**ESTRUTURA DO RECURSO HUMANO: TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DO LIDER E DO LIDERADO**

**STRUCTURE OF HUMAN RESOURCE: TRAINING AND MOTIVATION OF THE LEADER AND THE LEADER**

Erick Gustavo Santos Ferreira[[1]](#footnote-2)

Humberto César Machado[[2]](#footnote-3)

**RESUMO:** O recurso humano é uma ferramenta necessária para o funcionamento da empresa que controla a entrada, saída, recrutamento, treinamento, chefia e toda a linha-staff da companhia e é voltado para questões de gestão, liderança e motivação tendo um rendimento qualificado na organização. E diante deste cenário podemos identificar a falta de investimento no setor de suma importância no desempenho. A busca sobre o tema tem uma grande relevância no entendimento da necessidade na aviação da gestão que deve recrutar, identificar, analisar, beneficiar, motivar, orientar, treinar e vários outros aspectos que ajuda o crescimento dos aviadores trazendo segurança e maior aproveitamento no mercado suprindo as necessidades com empregador e o empregado. E com a pesquisa foi possível mostrar o desenvolvimento de toda a estrutura e como deve ser construído de maneira que se tenha um melhor desempenho tendo um ciclo melhor e bem-organizado, demonstrando a importância e a identificação do líder, como desenvolver a estrutura da empresa desde as normas até na formação do piloto, mecânico, comissário, gestor e todos os envolvidos na organização. A metodologia foi de natureza básica de abordagem qualitativa com os objetivos de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva com procedimento bibliográfico e documental. O resultado encontrado demonstrou que com o investimento, estudo e boa gestão a empresa terá melhores resultados e desempenho além de atingir o máximo desempenho e bem-estar do funcionário. A falta do investimento está ligado ao medo por parte da organização que deve ser solucionado com pesquisas e estudos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recurso humanos; Linha-staff; Treinamento; Gestão; Liderança e Motivação**.**

**ABSTRACT:** The human resource is a necessary tool for the operation of the company that controls the entry, exit, recruitment, training, leadership and the entire line-staff of the company and is focused on management, leadership and motivation issues having a qualified income in the organization. And given this scenario we can identify the lack of investment in the sector of paramount importance in performance. The search on the subject has a great relevance in understanding the need in management aviation that should recruit, identify, analyze, benefit, motivate, guide, train and various other aspects that helps the growth of aviators bringing security and greater use in the market meeting the needs with employer and employee. And with the research it was possible to show the development of the whole structure and how it should be built in a way that has a better performance having a better and well-organized cycle, demonstrating the importance and identification of the leader, how to develop the structure of the company from the standards to the training of the pilot, mechanic, commissioner, manager and everyone involved in the organization. The methodology was of a basic nature of a qualitative approach with the objectives of a descriptive exploratory research with bibliographic and documentary procedure. The result showed that with investment, study and good management the company will have better results and performance in addition to achieving maximum performance and employee well-being. The lack of investment is linked to fear on the part of the organization that must be solved with research and studies.

**KENWORDS:** Human resources; Line-staff; Training; Management; Leadership and Motivation.

**1 INTRODUÇÃO**

O mundo atual tem constantes mudanças na indústria desde a área tecnológica ao fator humano e na aviação é um dos seguimentos que mais se afeta com as transformações e para se adaptar é importante entender a necessidade dos recursos humanos na adaptação da empresa que tem como principal objetivo o bem-estar do ser humano. E com isso o investimento que deve ser realizado, analisado, protocolado pela companhia que deve não só pensar nos lucros ou benefícios próprios. E não deixar de lado o profissional que irá adaptar e realizar toda a atividade.

A princípio tudo tem que ser bem analisado para direcionar a estrutura que necessita e dever ser realizada pelo gestor tendo a capacidade de realizar a entrevista, admissão, treinamento, desenvolver o empregado na área que mais irá se adaptar, incentivar a produtividade, identificar e desenvolver lideres, proporcionar que um liderado esteja contente em seu âmbito de trabalho, proporcionar benefícios que é capaz de motivar, pensar além das bonificações e remuneração financeira, toda essa estrutura deve ser realizada pelo RH que se torna um único esqueleto.

Uma empresa deve pensar que se todo o elo estiver bem direcionado e interligado a companhia vai ter um desdobramento mais rápido e eficaz que vai lhe proporcionar vantagens sobre a concorrência. E diante deste cenário muitas empresas não realiza investimentos na área de maior importância alegando que são gastos desnecessário deixando de lado o treinamento, motivação e a liderança em segundo plano.

E saber da seriedade que deve ser tomado e incentivar e demonstrar que não é um gasto e sim um investimento que a companhia faz comprova a importância de estudar e buscar informações sobre o assunto, nos faz compreender e solucionar os problemas estruturais e humano dentro da empresa melhorando a mão de obra e o bem-estar do aviador desde do ajudante de mecânico até ao cargo de alta gestão, um piloto que consiga liderar e motivar junto com um copiloto todos os aspectos deve ser levado com extrema seriedade.

A pesquisa tem o objetivo de mostrar o desenvolvimento de toda a estrutura e como deve ser construído fazendo com que se tenha um incremento em cima, tendo um melhor e bem-organizado ciclo organizacional dentro das empresas, demonstrar a importância do líder e conseguir identificar de maneira correta o mesmo, como acrescentar na estrutura da empresa desde as normas até na formação do piloto, mecânico, comissário, gestor e todos os envolvidos na organização, alcançando a máxima excelência o melhor desempenho, atingir as metas da empresa em harmonia com empregado.

Foi realizada uma metodologia de natureza básica de abordagem qualitativa com os objetivos de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva com procedimento bibliográfico e documental. O artigo foi divido em sete sessões sendo o assunto da primeira seção foi sobre a história do RH seguido da sessão dois que abordou a estrutura dos recursos humanos, a terceira disserta sobre o treinamento, quarta fala da liderança os tipos de líderes, quinta e sobre gestor e importância do treinamento, sexta da motivação do funcionário e a sétima é do papel do líder na motivação.

E diante disso, observamos a importância do RH em criar toda uma estrutura que atende a empresa, funcionário e o cliente trabalhando em uma linha-staff garantindo o bom rendimento da tripulação e dos envolvidos na operação.

**2 SURGIMENTO DO RECUROS HUMANOS E A SUA IMPORTÂNCIA NA AVIAÇÃO**

A revolução industrial foi o começo de todo o processo da formação do Recursos Humanos – RH devido as necessidades apresentadas e tudo começou na Inglaterra em 1760, que teve algumas mudanças substituindo a mão de obra artesanal para assalariada nas indústrias de máquina a vapor que aumentava a automatização das empresas, deixando um marco na história como a primeira revolução que aconteceu no período de 1760 e teve o seu fim em 1850.

A chegada das máquinas possibilitou o aumento da produção e o fim da manufatura (produção individualizada). A industrialização levou o surgimento de gestão de pessoas com a função de organizar o trabalho nas empresas e isso ocorreu no século XIX o que levou o desenvolvimento da economia e da tecnologia (AIELO, s.d).

No começo da primeira guerra mundial podemos citar o capataz como como modelo do RH pois ele tinha a responsabilidade de admissão e demissão de funcionários. De certa forma o artesão acabou sendo prejudicado pelo trabalhador assalariado levando ao um processo de não aceitação da população gerando processos políticos que foram superados na era do governo Vargas. Esse processo de industrialização se expandiu em outras áreas como carvão, ferro, algodão, ouro demais produtos. O início da Segunda Revolução começou a se desenvolver novas fontes de energia elétrica e combustível que chegou ao Brasil beneficiando no processo de produção principalmente da área de tecidos de algodão. E em 1990 as empresas começou a passar a responsabilidade para o RH na administração das empresas como melhora da sua eficiência com critérios definidos de planejamento, preparo, controle, execução e função, consolidando o primeiro modelo de gestão com uma boa estrutura dando início a era do "homem econômico" (AIELO, s.d).

No Séc. XX foi construindo um poder de evolução tecnológica, atingindo as pequenas e grandes empresas tendo uma responsabilidade na administração e com o objetivo de conseguir colocar competitividade no mercado de trabalho buscando o profissional mais qualificado para todos os setores da empresa aumentando a concorrência para determinada vaga. Na atualidade tem se a importância de aumentar o valor interno da empresa além das demandas com isso a valorização e o crescimento do trabalhador e a importância dos recursos humanos em buscar a valorização do capital humano de forma natural e construir uma área adaptável e divisível possibilitando adaptar as ações tomadas pelo grupo da empresa (AIELO, s.d).

* 1. **Estrutura dos recursos humanos na aviação**

O Recursos Humanos proporciona um negócio saudável e sua associação as estratégicas organizacionais com ótimo resultado tanto para empresa como para o trabalhador e na retenção de talentos sendo: avaliações, remuneração, treinamento, desenvolvimento, comunicação e *marketing*. E tem como objetivo há excelência, contribuição, fator humano e da informação, além de ter resultados diretamente com todos os empregados. Porém as organizações não conseguem compreender não há uma organização linha-staff (linha de segmento linear e funcional) deixando de atribuir a necessidade da gestão e da sua importância, desestruturando o sistema. O RH tem um ciclo de cinco processos básicos que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, com vários subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico, administração, salário, benefícios dentre outros subsistemas que constrói o sistema.

E tendo a finalidade de nortear o trabalhador com seguimentos de direção, objetivos e metas da empresa e o principal aspecto para lidar com o ser humano é saber ter uma gestão de pessoas e uma boa administração no controle sobre a empresa deixando o ambiente agradável e o serviço seja alcançado como o esperado, além de que as políticas estejam assentadas com cada subsistema. Assis Thamires, Chagas Lídia (2015). Os profissionais que atuam na área tem uma formação em administração e psicologia podendo ser terceirizado, sendo assim a atividade deve ser feita por um gestor de pessoas que conseguem construir um plano de carreira com uma estrutura básica, conseguindo colocar cada trabalhador em sua área de melhor desempenho. E esses procedimentos utilizados pelas empresas, principalmente no setor aéreo, tem como o primeiro passo a ser realizado o recrutamento seguido de uma rigorosa seleção e treinamento.

*Recrutamento:* Forma de buscar candidatos à vaga de emprego para assumir cargos sendo usado técnicas e procedimentos para realizar e atrair a quantidade necessária de pessoas para o processo de seleção. Sendo necessário passar por 6 fases até a entrevista inicial.

Análise das requisições de emprego, análise das fontes de recrutamento, escolhas das técnicas de recrutamento sendo 3 tipos: interno, externo ou misto, escolha do conteúdo do recrutamento, recepção dos candidatos e triagem inicial e encaminhamento à seleção

*Seleção:* É o começo da escolha do profissional mais qualificado e adequado com o perfil procurado pela empresa com o objetivo de que o profissional se adapte mais rapidamente e diminui o tempo de treinamento. E para auxiliar no processo é feito técnicas de seleção aplicadas por psicólogos. Sendo cinco técnicas:

Entrevista de seleção: totalmente padronizada, somente perguntas padronizadas, entrevista direta, não diretiva, prova de conhecimento ou de capacidade: sendo discursivas ou objetivas, teste psicológico, teste de personalidade e técnicas de simulação

*Treinamento:* Tem como objetivo de adquiri conhecimento e habilidades para se desenvolver o cargo e prepara as pessoas para o desenvolvimento e excelência no serviço. Sendo possível quatro tipos de treinamento: Transmissão de informações e de conhecimento, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes, desenvolvimento de conceitos.

O cargo ele é distribuído de acordo com currículo do profissional como suas habilidades valendo ressaltar que o departamento de planejamento estratégico contribui de suma importância no desenvolvimento da empresa facilitando a comunicação interna entre os colaboradores podendo ser verbal ou não verbal e tecnológica.

*Endomarketing:* É mais uma estrutura utilizada para conseguir atender todas as necessidades e identificar o que é preciso para um bom relacionamento entre os funcionários produzindo ideias, produtos, atividades e campanhas que interagem o empregado com a empresa, aumentando a satisfação do trabalhado consecutivamente do cliente.

**2.2 Treinamento feito pelos recursos humanos na aviação**

O treinamento tem como principal função o aperfeiçoamento ainda maior e para conseguir o apoio dos investidores o RH desenvolveu técnicas de capacitação dos funcionários onde a empresa tem vários ganhos gerando competitividade no mercado. E isso se dá devido ao crescimento do profissional sobressaindo das outras companhias sendo o diferencial o capital humano que tem o seu modelo único e incomprável e isso pode-se levar ao desenvolvimento que é pensado a longo prazo gerando lucros futuros para ambos (RAYMOND, 2015).

E outra forma de incentivar o funcionário e a busca do aprendizado informal é à vontade própria de crescer, a determinação que o empregado tem em querer explorar seus conhecimentos adquiridos que representa mais de 75% do aprendizado. E toda essa gestão de treinamento é realizado por um profissional que estuda toda a necessidade e o ambiente da empresa elaborando o (ISD) Instructional System Design, mais conhecido como modelo ADDIE que tem como significado análise, elaboração, desenvolvimento, implantação e avaliação, que só pode ser considerado um sucesso quando se atinge a meta estabelecida pelo profissional (RAYMOND, 2015).

O modelo ISD em prática é impossível de seguir à risca gerando falhas no treinamento. Outro aspecto que o RH precisa observar é se a empresa tem a necessidade, dinheiro e a motivação para realizar o investimento para não causar a perda do tempo e investimento dando um prejuízo maior sendo uma tarefa muito complicada de ser executada. Uma falha da ISD na elaboração da comunicação que não era realizada pelas empresas é o acesso a aplicativos da *web* que facilitaria o processo e a flexibilização tem acesso a reuniões via internet e procedimentos que juntava vários gestores em uma reunião e era mal utilizada pelo departamento. As reuniões tinham vários aspectos e uma forma de melhorar foi a realização do *feedback* indicando os erros que deveriam ser melhorados e com investimento foi possível criar aplicativos que conseguia dar todo o suporte necessário e compartilhamento de matérias e informações dando um crescimento em todo grupo de gestores (RAYMOND, 2015).

* 1. **Liderança e os tipos de liderança**

A Liderança e um fator de grande importância no contexto organizacional e discutir sobre o tema se torna cada vez mais relevante com o crescimento do papel do trabalhador. E a compreensão do papel na empresa se torna mais claro com a teoria de Syroit (1996 p.137), na qual é destacado a natureza imperfeita da escala organizacional quanto ao comportamento, relação entre as organizações, comunidade, mudanças que se tornam necessárias e o equilíbrio da organização, todos esses aspectos estão ligados a liderança e ao líder que de acordo com o GIL (2016, p. 241) “[...] liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Essa ideia de liderança esta interligada com a competência exercida no ambiente de trabalho gerando um aumento na escala de produtividade, mas a separação do entendimento e essencial como foi dito por Neves (2001 p.137) de poder, autoridade e gestão. E com isso o sujeito deve ser atribuído a si, a competência de atuação em gerir grupos de pessoas, tendo a liderança como um meio de manipulação coletiva divergindo do comportamento de poder e autoritarismo sendo que de acordo com Yulk (1994), existem diversas fontes de poder.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de poder |  |  |
| Poder de posição:  ● Autoridade formal  ● Controlo sobre os recursos e recompensas  ● Controlo sobre os castigos  ● Controlo sobre a informação  ● Controlo do meio | Por pessoal:  ● Experiência  ● Amizade/lealdade  ● Carisma | Poder político:  ● Controlo sobre os processos de decisão  ● Coligações  ● Cooptação  ● Institucionalização |

Fontes de poder (adaptado de Yulk, 1994:14)

E muitos outros líderes define poder de formas diferentes como (Russel, 1938) “Poder é a produção dos efeitos desejados”, já (PERROW, 1986) “Poder é a capacidade de as pessoas ou grupos obterem para si próprias outputs (bens, remunerações, status social …) de um sistema em que outras pessoas ou grupos procuram os mesmos outputs. O poder é exercido para alterar a distribuição inicial dos outputs, para estabelecer uma distribuição desigual, ou para os mudar”.

Além de exercer o poder um líder precisa ser um sujeito com capacidade de exercer sua atividade de forma que as metas e objetivos da organização seja comprido e tenha um crescimento de seu grupo como de Maximiano (2015, p, 252), “O líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa” com isso a distinção entre liderança e líder que foi descrevida por Robbins (2016 p, 371), “O líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa”. Além de que existe três tipos de lideranças e a teoria mais aceita é de White e Lippitt de 1939 que aborda a Autocrática, Liberal e Democrática

*Líder autocrático:* Ele toma decisões sem que o grupo envolvido, determina a tarefa a ser realizada e com qual indivíduo, as técnicas para ser executada as tarefas, suas decisões são inflexíveis e tem domínio em torno de tudo e todos causando um ambiente ruim na organização, com atitude diretiva, instrução fixas, ofusca a criatividade dos liderados. Se dirige diretamente aos colaboradores, não é um líder espontâneo ou de iniciativa e não abre relacionamento com o grupo de trabalho.

Para Robbins (2016, p.361), “o estilo autocrático descreve um líder que normalmente tende a centralizar a autoridade, determina os métodos de trabalho, toma as decisões unilaterais e limita a participação dos subordinados”. Para Las Casas (2015, p.51), “no estilo autocrático, o administrador é quem dá as ordens. Ele impõe sua vontade aos colaboradores, centralizando todas as decisões”.

Líder Liberal ou Laissez-faire: O líder não tem uma imposição e com isso não tem se o respeito. E quem é comandado consegue trabalhar com liberdade nas tomadas de decisões sem a necessidade de comunicar o líder. Tem se pouco investimento no cargo, com a colaboração mínima possível tendo limitações pelo lado do líder. E as divisões das atividades e com quem trabalha são feitas através do grupo.

Os componentes em que o grupo se envolve e tem a tendencia de ter um pensamento de que podem se portar livremente, tendo a vontade de se distancia do grupo. E o chef tem a tendencia de não regular ou ter uma análise da equipe, e da opinião quando é questionado quando há irregularidade nas atividades. Tem se uma produção não eficaz devido a várias discussões e assuntos pessoais. E considerado por (FACHADA, 2003) o pior tipo de liderança.

*Líder democrático*: E um tipo de líder que motiva o debate entre os trabalhadores. O grupo procura as providencias e técnicas onde consigam realizar as metas tendo a participação nas decisões. O integrante de cada grupo tem a decisão de com quem irá realizar a atividade e o time faz a divisão das atividades. O líder busca ser um integrante igual aos outros componentes do grupo, e não atribui muitas tarefas. E tem se como objetivo, e tendo uma crítica se delimita aos fatos. A liderança democrática promove uma boa convivência e uma amizade dentre os trabalhadores, tendo como decorrência um ambiente leve, seguro e de qualidade mesmo sem o líder. E tem como conduta a orientação. O modelo tem uma produção com maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

E tem como indicação o líder autocrático, e o chef liberal tem indícios os subordinados e já o democrático evidencia o líder e os subordinados. E a uma simbiose entre líder e o liderado, sendo que a uma influência um com outro onde deve ter uma análise bem-feita para definir a relação entre os membros da equipe como o estilo de líder que deve ser adotado. E assim cabe ao líder escolher as características em que mais se encaixa ao seu modelo de trabalho de forma que os objetivos sejam concluídos de forma rápida.

1. **O GESTOR E A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO NA AVIAÇÃO**

As organizações têm um capital humano constituído por funcionários e vai desde o chefe até um simples operário, que se tornou fundamental no desenvolvimento da companhia aérea, sendo o diferencial na competitividade da empresa bem-sucedida. E com as constantes mutações do mundo globalizado se tornou instável e competitivo e devem se preparar para os novos desafios. E na hora de selecionar, as empresas devem no recrutamento que será realizado pelo gestor de RH selecionar pilotos que são ágeis, espertos, empreendedoras que possam assumir riscos.

E Chiavenato (1999) Destaca a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento do funcionário, sedo os métodos utilizados de forma parecida, mas o tempo se altera com o objetivo. O treinamento está focado no agora e busca o aperfeiçoamento e o desempenho de forma imediata, e está relacionado ao futuro, desenvolvendo o trabalhador a ocupar cargos e habilidades maiores e requeridas. E para aviação o treinamento não pode ser considerado uma despesa, mas um processo de investimento valioso e por isso o treino e o desenvolvimento se tornaram vital para a empresa aérea, as tecnologias, economias, políticas e sociais se relaciona ao cenário Internacional.

E Chiavenato (1999), tinha como entendimento que o RH tinha a capacitação como forma de se adequar o trabalhador no seu cargo e desenvolver força-trabalho de acordo com o cargo atarefado. O que deixava entendido a capacitação como uma forma de desempenhar as atividades da melhor maneira buscando a excelência no cargo que irar ser lhe atribuído. E o treino faz com que se torna um piloto mais produtivo, criativo, inovador e que contribua da melhor maneira para companhia aérea e aos clientes. E todo o desenvolvimento do funcionário deixa mais rico o conhecimento melhorando o capital e o patrimônio humano.

E com isso, o piloto irá adquirir informações, habilidades, atitudes, comportamentos diferentes, desenvolver conceitos teóricos, sendo obtido de forma satisfatória quando a tripulação quando a empresa. E o gestor que irar capacitar voltara para teoria comportamental do piloto, deixando mais comunicativo, proativas, inovadoras, trabalhar em grupo e a criatividade que para Chiavenato (2004) coloca a importância também de realizar o treinamento técnico que transita informações sobre o trabalho, habilidades técnicas, e se orientar com atividades que é correlacionada a cada cargo da companhia.

E Chiavenato (1998) colocou a capacitação com três aspectos de habilidades motoras, cognitivas e interpessoais, que são fundamentais para um funcionário da aviação que desenvolve melhoras em exercícios específicos ou conjunto de atividades. E na formação do treino o gestor deve ter em mente três aspectos que é o porquê, como e quem treinar. E com isso se deve ser feito uma pesquisa das necessidades que deve ser analisado pela gestão da companhia aérea fazendo o acompanhamento individual ou coletivo.

O desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços faz com que o gestor tenha que desenvolver novas atividades de treinamento quando e coloca de forma correta o treino da uma grande vantagem na base dando possibilidades de diagnosticar todo o processo da empresa conseguindo priorizar a necessidade de cada setor. E sendo vários algoritmos a ser desenvolvidos para aplicar e elaborar de forma a curto, médio e longo prazo.

E Peter Drucker (1909 – 2005) definiu seis fundamentais atividades do gestor em definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, controlar, formar e motivar. E arquitetou a gestão como disciplina e desenhou as atribuições de um moderno gestor. E Vergara (1999, p.88) as empresas devem definir onde querem alcançar e saber onde devem chegar definido a visão da empresa como o líder e o liderado deve construir a empresa aérea definindo a missão para construir a forma que será feita a visão da companhia. E para se tronar um líder se sucesso deve passar por vários desafios que são originários das mutações constates e rápidas do mercado tendo se uma complexibilidade nas relações se tornando competitivas para Drucker (1975).

E vários gestores de empresas aéreas vêm investindo cada vez mais nos treinamentos dos funcionários principalmente em tecnologias que ajudam no compartilhamento de conhecimento trocando informações com diversas pessoas de várias regiões e plataformas pagas. Na aviação muitas companhas se utilizam da Airways Group uma empresa que oferece treinamentos para pilotos e comissários que passam por várias situações que podem ser vivenciadas nos voos e para tal pratica são utilizados simuladores de um Airbus, pouso forçado em situações adversas, saltos em piscinas, bote salva vidas e a teoria de segurança de voo, sendo pré requisito para operação, e um dos exemplos do sucesso da capacitação foi da operação realizada de um pouso no Rio Hudson no voo 1549, em 2009 (RAYMOND, 2015).

A GOL tem um centro de treinamento localizado em diadema e Congonhas contando com 3 simuladores do boeing 737 NG, salas de aulas. E o centro administrativo da empresa fica ao lado do centro de treinamento no aeroporto sendo 900m² com muitos detalhes para se sentir dentro da aeronave com janelas, corredores, iluminação com configuração do sky interior além do nariz da aeronave. As salas de aulas são realizadas treinamentos teóricos e todo local e climatizados sendo sete salas sendo uma com computador para realizar treinamento de tráfego aéreo internacional (TAI) e *e-learning.*

E conta com um auditório com 100 lugares que reúne tripulantes para realizar treinamento em conjunto mostrando detalhadamente todo os procedimentos de segurança a bordo, incêndio, socorro médico, atendimento ao cliente. Tendo um *mockup* em tamanho real para o tripulante testar todos os procedimentos de segurança e padronização de atendimento. Após ser admitido a tripulação passa pelo centro de treinamento de forma de aprendizado na área de atuação e padronizar.

**Comissário**: O comissário(a) que recém entrou na GOL passa 189 horas em sala de aula recebendo aulas teóricas, e 30 horas em rota sendo supervisionado. Depois de estar trabalhando na companhia, o comissário passa todo ano por uma “reciclagem”, rendendo mais 32 horas de aprendizado.

**Chefe de cabine**: Um chefe de cabine é escolhido pela companhia a partir do quadro de funcionários já existente.

**Piloto**: Os pilotos passam por um sistema de treinamento diferente, em relação aos comissários. Eles usam um simulador para encarar situações que podem acontecer em um voo real, incluindo as emergências. Essa é uma forma eficiente de fazer na prática e com segurança os procedimentos capazes de evitar um acidente. Antes de passar pelo simulador, os pilotos recebem uma carga de treinamento teórico em solo, que acontece nesse centro de treinamento em Congonhas.

**3.1 A necessidade de manter a motivação dos funcionários**

A motivação está ligado a força de vontade que é responsável pelos nossos atos, onde uma predisposição para ação que é causada por uma demanda. E apenas a precisão que gera motivação na conduta do ser humano sendo que as necessidades são especificas para o sujeito. E inicialmente não se coloca necessidades no trabalhador e por isso não consegue motivar e sim conseguir facilitar o contentamento nas necessidades dos trabalhadores da aviação. Um tripulante com saúde e motivado sobretudo pela sua exigência de crescer e se efetivar na sua profissão**,** sendo encarregado pela intensidade, direção e persistência do desempenho do aviador alcançando seu objetivo.

E mante os funcionários motivados para Siverstein (2019), e importante para manter o equilíbrio dentro da empresa, e com isso o trabalhador da aviação conseguir atingir seu objetivo estipulado como uma provável ascensão de cargo ou melhora na remuneração e a companhia aérea atingir os benefícios pretendidos. Se motivar os funcionários responsáveis para realização do voo faz com que eles tenham um melhor rendimento em curto prazo e com competência. A dificuldade é no fato de que incentivo está ligado a cada trabalhador sendo individualizado e incapaz de que algo que motive um irá instigar outro. E há formas em que o gestor consiga que todo trabalhador da aviação consiga lidar de forma otimista.

E como foi dito por Siverstein (2019) a motivação é algo pessoal onde cada indivíduo tem em si algo que o motiva pode estar ligado com a recompensa que a empresa oferece por um trabalho bem-feito e elaborado e isso beneficia a empresa por deixar o trabalhador mais ligado e acabam tendo um rendimento melhor. Um gestor de RH deve estudar estratégias que vai ajudar nesse incentivo como usar elogios, atenção, promoções, e vários aspectos que podem ajudar por exemplo em uma empresa aérea com um operador, piloto, comissário, atendentes que tem grande responsabilidades, mas motivados tem um rendimento melhor trazendo mais segurança a empresa aérea. E traz, com isso, o prazer da valorização, motivação no dia a dia.

Existe uma grande rotatividade do trabalhador de acordo com Hunsaker e Alessandra (2017) principalmente do empregado que tem um excelente desempenho tendo vários fatores que tem essa mudança como o salário. E ainda com mudanças de organizações para outra o trabalhador e a companhia aérea têm uma queda de qualidade e discrepância no atendimento ao consumidor, diminuindo drasticamente a disputa de mercado.

E para manter o trabalhador na empresa aérea deve se voltar a gestão dos recursos humanos na maneira em que vão lidar no cotidiano desde problemas simples até condições mais difíceis, como trabalhar o CRM, feedback, gerencia, resultado da empresa até a maneira de gerir os voos dentre outros aspectos que necessita da participação do gestor nas tomadas de decisão tendo que priorizar as recompensar intrínsecas como fazer algo que goste ou parte de uma equipe. E para Vergara (1999) define que intrínseca está correlacionado a motivação e o que motiva é o próprio trabalhador.

E com a estrutura básica do RH onde deve se ter do funcionário o desempenho que busca a excelência e a sua característica com uma avaliação do gestor que deve ser feita para atribuir o cargo correto que para Spiro e Stanton (2020) concede o sucesso do programa motivacional as atividades em que o funcionário tem conhecimento de suas tarefas e como deve se ter a avaliação vista em relação ao seu desempenho dentro da companhia aérea. E o Líder deve se ter conhecimento das duas chaves do processo que é ligado a forma da remuneração como as recompensas financeiras e as não-financeiras.

E para Cavalcante (2006) o líder tem como função designar as atividades aos trabalhadores de maneira que consiga motivar e realizas suas atribuições na empresa aérea. O liderado está diretamente ligado ao líder em questão como dentro da cabine onde tem o líder piloto e o liderado copiloto sendo que um necessita do outro para conseguir um bom resultado e os objetivos. E para o comprimento de metas o líder tem os liderados com principal chave para atingir as metas e da mesma forma o liderado do líder. E existem três motivos e hipóteses que correlaciona a natureza do homem sendo o ganho material, reconhecimento social e a realização pessoal. E hoje a teoria mais conhecia é a de Maslow que existe uma estrutura de hierarquia onde Montana (2000) disse que a teoria da hierarquia das necessidades que são: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

**3.2 O papel do líder na motivação da tripulação**

O líder deve ser uma pessoa motivacional se encaixando no estilo democrático sendo uma tarefa difícil pois necessita de um detalhamento das necessidades do aviador que são realizadas pelo RH no recrutamento como dito anteriormente selecionando as características ideais explorando de maneira que consiga mantê-los motivados. Gil (2016) coloca ao líder a dificuldade de manter o trabalhador ativo em suas funções devido as formas em que cada um tem de agir e interagir com as pessoas devido as características, objetivos, problemas pessoais, e se interliga com a sua própria personalidade tendo vários caminhos em conseguir motivar um determinado grupo.

E para Spector (2010) um líder pode ser além de um gerente ou de um cargo superior sendo um funcionário dentro do grupo de trabalhador que consegue influenciar mais por estar ligado diretamente aos funcionários sendo um líder informal e com tempo se tornar um líder formal subindo de cargo, sendo um exemplo na aviação o copiloto que se torna um líder e se promove a piloto, comandante e após atingir todos os cargos informais poderá ser promovido pela empresa como gestor da linha aérea ou ao cargo de comando. E segundo Siverstein (2019) o líder para manter motivado a equipe deve reconhecer a capacidade do grupo e na aviação o grupo se alterna a cada voo em questão e a base se torna na confiança em que a empresa deve dar como treinamento, qualificação.

Como foi dito anteriormente o modelo ADDIE que corrige as todas as falhas que surge no treinamento são corrigidos dando confiança ao grupo e a criação de bonificações para manter o pessoal motivado a treinar e buscar o melhor que para Guilherme Santos (2019) o piloto nunca pode parar de se qualificar. E Spiro e Stanton (2020) diz que o gerente/líder necessita saber de forma correta como recompensar os funcionários de maneira que eles continuam tendo estímulos a motivação sendo um gestor aeroportuário ou da empresa aérea estudar os desejos de cada aviador se esforçando a atender as necessidades de cada indivíduo.

E conseguir motivar um grupo de aviadores tem uma grande complexibilidade que para Guilherme Santos (2020) existem mudanças de cargos, aeronaves, cockpit, treinamento, atualizar sempre por ser uma área muito tecnológica e dinâmica e sempre aprimorando as suas habilidades comportamentais e gerenciais. Além de que o aviador em questão deve se adequar aos objetivos da companhia aérea e estando motivados para exercer a atividade e ter uma boa orientação para que consiga formar uma sincronia entre trabalhador e a companhia. E criar uma linha-staff entre RH-LIDERANÇA-TREINAMENTO no desenvolvimento de uma variedade de benefícios motivacional conseguindo atingir cada desejo do aviador gerando um agrado em todo o grupo de funcionários.

Spiro e Stanton (2020) atribui o sucesso de um programa motivacional a várias necessidades como denominar a tarefa correta a cada aviador, a avaliação feita pelo RH, desempenho observado pelo líder, e como dito anteriormente as recompensas deve ser feita de forma financeira e não-financeira.

Recompensas financeiras: salário, comissões, adicional de horas, alimentação, viagens, hospedagens, licença maternidade e também vários outros benefícios não financeiros recompensas de reconhecimento, treinamento, incentivos, oportunidades de promoção e outros elementos motivacionais: liderança, programas de treinamento de voo e a avaliação de desempenho do piloto

E Spiro e Stanton (2020) denomina o fracasso do programa devido a busca da motivação de maneira equivocada e o líder deve buscar junto ao Recursos Humanos maneiras de se orientar as necessidades dos pilotos e ele utiliza duas teorias da hierarquia e das necessidades e que nos leva a dois fatos de Maslow e Herzberg. A teoria de Maslow trás, o conhecimento das mais importantes onde o trabalhador obedece a uma hierarquia, uma escala de valores que vai ser adaptada que tem como entendimento que onde conclui uma necessidade irá surgir outra no lugar se tornando um ciclo infinito obrigando a sempre buscar meios para suprir a necessidade momentânea. E Herzberg fez a teoria de dois fatores que explica o a maneira em que a pessoa comporta dento do trabalho imposto sendo o mais conhecido os fatores mais conhecidos e o Higiênico que é as condições que circulam e desempenham dentro do trabalho.

**CONCLUSÃO**

Esta pesquisa demonstrou a estrutura dos recursos humanos e seu funcionamento na empresa da forma que deve ser realizada e a maneira da execução do treinamento, recrutamento, admissão, promoção, remuneração, liderança e como tudo deve estar bem-organizado na aviação. O gestor deve se planejar e se orientar para manter o bem-estar do funcionário, saúde da empresa, adaptação do empregado e todo o esqueleto deve passar nas mãos do gestor que aplica o treinamento para conseguir extrair o melhor do aviador e na identificação do líder e do liderado pensando a curto e longo prazo.

Motivar o funcionário também é uma tarefa muito complicada e caso não seja bem executado toda a estrutura se rompe devido à falta de ambição e vontade de crescimento com a empresa e por isso o papel da motivação faz com que a empresa cresça. E como trabalhar o líder e o liderado desde a escolha como o acréscimo na motivação em um todo, funcionando de maneira coesa.

A pesquisa demonstrou que o desempenho da empresa está interligado com a execução dos recursos humanos e na maneira que todo o funcionamento da companhia passa na mão do gestor. E grande parte das empresas não consegue o devido desempenho por falta de investimentos na estrutura como no treinamento e na motivação. E com análise realizada foi possível demonstrar a maneira que deve ser a estrutura e a base do estilo em que precisa ser fundamentado, construindo um ciclo melhor e bem-organizado dentro da organização.

A importância e como identificar de maneira correta o líder, como desenvolver a estrutura da empresa desde as normas até na formação do piloto, mecânico, comissário, gestor e todos os envolvidos na organização, alcançando a máxima excelência e o melhor desempenho alcançando as metas da empresa em harmonia com empregado. Esse resultado só foi possível após uma análise detalhada e interligada com várias pesquisas que possibilitou o entendimento estrutural em que a empresa deve trabalhar e entender o que o empregado deseja conseguindo possibilitar uma boa estrutura sendo fundamental para que consiga beneficiar ambos os lados e para isso, devem ser realizados investimentos que poucos realizam.

A empresa Gol linhas aéreas realizou um grande investimento para os funcionários dando a devida importância pensando no crescimento conjunto, mas poucas companhias aéreas realizam gerando uma desorganização interna. E assim, conclui-se que a gestão do RH é de suma importância no desempenho da empresa e não é diferente dentro das companhias aéreas e dos aeroportos que concisa funcionar em harmonia acercar-se como relevância o bom funcionamento desde a realização do voo, atendimento ao cliente, funcionamento das aeronaves tudo interligado. E para tal o treinamento irá reduzir os erros, e formar líderes que irá contribuir com o desempenho e motivação, possibilitado um bom recrutamento até o desempenho cotidiano do liderado. A solução está no investimento e na importância em que a empresa deve dar devido ao crescimento do mercado e pensar no empregado como fator humano que constitui todo o esqueleto e funcionamento da empresa e por isso é recomendado ao gestor uma análise mais profunda sobre o tema.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

**ARAÚJO, Renata. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. Psicologia, 2009. Disponível em: <**[TL0136.pdf (psicologia.pt)](https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf)>. Acesso em: 03/11/2021.

**AIELO, Charles.** GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM DESAFIO NOS DIAS ATUAIS. Faculdade São Francisco de Barreiras**, S.D. Disponível em: <**[Microsoft Word - ARTIGO.doc (semanaacademica.org.br)](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_12.pdf)> **Acesso em: 10/08/2021.**

**ASSIS, Tamires; CHARGAS, Lídia.** Recursos humanos: presente nas organizações mas desconhecido. CAIRU**, 2015. Disponível em: <**[(Microsoft Word - 3 RECURSOS HUMANOS - PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES MAS DESCONHECIDO. 33-56) (cairu.br)](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECURSOS_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf)> Acesso em: 26/10/2021.

**CRISTIANE, K; DALLMANN, D; MARTINS, S.** AS DIFERENÇAS ENTRE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DEPARTAMENTO PESSOAL. **UNISUL, S.D. Disponível em: <** [RECURSOS HUMANOS E DEPARTAMENTO PESSOAL (inesul.edu.br)](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf)> **Acesso em: 28/08/2021.**

**CRYPTO ID. Como os certificados digitais aumentam a produtividade do RH?. Crypto id, 2020. Disponível em:<**[Como os certificados digitais aumentam a produtividade no RH? Ouça | CRYPTOID](https://cryptoid.com.br/identidade-digital-destaques/como-os-certificados-digitais-aumentam-a-produtividade-no-rh/)**> Acesso em: 23/08/2021**

**CRISTINA, Kátia. O desafio de manter os colaboradores motivados. FEMA Fundação educacional do município de Assis, 2015. Disponível em: <**[1211390084.pdf (femanet.com.br)](https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390084.pdf)>.Acesso em 28/10/2021.

FELIX, Clóvis; SILVA; Marcelina; FRANSCICO, Rosângela**.** ESTILOS DE LIDERANÇA. AEMS**, 2013. Disponível em: <**[ESTILOS DE LIDERANÇA (aems.edu.br)](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf)> Acesso em: 26/10/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2015.

**LUCIA, Ana. Liderança e gestão de pessoas. Academia,** “**S.D**”. Disponível em: <[(27) (PDF) Liderança e Gestão de Pessoas | jarmesson luiz do amorim soares - Academia.edu](https://www.academia.edu/9917239/Lideran%C3%A7a_e_Gest%C3%A3o_de_Pessoas)>. Acesso em: 03/11/2021.

**MATHEUS, Fellipe. O novo papel da liderança nas organizações. FEMA Fundação educacional do município de Assis, 2014. Disponível em: <**[1111391111.pdf (femanet.com.br)](https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391111.pdf)>.Acesso em 03/11/2021.

MERCANDALE, Leandro. Capítulo III A liderança. Academia.edu, S.D. Disponível em: <[(27) (PDF) CAPÍTULO III A LIDERANÇA | Leandro Mercandale - Academia.edu](https://www.academia.edu/39212282/CAP%C3%8DTULO_III_A_LIDERAN%C3%87A)> Acesso em: 10/09/2021.

PINTO, M; Jose Tonelli, M; Lacombe, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do rh no brasil e no mundo.** Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.

**Portal do aeronauta. Quais são os benefícios em seguir carreira na aviação? Entre os muitos benefícios em ser um profissional da aviação estão a possibilidade conhecer novos lugares e pessoal com uma rotina totalmente diferente. Portal do aeronauta, 2019. Disponível em:<**[Quais são os benefícios do profissional da aviação? - Portal do Aeronauta (aerosimulados.com.br)](http://portaldoaeronauta.aerosimulados.com.br/quais-sao-os-beneficios-em-seguir-carreira-na-aviacao/)>Acesso em: 03/11/2021.

**PELLEGRINO, Priscila.** VIII Convibra Administração – Congresso Virtual LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. Convibra Administração, “S.D”. Disponível em: <[lideranca\_e\_motivacao-with-cover-page-v2.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38825068/lideranca_e_motivacao-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636389181&Signature=YlSC~MkkB3X-L0xO9dztZwnLEP2nz8coK55Lk-6PYB~YwvvANN34mibbk2gFHRfaN-wZTl39El200BsCbZ6tkkYUYvPIyZzHlXXqDO4bmh8D0PWt5qQRLki9ENKe-rzw~CVYL~LlZtLRH5r5nOE~Kz6RYT6L1RcVLlMF31tUeJKyFbsbKjXC~ovs3IFHSlG6yViJ4IzqZjjSEB4~wFkuJ6nmB92Wm8KmE6LAc~biw9a4eZ-l0Ju4TntkwLHwZFnmy8svEqjAzOigEmF5uLm6-NrYsPJKtb~J0FGsfbdKMPZJEhXhh7eynQsEt5BSD3NgCVHZ11MeMdbUuVWXeFWNvw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em: 26/10/2021.

PURI, Subhash C. **Gestão da estabilidade – a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2017.

ROBBINS, Estephen Paul.  **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva: 2016.

**Raymond A. treinamento e desenvolvimento de pessoas. 6ª edição. Estados unidos:** [McGraw Hill Brasil](https://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&gbpv=0&kptab=getbook&q=inpublisher:%22McGraw+Hill+Brasil%22&tbm=bks&sa=X&ved=2ahUKEwjop-H2xYv0AhVVq5UCHXmvD9UQmxMoAHoECBoQAg&sxsrf=AOaemvJclv8G2m9RbNzCzmhsRHEZG8FQWg:1636470030691), 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

**SANTOS, Guilherme. Os desafios da profissão de piloto de aeronaves. Blog decole seu futuro, 2020. Disponível em: <**[Os desafios da profissão de piloto de aeronaves (aerotd.com.br)](https://www.aerotd.com.br/decoleseufuturo/os-desafios-da-profissao-de-piloto-de-aeronaves/)> Acesso em: 03/11/2021.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação:** Desperte o que Há de Melhor em Sua Equipe. 1ed. Rio de Janeiro: Senac, 2019

**SHEEHSANTOS. Recompensas intrínsecas e extrínsecas. Trabalhos gratuitos, 2014.** Disponível em: <[RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRINSECAS - Pesquisas Acadêmicas - sheehsantos (trabalhosgratuitos.com)](https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/RECOMPENSAS-INTR%C3%8DNSECAS-E-EXTRINSECAS-488865.html)>. Acesso em: 26/10/2021.

SPIRO, Rosann e STANTON, William. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2020

SAMPAIO, Juliana. Inteligência emocional: estudo de caso com os líderes da dafonte pneus. Universidade estadual da paraíba, 2015. Disponível em: <[PDF - Juliana Sampaio Garcia.pdf (uepb.edu.br)](http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/9098/1/PDF%20-%20Juliana%20Sampaio%20Garcia.pdf)> Acesso em: 21/10/2021.

**VIANA, Pedro. Conheça o novo centro de treinamento da Gol em Congonhas. Aeroflap, 2018. Disponível em:<**[Conheça o novo Centro de Treinamento da GOL em Congonhas – AEROFLAP](https://www.aeroflap.com.br/conheca-o-novo-centro-de-treinamento-da-gol-em-congonhas/)**> Acesso em: 03/11/2021.**

**VARGAS, Caroline. A gestão de recursos humanos de um aeroporto internacional: Um estudo de caso no aeroporto de cabo frio. Brasil Escola, S.D. Disponível em: <**[A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE UM AEROPORTO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO AEROPORTO DE CABO FRIO (uol.com.br)](https://monografias.brasilescola.uol.com.br/administracao-financas/a-gestao-recursos-humanos-um-aeroporto-internacionalum-estudo-caso-aeroporto.htm#indice_19)>  **Acesso em: 23/08/2021.**

**STIVANIM, Veronica.** As diversas estratégias inerentes ao setor de recursos humanos na atualidade. Notícias concursos**, 2021. Disponível em: <**[Recursos Humanos Atual - Assertividade na Gestão - Notícias Concursos (noticiasconcursos.com.br)](https://noticiasconcursos.com.br/recursos-humanos-atual-assertividade-na-gestao/)> **Acesso em: 26/08/2021.**

1. Acadêmico do Curso de Ciências Aeronáuticas da pontifícia Universidade Católica de Goiás; e-mail: erickgustavo\_go@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
2. Pós Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC GO (2016); Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC GO (2013); Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC GO (2006), Especialista em História pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2002), Graduado em Filosofia pela Universidade Federal de Goiás (1996), Graduado em Pedagogia pela ISCECAP (2018), Elemento Credenciado Fatores Humanos e Prevenção de Acidentes Aéreos pelo CENIPA (Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos), Professor Coreógrafo e Dançarino de Salão; Membro do Comitê de Ética e Pesquisa e Professor do Centro Universitário Alfredo Nasser - UNIFAN e professor da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC – GO); e-mail: humberto.cesar@unifan.edu.br [↑](#footnote-ref-3)