulo. São Paulo, Empresa Folha da Manhã.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Hammer, M & Champy, J. (1995) *A Reengenharia da Empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2ª Edição). Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- Kotler, Ph. (2000). *Administração de Marketing* (10ª Edição). São Paulo: Prentice Hall (Afiliada).
- Kouwenhoven, W. (2003) *Designing for Competence in Mozambique. Towards a Competence based Curriculum for the Faculty of Education of the Eduardo Mondlane University*. Enschede: Print Partners Ispkamp.
- Lovelock, Ch. & Wright, L. (2001). *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo Ed.: Saraiva.

- Maia, Rui (2002). Dicionário de Sociologia. Porto: *Porto Editora,Lda*.
- Martins, A. M. (1999). *Formação e Emprego numa Sociedade e Mutações*. Aveiro: Universidade de Minho.
- McHugh, J., & Nickels, W., & McHugh, S. (1996). *Understanding Business* (4ª Edição). EUA: Times Mirror.
- Nonaka, I & Takeuchi,H (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York. Oxford University.
- Conselho de Administração LAM (2002). *Plano Estratégico para o Triénio (2002-2004)*. Maputo: LAM.
- Oliveira, J. (2003). Plano de Formação da LAM. Maputo: LAM
- Sandroni, P. (1994). Novo Dicionário de Economia (1ª Edição). São Paulo: Circulo do Livro.
- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos-SIGRH (2002).OS020. Maputo: LAM
- Tjepkema, S. & Wognum, A.A.M. (1999). *Human Resource Development in a corporate setting from an organizational point of view*. University of Twente, The Netherlands: Swets & Zeitlinger
- Tuijnman, A. & Kamp, M. van der (1992). *Learning across the Lifespan. Theories, Research, Politics*. Oxford: Pergamon Press.
- Zemke, Kr. (1995). *Fornecendo um Super Serviço ao Cliente*. São Paulo: Ed. Campus.
- http://193.98.84/estudos/sector_aereo/cap_2.html (Conferência de Chicago, Dezembro 1944)

Anexo 1 - Carta circular aos grupos focais

Distribuição: Trabalhadores da linha da frente "frontline" (Técnicos Comerciais, Técnicos de Tráfego, Assistentes e Comissários de bordo, chefes de balcão, chefes de Lojas de Vendas, chefes de Escala, Representantes Nacionais, Delegados, supervisores, instrutores e gestores da formação.

O autor desta carta é estudante da Universidade Eduardo Mondlane - UEM, no Programa de Mestrado em Educação de Adultos, que se propõe desenvolver na LAM uma pesquisa com vista a uma dissertação de mestrado, um dos requisitos para a conclusão do curso.

As rápidas transformações que caracterizam o sector da aviação comercial e o processo da reestruturação em curso na empresa LAM, levou o autor a julgar pertinente e relevante a pesquisa, no sentido de verificar a eficácia / eficiência do papel da formação profissional na adequação dos recursos humanos da organização, principalmente para os de "frontline", às mudanças ora em curso, fundamentalmente nas questões que determinam a boa imagem da companhia.

Considerando que o sucesso na competição no mercado global significa a conquista e retenção do cliente satisfeito, a atitude e comportamento do "frontline" faz diferença, constituindo, por isso, elemento determinante para a sobrevivência da organização.

Deste modo, é objectivo da investigação verificar até que ponto os programas de formação profissional dos trabalhadores da linha da frente ("frontline"), possuem abordagens adequadas à facilitação dos relacionamentos com os seus clientes.

Com efeito, é lançado o questionário anexo, no qual se procura conhecer o ambiente geral dos programas de formação profissional inicial e contínua dos profissionais que directamente lidam com os clientes.

Para se atingir o objectivo pretendido de recomendar melhorias nesses programas é absolutamente essencial a sua cooperação, apelando-se, por isso, que use da sua experiência e conhecimento para indicar, nas questões apresentadas, os melhoramentos a serem feitos para que os programas de formação de pessoal de "frontline" sejam adequados às mudanças em curso no nosso sector de aviação.

Grato pela atenção dispensada.

Maputo, Fevereiro 2004.

Afonso Sande Cuinhane

Anexo 2 - Questionário para técnicos

O presente questionário pretende recolher informações sobre o ambiente geral de trabalho de frontline (trabalhadores de linha de frente). As informações obtidas serão usadas unicamente para fim académico. Todavia, as suas opiniões serão uma contribuição bastante valiosa para identificação de necessidade de eventuais melhoramentos nos programas de formação tanto inicial quanto contínua de trabalhadores da linha dianteira.

Técnicos de Tráfego, Técnicos Comerciais, Assistentes e Comissários de Bordo

GRUPO A - PROFISSÕES

1. Há quanto tempo trabalha na LAM? ____ Anos
2. Qual é a sua profissão / ocupação ? _____
3. Há quanto tempo está nesta profissão/ocupação:
 - a) Menos de 1 ano ☐
 - b) Mais de 1 ano e menos de 5 anos ☐
 - c) Mais de 5 anos ☐
4. No exercício da sua função/actividade você relaciona-se com os clientes:
 - a) Cara a cara/ frente a frente ☐
 - b) Mais pelo telefone, fax, e-mail ☐
 - c) Não tem contacto directo com o cliente ☐
5. Os problemas relacionados com as necessidades dos clientes que surgem no seu local de trabalho são resolvidos:
 - a) No posto de trabalho, directamente por si ☐
 - b) No posto, por si, mas sempre com intervenção da chefia ☐
 - c) Pela chefia e fora do seu posto de trabalho ☐
6. Sente que a empresa está a aproveitar da melhor forma possível as suas capacidades / habilidades, ou seja, sente-se ajustado ao trabalho que realiza?
 - a) Sim ☐
 - b) Não ☐
7. Quando surge uma necessidade de um cliente fora da rotina normal do seu posto de trabalho a sua chefia ajuda a resolver ou interpõe-se e resolve a questão?
 - a) Resolve a questão ☐
 - b) Ajuda a resolver ☐

GRUPO B-FORMAÇÃO

8. A sua formação técnica/académica é:

- a) Nenhuma ☐
- b) Básica ☐
- c) Média ☐
- d) Superior ☐

9. a) Recebeu alguma formação profissional para ingressar nesta profissão?

Sim ☐

Não ☐

b) Se sim, qual a formação recebida ? _____

10. Acha a formação recebida suficiente para desempenhar as tarefas actuais e futuras de acordo com a sua carreira profissional?

Sim ☐

Não ☐

11. Com a formação recebida você sente-se capacitado para resolver qualquer problema relacionado com o seu trabalho normal?

Sim ☐

Não ☐

12. Considera que os programas de formação profissional da LAM dão ênfase a:

Aspectos técnicos da profissão / ocupação

Questões de relacionamento com os clientes

Aspectos de cooperação entre colegas

☐
☐
☐

Comente : _____

GRUPO C – FUTURO DA EMPRESA

13. Você sabe ou ouviu falar sobre mudanças na empresa?

Sim ☐

Não ☐

14. Com a mudança você acha que o trabalho vai exigir mais competências além das actuais?

Sim ☐

Não ☐

15. Com a mudança haverá mais exigência na utilização das tecnologias de informação e comunicação?

Sim

☐
☐

Não

16. Acha que o actual cliente da LAM, se tiver oportunidade, poderá passar para outro transportador/concorrente?

Sim

☐

Não

☐

Não sei /não tenho opinião

☐

BLOCO DE QUESTÕES ABERTAS

17. Enumere as actividades principais do seu trabalho com clientes.

- a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

18. Diga que tipo de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, personalidade...) são necessários para melhor desempenho do seu trabalho.

19. Que manifestações encontra no seu trabalho, que possam ser usadas como critério de uma boa prática numa situação crítica com cliente?

20. De que competências sente falta para melhorar o seu desempenho e que formação julga necessária para superar essa lacuna/falta?

Anexo 3 - Questionário para gestores

Chefias da linha de frente e Técnicos de Formação Profissional (Representante Nacional, Delegado, Chefe de Terminal / Loja de Venda, Chefe de Escala, Chefe de Balcão, Supervisor, Instrutor e Chefe do Núcleo de Formação Profissional)

GRUPO A - LINHA DA FRENTE / DESEMPENHO

1. Quais são para si as categorias / ocupações na LAM que são da linha da frente ("frontline") ou seja, os trabalhadores nelas enquadrados que lidam directamente com os clientes externos da organização? _____

2. Considerando tabalhador da "frontline" todo aquele que trabalha directamente com o cliente externo, cuja atitude e comportamento são directamente aferidos à imagem da empresa, acha que a imagem do pessoal da "frontline" da LAM é suficientemente acolhedora para atrair, e fidelizar clientes ?

Sim
Não
Não Sei

3. Na sua opinião as características principais dos participantes dos cursos de formação profissional das categorias / ocupações de "frontline" da LAM são de possuírem :

Conhecimento geral fraco
Conhecimento geral médio
Conhecimento geral bom
Conhecimento geral muito bom

4. Você acha que o pessoal da linha da frente está suficientemente preparado para colocar-se no lugar do cliente, ou seja, tem atitudes e comportamentos que encorajam o cliente a rec;amar / exigir os seus direitos ?

Sim
Não

Comente a sua resposta : _____

B - FORMAÇÃO

5. Considea relevante a abordagem de mudança de atitude e comportamento nos conteúdos dos pogramas dis cursos de formação profissional para os trabalhadores da linha da frente ("frontline")

Sim
Não
Não sei

6. Você acha que os conteúdos dos programas de formação profissional abordam com relevância as questões de mudança de atitude e comportamento no trabalho ?

Sim
Não
Deve ser melhorada
Não tenho opinião

7. Com base na sua experiência de formador / gestor, como poderia ser formado o pessoal de "frontline", tendo em conta a actual situação de mudanças na indústria aeronáutica ?

8. Os conhecimentos técnicos da profissão adquiridos pelos formandos em relação aos conhecimentos gerais obtidos são :

Muito superiores
Superiores
Médios
Medianamente inferiores
Inferiores

C - FUTURO DA EMPRESA

9. Considera os requisitos exigidos aos participantes dos cursos de "frontline" compatíveis com a filosofia de maior delegação de autoridade e responsabilização na tomada de decisões visando solucionar / responder a problemas de trabalho com os seus clientes ?

Sim
Não
Não sei

10. Na sua opinião observam-se ou não benefícios como os indicados abaixo, proporcionados pela formação profissional da LAM ao seu pessoal da linha da frente ?

- a) Melhora a flexibilidade operacional, pois alarga o leque das competências dos trabalhadores

Sim
Não

- b) Incrementa o comprometimento dos trabalhadores, encorajando-os a identificarem-se com os objectivos estratégicos da LAM

Sim
Não

- c) Ajuda a incrementar a compreensão da mudança e a necessidade de aprimorar os conhecimentos e capacidades para ajustamento às novas situações

Sim
Não

11. Acha que o trabalhador da linha da frente da LAM mantém a mentalidade de funcionário público, ou seja, ele julga que o cliente precisa dele e não ele do cliente ?

Sim
Não

☐
☐

12. Em sua opinião quais são as actividades principais de "frontline" ?

13. Que tipo de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, personalidade...) são necessárias para melhor desempenho do pessoal de "frontline" ?

14. Que manifestações se podem encontrar no trabalho da linha da frente que podem ser usadas como critério de uma boa prática numa situação crítica ?

15. Que competência julga que falta ao pessoal da linha da frente para melhorar o seu desempenho e que formação julga que deveria ser proporcionada para a supressão dessas lacunas ?

Anexo 4 - Relatório síntese da mini-conferência

Data da realização: 13 de Outubro de 2004

Local: Sala 5 do Centro de Instrução da LAM

Duração: aproximadamente 2 horas

Presentes:

1. Afonso Sande Cuinhane – Pesquisador
2. Johanna van der Linden – Docente - UEM
3. Atanázio Klironomos – DRH / LAM
4. Alberto Mabjaia – Técnico superior (Projecto de Reservas)
5. Félix Salgado – Chefe do Deptº. de Assistência a Bordo
6. Anabela Macuácu – Técnica da Formação profissional
7. Elizabeth Langa – Chefe de Núcleo de Formação Profissional da Direcção Comercial
8. Sarita Muage – Chefe da Promoção e Publicidade - Direcção Comercial
9. Luísa Rocha – Chefe do Serviço ao Cliente da DC
10. Aurora Mazula Ó da Silva – Formadora DC
11. Juvelina da Conceição Nelson Pimentel – Formadora PNC
12. Naimo Mogne – Formador PNC
13. Hurbai Alibhai – Técnica (Controle de Receitas de Tráfego)

A sessão organizada pelo pesquisador iniciou com uma apresentação sumária, em género de introdução, do papel da formação como veículo transmissor de valores necessários ao trabalho de equipa com vista ao desenvolvimento profissional e humano. A atitude, como a acção que visa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa e a comunicação como meio que estabelece um amplo sistema de informação capaz de ajudar todos os membros da sociedade a cumprir as suas tarefas com eficiência, foram indicadas como linhas de actuação das organizações com estratégia de serviço orientado para atender o cliente, questionando-se, seguidamente, se estas linhas eram ou não verificáveis na empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

- Na contextualização do problema, o pesquisador referiu-se à operação da LAM em regime de exclusividade no período de 1936 a 1998 como uma experiência incompatível com os desafios actuais da necessidade de fornecimento de um serviço de satisfação máxima aos consumidores, como condição de sobrevivência no mercado, ue é originada pelas mudanças que actualmente se verificam no sector da aviação comercial.

Como conclusão geral e para discussão o pesquisador referiu-se, citação:

“Os actuais programas de formação de pessoal da linha da frente da LAM estão desfasados face às actuais mudanças que constituem os reais desafios da existência da empresa. A ser verdade, como melhorá-los? Se não, pode-se afirmar que se está suficientemente preparado para os desafios da mudança?”

No rol das recomendações do estudo o investigador se referiu à necessidade da formação de ingresso (básica) da LAM dever ser mais profunda e abrangente, para além dos conhecimentos técnicos outros conhecimentos não de carácter técnico, de forma a atingir-se a necessária competência profissional, independentemente da realização do curso de especialização.

Reagindo à apresentação feita os participantes pronunciaram-se como resumidamente segue:

- Não está claro em que incide a análise dos programas de formação profissional;
- Necessário identificar a componente cultural que é a mais importante neste caso;
- Não está convenientemente tratada a componente fluxo de comunicação;
- As conclusões são muito contundentes e isso pode ser perigoso em ciências sociais;
- Considerando que a formação tem impacto positivo na satisfação do cliente, qual é o acompanhamento dos cursos de formação? Parece não haver avaliação sistemática da formação através de acções de acompanhamento pós-formação. Será que existem na empresa pensadores sobre as consequências da concorrência?
- Os formadores só têm formação básica, não tem cursos de especialização, refrescamento nem intercâmbio com instrutores de outras companhias aéreas.
Por falta de refrescamentos verifica-se uma certa estagnação na actividade de formação.
- Não há acompanhamento das mudanças que ocorrem nesta área da formação.
- Sugere-se uma nova formulação do problema de forma a estar de acordo com os objectivos do estudo, por exemplo:

“Que impacto teria a reformulação dos programas de formação profissional nas atitudes comportamentais”?

- Constata-se que o aspecto comportamental não consta dos programas de formação por que nos falta cultura comportamental.
- A questão é como dotar os trabalhadores da LAM com novos valores, atitudes e princípios básicos (saber como chega o produto ao consumidor).
- É necessário apostar-se nos formadores. A formação da LAM não acompanha a evolução desta actividade;
- Para melhorar a qualidade da formação prestada é necessário fazer-se acompanhamento das acções de formação.
- Existe na empresa muita preocupação com a formação de âmbito técnico, mas infelizmente mesmo nesta já se notam algumas lacunas por que não tem evolução.

Questões para reflexão:

- 1) Não sabemos o que pretende a organização. A comunicação na empresa é deficiente.
- 2) É necessário que a formação esteja virada para o cliente e não somente para as competências técnicas.
- 3) É necessário repensar a cultura da empresa, i.e., a maneira de ser da própria organização.
- 4) É importante repensar como são recrutadas as pessoas, como seleccionamos e como nos comunicamos na linha da frente.
- 5) No ambiente de trabalho existe muito distanciamento entre subordinados e chefias e até entre colegas.

São de salientar as seguintes intervenções dos participantes:

Responsável do Projecto de Reestruturação de Reservas (CCR)

É preciso trabalhar-se na actualização dos conteúdos programáticos pensando-se no presente e no futuro. A Empresa deve apostar nos instrutores internos, i.e. além dos programas de refrescamento para instruendos devem também elaborar-se programas de refrescamento para instrutores, para que mais tarde se possa exigir deles a qualidade de formação que se pretende.

Elemento do PNC

Os instrutores internos deveriam ter, periodicamente, sessões de trabalho com instrutores doutras organizações do ramo para troca de experiências e pesquisa de informações.

Director de Recursos Humanos

O que falta em muitas empresas é o aspecto do comportamento (cultura e valores da organização). Infelizmente nem os programas de ensino no país nem os conteúdos programáticos de formação na Empresa prevêm este aspecto, que é de capital importância.

No mundo de concorrência em que vivemos é preciso actuar na transformação de atitudes e comportamentos dos indivíduos através de processos de aprendizagem de novas modalidades de acção, considerando os seguintes pressupostos: saber fazer - que incide na formação técnica; e saber ser - que tem em conta os valores e a cultura da organização, ou seja, o comportamento, aspecto que deve ser avaliado logo no acto de recrutamento e selecção de candidatos. Citou como exemplo o facto de, supostamente, um bilhete bem emitido mas mal entregue ao cliente poder ter consequências mais graves do que um bilhete mal emitido.

Responsável do Projecto CCR

Quanto ao aspecto comportamental não basta incutirmos aos indivíduos que devem sorrir. É preciso que eles estejam conscientes de que esse sorriso deve partir do interior de si próprios. Este sorriso deve espalhar-se do topo até à base. Os responsáveis devem também habituar-se a cumprimentar os seus colaboradores com um sorriso, motivando-os para a comunicação no ambiente de trabalho, o que semeará esse valor comportamental na cultura da empresa.

Foi também focado o aspecto do poder de decisão, tendo-se referido que o facto de a estrutura da empresa ser pesada limita a tomada de decisões por parte de alguns níveis de chefia quando ocorrem situações que exigem uma urgente tomada de posição, as quais muitas vezes assumem proporções exageradas por não se ter agido no momento certo.