

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

**PROCESSOS E INSTRUÇÕES
DE TRABALHO:
Gerenciando o conhecimento no setor aéreo - Azul.**

CARLA VANESSA BORTHOLO SEGATO OLIVEIRA

São Paulo – SP

2018

CARLA VANESSA BORTHOLO SEGATO OLIVEIRA

**PROCESSOS E INSTRUÇÕES DE TRABALHO: Gerenciando o
conhecimento no setor aéreo - Azul**

Monografia apresentada ao
Curso de Especialização em
Administração de
Empresas, da Pontifícia
Universidade Católica de
São Paulo – COGEAE,
como requisito para a
obtenção do título de
Especialista em
Administração de Empresas,
orientado pela Professora
Mestre Elisabete Adami
Pereira dos Santos.

2018

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO AVALIADOR:.....

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, que me deu forças para seguir, mesmo com vários obstáculos. Também ao meu marido Geison, que me deu tanto apoio para que eu pudesse ter tempo de me dedicar; aos meus filhos, que por vezes precisaram ficar sem o colo da mãe; aos meus pais, que me ensinaram a batalhar nesta vida; à minha cunhada Julyana, que me aconselhou diversas vezes, à minha amiga Vanessa, que me orientou em detalhes importantes, aos meus colegas de trabalho, sem o qual este material não teria condições de ser desenvolvido e a todos os meus professores, que me ajudaram no gosto pelos estudos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é levantar indícios que mostre se há dificuldades ou falhas na comunicação entre Organização e funcionários a fim de apontar possíveis pontos de melhoria.

Este trabalho teve foco no setor aéreo, especificamente na área de Manutenção de Linha de uma companhia aérea brasileira - Azul, que baseia seus princípios no CRM – Gerenciamento de Recursos da Corporação, cuja a boa qualidade de Comunicação é de extrema importância.

Hoje um programa em CRM é considerado mínimo para que uma empresa opera com transporte aéreo no Brasil. Vejamos o quanto a boa comunicação permeia a empresa.

Palavras-chave: Comunicação, CRM, *feedback*, gerenciamento, trabalho em equipe

ABSTRACT

The purpose of this work is to show evidence if there are difficulties or failures in communication between the Organization and employees in order to point out possible improvement points.

This work focused on the airline sector, specifically in the Line Maintenance area of a Brazilian airline - Azul, which bases its principles on the CRM - Corporate Resource Management, whose good quality of Communication is of utmost importance.

Today a CRM program is considered minimum for a company to operate with air transportation in Brazil. Let us see how this communication permeates the company.

Keywords: Communication, CRM, feedback, management, teamwork

- SUMÁRIO -

INTRODUÇÃO	10
1. COMUNICAÇÃO NO SETOR AÉREO	13
1.1. <i>O CRM na História</i>	13
1.2. <i>O CRM regulamentado nas empresas aéreas brasileiras</i>	14
1.3. <i>CRM – Um importante recurso de interface organização/funcionário</i>	14
1.4. <i>Os pilares do CRM – Comunicação como base das bases</i>	14
1.5. <i>Comunicação nas Organizações</i>	15
1.6. <i>Comunicação: criando relacionamentos de confiança</i>	17
1.7. <i>Atingindo profissionais</i>	18
2. O SETOR AÉREO	19
2.1. <i>História da aviação</i>	19
2.2. <i>A aviação comercial no mundo e no Brasil</i>	19
2.3. <i>O Marketshare da aviação comercial no Brasil</i>	20
2.4. <i>Azul</i>	21
2.4.1. <i>Trajatória</i>	21
2.4.2. <i>Organograma</i>	26
2.4.3. <i>Cultura Organizacional</i>	27
2.4.4. <i>A Azul e o Perfil da Manutenção de Linha</i>	29
3. METODOLOGIA	32
3.1. <i>Tipo de Pesquisa</i>	32
3.2. <i>Universo e Amostra</i>	32
3.3. <i>Coleta de Dados</i>	32
3.4. <i>Tratamento dos Dados</i>	32
3.5. <i>Limitações do Método</i>	32
4. A PESQUISA	33
4.1. <i>Alcance da Pesquisa</i>	33
4.2. <i>O questionário</i>	33
4.3. <i>Dados da Pesquisa</i>	34
4.3.1. <i>Questionário eletrônico para a Manutenção de Linha</i>	34
4.3.2. <i>Entrevista no Maintenance Standard Coordination</i>	59
4.4. <i>Análise dos dados de Pesquisa</i>	60
4.4.1. <i>Perfil dos respondentes – análise da amostra</i>	60
4.4.2. <i>Visão dos respondentes</i>	62
5. CONCLUSÃO	65
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
7. APÊNDICES	72

7.1. APÊNDICE A – <i>Questionário – dados brutos</i>	72
7.2. APÊNDICE B – <i>Transcrição da entrevista</i>	95
8. GLOSSÁRIO.....	98

Lista de imagens

FIGURA 1.	INDICADORES DO TRANSPORTE AÉREO	21
FIGURA 2.	FIGURA 2: MAPA DE ROTAS DA AZUL	23
FIGURA 3.	ORGANOGRAMA EXECUTIVO DA AZUL	26
FIGURA 4.	ORGANOGRAMA TECNICO OPERACIONAL DA AZUL	27

Lista de Tabelas

TABELA 1.	OPERADORES AÉREOS BRASILEIROS E O VOLUME DE PASSAGEIROS PAGOS	20
TABELA 2.	PONTUALIDADE DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS 2018	25
TABELA 3.	QUANTIDADE DE TRIPULANTES: AZUL X MANUTENÇÃO DE LINHA	29
TABELA 4.	MÉDIA DE TEMPO EM ANOS NA EMPRESA: AZUL X MANUTENÇÃO DE LINHA	30
TABELA 5.	MÉDIA DE FAIXA ETÁRIA: AZUL X MANUTENÇÃO DE LINHA	30
TABELA 6.	QUANTIDADE POR GÊNERO: AZUL X MANUTENÇÃO DE LINHA	30
TABELA 7.	QUANTIDADE POR INSTRUÇÃO: AZUL X MANUTENÇÃO DE LINHA	30

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1.	COMPARATIVO DO TRANSPORTE REGULAR INTERESTADUAL DE PASSAGEIROS: RODOVIÁRIO E AÉREO	21
GRÁFICO 2.	RANKING DE PONTUALIDADE DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS 2015	24
GRÁFICO 3.	RANKING DE PONTUALIDADE DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS 2017	24
GRÁFICO 4.	PONTUALIDADE DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS 2018	25
GRÁFICO 5.	GÊNERO DOS RESPONDENTES	35
GRÁFICO 6.	FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES	35
GRÁFICO 7.	ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	36
GRÁFICO 8.	REGIÃO DE ORIGEM DOS RESPONDENTES	36
GRÁFICO 9.	REGIÃO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES	37
GRÁFICO 10.	DECOLAGENS / MÃO-DE-OBRA NAS BASES DOS RESPONDENTES	37
GRÁFICO 11.	GRÁFICO 11: BASES PRINCIPAIS DOS RESPONDENTES	38
GRÁFICO 12.	GRÁFICO 12: TEMPO DE AEROVIÁRIO DOS RESPONDENTES	39
GRÁFICO 13.	TEMPO DOS RESPONDENTES NA MANUTENÇÃO DE LINHA DA EMPRESA	39
GRÁFICO 14.	OPINIÃO DOS RESPONDENTES SOBRE TREINAMENTO NOS PROCEDIMENTOS	40
GRÁFICO 15.	OPINIÃO DOS RESPONDENTES SOBRE TOMADA DE CONHECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS	41
GRÁFICO 16.	NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS DOS RESPONDENTES	42
GRÁFICO 17.	MEIOS DE CONHECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS PELOS RESPONDENTES	43
GRÁFICO 18.	TEMPO MÉDIO DE CONHECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS PELOS RESPONDENTES	44
GRÁFICO 19.	NÍVEL DE AMBIGUIDADE NA INTERPRETAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	45
GRÁFICO 20.	GRÁFICO 20: RESOLUÇÃO DE DÚVIDAS PELOS RECONDENTES	46
GRÁFICO 21.	FEEDBACK DE DÚVIDAS DOS PROCEDIMENTOS AOS RESPONDENTES	47
GRÁFICO 22.	PROAÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE PARTICIPAÇÃO NOS PROCEDIMENTOS	48
GRÁFICO 23.	NÍVEL DE COBRANÇA DOS SUPERIORES AOS RESPONDENTES	50
GRÁFICO 24.	MEIOS DE COBRANÇA DOS SUPERIORES AOS RESPONDENTES	51
GRÁFICO 25.	LIDERES X NÃO-LÍDERES RESPONDENTES	52
GRÁFICO 26.	NÍVEL DE COBRANÇA DOS SUPERIORES RESPONDENTES	52
GRÁFICO 27.	MEIOS DE COBRANÇA DOS SUPERIORES RESPONDENTES	53
GRÁFICO 28.	CRM: COMUNICAÇÃO E CLIMA ENTRE RESPONDENTES	54
GRÁFICO 29.	CRM: COMUNICAÇÃO RESPONDENTES-ORGANIZAÇÃO	54
GRÁFICO 30.	CONHECIMENTO INTERSETORIAL ENTRE RESPONDENTES	55
GRÁFICO 31.	TEMPO DEDICADO À LEITURA DE PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES	56
GRÁFICO 32.	SATISFAÇÃO DO TEMPO DE LEITURA DE PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES	57
GRÁFICO 33.	OBSTÁCULOS PARA A LEITURA	57
GRÁFICO 34.	SUGESTÕES DOS RESPONDENTES SOBRE MELHORIA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO-COLABORADOR	58

INTRODUÇÃO

Na década de 70, após estudos e pesquisas, percebeu-se que muitos acidentes aéreos tinham em sua causa fatores humanos envolvidos, como a falta ou falha de comunicação, clima inóspito entre os tripulantes, fadiga, entre tantos outros pontos que saíam do simples item técnico: falha do equipamento. Com esta nova percepção, foi criado o CRM – Crew/Cabin/Corporate Resource Management - objetivando reduzir as falhas de fatores humanos para que mais e mais acidentes aéreos pudessem ser evitados.

Desde então e até os dias de hoje, muitas mudanças ocorreram nas bases de definição e treinamentos do CRM, sem se desviar do fator principal: evitar falhas de Comunicação entre os membros da equipe.

Tamanho o desenvolvimento do CRM mostrou-se eficaz e vários órgãos reguladores da aviação ao redor do mundo, a ANAC em especial no caso do Brasil, passaram a exigir que empresas de transporte aéreo passassem a ter o CRM como parte integrante de seus programas de treinamento.

A empresa aérea a ser tratada neste trabalho, Azul Linhas Aéreas, afirma em seus documentos que um de seus valores (o principal) está baseado na Segurança. No Termo de Compromisso do seu Programa de treinamento em CRM, a empresa afirma que “compromete-se em (...) esforços para garantir o CRM como um dos principais elementos da filosofia operacional” (ROCHA, 2016, p.CRM-0-III). Como a empresa entende seu CRM da forma proposta pela legislação apontada pela ANAC, o CRM – Corporate Resource Management – é aplicado também ao setor de manutenção de aeronaves da empresa, entre outros setores. E é neste grupo que se dará o foco deste trabalho.

Com tamanha importância dada ao CRM no Mercado de transporte aéreo, seus alicerces devem permear a todos os integrantes de empresas neste setor. Assim, quais os métodos que a Azul utiliza para garantir que o treinamento em procedimentos e instruções de trabalho dado aos funcionários da Manutenção de Linha sejam eficientes e eficazes?

O objetivo principal desta pesquisa é averiguar se há dificuldades existentes para que a comunicação da empresa seja eficaz e eficiente com seus funcionários, a ponto de as informações de procedimentos novos e/ou atualizados cheguem até a totalidade a quem se destina e, caso haja, identificar e entender quais são os principais motivos para tal dificuldade. Neste trabalho, será focado um grupo específico: dos funcionários da Manutenção de Linha.

Os objetivos específicos são:

- As bases do CRM são aplicadas na comunicação da empresa com os funcionários da Manutenção de Linha?
- Há comunicação participativa entre empresa e funcionários?
- Os funcionários possuem meios adequados para se inteirarem das novidades da empresa no quesito renovação de procedimentos?

As prováveis hipóteses que responderiam ao problema levantado de pesquisa seriam:

- Falta de tempo dos envolvidos para ler todas as documentações necessárias provocada por acúmulo de tarefas;
- Falha na comunicação escrita dos documentos, causando ambiguidade no entendimento;
- Falha de cobrança da ciência de leitura dos documentos da parte do gestor direto;
- Resistência na aceitação de mudanças em processos já conhecidos;
- Tempo insuficiente para treinamento;
- Métodos não participativos (ou pouco participativos) de desenvolvimento de procedimentos.
- Falha na Comunicação entre os setores envolvidos, causando alterações do procedimento já estabelecido em curto espaço de tempo.

O estudo abordará o resultado da pesquisa de gerenciamento do conhecimento no setor aéreo e buscará entender se há dificuldades para que a ponta receba e execute procedimentos definidos, sejam eles novos ou revisados.

A pesquisa terá como objetivo identificar os fatores que impactam a comunicação entre organização e funcionários além de quais são os fatores que mais influenciam o dia a dia destes.

Buscará entender o panorama de distribuição de informações em estudo de perfil das regiões (região, quantidade de funcionários, densidade de vôos, etc.).

Sabe-se que há desafios, já que o setor aéreo, que é o mercado do qual o estudo faz parte, possui um dinamismo e uma velocidade de atuação com vasta variação, dependendo das necessidades de cada região.

O estudo permitirá aprofundar os conhecimentos sobre disseminação corporativa de informação e correlacionar com as dificuldades pertinentes do setor aéreo, especificamente na área de manutenção de linha e verificar através de análises estatísticas, quais são os

fatores que mais influenciam na aquisição de novas informações e atualização de antigas informações.

Como resultado desta pesquisa, espera-se levantar, identificar e agrupar quais os motivos da falta de conhecimento aos procedimentos e instruções de trabalho de dentro da empresa e sugerir ações de melhorias.

1. COMUNICAÇÃO NO SETOR AÉREO

Neste capítulo será apresentada uma breve história do CRM na aviação, sua evolução ao longo das décadas e como ela pode ser uma importante ferramenta de comunicação entre organização e seus funcionários.

1.1.O CRM na História

Conforme é relatado pela Autoridade de Aviação Civil (*Civil Aviation Authority, 2002*), no fim da década de 70, a NASA e a Universidade do Texas, constataram que os erros humanos eram as maiores causas de acidentes aéreos. Esta constatação mostrou às indústrias aeronáuticas e às empresas aéreas que rever à gestão de pessoas fez-se necessário, principalmente nos dias de hoje, onde as organizações precisam de mais flexibilidade e poder decisório, dependendo mais de seus colaboradores no dia-a-dia da empresa. Este estudo deu origem ao que chamamos de CRM, que sofreu mudanças evolutivas com o tempo, alterando, inclusive, o significado da sigla. Rocha (2016, p. 3-31) aponta que em sua origem, o CRM (Cockpit Resource Management) estava voltado apenas aos tripulantes do cockpit; em seu segundo momento, na segunda metade da década de 80, o CRM (Crew Resource management) passa a contemplar também os comissários, abrangendo a todos os funcionários de dentro da aeronave e trabalhando a dinâmica de grupo; a terceira geração ocorre quase ao mesmo tempo da segunda geração, defendendo uma abordagem sistêmica ao treinamento, ampliando o público-alvo do treinamento para outros tripulantes, despachantes, mecânicos e frequentemente incluindo discussões sobre questões organizacionais, tais como cultura corporativa, transformando o CRM em Corporate Resource Management; a quarta geração, tendo início na década de 90, houve um movimento no sentido da integração do CRM nos manuais de rotina e checklists, bem como na avaliação das competências CRM em simuladores; a quinta geração do CRM representou o retorno ao objetivo original do CRM, que é a redução do erro humano, incluindo instruções sobre as limitações do desempenho humano, focando no fornecimento de estratégias que previnem, isolam ou atenuam os erros que podem ser encontrados durante o voo. Uma vez que pesquisas feitas por um grupo da Universidade do Texas constatou que os pilotos eram muitas vezes obrigados a gerir ameaças, erros e estados indesejados da aeronave, a última geração de CRM (até este momento), trata da antecipação, do reconhecimento e da recuperação como os princípios fundamentais por trás do gerenciamento das ameaças e erros.

1.2.O CRM regulamentado nas empresas aéreas brasileiras

Conforme Instrução Suplementar 119-001 (revisão F) da ANAC, uma empresa aérea brasileira que deseje operar de forma certificada vôos comerciais, necessita estar de acordo com o Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica- RBHA 121 – e Instruções Suplementares – IS- além das Instruções de Aviação Civil – IAC – aplicáveis a seus casos. A IS 119-001 (revisão F) trata de Processo de certificação de empresa de transporte aéreo. Tal IS lista em seu corpo que, entre outros documentos, o Manual e Programa de CRM é obrigatório para toda empresa aérea do seguimento citado, para o Sistema de documentos de segurança operacional estar completo. Este passo é necessário para a solicitação formal à ANAC com a finalidade de obtenção do Certificado de Operador Aéreo – COA. A IAC 060-1002A, que trata de treinamento em CRM, deve ser seguida por tais empresas.

Uma breve definição para o CRM adotada pela ANAC em seu Manual do Facilitador CRM, descreve que ele é a utilização efetiva de todos os recursos, ex. equipamentos, procedimentos e pessoas, para alcançar a segurança e eficiência da segurança do vôo.

1.3.CRM – Um importante recurso de interface organização/funcionário

De acordo com Lauber (1980) apud Souza e Souza (2015, p. 1), para elevar a eficiência, uma proposta seria a implantação de treinamento para o gerenciamento de recursos de cabine, abordando o uso de recursos humanos e materiais, por intermédio de exemplos que estimulariam o desenvolvimento de novas ideias e abordagens. Também acordo apontamento de Helmreich (1993) apud Souza e Souza (2015, p. 1) há a sugestão da ampliação deste treinamento, que deveria incluir aspectos relacionados à interface entre o colaborador e a organização, envolvendo esta última de forma mais ampla, incluindo a alta direção.

Este artigo aponta ainda em sua conclusão, que a sobrevivência das organizações requer diversos processos estruturados e integrados para a melhoria contínua de suas atividades, valorizando a segurança nas suas operações, sendo o CRM-Corporate uma alternativa viável.

1.4.Os pilares do CRM – Comunicação como base das bases

O principal conceito do CRM está construído sobre os pilares como o da comunicação, liderança, trabalho de equipe, níveis de consciencia situacional e clima emocional.

A comunicação é um fator muito importante, pois o processo decisório está alicerçado nas boas informações que por sua vez, precisam de um ambiente favorável para fluirem. O objetivo da comunicação no CRM é fazer compreender os processos e aumentar a eficiência

gerencial, que por sua vez também depende da comunicação. Ela deve ser sempre feita com clareza, utilizando preferencialmente os termos corriqueiros do meio, além de se ter a certeza de que os envolvidos entenderam o que se quis dizer, visto que conceitualmente, a Responsabilidade da Comunicação é sempre do comunicador.

O poder de influenciar as atividades e ideias sejam individuais ou de grupos é marcada pela liderança, importante para se atingir um objetivo numa dada situação. É importante frisar que há diferença entre liderança (adquirida) e autoridade (designada), onde o melhor dos mundos seria a somatória de ambas as situações. A ANAC ainda aponta que as habilidades de liderança deveriam ser desenvolvidas a todos através do treinamento apropriado.

Trabalhar em equipe é outro pilar do CRM. Um bom clima organizacional é importante para a formação de times com espírito de corpo, onde o sinergismo é a liga da equipe, produzido por um processo de interação entre seus membros e de tal forma a haver o encorajamento e o empoderamento a cada membro, para que a tarefa total do time seja concluída com êxito. A lealdade ao objetivo a ser alcançado, uma comunicação clara, apontando exatamente qual é o objetivo traçado e quais tarefas deverão ser efetuadas, além da co-responsabilidade das tarefas é essencial para que essa sinergia ocorra.

Outro ponto essencial no CRM é o nível de consciência situacional. De acordo com a definição da ANAC (2018, p. 48), “a consciência situacional envolve o reconhecimento consciente de todos os fatores e condições – operacionais, técnicas e humanas – as quais afetam a segurança da aviação de uma aeronave” Informação, experiência e sensação são os pontos que dão base à consciência situacional de cada um. A qualidade da informação aqui, é mais uma vez vital, visto que a percepção depende também da interpretação dada à situação enfrentada. Todavia, pontos como falta de atenção, distração, desânimo, stress, tédio, fadiga, etc.... podem afetar negativamente esta percepção. Os níveis de consciência situacional são definidos e considerados 3 níveis:

- 1) A reação do indivíduo/time ocorre após a ocorrência;
- 2) Apesar de estar atualizado com a situação, não há uma preparação para eventos futuros;
- 3) Sendo o indivíduo/time proativo, está à frente da situação além de projetar as necessidades futuras.

Como é possível perceber, a qualidade da informação e uma adequada comunicação são sempre pontos principais ou de suporte nos pilares do CRM.

1.5. Comunicação nas Organizações

A Revolução Tecnológica, rápida e silenciosa, introduz na sociedade conhecimentos e invenções, produtos do intelecto humano, cujos fins trazem a facilitação de comunicação, transmissão de conhecimentos, administração, alterando radicalmente as técnicas de produção e a relação do homem com o trabalho e substituindo fronteiras por pontes que concretizam o pensamento global. A internet é um exemplo desse processo, já que se tornou rapidamente o instrumento fundamental da comunicação contemporânea. (VIEIRA, 2004)

A instensificação da competição global tem imposto às organizações novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova dinâmica de Gestão. Interferindo diretamente na cultura da empresa e exigindo profundas mudanças na filosofia gerencial, tornou-se um grande desafio para o sucesso das organizações modernas, ao mesmo tempo que reflete a transformação da própria organização no cenário do futuro.

O esforço em aumentar a produtividade e qualidade, a comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações. Por onde e com quem começar? É, antes de tudo, preciso vencer o desafio de derrubar tabus da comunicação, especialmente a empresarial. Quando uma empresa resolve implantar novo processo, estará sujeita aos padrões internos já estabelecidos como corretos e é neste contexto, onde se processam determinadas formas de comunicação, que entrará novas idéias ou novos ideais. Todavia, é importante a análise das formas já existentes de comunicação, considerando que a falta de gestão do conhecimento e da comunicação podem gerar resultados inadequados em outros planos estratégicos da organização.

A fim de aumentar a força competitiva da organização, a estratégia envolve o olhar para o futuro, planejando e conduzindo a transição, pois trazer uma visão para a realidade envolver a visão em cada passo do caminho. Portanto, o planejamento não deve ser subestimado, mesmo sabendo que significa tempo e recursos envolvidos para assegurar uma transição bem-sucedida, e em cenários de constante mudança na busca da qualidade, a comunicação facilitará a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos, da mesma forma como a socialização do conhecimento, compartilhando com todos as metas da organização.

Kunsh (1997, p. 130) apud Vieira (2004, p. 26) ainda afirma que “a qualidade da comunicação (...) passa pela disposição de abrir as informações; (...) em benefícios da organização e de seus colaboradores”. Destaca ainda que “a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as

necessidades da organização com as dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos.”. Assim, conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando novas oportunidades e alternativas será vital para uma visão estratégica.

Pelo novo sistema “recíproco” de comunicação, a organização pode saber se as informações que envia a seus funcionários está ou não sendo recebida de forma correta, tal qual interpretada acertadamente, dando oportunidade aos funcionários de comentar e fazer perguntas. Este ciclo proporciona ao administrador das informações ter a percepção do quanto sua comunicação está sendo eficiente entre seu público alvo, além de conhecer a reação do público quanto à sua política e atividades. Desta forma, o comprometimento da administração superior é fundamental na gestão de comunicação, visto que o elemento principal e decisivo nesta transição organizacional é a forma de gerenciamento, em qualquer nível, que se tornará o multiplicador de influências mutantes da organização. (VIEIRA, 2004)

1.6.Comunicação: criando relacionamentos de confiança

Pessoas seguem outras, dado ao vínculo mesmo que à distância, que é criado, além da credibilidade que nestas depositam. Então, a organização pode fazer uso de uma série de medidas para gerar maior credibilidade, como o estabelecimento de canais efetivos de comunicação. Este canal efetivo e de duas vias estabelece vínculo com a comunidade envolvida, já que pode mantê-la informada constantemente a respeitadas políticas que estão sendo informadas.

Vieira (2004 p. 43) afirma que “a elaboração de estratégias junto aos públicos multiplicadores de opinião e reuniões para a discussão de problemas de interesse comum são algumas das medidas que poderão contribuir para o estabelecimento da autêntica `compreensão mútua`. ” Todavia, não adiantará às organizações adotarem incríveis equipamentos de comunicação se não houver pessoas devidamente preparadas e motivadas para operá-las.

“Conscientizar cada funcionário sobre seu papel e valor humano como cliente interno da organização é um desafio, pois

significa o estabelecimento de parcerias perfeitas entre equipes. Ele deve se ver como mantenedor do cliente externo graças aos serviços que presta. A comunicação é responsável pelas mudanças nas pessoas, mas as pessoas precisarão ter uma visão clara, motivadora e estimulante do futuro.” (FIGUEIREDO, 1999 apud VIEIRA, 2004, p.49).

Para isso, é preciso que todos os departamentos estejam voltados para a comunicação interna, e quanto menos formal for a comunicação, interna e mais previamente programada e focada nas equipes, melhor será o resultado, sobretudo quando a palavra-chave é relacionamento.

A comunicação interna deve ser conduzida por profissionais comprometidos com a qualidade do trabalho sob a ótica de quem o desempenha.

1.7. Atingindo profissionais

Mas como atingir um grupo de profissionais com mudanças necessárias à organização? Além dos pontos já colocados anteriormente, Souza e Souza (2015) apontam alguns princípios que são aplicados no fundamento da teoria de aprendizagem de adultos, que são:

- Saber o que, o porquê e como será esse algo novo;
- Autoconhecimento: a responsabilização de adultos, assumindo riscos e consequências, amplia sua autonomia, evitando dependência e ressentimentos durante o processo de aprendizagem;
- Usar a reflexão sobre experiências anteriores;
- Prontidão: estar preparados para aprender
- Orientação: centrar na vida, tarefas ou problemas, contextualizando novos conceitos, percepções, valores, e atitudes, ampliando-os ao contexto da vida real e como podem ajudar em desempenhos futuros;
- Motivação: é um processo interno que existe quando são percebidas as recompensas e oportunidades de melhoria na qualidade de vida em decorrência da aprendizagem.

2. O SETOR AÉREO

2.1.História da aviação

A aviação tem seu início histórico em 23 de outubro de 1906, com o 14-Bis, em Bagatelle, Paris, França, mas sob os cuidados de um Brasileiro mineiro, chamado Alberto Santos Dumont e com o reconhecimento do órgão oficial de aviação da época, L' Aéro-Club de France. Desde então, a arte de voar se expandiu a diversos países, assumindo um importante posto entre os modais de transportes de carga e de passageiros.

Em partes resumidas, o setor aéreo de hoje está basicamente dividido entre aviação militar e aviação civil. Já a aviação civil pode ser subdividida por transporte aéreo (de cargas ou de passageiros) e aviação geral (aviação agrícola, experimental, desportiva, etc.). Tanto o transporte aéreo quanto a aviação geral também podem ser classificadas como privada ou comercial.

2.2.A aviação comercial no mundo e no Brasil

Os primeiros voos comerciais aconteceram nos Estados Unidos. Nos registros históricos, consta que o primeiro voo considerado comercial ocorreu em 1º de janeiro de 1914, ao transportar o então Prefeito de São Petersburgo, que pagou US\$400,00 para ser levado à cidade de Tampa.

No Brasil, os primeiros voos comerciais de transporte de passageiros foram realizados pela alemã Condor Syndikat, em um aeroboat modelo Dornier Wal, batizado de Atlântico. No dia 27 de janeiro de 1927, o Atlântico fez seu voo comercial do Rio de Janeiro com destino a Porto Alegre e escalas em Santos, São Francisco e Florianópolis, chegando em seu destino dois dias após sua decolagem na cidade de origem. Mas foi em julho de 1927 que foi fundada a primeira empresa da aviação civil brasileira de transporte de passageiros: VARIG (Viação aérea Rio Grandense).

Desde então, muitas empresas nasceram e morreram. Até a finalização deste trabalho, as empresas de aviação civil brasileiras de transporte de passageiros que vigoram são:

- LATAM (criada como TAM em 1976 e absorvida pela chilena Lan Airlines em junho de 2012);
- Passaredo Linhas Aéreas (criada em julho de 1995);
- Total (opera com transporte de passageiro desde janeiro de 1996, mas fundada em maio de 1988 inicialmente com transporte de malas postais);

- Two Taxi Aéreo (fundada em 2001);
- GOL (com início das operações em janeiro de 2001);
- Avianca (fundada em 1998 como OceanAir, adquirindo a colombiana Avianca em 2004, mas só a partir de 2010 passa a usar o nome atual);
- Azul (fundada em dezembro de 2008).
- MAP (criada em 2011, atualmente opera na região Norte do Brasil);
- Sideral (criada em 2011 essencialmente como cargueira, mas recebeu autorização para operar voos passageiros desde dezembro de 2017).

2.3. O Marketshare da aviação comercial no Brasil

Apesar de 9 empresas aéreas operando atualmente no Brasil, apenas 4 dessas possuem expressão no mercado doméstico: Latam, GOL, Azul e Avianca.

Passageiros Pagos - 2018			
ICAO	Nome da Empresa	Total	Participação
GLO	Gol	20,612,569.00	33.48%
TAM	Latam Airlines Brasil	18,613,177.00	30.23%
AZU	Azul	14,084,007.00	22.88%
ONE	Avianca (Icao:One)	7,808,985.00	12.68%
PTB	Passaredo	324,486.00	0.53%
PAM	Map Linhas Aéreas	77,242.00	0.13%
TTL	Total	39,026.00	0.06%
OWT	Two Táxi Aéreo Ltda.	8,493.00	0.01%
SID	Sideral Air Cargo	244.00	0.00%
LTG	Absa	0.00	0.00%
MWM	Modern	0.00	0.00%
Total		61,568,229.00	100.00%

Acessado em 01/out/2018

Tabela 1. Operadores aéreos brasileiros e o Volume de Passageiros pagos

Fonte: ANAC (2018) / Editado pela autora

Até o ano de 2009, o transporte regular interestadual de passageiros era predominantemente feito pelo meio rodoviário. O volume de passageiros transportados entre meios rodoviários e aéreos teve seu ponto de equilíbrio entre 2009 e 2010, onde a partir de 2010 o transporte aéreo tornou-se o principal para trechos regulares interestaduais. De acordo com dados da ANAC, hoje em dia o meio aéreo é responsável por pouco mais que o dobro do volume de transporte de passageiros se comparado ao meio viário e cresce a cada ano.

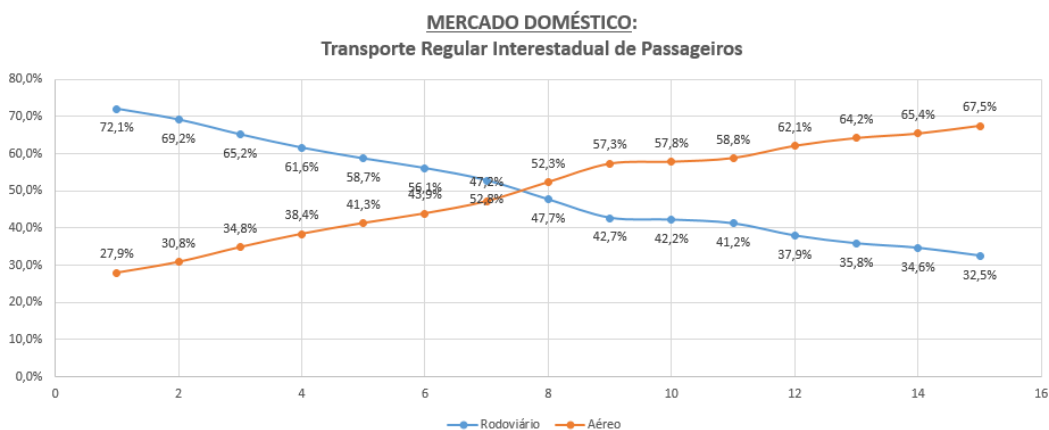


Gráfico 1. Comparativo do transporte regular interestadual de passageiros: rodoviário e aéreo

Fonte: ANAC (2018) / (elaborado pela autora)



Figura 1. Indicadores do transporte aéreo

Fonte: ANAC (2017)

2.4. Azul

2.4.1. Trajetória

A história da marca Azul começou em 27 de março de 2008, quando David Neeleman, CEO e fundador da companhia, anunciou que o Brasil ganharia uma nova empresa aérea. O novo empreendimento seria uma nova maneira de encarar o transporte aéreo, com aeronaves confortáveis, avançadas, desenhadas e fabricadas no Brasil: os modernos E-Jets E190 da Embraer, sendo a única operadora no Brasil após a fusão com a TRIP, em março de 2013, operando hoje 54 aeronaves modelo E190-200 e 9 aeronaves vindas desta fusão, modelo E190-100, de acordo com dados fornecidos pela Engenharia de Manutenção da Azul em 15/jun/2018.

Um dos objetivos era reforçar o ideal de que uma companhia aérea não tem a intenção de simplesmente disputar mercado, mas sim estimular a demanda por viagens aéreas. Em 2009, sentindo a necessidade de atender cidades menores com voos de pequenas distâncias, encomendou aviões ATR-72/500, que entraram em operação a partir de 2010 e posteriormente foram substituídos por modelos mais novos, os ATR-72/600, que somam hoje 33 aeronaves deste modelo.

A Airbus começa a operar na Azul com 7 aeronaves A330 usadas, sendo a primeira delas operando desde dezembro de 2014. Após exatos 2 anos, em 2016, chega o primeiro A320NEO de 18 aeronaves que chegariam depois dele, com 45% mais lugares disponíveis por aeronave e com consumo de combustível mais baixo que o E190, pode reduzir a quantidade de decolagens levando mais passageiros. O objetivo é de paulatinamente substituir as aeronaves E190 apenas para trechos com grande demanda. A Azul ainda aguarda a chegada de aeronaves A330-900NEO novas (prevista para 2019), substituindo os antigos A330 da empresa. E há ainda a meta de substituir as demais aeronaves E190 por 21 modernas aeronaves E2, também da Embraer.

Percebendo a crescente demanda do seu setor de cargas, além de constatar caros danos estéticos causados por constantes conversões de 02 de suas aeronaves ATR's em modelos passageiro-cargueiro-passageiro, a Azul muda de estratégia e recebe em sua malha 02 aeronaves Boeing modelo 737-400 convertidas para cargueiros que tem previsão de início de operação ainda para o fim de 2018, em data posterior ao término deste trabalho.

Em resumo, hoje a frota da Azul é de 123 aeronaves divididas em 5 grandes modelos: E190(100/200), ATR-600, A330, A320 e B737-400 cargueiro.

A Azul iniciou suas operações atendendo a 3 municípios: Campinas, Salvador e Porto Alegre. Em janeiro de 2009 também já atendia Curitiba e Vitória. Em abril de 2011, a Azul havia atingido 44 municípios. Hoje, com mais de 100 destinos atendidos, possuindo equipe de manutenção de linha em 73 aeroportos.

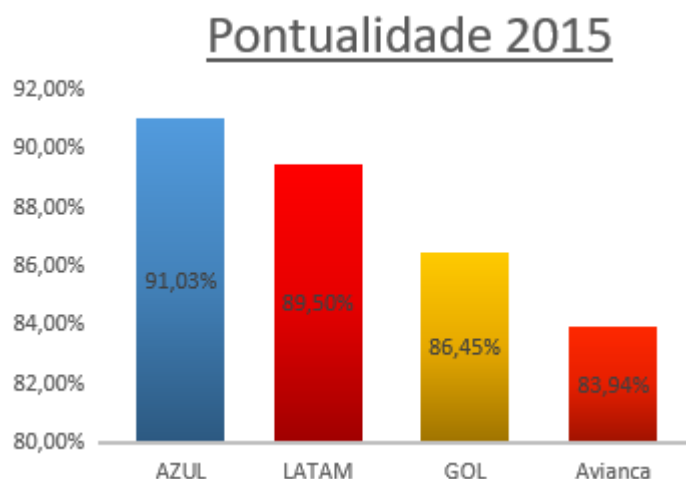


Gráfico 2. *Ranking de Pontualidade das companhias aéreas brasileiras 2015*

Fonte: OAG (2015) – Elaborado pela autora

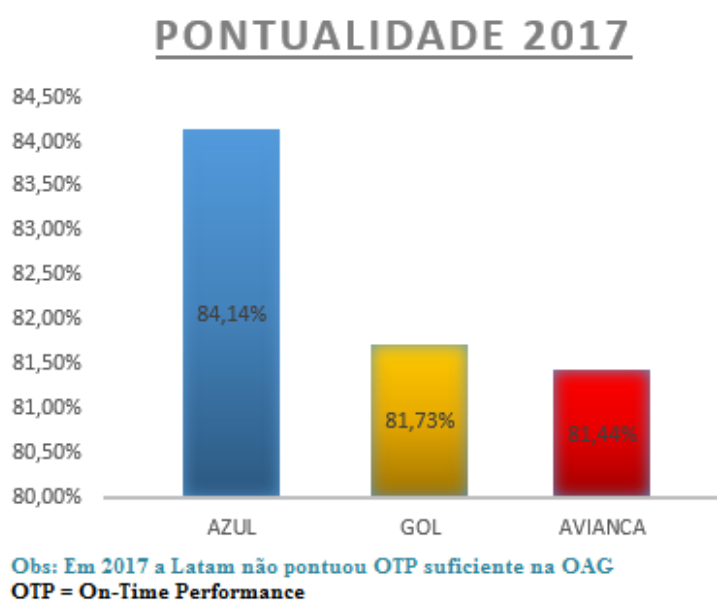


Gráfico 3. *Ranking de Pontualidade das companhias aéreas brasileiras 2017*

Fonte: OAG (2017) – Elaborado pela autora

Pontualidade 2018 - Jan a Ago				
	AZUL	LATAM	GOL	AVIANCA
jan/18	83,1%	83,6%	75,4%	80,6%
fev/18	86,6%	88,3%	85,1%	87,2%
mar/18	83,9%	85,7%	86,5%	84,7%
abr/18	87,7%	89,8%	85,3%	88,3%
mai/18	85,4%	91,2%	81,0%	77,9%
jun/18	84,5%	66,0%	76,3%	72,9%
jul/18	82,1%	68,8%	70,8%	74,2%
ago/18	87,3%	72,9%	86,3%	83,9%
Média Anual	85,08%	80,79%	80,84%	81,21%

Tabela 2. Pontualidade das companhias aéreas brasileiras 2018

Fonte: OAG (2018) - Elaborado pela autora

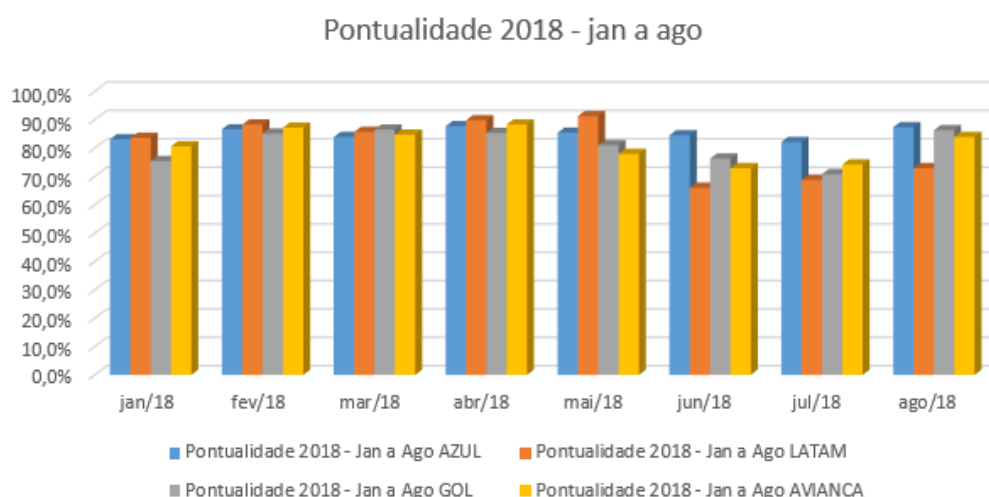


Gráfico 4. Pontualidade das companhias aéreas brasileiras 2018

Fonte: OAG (2018) - Elaborado pela autora

A Azul procurou se diferenciar no mercado que atua com inovação e, entre outros fatores, com qualidade de comunicação. Em entrevista à Revista de Administração e Inovação (2014, p.136), o então Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Azul, Sr. Johannes Castellano, respondeu que “inovar é parte do DNA da Companhia”, deixando evidente quando diz:

“Se fizessemos mais do mesmo, não conseguiríamos nos destacar e conseguir espaço no mercado. Ao inovar, com rotas

completamente diferentes das que o mercado operava, com novo tipo de aeronave, com serviço de bordo completamente diferente, com mais simpatia e melhor comunicação, tocamos o consumidor, que estava farto do tipo de serviço oferecido pelo duopólio. ” (CONSTANTINO, 2013, p. 11)

2.4.2. Organograma

Hoje, com mais de 11 mil funcionários, a Azul possui um organograma estruturado. Com relação ao setor estudado, o time de Manutenção de Linha responde à Gerência da Manutenção de Linha, que está sob a Gerencia Geral da Manutenção de Linha. A Vice-Presidência desta equipe é denominada Técnico Operacional.

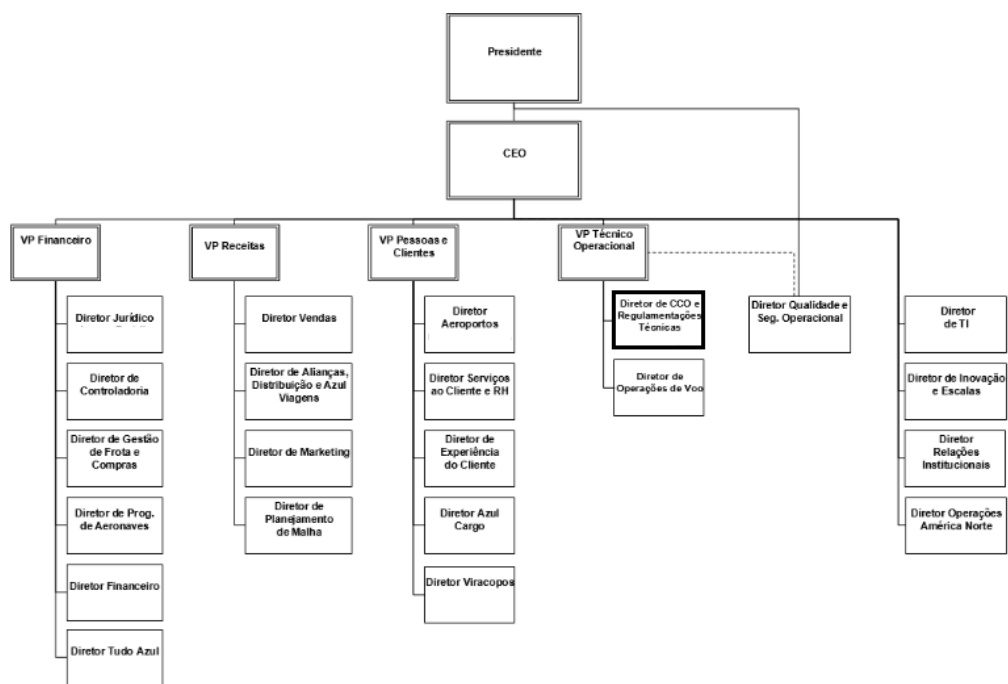


Figura 3. Organograma Executivo da Azul

Fonte: Azul (2018)

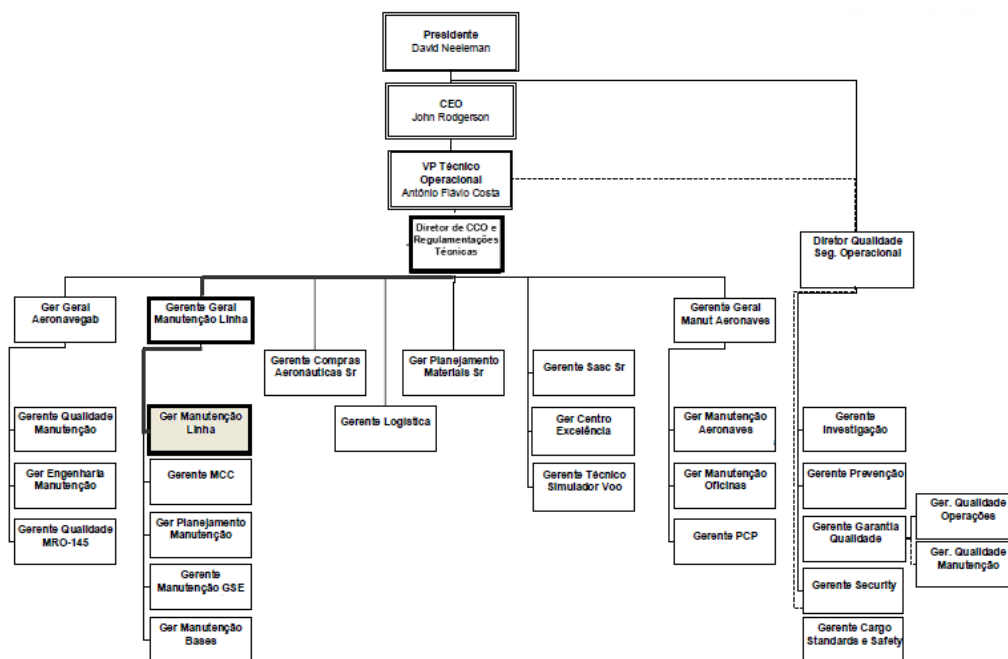


Figura 4. *Organograma Técnico Operacional da Azul*

Fonte: Azul (2018)

2.4.3. Cultura Organizacional

De acordo com Johann, (2015, p. 2), a cultura organizacional é tida como o conjunto de crenças e valores, compartilhadas pelas pessoas que compõem uma organização, que norteiam a organização sobre sua identidade, uma maneira de padrão comum de pensar e agir.

Abaixo, a visão (onde se quer chegar), missão (como chegar, como trazer a visão ao presente) e valores (quais são as posturas e virtudes pessoais desejadas) da Azul, além do compromisso que assume e seu princípio de liderança. Esses dois últimos itens – compromisso e liderança - foram criados pelo fundador David Neeleman por dar muita importância ao papel do líder na construção de um negócio e do engajamento da equipe para alcançar os resultados esperados.

Visão: Construir juntos a melhor companhia aérea do mundo.

Missão: Servir, servir, servir.

Valores: Para garantir e ampliar nosso sucesso, é preciso conhecer, compreender e empregar no dia a dia cada um de nossos valores. Na hora de tomar uma decisão, se você os empregar, pode ter certeza que vai seguir o caminho certo.

- Segurança - Respeite a vida em todas as ações.
- Consideração - Trate a todos como gostaria de ser tratado.
- Integridade - Honre sua palavra e aja de forma ética.
- Paixão - Use a paixão pelo que faz para servir as pessoas.
- Inovação - Inove em tudo o que fizer e busque renovar-se sempre.
- Excelência - Faça o melhor para obter resultados excepcionais.

Compromisso: O sucesso partiu de uma ideia simples: construir uma companhia aérea que valorize seus Tripulantes de forma que estes cuidem bem dos Clientes. É por essa razão que a Azul considera seus Tripulantes tão importantes. A Azul resume seu compromisso da seguinte forma:

- Orgulho de representar a empresa.
- Soluções rápidas e respostas diretas.
- Comunicação aberta.
- Ambiente alegre e inspirador.
- Relações dignas e justas.

Liderança: O líder é o exemplo. Precisa ter muito claro em sua mente o que se espera dele e como deve agir no comando do trabalho.

- Comunique-se com todos.
- Reconheça e promova, sempre que possível.
- Estimule a união.
- Sirva seus liderados.
- Celebre as conquistas.
- Exemplo – É a marca do líder Azul.

De acordo com o criador do valor “Liderança” da Azul, Roberto Hobeika, Diretor de Serviços ao Cliente da Azul da época, “Comunicar-se com todos, reconhecer, promover, estimular a união e celebrar as conquistas são as características que esperamos encontrar em nossa liderança.” (CONSTANTINO, 2013, p.13). Com relação ao papel da liderança sobre a comunicação, Marchiori (2014, p. 36) afirma que a “liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional.”, sendo os líderes formais as fontes primárias

de liderança (MARCHIORI, p. 36), reforçando a ideia de que a comunicação deve fazer parte da liderança, principalmente nos casos de tripulantes em cargos de liderança, como supervisores, coordenadores, gerentes e etc.

2.4.4. A Azul e o Perfil da Manutenção de Linha

Até o momento da entrevista com a Coordenadora de Administração Pessoal, Vita Beserra (10/set/2018), a Azul possui 11297 colaboradores, tratados homogeneamente pela organização como tripulantes. A Gerência de Manutenção de Linha possui 1222 tripulantes, o que represente quase 11% do total de tripulantes da Azul. No momento da coleta de dados, foi explicado que este total considera também o pessoal administrativo não-técnico, não havendo tempo hábil do setor de RH para coletar dados da quantidade apenas do time técnico, composto normalmente por: chefes de base, coordenadores técnicos, supervisores, líderes, técnicos e ajudantes. Os líderes só existem em bases consideradas grandes pela Azul, que são: VCP, SSA, REC, POA, NAT, CNF, MAO. Já os cargos de coordenadores técnicos e supervisores, só existem em VCP, considerada a base principal entre todas as bases.

O tempo de empresa dos tripulantes da Azul gira em torno de pouco menos de 4 anos. A média do tempo de empresa dos tripulantes da Manutenção de Linha da Azul gira em torno de 3,5 anos, sendo 8% a menos do que a média da organização.

A Azul possui um time considerado maduro: a média da idade de seus tripulantes é de 37 anos. A Manutenção de Linha é 14% mais nova, com idade média de 32 anos.

Quanto ao gênero, na Azul, pouco mais de 56% são do sexo masculino, enquanto quase 44% são do sexo feminino. A Manutenção de Linha é composta por praticamente 97% do sexo masculino, sendo o sexo feminino representado por pouco mais de 03%.

Quando se trata de nível escolar, o ensino básico entre os tripulantes tanto da Azul quanto da Manutenção de Linha da Azul está próximo de 04%; o ensino médio também é equilibrado entre Azul e sua Manutenção de Linha, estando na casa dos 43,7%; pouco mais da metade (aproximadamente 51%) dos tripulantes tanto da Azul quanto de sua manutenção de Linha possuem ensino superior e cerca de 05% da Azul e também de sua Manutenção de Linha possuem especialização.

	Azul	ML Azul
Quantidade Trips.	11297	1222

Tabela 3. Quantidade de tripulantes: Azul x Manutenção de Linha

Fonte: Azul (2018) – Elaborado pela autora

	Azul	ML Azul
Tempo casa em anos	3,8	3,5

Tabela 4. Média de tempo em anos na empresa: Azul x Manutenção de Linha

Fonte: Azul (2018) – Elaborado pela autora

	Azul	ML Azul
faixa etária média	37	32

Tabela 5. Média de faixa etária: Azul x Manutenção de Linha

Fonte: Azul (2018) – Elaborado pela autora

	Azul		ML Azul	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Gênero	6338	4959	1185	37

Tabela 6. Quantidade por gênero: Azul x Manutenção de Linha

Fonte: Azul (2018) – Elaborado pela autora

	Nível escolar	
	AZUL	ML
Básico	42	5
Médio	4939	534
Superior	5742	621
Especialização	574	62
Total	11297	1222

Tabela 7. Quantidade por instrução: Azul x Manutenção de Linha

Fonte: Azul (2018) – Elaborado pela autora

Com isso, percebe-se que o time da Manutenção de linha é composto predominantemente do sexo masculino, possui grau de instrução acima de médio e pode ser considerado um time jovem, levando em conta que para se tornar um mecânico de aeronaves é necessário possuir habilitação CHT na área. Tal habilitação é conseguida com os seguintes pré-requisitos:

- Ensino médio completo;
- Ser aprovado em curso de mecânico de aviação (são 3 módulos possíveis e cada módulo é cursado de 10 a 12 meses);

- Ser aprovado em prova de bancada na ANAC, adquirindo habilitação CCT- este tópico habilita a pessoa a trabalhar como auxiliar de mecânico de aeronaves;
- Possuir, no mínimo, 3 anos de experiência como auxiliar de mecânico de aeronaves – neste ponto, é possível se habilitar com CHT, sendo considerado mecânico de aeronaves.

3. METODOLOGIA

3.1.Tipo de Pesquisa

O estudo proposto foi feito através de pesquisas de campo e análise de dados da empresa, uma vez que tem por objetivo esclarecer se há fatores contribuintes para a dificuldade de alcançar um objetivo e, se é que ele existe, quais são. Um questionário padrão com questões fechadas e abertas foi apresentado ao público alvo. O fato em questão é analisar quais os procedimentos que a Azul utiliza para garantir que o treinamento dado aos funcionários da Manutenção de linha da Azul sejam eficientes e eficazes.

3.2.Universo e Amostra

A população deste estudo é formada pela população dos Chefes de bases, Líderes de Manutenção de Linha e Técnicos da Manutenção de Linha da Azul com características diversas, desde bases consideradas principais, à bases com pouco fluxo de operação. O número de entrevistados serão todos os que se disponibilizarem a responder.

3.3.Coleta de Dados

Para coleta de dados da pesquisa foi utilizado questionário padrão entre todos os respondentes, com perguntas fechadas e abertas, enviado e respondido eletronicamente. Também foi efetuada entrevista com o time de RH da Azul, além de coleta de informações da intranet da própria organização.

3.4.Tratamento dos Dados

Os dados coletados através de questionários com questões fechadas foram analisados quantitativamente através de gráficos e procedimentos estatísticos.

Os dados coletados através de questionários com questões abertas foram analisados qualitativamente através de áreas, sendo identificados e agrupados.

3.5. Limitações do Método

O método de pesquisa utilizado neste trabalho apresenta algumas limitações devido a algumas questões serem abertas, que permitiram ao inquirido dar respostas subjetivas, abrangentes, pouco explícitas ou com falta de argumentos. Também houve a limitação da disponibilidade ou interesse dos elementos pertencentes ao universo de pesquisa.

4. A PESQUISA

4.1. Alcance da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de alcançar 100% do público alvo através de e-mail corporativo, enviado pela Gerência da Manutenção de Linha, ficando a cargo de cada tripulante da manutenção de linha decidir sobre sua disponibilidade e vontade de colaborar ou não com o levantamento das informações. Todavia, agora que a Azul é uma empresa de capital aberto, algumas novas regras internas impediram que o questionário fosse divulgado por este meio. De acordo com entrevista com o Gerente desta área em 06/out/2018, Sr. Carlos José Lisboa, as atuais regras da empresa impedem que o e-mail corporativo veicule conteúdo que não seja elaborado pela organização, mesmo que tenha cunho colaborativo.

Dada a situação acima citada, foi autorizado que o questionário fosse divulgado através do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, desde que deixado claro que tal pesquisa é particular, sem nenhum vínculo com a Azul. Portanto, foi por este caminho a divulgação do questionário, dependendo de:

- Obtenção de números de telefones celulares de tripulantes da Manutenção de Linha da Azul com o aplicativo de WhatsApp instalado;
- Compartilhamento do questionário entre tripulantes da Manutenção de Linha da Azul com o aplicativo de WhatsApp instalado;
- O efeito “telefone sem fio”, onde a explicação da importância do trabalho pode se perder ou se distorcer, reduzindo ou eliminando o interesse tanto em responder o questionário quanto em compartilhá-lo com outros membros da Manutenção de Linha da Azul.

As dificuldades acima apresentadas justificam uma participação amostral em torno de 3,5% do universo estudado, onde antes se planejava algo em torno de 25% a 30% de adesão. Apesar da participação feminina estar em proximidade com a porcentagem de mulheres na Manutenção de Linha da Azul (participação na amostra de 2,4%), não houve representatividade de todas as regiões do Brasil (ausência de respondentes da região Norte).

4.2.O questionário

O questionário foi montado buscando perguntas que pudessem expor:

- A qualidade do treinamento em diversos aspectos;
- A qualidade da comunicação escrita sob a ótica do receptor da mensagem;

- O clima organizacional na comunicação entre pessoas de mesma hierarquia, de hierarquia diferente e entre tripulantes de outras áreas;
- A participação da comunicação do líder;
- Compatibilidade entre a quantidade de tarefas e material de leitura com o tempo disponível;
- A participação do tripulante na possibilidade de melhoria dos processos.

A maioria das perguntas foram feitas na modalidade fechada, no entanto, sentindo a necessidade de alcançar detalhes da parte dos respondentes, algumas perguntas foram feitas na modalidade aberta. Essas perguntas abertas foram avaliadas e compactadas no tópico “dados da pesquisa”, mas poderão ser consultadas na íntegra no Apêndice A.

Uma entrevista com o setor de formulação dos procedimentos também foi feita com o intuito de elucidar parte das hipóteses deste trabalho. A entrevista foi gravada para que pudesse haver a análise das respostas sem perda de conteúdo. A transcrição completa da entrevista poderá ser consultada no Apêndice B.

4.3.Dados da Pesquisa

Os dados da pesquisa são constituídos pelo resultado do questionário enviado eletronicamente aos membros da Manutenção de Linha e também da síntese da entrevista feita no setor de formulação dos procedimentos e instruções de trabalho da Manutenção de Linha, chamado de *Maintenance Standard Coordination*.

4.3.1. Questionário eletrônico para a Manutenção de Linha

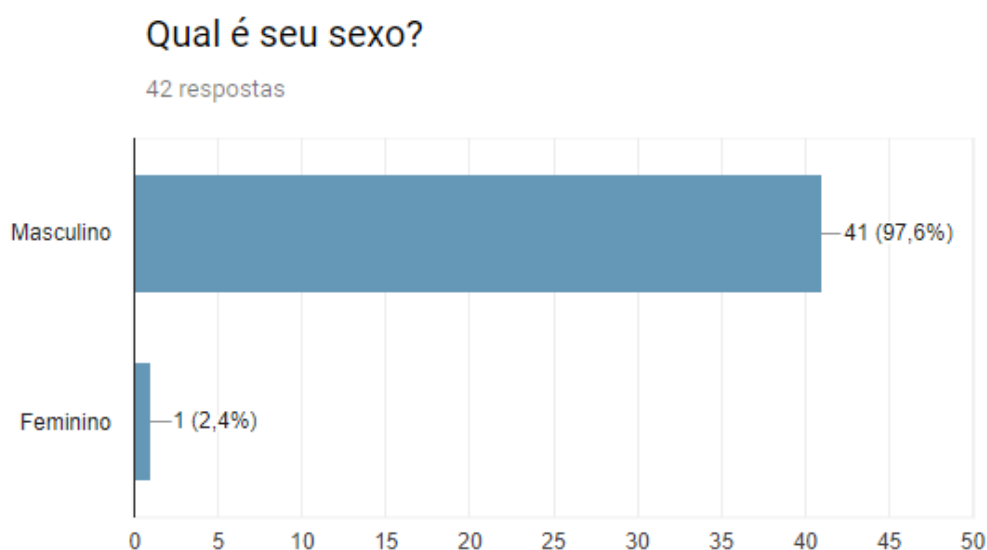


Gráfico 5. *Gênero dos respondentes*

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 2,4% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 97,6% dos respondentes são do sexo masculino.

Qual é sua faixa etária?

42 respostas

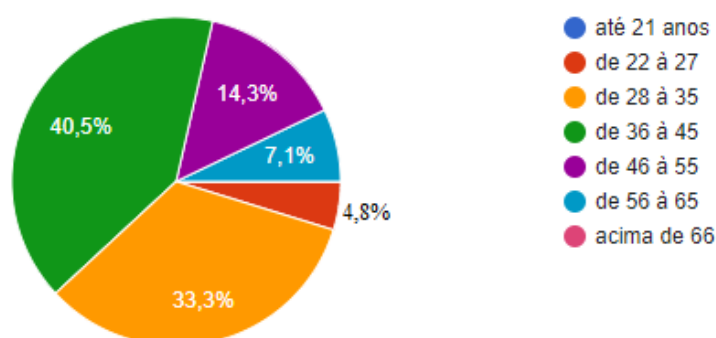


Gráfico 6. *Faixa etária dos respondentes*

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 4,8% dos respondentes possuem entre 22 e 27 anos de idade; 33,3% dos respondentes possuem entre 28 e 35 anos de idade; 40,5% dos respondentes possuem entre 36 e 45 anos de idade; 14,3% dos respondentes possuem entre 46 e 55 anos de idade e 7,1% dos respondentes possuem entre 56 e 65 anos de idade. Não houve ocorrência de respondentes com idade inferior a 21 anos e acima de 66 anos.

Qual é sua escolaridade?

42 respostas

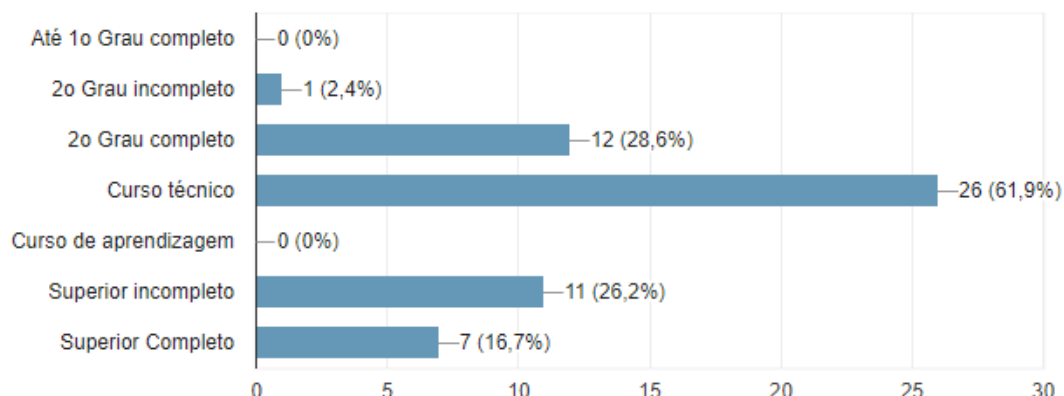


Gráfico 7. *Escolaridade dos respondentes*

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 2,4% dos respondentes possuem 2º grau incompleto; 28,6% dos respondentes possuem 2º grau completo; 26,2% dos respondentes possuem superior incompleto e 16,7% dos respondentes possuem superior completo. Não houve ocorrência de respondentes com escolaridade até 1º grau completo e nem com curso de aprendizagem.

Para a pergunta sobre escolaridade, mais de uma opção pode ser escolhida de forma complementar.

Em qual região você nasceu?

42 respostas

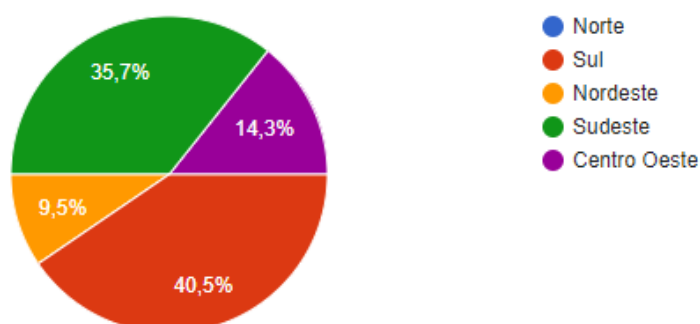


Gráfico 8. *Região de origem dos respondentes*

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 40,5% dos respondentes são nascidos na região Sul do Brasil; 9,5% dos respondentes são nascidos na região Nordeste do Brasil; 35,7% dos respondentes são nascidos na região Sudeste do Brasil e 14,3% dos respondentes são nascidos na região Centro-Oeste do Brasil. Não houve ocorrência de respondentes do Norte.

Em qual região você trabalha atualmente?

42 respostas

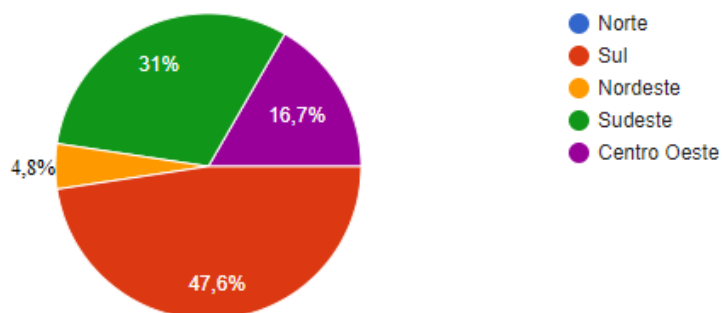


Gráfico 9. Região de atuação dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 47,6% dos respondentes trabalham na região Sul do Brasil; 4,8% dos respondentes trabalham na região Nordeste do Brasil; 31% dos respondentes trabalham na região Sudeste do Brasil e 16,7% dos respondentes trabalham na região centro-oeste do Brasil. Não houve ocorrência de respondentes do Norte.

Qual é a densidade semanal de força de trabalho de sua base?

32 respostas

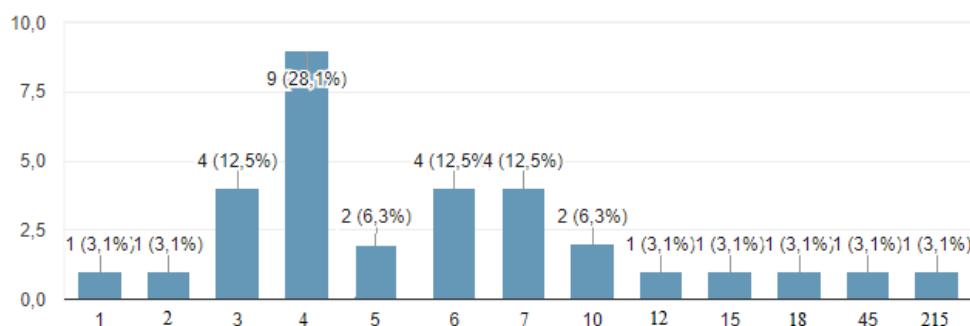


Gráfico 10. Decolagens / mão-de-obra nas bases dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Densidade semanal significa a quantidade de decolagens por semana dividida pela quantidade de pessoas da Manutenção de Linha que atuam diretamente na aeronave. O espaço de tempo semanal foi escolhido por ser um período comum de repetições ao longo de uma temporada, seja ela de baixa ou de alta demanda, às exceções dos feriados. Como esta questão depende diretamente de o respondente conhecer a quantidade de decolagens de sua base além de saber a quantidade de tripulantes da Manutenção de Linha de sua base, a questão não foi classificada como de resposta obrigatória, podendo o respondente prosseguir com o questionário mesmo não respondendo a esta questão.

De acordo com o gráfico acima, 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 1; 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 2; 12,9% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 3; 29% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 4; 6,4%% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 5; 12,9% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 6; 12,9% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 7; 6,3% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 10; 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 12; 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 15; 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 18 e 3,2% dos respondentes trabalham em locais cuja dsft é 215.

Sua base é considerada principal em sua região
(VCP/SSA/REC/POA/CNF)?

42 respostas

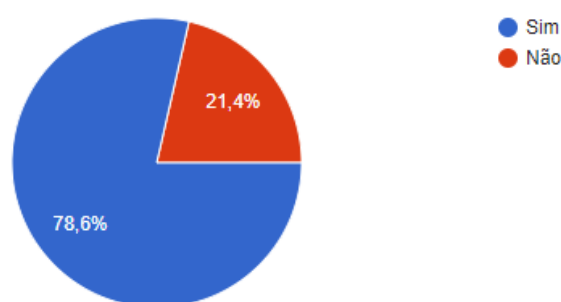


Gráfico 11. Gráfico 11: Bases principais dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 78,6% dos respondentes trabalham em bases principais e 21,4% dos respondentes trabalham em bases consideradas não-principais.

Há quanto tempo você trabalha no setor aéreo?

42 respostas

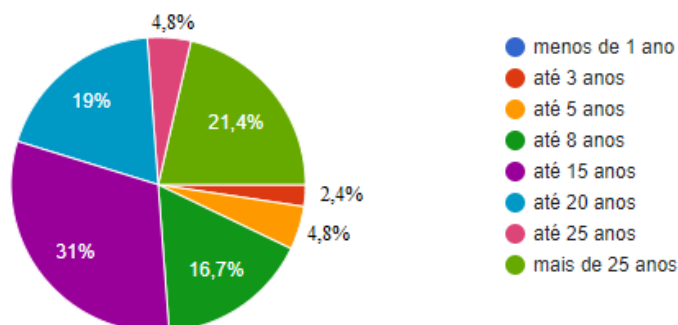


Gráfico 12. Gráfico 12: Tempo de aeroviário dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 2,4% dos respondentes possuem de 1 a 3 anos de setor aéreo; 4,8% dos respondentes possuem de 3 a 5 anos no setor aéreo; 16,7% dos respondentes possuem de 5 a 8 anos no setor aéreo; 31% dos respondentes possuem de 8 a 15 anos no setor aéreo; 19% dos respondentes possuem de 15 a 20 anos no setor aéreo; 4,8% dos respondentes possuem de 20 a 25 anos no setor aéreo e 21,4% dos respondentes possuem mais de 25 anos no setor aéreo. Não houve ocorrências de respondentes com menos de 1 ano de atuação no setor aéreo.

Há quanto tempo você trabalha na Manutenção de Linha da Azul?

42 respostas

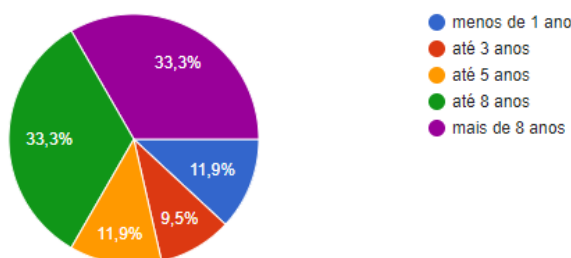


Gráfico 13. Tempo dos respondentes na Manutenção de Linha da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 11,9% dos respondentes trabalham na Manutenção de Linha da Azul há menos de 1 ano; 9,5% dos respondentes trabalham na Manutenção de Linha da Azul de 1 a 3 anos; 11,9% dos respondentes trabalham na Manutenção de Linha da Azul

de 3 a 5 anos; 33,3% dos respondentes trabalham na Manutenção de Linha da Azul de 5 a 8 anos e 33,3% dos respondentes trabalham na Manutenção de Linha da Azul há mais de 8 anos.

Ao entrar na empresa, é fornecido treinamento sobre os procedimentos de manutenção já existentes. Responda o quanto você considera que foi suficiente para seu ingresso nas atividades de sua função.

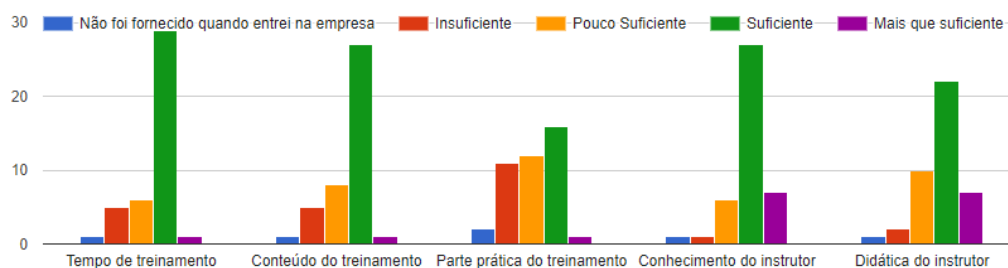


Gráfico 14. Opinião dos respondentes sobre treinamento nos procedimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, para ingressar nas atividades de suas funções, no quesito “tempo de treinamento” sobre os procedimentos de manutenção já existentes, 2,4% dos respondentes não receberam treinamento quando entraram na empresa; 11,9% dos respondentes consideram insuficiente; 14,3% dos respondentes consideram pouco suficiente; 69% dos respondentes consideram suficiente e 2,4% dos respondentes consideram mais que suficiente. No quesito “conteúdo do treinamento” sobre os procedimentos de manutenção já existentes, 2,4% dos respondentes não receberam treinamento quando entraram na empresa; 11,9% dos respondentes consideram insuficiente; 19% dos respondentes consideram pouco suficiente; 64,3% dos respondentes consideram suficiente e 2,4% dos respondentes consideram mais que suficiente. No quesito “parte prática do treinamento” sobre os procedimentos de manutenção já existentes, 2,4% dos respondentes não receberam treinamento quando entraram na empresa; 26,2% dos respondentes consideram insuficiente; 28,6% dos respondentes consideram pouco suficiente; 38,1% dos respondentes consideram suficiente e 2,4% dos respondentes consideram mais que suficiente. No quesito “conhecimento do instrutor” sobre o treinamento dos procedimentos de manutenção já existentes, 2,4% dos respondentes não receberam treinamento quando entraram na empresa; 11,9% dos respondentes consideram insuficiente; 19% dos respondentes consideram pouco suficiente; 64,3% dos respondentes consideram suficiente e 2,4% dos respondentes

consideram mais que suficiente. Já no quesito “didática do instrutor” durante o treinamento dos procedimentos de manutenção já existentes, 2,4% dos respondentes não receberam treinamento quando entraram na empresa; 4,8% dos respondentes consideram insuficiente; 23,8% dos respondentes consideram pouco suficiente; 52,4% dos respondentes consideram suficiente e 16,7% dos respondentes consideram mais que suficiente.

Sobre os procedimentos e instruções de trabalho da manutenção de linha, no geral, você considera:

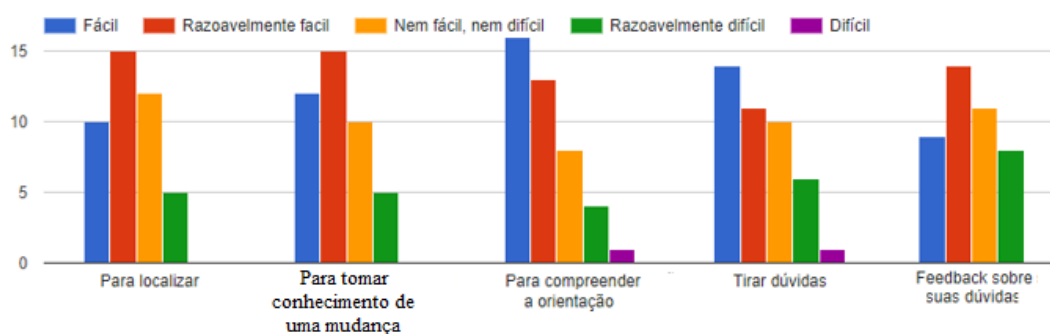


Gráfico 15. Opinião dos respondentes sobre tomada de conhecimento dos procedimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, sobre os procedimentos de manutenção de linha, no quesito “para localizar”, 23,8% dos respondentes consideram fácil; 35,7% dos respondentes consideram razoavelmente fácil; 28,6% dos respondentes consideram nem fácil nem difícil; 11,9% dos respondentes consideram razoavelmente difícil e nenhum dos respondentes consideram difícil. No quesito “para tomar conhecimento de uma mudança”, 28,6% dos respondentes consideram fácil; 35,7% dos respondentes consideram razoavelmente fácil; 23,8% dos respondentes consideram nem fácil nem difícil; 11,9% dos respondentes consideram razoavelmente difícil e nenhum dos respondentes consideram difícil. No quesito “para compreender a orientação”, 38,1% dos respondentes consideram fácil; 30,9% dos respondentes consideram razoavelmente fácil; 19,1% dos respondentes consideram nem fácil nem difícil; 9,5% dos respondentes consideram razoavelmente difícil e 2,4% dos respondentes consideram difícil. No quesito “tirar dúvidas”, 33,3% dos respondentes consideram fácil; 26,2% dos respondentes consideram razoavelmente fácil; 23,8% dos respondentes consideram nem fácil nem difícil; 14,3% dos respondentes consideram razoavelmente difícil e 2,4% dos respondentes consideram difícil. Já no quesito “feedback

para suas dúvidas”, 21,4% dos respondentes consideram fácil; 33,3% dos respondentes consideram razoavelmente fácil; 26,2% dos respondentes consideram nem fácil nem difícil; 19,1% dos respondentes consideram razoavelmente difícil e nenhum dos respondentes consideram difícil;

O quanto você considera conhecer os atuais procedimentos e instruções de trabalho?

42 respostas

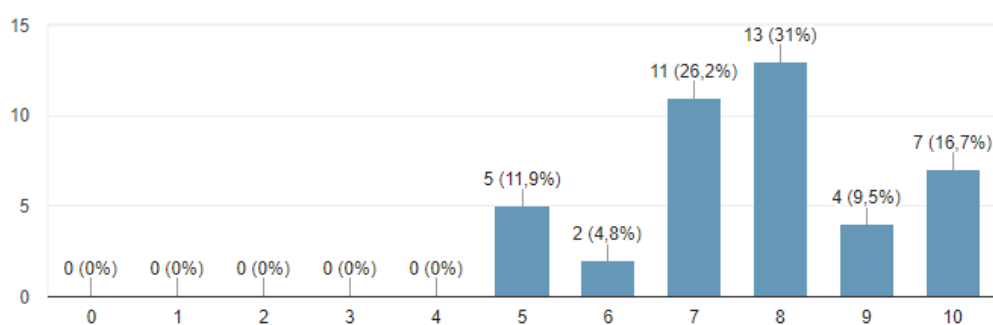


Gráfico 16. Nível de conhecimento dos procedimentos dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Considerando que para notas de 0 a 1 significam nenhum ou praticamente nenhum conhecimento, para notas de 2 a 3 significam pouco conhecimento, para notas de 3 a 5 significam médio conhecimento, para notas de 7 a 8 significam um significativo conhecimento e de 9 a 10 significam muito ou total conhecimento, de acordo com o gráfico acima, 11,9% dos respondentes consideram ter médio conhecimento sobre os atuais procedimentos e instruções de trabalho; 57,2% dos respondentes consideram ter um significativo conhecimento sobre os atuais procedimentos e instruções de trabalho e 26,2% dos respondentes consideram ter muito ou total conhecimento sobre os atuais procedimentos e instruções de trabalho.

Por intermédio de quais meios você costuma tomar conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução de trabalho ou de alguma modificação nos procedimentos ou instruções já existentes?

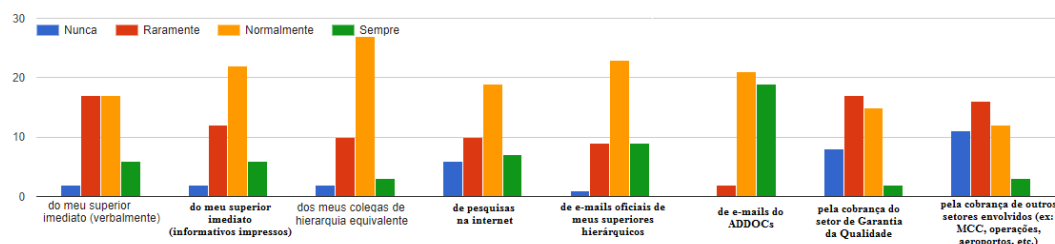


Gráfico 17. Meios de conhecimento dos procedimentos pelos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, no quesito “do meu superior imediato (verbalmente)” 4,8% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 16,7% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 16,7% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 6,8% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “do meu superior imediato (informativo impresso)” 4,8% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 12,2% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 22,2% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 6,8% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “dos meus colegas de hierarquia equivalente” 4,8% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 10,0% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 26,6% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 7,1% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “de pesquisas na intranet” 14,3% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 10,0% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 19,0% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 7,7% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “de e-mails oficiais de meus superiores hierárquicos” 2,4% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo

procedimento ou instrução; 21,4% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 54,8% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 21,4% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “de e-mails do ADDOCs” não houve ocorrência de respondentes que nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 4,8% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 50% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 45,2% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. No quesito “pela cobrança do setor de Garantia da Qualidade” 19,1% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 40,5% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 35,7% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 4,8% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução. Já no quesito “pela cobrança de outros setores envolvidos (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)” 26,2% dos respondentes nunca tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 38,1% dos respondentes raramente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução; 28,6% dos respondentes normalmente tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução e 7,1% dos respondentes sempre tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução.

De modo geral, quanto tempo leva entre o procedimento ou instrução de trabalho ser oficializado e você tomar conhecimento desta mudança (excluindo períodos de férias e afastamentos)?

42 respostas

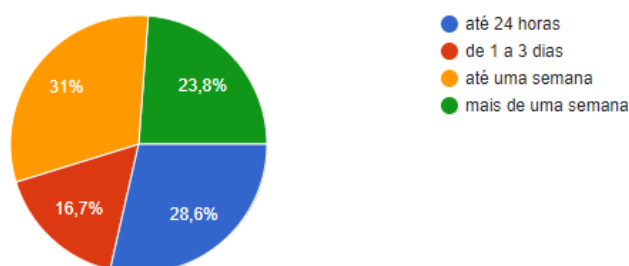


Gráfico 18. Tempo médio de conhecimento dos procedimentos pelos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, para 28,6% dos respondentes o tempo entre a publicação de um procedimento e sua tomada de conhecimento é de até 24h; para 16,7% dos respondentes o tempo entre a publicação de um procedimento e sua tomada de conhecimento é de 1 a 3 dias; para 31% dos respondentes o tempo entre a publicação de um procedimento e sua tomada de conhecimento é de até uma semana e para 23,8% dos respondentes o tempo entre a publicação de um procedimento e sua tomada de conhecimento é de mais de uma semana.

De modo geral, você considera que há ambiguidade (mais de uma forma de entender) na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho da manutenção de linha?

42 respostas

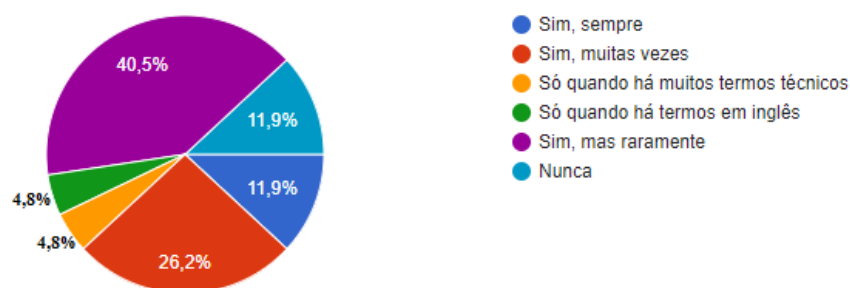


Gráfico 19. Nível de ambiguidade na interpretação dos procedimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 11,9% dos respondentes consideram que sempre há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho; 26,2% dos respondentes consideram que muitas vezes há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho; 4,8% dos respondentes consideram que quando há muitos termos técnicos há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho; 4,8% dos respondentes consideram que quando há termos em inglês há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho; 40,5% dos respondentes consideram que raramente há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho e 11,9% dos respondentes considera que nunca há ambiguidade na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho.

Caso você tenha alguma dúvida ao ler um novo procedimento ou instrução de trabalho, como você costuma resolver esta dúvida?

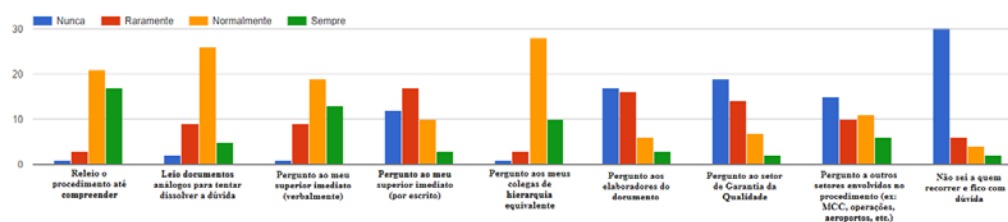


Gráfico 20. Gráfico 20: Resolução de dúvidas pelos repondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, no quesito “releio o procedimento até entender”, 2,4% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 7,1% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 50% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 40,5% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “leio documentos análogos para tentar dissolver a dúvida”, 4,8% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 21,4% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 61,9% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 11,9% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto ao meu superior imediato (verbalmente)”, 2,4% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 21,4% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 45,2% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 31% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto ao meu superior imediato (por escrito)”, 28,6% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 40,5% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 23,8% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 7,1% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto aos meus colegas de hierarquia equivalente”, 2,4% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 7,1% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 66,7% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 23,8% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto aos elaboradores do documento”, 40,5% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 38,1% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 14,3% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 7,1% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto ao setor de garantia da qualidade”, 45,2%

dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 33,3% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 16,7% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 4,8% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. No quesito “pergunto a outros setores envolvidos no procedimento (ex. MCC, operações, aeroportos, etc)”, 35,7% dos respondentes nunca resolvem suas dúvidas dessa forma; 23,8% dos respondentes raramente resolvem suas dúvidas dessa forma; 26,2% dos respondentes normalmente resolvem suas dúvidas dessa forma e 14,3% dos respondentes sempre resolvem suas dúvidas dessa forma. Já no quesito “não sei a quem recorrer e fico com a dúvida”, 71,4% dos respondentes nunca ficam com a dúvida ou não sabem a quem recorrer; 14,3% dos respondentes raramente ficam com a dúvida ou não sabem a quem recorrer; 9,5% dos respondentes normalmente ficam com a dúvida ou não sabem a quem recorrer e 4,8% dos respondentes sempre ficam com a dúvida ou não sabem a quem recorrer.

Quando você tenta tirar uma dúvida sobre procedimentos ou instruções de trabalho, você recebe feedback de suas perguntas?

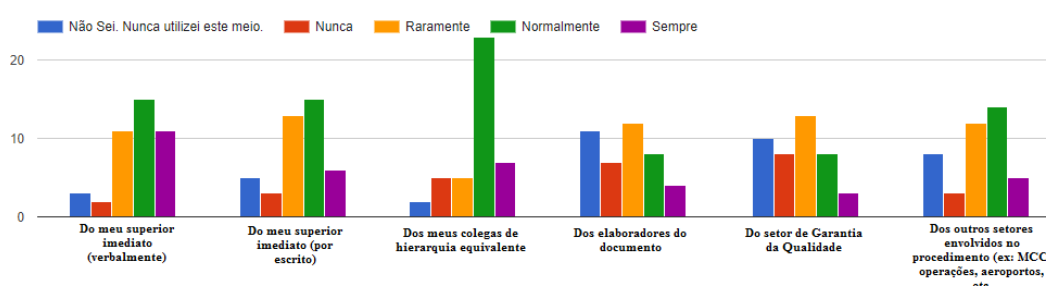


Gráfico 21. Feedback de dúvidas dos procedimentos aos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, no quesito “do meu superior imediato (verbalmente)”, 7,1% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem o *feedback* deste meio; 4,8% nunca recebem *feedback* deste meio; 26,2% raramente recebem *feedback* deste meio; 35,7% normalmente recebem *feedback* deste meio e 26,2% sempre recebem *feedback* deste meio. No quesito “do meu superior imediato (por escrito)”, 11,9% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem o *feedback* deste meio; 7,1% nunca recebem *feedback* deste meio; 31% raramente recebem *feedback* deste meio; 35,7% normalmente recebem *feedback* deste meio e 14,3% sempre recebem *feedback* deste meio. No quesito “dos meus colegas de hierarquia equivalente”, 4,8% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem

o *feedback* deste meio; 11,9% nunca recebem *feedback* deste meio; 11,9% raramente recebem *feedback* deste meio; 54,8% normalmente recebem *feedback* deste meio e 16,7% sempre recebem *feedback* deste meio. No quisito “dos elaboradores do documento”, 26,2% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem o *feedback* deste meio; 16,7% nunca recebem *feedback* deste meio; 28,6% raramente recebem *feedback* deste meio; 19,1% normalmente recebem *feedback* deste meio e 9,5% sempre recebem *feedback* deste meio. No quisito “do setor de garantia da qualidade”, 26,8% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem o *feedback* deste meio; 19,1% nunca recebem *feedback* deste meio; 31% raramente recebem *feedback* deste meio; 19,1% normalmente recebem *feedback* deste meio e 7,1% sempre recebem *feedback* deste meio. Já no quisito “dos outros setores envolvidos no procedimento (ex. MCC, operações, aeroportos, etc)”, 11,9% dos respondentes nunca tentaram este caminho para sanar suas dúvidas e não conhecem o *feedback* deste meio; 7,1% nunca recebem *feedback* deste meio; 28,6% raramente recebem *feedback* deste meio; 33,3% normalmente recebem *feedback* deste meio e 11,9% sempre recebem *feedback* deste meio.

Ao se deparar a com possibilidade de melhoria no procedimento ou instrução de trabalho, qual é sua postura mais usual?

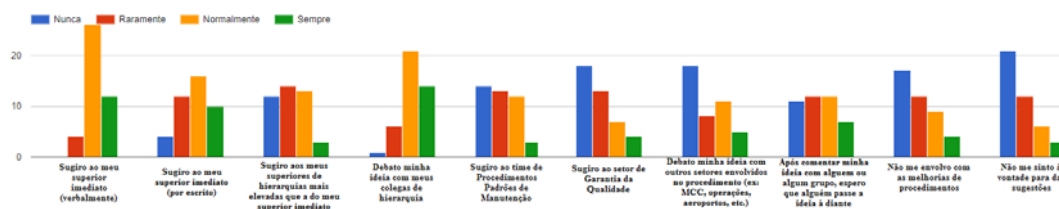


Gráfico 22. Proação dos respondentes sobre participação nos procedimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, ao se depararem com a possibilidade de melhoria de um procedimento ou instrução de trabalho, no quisito “sugiro ao meu superior imediato (verbalmente)”, não houve ocorrência de respondentes que nunca tivessem escolhido esta opção; 9,5% dos respondentes raramente optam por esta postura; 61,9% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 28,6% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quisito “sugiro ao meu superior imediato (por escrito)”, 9,5% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 28,6% dos respondentes raramente optam por esta postura; 38,1% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 26,2% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quisito “sugiro aos meus superiores de hierarquias mais

elevadas que a do meu superior imediato“, 28,6% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 33,3% dos respondentes raramente optam por esta postura; 31% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 7,1% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “debato minha ideia com meus colegas de hierarquia“, 2,4% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 14,3% dos respondentes raramente optam por esta postura; 50% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 33,3% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “sugiro ao time de procedimentos padrões de manutenção“, 33,3% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 31% dos respondentes raramente optam por esta postura; 28,6% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 7,1% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “sugiro ao setor de garantia da qualidade“, 42,8% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 31% dos respondentes raramente optam por esta postura; 16,7% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 9,5% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “debato minha ideia com outros setores envolvidos no procedimento (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)“, 42,8% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 19,1% dos respondentes raramente optam por esta postura; 26,2% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 11,9% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “após comentar minha ideia com alguém ou algum grupo, espero que alguém passe a ideia a diante“, 28,6% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 28,6% dos respondentes raramente optam por esta postura; 28,6% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 16,7% dos respondentes sempre optam por esta postura. No quesito “não me envolvo com as melhorias de procedimentos“, 40,5% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 28,6% dos respondentes raramente optam por esta postura; 21,4% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 9,5% dos respondentes sempre optam por esta postura. Já no quesito “não me sinto à vontade para dar sugestões“, 50% dos respondentes nunca optaram por esta postura; 28,6% dos respondentes raramente optam por esta postura; 14,3% dos respondentes normalmente optam por esta postura e 7,1% dos respondentes sempre optam por esta postura.

Você se sente cobrado por seu superior direto a saber sobre as mudanças nos procedimentos ou instruções?

42 respostas

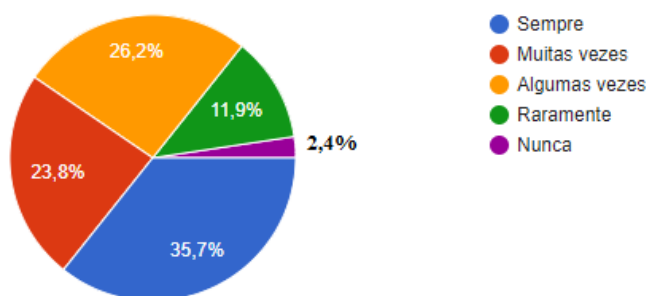


Gráfico 23. Nível de cobrança dos superiores aos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 35,7% dos respondentes sempre se sentem cobrados por seus superiores diretos sobre mudanças nos procedimentos ou instruções; 23,8% dos respondentes muitas vezes se sentem cobrados por seus superiores diretos sobre mudanças nos procedimentos ou instruções; 26,2% dos respondentes algumas vezes se sentem cobrados por seus superiores diretos sobre mudanças nos procedimentos ou instruções; 11,9% dos respondentes raramente se sentem cobrados por seus superiores diretos sobre mudanças nos procedimentos ou instruções e 2,4% dos respondentes nunca se sentem cobrados por seus superiores diretos sobre mudanças nos procedimentos ou instruções;

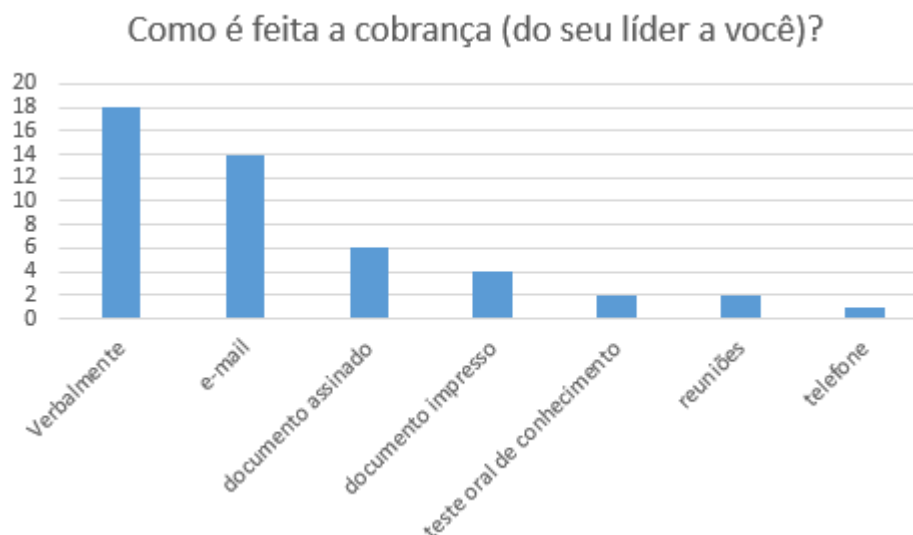


Gráfico 24. Meios de cobrança dos superiores aos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Apesar da pergunta principal ter sido classificada como de resposta obrigatória para a sequência do questionário, seu complemento “Descreva abaixo como é feita essa cobrança” foi classificado como não obrigatório. Com isso, obteve-se 90,5% dos entrevistados respondendo a esta questão. Para que detalhes não escapassem de como a cobrança do líder ao entrevistado é feita, a pergunta foi aberta, solicitando apenas que a resposta fosse objetiva. Assim, cada resposta foi analisada e agrupada em categorias.

De acordo com o gráfico acima, 47,4% dos respondentes são cobrados verbalmente por seus líderes; 36,8% dos respondentes são cobrados via e-mail por seus líderes; 15,8% dos respondentes são cobrados via assinatura de documentos por seus líderes; 10,5% dos respondentes são cobrados via documentos impressos por seus líderes; 5,3% dos respondentes são cobrados por teste oral de seus conhecimentos por seus líderes; 5,3% dos respondentes são cobrados durante reuniões por seus líderes e 2,6% dos respondentes são cobrados via telefone por seus líderes.

Algumas colocações foram feitas apenas quando se relatou comunicação verbal, que foram as seguintes: o procedimento é ensinado (1 evento); a informação é passada com a intenção de melhorar o desempenho profissional (1 evento); informação reforçada após ocorrência de algum problema (erro de execução) relacionado à determinado procedimento.

Você possui algum cargo formal de liderança?

42 respostas

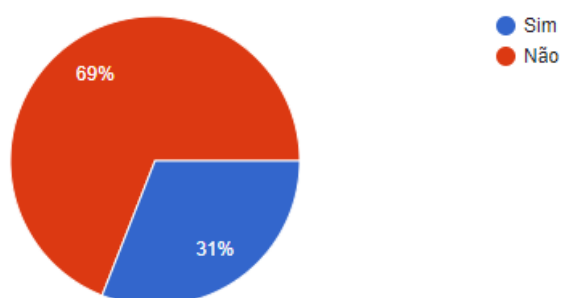


Gráfico 25. Líderes x não-líderes respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 31% dos respondentes possuem cargos de liderança, enquanto 69% dos respondentes não possuem cargos de liderança.

Você cobra seus liderados sobre estarem atualizados com as mudanças de procedimentos e instruções de trabalho?

13 respostas

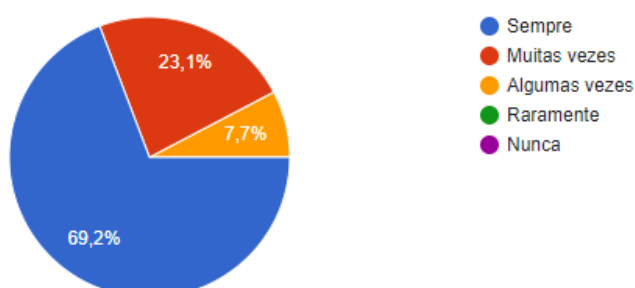


Gráfico 26. Nível de cobrança dos superiores respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esta pergunta (classificada como obrigatória) e seu complemento “Descreva abaixo como é feita essa cobrança?” foram feitas apenas para casos onde a questão anterior “você tem algum cargo formal de liderança” obteve “sim” como resposta. Assim, 31% dos entrevistados responderam a esta questão. Assim, de acordo com o gráfico acima, 69,2% dos respondentes sempre cobram seus liderados sobre mudanças em procedimentos e instruções de trabalho; 23,1% dos respondentes cobram muitas vezes seus liderados sobre mudanças em procedimentos e instruções de trabalho; 7,7% dos respondentes cobram algumas vezes seus

liderados sobre mudanças em procedimentos e instruções de trabalho. Não houve ocorrências para frequências raras ou inexistentes.



Gráfico 27. Meios de cobrança dos superiores respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esta pergunta foi mantida aberta, mas com restrição a texto curto, solicitando ao respondente que fosse claro e objetivo em sua resposta. Apesar da pergunta principal ter sido classificada como de resposta obrigatória para a sequência do questionário, seu complemento “Descreva abaixo como é feita essa cobrança” foi classificado como não obrigatório. Assim, para esta questão aberta 92,3% dos entrevistados com cargos de liderança responderam. As respostas foram agrupadas em categorias.

De acordo com o gráfico acima, 58,3% dos respondentes cobram seus liderados verbalmente; 33,3% dos respondentes cobram seus liderados por e-mail; 16,2% dos respondentes cobram seus liderados durante reuniões; 8,3% dos respondentes cobram seus liderados via assinatura de documentos; 8,3% dos respondentes cobram seus liderados via documento impresso; 8,3% dos respondentes cobram seus liderados via teste oral de conhecimento e 8,3% dos respondentes cobram seus liderados via telefone.

Você se sente à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de trabalho com a mesma hierarquia que a sua sobre um novo procedimento ou instrução de trabalho?

42 respostas

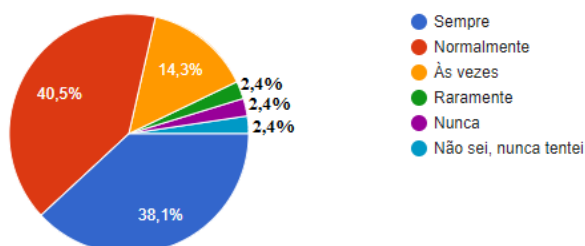


Gráfico 28. CRM: comunicação e clima entre respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 38,1% dos respondentes sempre se sentem à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho; 40,5% dos respondentes normalmente se sentem à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho; 2,4% dos respondentes às vezes se sentem à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho; 2,4% dos respondentes raramente se sentem à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho; 2,4% dos respondentes nunca se sentem à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho e 2,4% dos respondentes não sabem responder por nunca terem tentado conversar, atualizar ou corrigir colegas de mesma hierarquia sobre novos procedimentos ou instruções de trabalho.

Você se sente ouvido pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho?

42 respostas

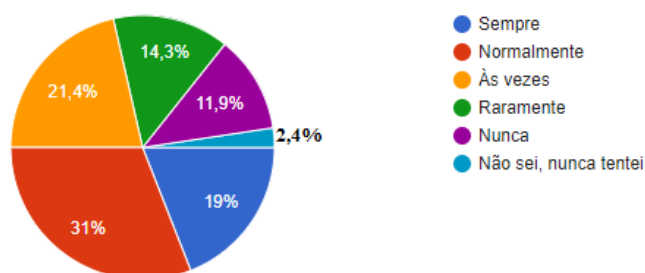


Gráfico 29. CRM: comunicação respondentes-organização

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 19% dos respondentes sempre se sentem ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho; 31% dos respondentes normalmente se sentem ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho; 21,4% dos respondentes às vezes se sentem ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho; 14,3% dos respondentes raramente se sentem ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho; 11,9% dos respondentes nunca se sentem ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho e 2,4% dos respondentes não sabem responder por nunca terem tentado ser ouvidos pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho.

Você acredita conhecer todos os demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção?

42 respostas

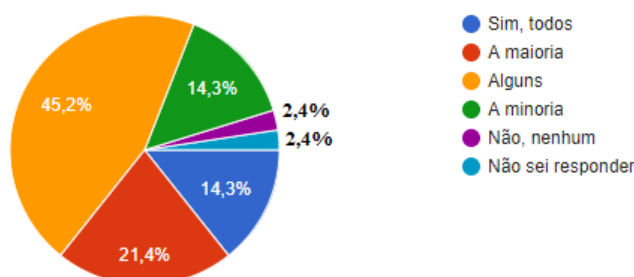


Gráfico 30. Conhecimento intersetorial entre respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 14,3% dos respondentes acreditam conhecer todos os demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção; 21,4% dos respondentes acreditam conhecer a maioria dos demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção; 45,2% dos respondentes acreditam conhecer alguns dos demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção; 14,3% dos respondentes acreditam conhecer a minoria dos demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção; 2,4% dos respondentes acreditam conhecer nenhum dos demais setores que dependem de

cada procedimento de manutenção e 2,4% dos respondentes não sabem responder se conhecem os demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção.

Em média, quantas horas por mês você se dedica à leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho?

42 respostas

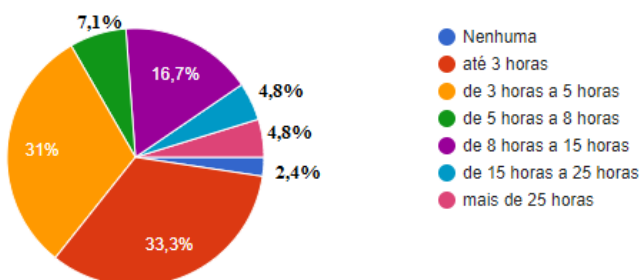


Gráfico 31. Tempo dedicado à leitura de procedimentos e instruções

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, 2,4% dos respondentes não dedicam seu tempo para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho; 33,3% dos respondentes dedicam até 3 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho; 31% dos respondentes dedicam de 3 a 5 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho; 7,1% dos respondentes dedicam de 5 a 8 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho; 16,7% dos respondentes dedicam de 8 a 15 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho; 4,8% dos respondentes dedicam de 15 a 25 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho e 2,4% dos respondentes dedicam mais de 25 horas por mês para leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho.

O tempo que você dedica à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho é suficiente?

42 respostas

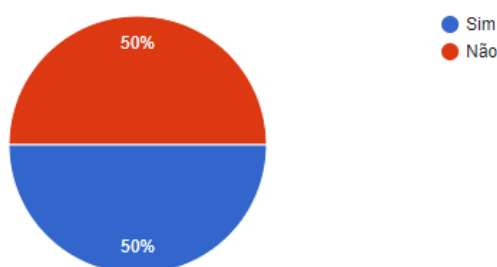


Gráfico 32. Satisfação do tempo de leitura de procedimentos e instruções

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o gráfico acima, metade dos respondentes (50%) entendem que o tempo dedicado à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho é suficiente enquanto que a outra metade (50%) entendem que o tempo dedicado à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho não é suficiente.

O que te impede de dedicar o tempo suficiente para a leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho?

40 respostas

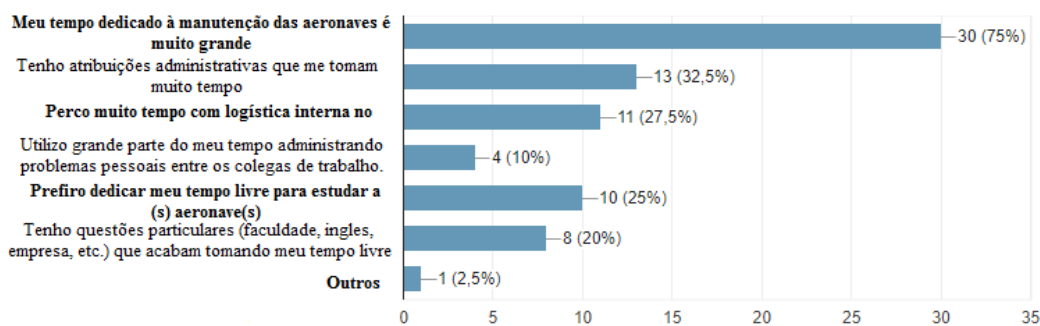


Gráfico 33. Obstáculos para a leitura

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para a pergunta acima, mais de uma opção pode ser escolhida de forma complementar. Esta questão foi classificada como não obrigatório, visto que é possível que o entrevistado entenda que não há impedimentos para leitura dos procedimentos e instruções de trabalho com tempo suficiente durante sua jornada de trabalho e obteve-se assim, 95,2% dos entrevistados respondendo a esta questão. O respondente de “Outros” não detalhou o obstáculo em seu período de jornada que o impede de dedicar tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções.

De acordo com o gráfico acima, 75% dos respondentes apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande”; 32,5% dos respondentes apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo”; 27,5% dos respondentes

apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “perco muito tempo com logística interna no aeroporto”; 10% dos respondentes apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “utilizo grande parte do meu tempo administrando problemas pessoais entre colegas de trabalho”; 25% dos respondentes apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “prefiro dedicar meu tempo livre para estudar as aeronaves”; 20% dos respondentes apontam que a razão para não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho é a opção “tenho questões particulares (faculdade, inglês, empresa, etc) que acabam tomando meu tempo livre” e 2,5% dos respondentes apontam outros motivos (não descrito) para justificar não dedicarem tempo suficiente à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho.

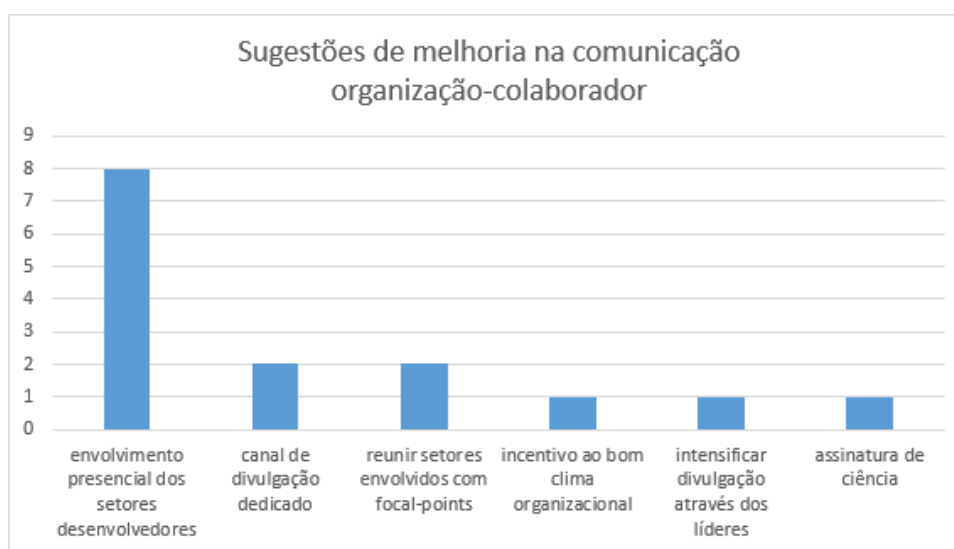


Gráfico 34. Sugestões dos respondentes sobre melhoria na comunicação organização-colaborador

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A pergunta acima foi mantida como aberta e sem limitações para o tamanho do texto a fim de buscar na visão da manutenção de linha pontos a serem melhorados na comunicação organização-empresa, focando a elaboração e melhorias no processo de elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho. Assim, as respostas foram analisadas e cada sugestão foi classificada em categorias gerais de ideias equivalentes que englobam a ideia sugerida.

Questão classificada como não obrigatória, 40,5% dos entrevistados a responderam, sendo que em 29,4% dos respondentes, não houve sugestão, apenas elogiaram o que já é feito. Os demais respondentes deram suas sugestões com texto livre, podendo conter mais de uma sugestão por texto.

De acordo com o gráfico acima, 47,1% dos respondentes sugerem “envolvimento presencial dos setores desenvolvedores” para a melhoria na comunicação organização-colaborador; 11,8% dos respondentes sugerem “canal de divulgação dedicado” para a melhoria na comunicação organização-colaborador; 11,8% dos respondentes sugerem “reunir setores envolvidos com focal-points” para a melhoria na comunicação organização-colaborador; 5,9% dos respondentes sugerem “incentivo ao bom clima organizacional” para a melhoria na comunicação organização-colaborador; 5,9% dos respondentes sugerem “intensificar divulgação através dos líderes” para a melhoria na comunicação organização-colaborador e 5,9% dos respondentes sugerem “assinatura de ciência” para a melhoria na comunicação organização-colaborador.

4.3.2. Entrevista no Maintenance Standard Coordination

Em entrevista concedida dia 18 de Outubro de 2018, o Sr. Lindon Lima Johnson, que há 9 anos trabalha na Azul, sendo desses, cerca de 7 anos na área de procedimentos padrões da manutenção de linha da Azul, pode-se sentir a percepção da ponta de quem produz os procedimentos e instruções direcionados à Manutenção de Linha.

O senhor Johnson afirma que os procedimentos que possuem interface com outros setores passam por prévias reuniões entre representantes das áreas envolvidas para que os pontos de interface sejam alinhados. Essas reuniões são mais setor a setor do que uma grande reunião que envolva a todos ao mesmo tempo. *Workshops* para *brainstorm* com temas específicos são feitos pela qualidade corporativa, mas não costumam partir da iniciativa da gerência de manutenção, o que poderia ajudar bastante no espírito de equipe da empresa, pois os problemas de cada área e as consequências de seus processos entre áreas ficariam mais visíveis. Um workshop a cada seis meses seria uma boa frequência.

Sua experiência no MCC lhe auxiliou na função atual, trazendo uma bagagem de conhecimento nos procedimentos da manutenção de linha, sistema de gerenciamento de manutenção, além do aprofundamento no uso das ferramentas de deferimento e manuais das aeronaves da sua época no setor. Mesmo assim, essa experiência não foi o suficiente para que ele tomasse conhecimento de todas as áreas da Azul de possíveis interconexões de tarefas. Isso fez com que já tivesse feito procedimentos sem que conversasse com todas as áreas

envolvidas, mas esta ação se deu por falta do conhecimento desta interconexão entre áreas. Porém, na grande maioria das vezes, há troca de informações entre os setores envolvidos e os representantes dessas áreas, stakeholders, são sempre solícitos e dão o retorno da informação sempre que necessário, havendo uma boa interação entre as áreas neste nível de atuação.

Reedições de procedimentos ou instruções de trabalho ocorrem às vezes, mas com baixa ocorrência, em torno de uma a duas vezes ao ano, em média. Normalmente essas revisões se dão por solicitação após auditoria interna ou externa, visto que os padrões de requisitos são dinâmicos, mas não por falta de alinhamento entre os setores.

Infelizmente a reclamação de que há falha de informação na ponta é geral na Azul, independente de setor ou interface, não sendo um atributo exclusivo à Manutenção de Linha. Erros primários cometidos pela Manutenção de Linha ou determinadas perguntas levam o Sr. Johnson a perceber que os documentos emitidos não foram lidos.

Em sua percepção, uma dedicação de 3 a 4 horas mensais de leitura a documentos, não só de procedimentos e instruções de trabalho, mas também aos de interface com a aeronave, seriam suficientes para que o time de Manutenção de Linha se mantivesse completamente informado, mas com a condição de que, ao entrar na empresa, os documentos previamente existentes fossem todos informados aos recém-contratados, condição que o Sr. Johnson percebe não estar sendo aplicada em função do pouco tempo de treinamento frente a quantidade existente de procedimentos e instruções.

Ao ser questionado sobre se recebe muitos contatos dos Azultecs com sugestões de melhorias nos procedimentos, o Sr. Johnson responde que não recebe muitos contatos, apenas alguns poucos mas que em sua maioria é sobre procedimentos de interface com a aeronave, o que seria de competência de outro setor. Às vezes há alguma solicitação de correção do documento, mas realmente poucas sugestões para procedimentos de manutenção ou instruções de trabalho e, em sua percepção, essa pouca demanda de sugestões se dá por falta de incentivo.

4.4. Análise dos dados de Pesquisa

4.4.1. Perfil dos respondentes – análise da amostra

Sobre a amostra obtida nesta pesquisa é importante ressaltar algumas características em comparação ao universo. Esta amostra representa 3,4% do universo estudado. A característica “gênero” está equilibrada na amostra (97,6% masculina e 2,4% feminina) em comparação

com o universo (97% masculina e 3% feminina) e o nível escolar, apesar de levemente fora da média do universo, mostra que a área possui alto grau técnico: 61,9% dos entrevistados. O tempo de empresa distona entre universo (3,5 anos) e amostra (66% acima de 5 anos), sendo a amostra um público com mais tempo de casa que a média do universo. A faixa etária da amostra (33,3% de 28 a 35 anos e 40,5% de 36 a 45 anos) se mostrou levemente fora da média do universo (32 anos), sendo uma amostra um pouco mais velha que a média do universo estudado. Soma-se o fato de na amostra não ter havido representação da região Norte do país. Assim, esta amostra pode conter análises com alguma tendência de visão ou experiência de profissionais mais velhos em idade e em tempo de casa e ainda pode deixar de refletir alguma realidade da região Norte do país.

É interessante reparar que há uma variação entre o gráfico de origem se comparado ao gráfico da região de atuação dos respondentes. Aparentemente uma migração das pessoas nascidas no Sul do Brasil para as demais regiões, sem indícios de que migrações entre outras regiões não ocorram. Esta ocorrência mostra que há, entre os respondentes, pessoas com uma determinada cultura se deparando com a forma de trabalhar de outra cultura, proporcionando uma visão crítica diferente daquele criado e vivenciando a mesma cultura. Este quesito enriquece a qualidade da pesquisa feita.

Quanto à densidade semanal de força de trabalho, duas faixas se destacam na quantidade de respondentes: de 3 a 5 trânsitos por técnico (46,9%) e de 6 a 10 trânsitos por técnico (31,1%), sendo grandes as chances de essas faixas pertencerem a bases principais da empresa, já que 78,6% dos respondentes pertencem à bases principais, cuja característica costuma ser de possuir grande incidência de trânsitos e, por consequência, mais técnicos em valor absoluto. É possível que a resposta de 215 tenha sido um erro de interpretação do respondente a esta questão.

Quanto a experiência, 76,2% dos respondentes trabalham no setor aéreo há mais de 8 anos, enquanto 66,7% deles trabalham na Manutenção de Linha da Azul há menos de 8 anos, indicando que os respondentes são ou provenientes de outras empresas ou mesmo que da Azul, mas de outros setores. Este ponto também enriquece esta pesquisa, trazendo experiências e visões externas à Manutenção de Linha da Azul. É possível que a fatia de respondentes que atuam na Manutenção de Linha da Azul há mais de 8 anos (33,3%) sejam pessoas com cargos de liderança, visto que a porcentagem de líderes respondentes (31%) é equivalente e a empresa possui 10 anos de existência. Os líderes, por estarem em contato com grupos maiores (seus liderados) agregam a este trabalho não apenas suas visões pessoais, mas a percepção vinda dos comentários de seus liderados.

4.4.2. Visão dos respondentes

A pesquisa aponta que os respondentes estão satisfeitos com o treinamento de procedimentos e instruções de trabalho fornecido ao ingressarem na Azul considerando tempo de treinamento, conteúdo e conhecimento e didática do instrutor suficiente ou mais que suficiente. A exceção se dá pela parte prática do treinamento, que divide opiniões: 54,8% dos respondentes entendem a prática do treinamento insuficiente ou pouco suficiente, enquanto 40,5% dos respondentes entendem a prática do treinamento suficiente ou mais que suficiente.

É possível extrair desta pesquisa que os respondentes não possuem grandes dificuldades para localizar os procedimentos ou instruções de trabalho, assim como possuem facilidade para tomar conhecimento da existência desses documentos, compreender as instruções e receber feedback sobre possíveis dúvidas. Foi observado que o maior índice de insatisfação se apresentou com 19,1% dos respondentes considerando razoavelmente difícil obter o *feedback* sobre suas dúvidas. Mesmo assim, todos os respondentes consideram conhecer de forma razoável a excelente os atuais procedimentos e instruções de trabalho da Manutenção de Linha da Azul.

A forma como os respondentes tomam conhecimento da existência de um novo procedimento ou instrução de trabalho ou da alteração de qualquer um deles é principalmente o e-mail de alerta enviado automaticamente pelo ADDOCs, com 95,2% de uso frequente (normalmente ou sempre). As demais formas mais usuais que os respondentes usam para tomar conhecimento de novas emissões ou revisões de procedimentos ou instruções são por e-mails dos superiores hierárquicos (76,2%) e a troca de informações entre colegas de mesma hierarquia (71,4%). Também os tripulantes da Manutenção de Linha recebem informações sobre novos documentos por seus superiores imediatos, mas com mais frequência por escrito (66,7%) que verbalmente (54,8%).

A informação sobre um novo procedimento ou instrução aparenta ter velocidade razoavelmente boa de penetração no ambiente da Manutenção de Linha, visto que 45,3% dos respondentes apontam que tomam em até 3 dias após sua publicação e 64,3% afirmam dedicar mais de 3 horas por mês à leitura desses documentos, não necessariamente durante suas jornadas de trabalho, e mesmo assim, 50% dos respondentes entendem que o tempo dedicado à leitura não é suficiente. A eficiência do sistema ADDOCs pode estar contribuindo positivamente. Uma fatia expressiva, 23,8% dos respondentes, leva mais de uma semana para tomar conhecimento da publicação de novos documentos e outros 35,7% dedicam não mais

que 3 horas de seu tempo à leitura dos documentos. É possível que isso seja um reflexo do uso ao máximo da mão de obra das bases para tarefas em aeronaves, haja vista 75% dos respondentes afirmam que o tempo dedicado à manutenção da aeronave é um impeditivo para a leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante o expediente. Outros fatores expressivos são as atribuições administrativas (32,5%), logística interna no aeroporto (27,5%) e a preferência por dedicar o tempo livre para estudos mais voltados à aeronave (25%). As atribuições administrativas estão mais ligadas a cargos de liderança. O tempo tomado pela logística do aeroporto está mais ligada a tripulantes sem cargos de liderança.

De acordo com os respondentes, em sua maioria tanto cobram (92,3%) quanto são cobrados (59,5%) sempre ou normalmente sobre o conteúdo dos documentos publicados, sejam eles procedimentos ou instruções. O formato mais utilizado para tais cobranças é verbalmente e por e-mail, sendo 84,2% para serem cobrados e 91,6% para fazer a cobrança. Mas ainda chama a atenção a porção de respondentes que não sentem tamanha cobrança de seus líderes (40,5%).

Ao lerem os procedimentos ou instruções, a maioria dos respondentes indicaram não perceberem problemas de ambiguidade nos textos (52,4%), ainda assim é expressiva a quantidade de entrevistados que percebem mais de uma forma de compreensão nos textos (38,1%). Em caso de dúvidas após a leitura do documento, a forma mais comum dos respondentes tentarem sanar tal dúvida tem sido relendo o documento (90,5%) e conversando com colegas de mesma hierarquia (90,5%), com elevado índice de feedback (71,5%). Com o superior imediato, menos vezes a resposta para suas dúvidas são buscadas por e-mail ou outra forma escrita (30,9%), sendo esta abordagem feita a maioria das vezes verbalmente (76,2%) e também com maior índice de *feedback* para a resposta: 61,9% recebem o *feedback* das perguntas feitas verbalmente, enquanto 50% recebem o feedback das perguntas feitas por escrito. A grande parte não tem o hábito de abordar os elaboradores do documento, setores envolvidos no procedimento ou mesmo o setor de qualidade e os poucos que tentam esse meio, alegam raramente ou nunca receber *feedback*. Existem chances de a falta de abordagem ser um reflexo de tentativas frustradas do contato não respondido a contento, mas há que se aprofundar em outra pesquisa neste ponto para melhor compreensão dos motivos. Por outro lado, poucos são os que ficam com a dúvida e não sabem a quem recorrer. Todavia, a empresa tem sua parcela de incentivo, pois 50% dos respondentes se sentem ouvidos pela organização quanto a possibilidade de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho, mas ainda restam 50% dos respondentes que não se sentem normalmente ouvidos pela empresa.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados não se sentem inertes frente a possibilidade de melhorias nos procedimentos, se envolvendo (69,1%) de alguma forma e se sentindo à vontade para tal (78,6%). Reforça-se o espírito de equipe entre os entrevistados quando se vê 78,6% deles se sentindo à vontade para corrigir, atualizar ou mesmo comentar entre os colegas de mesma hierarquia sobre os procedimentos ou instruções de trabalho. Todavia, a grande maioria (64,3%) acredita não conhecer tão bem todos os setores envolvidos ou sequer sabe responder sobre esta dependência de outros setores nos trabalhos que desenvolvem em se tratando dos procedimentos ou instruções de trabalho.

Entre as sugestões dadas para a melhoria da comunicação organização-colaborador, o envolvimento presencial dos elaboradores no dia-a-dia da Manutenção de linha é a grande solicitação de 47,1% dos respondentes.

5. CONCLUSÃO

Testadas as hipóteses que buscam responder quais os métodos que a Azul utiliza para garantir que o treinamento em procedimentos e instruções de trabalho dado aos funcionários da Manutenção de Linha sejam eficientes e eficazes, foi possível averiguar que o CRM, com relação à comunicação, liderança e espírito de equipe, possui um bom nível de penetração na área estudada, mas alguns ajustes ainda são necessários. O clima organizacional entre os colegas de contato direto se mostrou ser bom, pois os entrevistados buscam muito os próprios colegas ou líderes diretos para tirar dúvidas, trocar idéias e na maioria dos casos, não se sentem acuados quando percebem a necessidade de corrigir algum colega sobre as práticas de acordo com os documentos publicados e se sentem à vontade para opinar nas melhorias dos procedimentos ou instruções de trabalho. A existência de canais de comunicação, com o incentivo das relações horizontais, contribui para difundir o novo conhecimento, pois geram uma cultura da inovação. (MATTOS, 2004) apud (VALENT, DORNELLES e VALENT 2014, p. 135).

O portal de documentos ADDOCs, que envia e-mails de alertas para documentos não lidos se mostrou uma ferramenta muito eficiente para a manutenção do conhecimento da Manutenção de Linha frente aos procedimentos e instruções de trabalho que são publicados ou revisados.

Na outra ponta, a percepção é de que os técnicos, de modo geral, não conhecem quais são os setores que preparam cada documento, pois muitas das sugestões que chegam ao elaborador não pertence à sua área de competência. Assim, a hipótese para métodos pouco participativos de desenvolvimento de procedimentos se mostra real, pois além de as sugestões não chegarem aos setores corretos, há o fato de a Manutenção de Linha não conhecer muito bem seus clientes internos e, por consequência, a importância ou interferência da tarefa de um setor no outro. Reuniões semestrais intersetoriais e com a participação de representantes da ponta poderia amenizar esta característica.

Também há a percepção de que o tempo de treinamento para procedimentos não é suficiente. De fato, o sentimento de que no treinamento de procedimentos é necessária mais parte prática do que a já implantada, implica em mais tempo necessário ao treinamento ou, pelo menos, um rearranjo do plano de aula.

Apesar de grande parte dos entrevistados lerem os documentos mais horas no mês do que o elaborador imagina ser o suficiente, metade dos entrevistados entendem que o tempo dedicado não é o suficiente, tendo como principal elemento suas funções de manutenção nas aeronaves, indo de encontro com a hipótese de que falta de tempo dos envolvidos para ler

todas as documentações necessárias provocada por acúmulo de tarefas. É possível que um simples processo de *briefing* e *debriefing* entre líderes e seus times possa reduzir o impacto da falta de leitura da ponta, com a vantagem de elevar o nível de alerta para determinadas tarefas que não são corriqueiras e precisem de procedimentos específicos.

Sobre a hipótese de falha na comunicação escrita dos documentos, causando ambiguidade no entendimento, não está totalmente descartada, visto que é a percepção de uma fatia considerável dos entrevistados. Revisões do texto dos documentos feitos por alguém de conhecimento técnico, mas não do setor de elaboração do documento podem reduzir a incidência dessa sensação de ambiguidade nos textos. Incentivar os elaboradores a estarem mais presentes no dia a dia dos técnicos também pode trazer uma experiência que melhore a forma de escrita e mesmo o desenvolvimento dos procedimentos e instruções.

A hipótese para a suposta falha de cobrança da ciência de leitura dos documentos da parte do gestor direto também é parcialmente real, pois mais uma vez, apesar de não ser a percepção da maioria, há uma fatia considerável dos entrevistados que não se sentem normalmente cobrados por seus líderes diretos com relação ao conhecimento do conteúdo dos documentos. Uma participação mais efetiva de toda a cadeia hierárquica nesta cobrança pode reduzir esta parcela ou outro estudo mais aprofundado pode ser feito, mapeando quais locais possuem bons índices de cobrança, eficiência e eficácia para que as boas práticas dessas regiões possam ser copiadas pelas demais.

Não foi identificada resistência na aceitação de mudanças em processos já conhecidos.

De modo geral, não há falha na comunicação entre os setores envolvidos, já que a elaboração dos documentos conta com a participação ou anuência dos setores envolvidos. Mais uma vez, a participação mais efetiva de toda a cadeia hierárquica nesta cobrança pode auxiliar na penetração efetiva da informação em todas as camadas da Manutenção de Linha.

“Assim, o principal estrategista de uma organização deve possuir, na sua estrutura cognitiva, a capacidade de analisar o ambiente externo e unificá-lo com as informações operacionais internas (Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). Tais requisitos evidenciam a importância de uma comunicação alinhada com os gerentes de nível médio no processo de formulação estratégica.”
(VALENT, DORNELLES e VALENT, 2013).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC. *Processo de certificação de empresa de transporte aéreo regida pelo RBAC nº 121 (Portaria nº 1.924/SPO)*. Rio de Janeiro: Subdepartamento Técnico Operacional – STE, 21 de junho de 2018, Instrução Suplementar. Disponível em: http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/is/is-119-001f/@@display-file/arquivo_norma/IS119-001F.pdf. Acessado em 23/Jul/2018.

AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. *Painel de Indicadores do Transporte Aéreo 2017*. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo> . Acessado em: 24/Jul/2018.

AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. *Painel de Indicadores do Transporte Aéreo – Anos Anteriores*. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/paineis-anos-anteriores/anos-anteriores>. Acessado em: 24/jul/2018.

AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. *Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo. Demanda e Oferta: Ranking das Empresas - Natureza Doméstica*. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-ranking-de-empresa>. Acessado em: 02/set/2018

AVIAÇÃO BRASIL. *Passaredo Transportes Aéreos (Brasil)*, 31/ago/2017. Disponível em: https://www.aviacaobrasil.com.br/passaredo_transportes_aereos_brasil/. Acessado em: 13/set/2018.

AZUL. *Azul Fleet - Revisão 68*. Disponível em: <https://ged-azul.voegazul.com.br/Diretoria%20Tcnica/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FDiretoria%20Tcnica%2FEngenharia%2FAzul%20Fleet&FolderCTID=0x012000CE09A80B18225848B70E9F79FCAB44FB&View=%7BCA777FC5-3D39-47CB-BAB1-C88648CD5993%7D>. Acessado em: 10/set/2018.

AZUL. *Conheça a Azul*. Disponível em: <https://www.voegazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul> Acessado em: 12/set/2018.

AZUL. *Mapa de Rotas*. Disponível em: <https://www.voearul.com.br/conheca-a-azul/mapa-rotas>. Acessado em: 12/set/2018.

BURGOS, Christian. *Pequena gigante*. AeroMagazine, 18/abr/2013. Disponível em: https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/pequena-gigante_928.html. Acessado em: 12/set/2018.

CAPA. *Azul Airlines: attracted to Embraer E2s to replace E1s*. 06/set/2018. Disponível em: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/azul-airlines-attracted-to-embraer-e2s-to-replace-e1s-433988>. Acessado em: 02/out/2018.

CIVIL AVIATION AUTHORITY. *CAP 720 Flight Crew Training: Cockpit Resource Management (CRM) and Line-Oriented Flight Training (LOFT)*. Cheltenham: Safety Regulation Group, 2002, Manual de Treinamento.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM TRANSPORTES E LOGÍSTICA – CNTTL. *Modal aéreo – História do setor de aviação civil no Brasil*. Disponível em: <https://cnttl.org.br/modal-aereo>. Acessado em: 15/Ago/2018

CONSTANTINO, Carolina. *Bastidores*. Revista Tripulante, Barueri, junho de 2013, p.07-13.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL - DAC. *Treinamento em Gerenciamento de Recursos e Equipes (Corporate Resource Management – CRM)*. Rio de Janeiro: Subdepartamento Técnico Operacional – STE, 2005, Manual de treinamento. Disponível em: http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/iac/iac-060-1002a/@@display-file/arquivo_norma/IAC060_1002A.pdf. Acessado em: 30/Mai/2018.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL - DAC. *Manual do Facilitador em CRM*. Rio de Janeiro: Subdepartamento Técnico Operacional – STE, s/d, Manual de treinamento. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/manualTreinamentoFacilitadorCRM3.pdf>. Acessado em: 10/Jul/2018.

EBNER, Carlos. *100 anos da aviação comercial e os benefícios para o Brasil*. Gazeta do Povo, 07/jul/2014. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/100-anos-da-aviacao-comercial-e-os-beneficios-para-o-brasil-9a80nr1nrq5oj1uupuw6oreq6/>. Acessado em: 18/Jul/2018.

GOL. *História*. Disponível em: <https://voegol.com.br/pt/a-gol/nossa-historia>. Acessado em: 12/set/2018.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Human Factors Training Manual - Doc 9683-NA/950*. Montreal: Safety of the Civil Aviation: ICAO, 1998, Manual de treinamento.

JOHANN, Silvio Luiz et al. *Gestão da Mudança e Cultura Organizacional*. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LATAM. *Sobre nós: História*. Disponível em: https://www.latam.com/pt_br/conheca-nos/sobre-nos/historia/. Acessado em: 12/set/2018.

MAP. *Conheça a MAP*. Disponível em: <https://voemap.com.br/conheca/> acessado em: 12/set/2018.

MARCHIORI, Marlene (org.). *Liderança e Comunicação Interna*. 1.ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2014.

MELO, Janaina Silveira de; TADEUCCI, Marisa de Sá Rodrigues. *O papel da comunicação no gerenciamento da tripulação de aeronaves*. In: Encontro Latinoamericano de Iniciação Científica. XIV INIC, 2010, Universidade de Taubaté, *ANAIS do XIV Encontro Latinoamericano de Iniciação Científica*. Taubaté: INIC, 2010. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0274_0092_01.pdf. Acessado em: 10/Jul/2018.

OAG. *OAG Punctuality League 2015 - On-time performance results for airlines and airports*. Disponível em: http://info.oag.com/hubfs/Free_Reports/Punctuality_League/PunctualityLeagueReport2015.pdf?hsCtaTracking=1bf66716-f144-4715-840d-cef0f63b5cfb%7C6b06c014-b7b5-485e-980c-9cebf3f0202d. Acessado em: 25/jul/2018.

OAG. *OAG Punctuality League 2017 - On-time performance for airlines and airports and Top 20 busiest routes Based on full year data 2017*. Disponível em: https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/Punctuality_League/2018/PunctualityReport2018.pdf

[?hsCtaTracking=355de328-d17a-4f61-9f5b-137270b39310%7Cf2bdd8b5-dbe9-49fd-9563-aa256d348cfa](https://www.oag.com/on-time-performance-star-ratings-2018). Acessado em: 25/jul/2018.

OAG. *AIRPORT AND AIRLINE STAR RATINGS *OTP measured June '17 - May '18*. Disponível em: <https://www.oag.com/on-time-performance-star-ratings-2018>. Acessado em: 25/jul/2018.

PORTAL BRASIL. *Aviação- Avianca Brasil*. Disponível em: http://www.portalbrasil.net/aviacao_avianca.htm. Acessado em: 12/set/2018.

ROCHA, Gustavo Reis. *Manual de Treinamento em Corporate Resource Management (CRM) - Azul* código M-UNI-001. Barueri: Safety, 2016, Manual de Treinamento.

ROCHA, Gustavo Reis. *Programa de Treinamento em Corporate Resource Management (CRM) - Azul* código M-UNI-002. Barueri: Safety, 2016, Manual de Treinamento.

RUSCIGNO, Sander. *CRM-Crew Resource Management (Parte 1)*. 01/10/2013. <http://www.avioesemusicas.com/crm-crew-resource-management-parte-1.html>. Acessado em 13/Ago/2018.

PLANESPOTTERS. *Sideral Air Cargo Fleet Details and History*. Disponível em: <https://www.planespotters.net/airline/Sideral-Air-Cargo>. Acessado em: 12/set/2018.

SOUZA, Fernanda Evelin C.; SOUZA, Amilton Barreira. *O processo educativo envolvido na implantação do Corporate Resource Management na Gol Linhas Aéreas Inteligentes*. Revista Conexão Sipaer, São Paulo, IV Jornada de fatores Humanos. 6(1). p. 29-34. 30/abr/2015. Disponível em: <http://conexaosipaer.cenipa.gov.br/index.php/sipaer/article/viewFile/304/292>. Acessado em: 15/Jul/2018.

TOTAL. *História*. Disponível em: <http://www.total.com.br/institucional/historia>. Acessado em: 12/set/2018.

VALENT, Vinicius Dornelles; DORNELLES, Geni de Sales; VALENT, Joice Zagna. *A Inserção da AZUL Linhas Aéreas no mercado brasileiro: o estudo descritivo de uma estratégia inovadora*.

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 125-149, jul/set/2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/60456562-A-insercao-da-azul-linhas-aereas-no-mercado-brasileiro-o-estudo-descritivo-de-uma-estrategia-inovadora.html>. Acessado em: 21/set/2018.

VARIG. *História*. Disponível em: <https://www.varig-airlines.com/pt/20.htm>. Acessado em: 01/10/2018.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

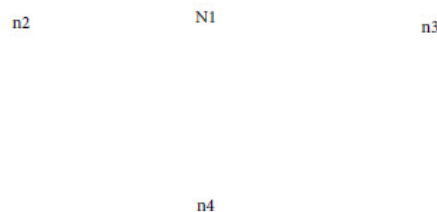
7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A – Questionário – dados brutos

ANEXO A - Questionário - dados brutos

O documento original é uma planilha excel extensa contendo as questões da pesquisa à Manutenção de Linha e as respectivas respostas originais, sem qualquer tratamento da entrevistadora. Abaixo é possível encontrar a forma como este documento encontra-se mapeado por ter sido transferido a um formato .pdf para facilitar o entendimento de qual página é sequência de qual, onde as linhas foram nomeadas por letras, de A a D e as colunas, numeradas de 1 a 11, totalizando 44 páginas que refletem a planilha original.

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11



Legenda do mapeamento de páginas:

- N1= Noma da página
- n2= Página anterior, lateral esquerda
- n3= Página posterior, lateral direita
- n4= Sequencia dos dados, abaixo

A1

A2->

Carimbo de data/hora	Qual é seu sexo?	Qual é sua faixa etária?	Qual é sua escolaridade?	Em qual região você nasceu?	Em qual região você trabalha atualmente?	Qual é a densidade semanal de força de trabalho de sua base?	Sua base é considerada principal em sua região (VCP/SSA/REC/POA/CNF)?	Ha quanto tempo você trabalha no setor aéreo?	Ha quanto tempo você trabalha na Manutenção de Linha da Azul?
05/10/2018 10:40	Masculino	de 46 a 55	Superior Completo	Sudeste	Sudeste		Sim	mais de 25 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 16:50	Masculino	de 46 a 55	Curso técnico, Superior Incompleto	Sul	Sul	4	Sim	mais de 25 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 18:51	Masculino	de 22 a 27	2o Grau completo, Curso técnico	Sudeste	Sudeste	4	Sim	até 8 anos	até 8 anos
10/10/2018 18:52	Feminino	de 28 a 35	Curso técnico Superior Incompleto	Sudeste	Sudeste	215	Sim	até 8 anos	até 3 anos
10/10/2018 18:55	Masculino	de 36 a 45	2o Grau completo	Sudeste	Sudeste		Sim	até 15 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 19:10	Masculino	de 28 a 35	2o Grau completo	Sudeste	Sul	4	Sim	até 8 anos	até 8 anos
10/10/2018 19:13	Masculino	de 28 a 35	2o Grau completo, Curso técnico	Sul	Sul		Sim	até 15 anos	menos de 1 ano
10/10/2018 19:16	Masculino	de 36 a 45	Curso técnico	Sudeste	Sudeste	4	Sim	até 20 anos	mais de 8 anos

B1
!

B1

B2->

10/10/2018 19:20	Masculino	de 28 à 35	2o Grau completo, Curso técnico	Sul	Sul	10	Sim	até 15 anos	até 8 anos
10/10/2018 19:29	Masculino	de 28 à 35	Curso técnico, Superior Incompleto	Sul	Sul	3	Sim	até 15 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 19:43	Masculino	de 36 à 45	Superior Completo	Sul	Sul	4	Sim	até 20 anos	até 8 anos
10/10/2018 19:52	Masculino	de 36 à 45	Superior Incompleto	Sul	Sul	4	Sim	até 20 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 20:03	Masculino	de 36 à 45	Curso técnico	Sul	Sul	6	Sim	até 25 anos	até 8 anos
10/10/2018 20:51	Masculino	de 36 à 45	Curso técnico	Sul	Sul		Sim	até 15 anos	até 8 anos
10/10/2018 20:55	Masculino	de 28 à 35	2o Grau completo, Curso técnico	Sul	Sul	6	Sim	até 8 anos	até 8 anos
10/10/2018 20:58	Masculino	de 36 à 45	Curso técnico, Superior Incompleto	Sudeste	Sul	3	Sim	até 20 anos	até 5 anos
10/10/2018 21:43	Masculino	de 28 à 35	Curso técnico	Sul	Sul		Sim	até 15 anos	até 8 anos
10/10/2018 22:06	Masculino	de 22 à 27	Curso técnico	Sul	Sul	18	Sim	até 3 anos	até 3 anos
10/10/2018 22:51	Masculino	de 36 à 45	Curso técnico, Superior Completo	Sul	Sul	4	Sim	até 20 anos	até 5 anos
10/10/2018 23:39	Masculino	de 28 à 35	Superior Incompleto	Centro Oeste	Centro Oeste	1	Não	até 15 anos	mais de 8 anos
10/10/2018 23:57	Masculino	de 36 à 45	Superior Incompleto	Centro Oeste	Centro Oeste	6	Não	até 20 anos	menos de 1 ano

C1
!

C1

C2->

11/10/2018 00:57	Masculino	de 28 à 35	Curso técnico	Sul	Sul	4	Sim	até 15 anos	até 8 anos
11/10/2018 02:57	Masculino	de 36 à 45	Curso técnico, Superior Incompleto	Sudeste	Sudeste	3	Sim	até 15 anos	até 8 anos
11/10/2018 03:47	Masculino	de 28 à 35	2o Grau completo, Curso técnico	Centro Oeste	Centro Oeste	3	Não	até 8 anos	até 8 anos
11/10/2018 07:35	Masculino	de 56 à 65	2o Grau completo, Curso técnico	Sul	Sul		Sim	mais de 25 anos	menos de 1 ano
11/10/2018 09:29	Masculino	de 46 à 55	Superior Completo	Sul	Sul	7	Sim	mais de 25 anos	mais de 8 anos
11/10/2018 09:31	Masculino	de 46 à 55	Curso técnico 2o Grau completo, Curso técnico	Centro Oeste	Centro Oeste	12	Não	mais de 25 anos	até 5 anos
11/10/2018 10:10	Masculino	de 56 à 65	Curso técnico	Sudeste	Sul	5	Não	mais de 25 anos	até 5 anos
11/10/2018 11:30	Masculino	de 36 à 45	Superior Completo	Nordeste	Sudeste		Sim	até 25 anos	até 3 anos
11/10/2018 16:40	Masculino	de 46 à 55	Curso técnico	Nordeste	Nordeste	4	Sim	mais de 25 anos	mais de 8 anos
11/10/2018 16:52	Masculino	de 28 à 35	Curso técnico, Superior Completo	Sul	Sul		Sim	até 15 anos	mais de 8 anos
11/10/2018 17:41	Masculino	de 36 à 45	2o Grau completo, Curso técnico	Centro Oeste	Centro Oeste	45	Sim	até 20 anos	mais de 8 anos

D1
!

D1

D2->

11/10/2018 17:54	Masculino	de 36 a 45	2o Grau completo, Curso técnico	Sudeste	Sudeste	15	Sim	até 5 anos	até 5 anos
11/10/2018 18:26	Masculino	de 46 a 55	Curso técnico superior incompleto	Sudeste	Sudeste	5	Não	mais de 25 anos	até 8 anos
11/10/2018 18:38	Masculino	de 56 a 65	Curso técnico superior incompleto	Nordeste	Nordeste	7	Não	mais de 25 anos	mais de 8 anos
11/10/2018 20:32	Masculino	de 28 a 35	Curso técnico	Sul	Sul		Sim	até 15 anos	menos de 1 ano
12/10/2018 00:43	Masculino	de 28 a 35	Superior Completo	Centro Oeste	Centro Oeste	2	Não	até 15 anos	mais de 8 anos
12/10/2018 03:55	Masculino	de 36 a 45	Superior incompleto	Nordeste	Centro Oeste	10	Não	até 20 anos	até 3 anos
13/10/2018 05:26	Masculino	de 36 a 45	2o Grau incompleto	Sudeste	Sudeste	7	Sim	até 15 anos	mais de 8 anos
13/10/2018 05:49	Masculino	de 36 a 45	2o Grau completo	Sudeste	Sudeste		Sim	até 8 anos	até 8 anos
13/10/2018 05:51	Masculino	de 28 a 35	2o Grau completo	Sudeste	Sudeste	6	Sim	até 8 anos	até 8 anos
13/10/2018 07:24	Masculino	de 36 a 45	Superior incompleto	Sudeste	Sudeste		Sim	até 5 anos	menos de 1 ano

<-A1

A2

A3->

Ao entrar na empresa, é fornecido treinamento sobre os procedimentos de manutenção já existentes. Responda o quanto você considera que foi suficiente para seu ingresso nas atividades de sua função.					Sobre os procedimentos e instruções de trabalho da manutenção		
[Tempo de treinamento]	[Conteúdo do treinamento]	[Parte prática do treinamento]	[Conhecimento do instrutor]	[Didática do instrutor]	[Para localizar]	[Para tomar conhecimento de uma mudança]	[Para compreender a orientação]
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Razoavelmente difícil	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil
Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Insuficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Razoavelmente fácil	Fácil	Razoavelmente fácil

B2
!

<-B1

B2

B3->

Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Pouco Suficiente	Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Insuficiente	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente difícil	Difícil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente difícil
Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Fácil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Insuficiente quando errada na empresa	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente difícil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Razoavelmente fácil	Fácil	Fácil

C2
!

<-C1

C2

C3->

Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Fácil	Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil
Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil
Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil	Fácil
Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Razoavelmente difícil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil
Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil

D2
!

<-D1

D2

D3->

Suficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Fácil	Fácil	Fácil
Insuficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Pouco Suficiente	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Não foi fornecido quando entrei	Não foi fornecido quando entrei	Não foi fornecido quando entrei	Não foi fornecido quando entrei	Não foi fornecido quando entrei	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil
Mais que suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Razoavelmente fácil	Fácil	Fácil
Suficiente	Suficiente	Pouco Suficiente	Mais que suficiente	Mais que suficiente	Razoavelmente fácil	Fácil	Fácil

<-A2

A3

A4->

ção de linha, no geral, você considera:		Por intermédio de quais meios você costuma tomar conhecimento da existência de um novo				
[Tirar dúvidas]	[Feedback sobre suas dúvidas]	O quanto você considera conhecer os atuais procedimentos e instruções de trabalho?	[do meu superior imediato (verbalmente)]	[do meu superior imediato (informativos impressos)]	[dos meus colegas de hierarquia equivalente]	[de pesquisas na intranet]
Fácil	Fácil	10 Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	8 Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	8 Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	9 Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca
Fácil	Fácil	8 Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	7 Raramente	Raramente	Nunca	Raramente	Nunca
Fácil	Fácil	5 Sempre	Sempre	Sempre	Normalmente	Raramente
Fácil	Razoavelmente fácil	8 Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente

B3

!

<-B2

B3

B4->

Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	9	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	9	Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	8	Nunca	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	10	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	8	Raramente	Raramente	Normalmente	Raramente
Razoavelmente difícil	Nem fácil, nem difícil	7	Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente
Fácil	Razoavelmente fácil	10	Normalmente	Sempre	Normalmente	Normalmente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	10	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil	7	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Fácil	Razoavelmente fácil	8	Sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	7	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente
Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	8	Nunca	Nunca	Normalmente	Normalmente
Fácil	Fácil	8	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Sempre

C3
!

<-C2

C3

C4->

Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	7	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca
Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente difícil	7	Sempre	Normalmente	Normalmente	Nunca
Razoavelmente fácil	Razoavelmente difícil	8	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Fácil	Fácil	5	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente fácil	Nem fácil, nem difícil	8	Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente
Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	7	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca
Fácil	Razoavelmente fácil	6	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Difícil	Razoavelmente difícil	5	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca
Fácil	Fácil	9	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Sempre
Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	7	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	5	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente

D3
!

<-D2

D3

D4->

Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	7	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Razoavelmente difícil	Razoavelmente difícil	8	Raramente	Raramente	Nunca	Normalmente
Razoavelmente fácil	Razoavelmente fácil	10	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Nem fácil, nem difícil	Razoavelmente fácil	6	Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente
Fácil	Fácil	7	Raramente	Raramente	Normalmente	Sempre
Fácil	Fácil	10	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	5	Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Nem fácil, nem difícil	Nem fácil, nem difícil	7	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre
Fácil	Razoavelmente fácil	10	Normalmente	Sempre	Normalmente	Normalmente
Fácil	Fácil	8	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre

<-A3

A4

A5->

procedimento ou instrução de trabalho ou de alguma modificação nos procedimentos ou instruções já existentes?				De modo geral, quanto tempo leva entre o procedimento ou instrução de trabalho ser oficializado e você tomar conhecimento desta mudança (excluindo períodos de férias e afastamentos)?
[de e-mails oficiais de meus superiores hierárquicos]	[de e-mails do ADDOCs]	[pela cobrança do setor de Garantia da Qualidade]	[pela cobrança de outros setores envolvidos (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)]	
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	até uma semana
Normalmente	Sempre	Raramente	Raramente	mais de uma semana
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	de 1 a 3 dias
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	de 1 a 3 dias
Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	mais de uma semana
Sempre	Sempre	Normalmente	Normalmente	até 24 horas
Normalmente	Sempre	Raramente	Raramente	de 1 a 3 dias

B4
!

<-B3

B4

B5->

Normalmente	Sempre	Normalmente	Normalmente	até 24 horas
Sempre	Sempre	Nunca	Raramente	até uma semana
Nunca	Normalmente	Nunca	Nunca	mais de uma semana
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	até uma semana
Raramente	Normalmente	Raramente	Normalmente	até uma semana
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	mais de uma semana
Normalmente	Sempre	Raramente	Normalmente	de 1 a 3 dias
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	até uma semana
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	até uma semana
Sempre	Sempre	Normalmente	Normalmente	até uma semana
Raramente	Sempre	Raramente	Nunca	até 24 horas
Raramente	Sempre	Nunca	Nunca	mais de uma semana
Sempre	Sempre	Normalmente	Raramente	até 24 horas

C4
!

<-C3

C4

C5->

Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	mais de uma semana
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	até uma semana
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	até uma semana
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Raramente	Nunca	de 1 a 3 dias
Raramente	Sempre	Raramente	Nunca	de 1 a 3 dias
Normalmente	Sempre	Nunca	Nunca	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Raramente	Normalmente	mais de uma semana
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	mais de uma semana

D4
!

<-D3

D4

D5->

Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	até uma semana
Normalmente	Sempre	Raramente	Nunca	até uma semana
Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	até uma semana
Normalmente	Sempre	Raramente	Nunca	mais de uma semana
Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	até uma semana
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	até 24 horas
Raramente	Raramente	Normalmente	Raramente	mais de uma semana
Sempre	Sempre	Nunca	Raramente	até 24 horas
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	de 1 a 3 dias
Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	até 24 horas

<-A4

A5

A6->

De modo geral, você considera que há ambiguidade (mais de uma forma de entender) na interpretação dos procedimentos ou instruções de trabalho da manutenção de linha?	Caso você tenha alguma dúvida ao ler um novo			
	[Releio o procedimento até compreender]	[Leio documentos análogos para tentar dissolver a dúvida]	[Pergunto ao meu superior imediato (verbalmente)]	[Pergunto ao meu superior imediato (por escrito)]
Nunca	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Raramente
Sim, mas raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca
Sim, muitas vezes	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Sim, sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Sim, mas raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca
Sim, mas raramente	Sempre	Raramente	Sempre	Nunca
Sim, mas raramente	Sempre	Sempre	Raramente	Nunca

B5
!

<-B4

B5

B6->

Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Normalmente
Nunca	Normalmente	Nunca	Normalmente	Raramente
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Sempre
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Sim, muitas vezes	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Sim, mas raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Nunca
Só quando há termos em Inglês	Sempre	Raramente	Normalmente	Raramente
Sim, muitas vezes	Sempre	Sempre	Sempre	Normalmente
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Sim, mas raramente	Sempre	Normalmente	Sempre	Normalmente
Sim, muitas vezes	Sempre	Sempre	Normalmente	Nunca
Sim, mas raramente	Sempre	Normalmente	Nunca	Nunca
Nunca	Normalmente	Normalmente	Sempre	Raramente

C5
!

<-C4

C5

C6->

Sim, mas raramente	Normalmente	Raramente	Normalmente	Nunca
Sim, muitas vezes	Sempre	Raramente	Sempre	Raramente
Sim, muitas vezes	Sempre	Normalmente	Raramente	Raramente
Nunca	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Nunca
Sim, mas raramente	Sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Só quando há termos em Inglês	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Sim, sempre	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente
Sim, muitas vezes	Sempre	Normalmente	Normalmente	Raramente
Sim, muitas vezes	Sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Sim, sempre	Sempre	Normalmente	Raramente	Raramente
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente

D5
!

<-D4

D5

D6->

Só quando há muitos termos técnicos	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Só quando há muitos termos técnicos	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Nunca	Sempre	Raramente	Sempre	Nunca
Sim, muitas vezes	Normalmente	Normalmente	Sempre	Nunca
Sim, sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Sim, sempre	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente
Sim, muitas vezes	Normalmente	Raramente	Normalmente	Nunca
Sim, mas raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Raramente
Sim, muitas vezes	Sempre	Normalmente	Normalmente	Raramente

<-A5

A6

A7->

procedimento ou instrução de trabalho, como você costuma resolver esta dúvida?					Quando
[Pergunto aos meus colegas de hierarquia equivalente]	[Pergunto aos elaboradores do documento]	[Pergunto ao setor de Garantia da Qualidade]	[Pergunto a outros setores envolvidos no procedimento (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)]	[Não sei a quem recorrer e fico com a dúvida]	[Do meu superior imediato (verbalmente)]
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Normalmente
Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Normalmente
Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Sempre
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Não Sei. Nunca utilizei este meio.

B6

!

<-B5

B6

B7->

Normalmente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Nunca
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Nunca	Normalmente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Não Sei. Nunca utilizei este meio.
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Normalmente
Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Normalmente
Sempre	Raramente	Raramente	Sempre	Nunca	Sempre
Normalmente	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Não Sei. Nunca utilizei este meio.
Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Normalmente
Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Sempre

C6
!

-<C5

C6

C7->

Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Sempre
Sempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Normalmente
Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Normalmente
Raramente	Nunca	Normalmente	Normalmente	Nunca	Raramente
Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente
Sempre	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Nunca	Sempre
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente
Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Raramente	Normalmente

D6
!

<-D5

D6

D7->

Sempre	Raramente	Raramente	Sempre	Normalmente	Raramente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Sempre	Sempre	Normalmente	Sempre	Normalmente	Sempre
Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Sempre
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Sempre
Sempre	Raramente	Raramente	Sempre	Nunca	Normalmente
Sempre	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Sempre

<-A6

A7

A8->

você tenta tirar uma dúvida sobre procedimentos ou instruções de trabalho, você recebe feedback de suas perguntas?						
[Do meu superior imediato (por escrito)]	[Dos meus colegas de hierarquia equivalente]	[Dos elaboradores do documento]	[Do setor de Garantia da Qualidade]	[Dos outros setores envolvidos no procedimento (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)]	[Segiro ao meu superior imediato (verbalmente)]	[Segiro ao meu superior imediato (por escrito)]
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre
Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca
Não Sei. Nunca utilizei este meio.	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente	Raramente
Não Sei. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Não Sei. Nunca utilizei este meio.	Não Sei. Nunca utilizei este meio.	Não Sei. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Nunca

B7

!

_B6

B7

B8->

Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Raramente	Normalmente	Normalmente
Nunca	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Normalmente	Normalmente
Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Sempre	Normalmente	Normalmente	Sempre	Sempre	Sempre
Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Normalmente	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Raramente	Raramente	Raramente
Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Sempre
Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente
Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Normalmente	Normalmente
Sempre	Sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente

C7
!

<-C6

C7

C8->

Raramente	Nunca	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Não Sei. Nunca utilizei este melo.	Sempre	Normalmente
Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Sempre
Raramente	Nunca	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Raramente
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Normalmente	Raramente	Nunca	Nunca	Normalmente	Normalmente	Raramente
Normalmente	Normalmente	Nunca	Nunca	Normalmente	Normalmente	Raramente

D7
!

<-D6

D7

D8->

Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente
Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre
Sempre	Normalmente	Sempre NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Raramente NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Raramente	Normalmente	Normalmente
Sempre	Sempre			NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Raramente
Nunca	Normalmente	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Nunca
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Raramente
Normalmente	Normalmente	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Normalmente	Sempre	Raramente
Raramente	Sempre	NÃO Sel. Nunca utilizei este meio.	Nunca	Sempre	Sempre	Raramente

<-A7

A8

A9->

Ao se deparar a com possibilidade de melhoria no procedimento ou instrução de trabalho, qual é sua postura mais usual?							
[Sugiro aos meus superiores de hierarquias mais elevadas que a do meu superior imediato]	[Debato minha ideia com meus colegas de hierarquia]	[Sugiro ao time de Procedimentos Padrões de Manutenção]	[Sugiro ao setor de Garantia da Qualidade]	[Debato minha ideia com outros setores envolvidos no procedimento (ex: MCC, operações, aeroportos, etc.)]	[Apos comentar minha ideia com alguém ou algum grupo, espero que alguém passe a ideia à diante]	[Não me envolvo com as melhorias de procedimentos]	[Não me sinto a vontade para dar sugestões]
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Nunca	Nunca
Nunca	Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca
Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Raramente
Sempre	Normalmente	Normalmente	Raramente	Normalmente	Sempre	Nunca	Nunca
Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
Normalmente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente	Nunca	Nunca
Nunca	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente

B8
!

<-B7

B8

B9->

Normalmente	Sempre	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca
Nunca	Sempre	Normalmente	Nunca	Nunca	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Nunca	Nunca
Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Nunca	Raramente	Normalmente	Raramente
Raramente	Sempre	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Nunca	Sempre	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca
Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Normalmente	Normalmente
Normalmente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Nunca	Nunca
Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente
Nunca	Normalmente	Raramente	Nunca	Nunca	Normalmente	Raramente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Nunca	Nunca

C8

!

<-C7

C8

C9->

Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente	Nunca	Nunca
Raramente	Sempre	Nunca	Nunca	Normalmente	Raramente	Raramente	Raramente
Raramente	Sempre	Normalmente	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente	Raramente
Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente
Nunca	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente	Normalmente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Normalmente	Normalmente	Raramente	Raramente
Nunca	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente
Nunca	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Normalmente	Nunca	Nunca
Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente	Nunca
Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente

D8

!

<-D7

D8

D9->

Normalmente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Normalmente
Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
Raramente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Nunca	Nunca
Raramente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Normalmente	Nunca
Normalmente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Normalmente	Nunca
Normalmente	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca	Sempre	Sempre	Raramente
Normalmente	Normalmente	Normalmente	Sempre	Sempre	Normalmente	Normalmente	Sempre
Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Nunca
Raramente	Normalmente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca	Nunca
Raramente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Normalmente	Nunca	Nunca

<-A8

A9

A10->

Você se sente cobrado por seu superior direto a saber sobre as mudanças nos procedimentos ou instruções?	Descreva abaixo como é feita essa cobrança?	Você possui algum cargo formal de liderança?	Você cobra seus liderados sobre estarem atualizados com as mudanças de procedimentos e instruções de trabalho?	Descreva abaixo como é feita essa cobrança?	Você se sente à vontade para conversar, atualizar ou corrigir colegas de trabalho com a mesma hierarquia que a sua sobre um novo procedimento ou instrução de trabalho?
Sempre		Sim	Sempre		Sempre
Sempre	Por escrito via e-mail	Sim	Sempre	Por escrito com coleta de assinaturas e verbalmente.	Normalmente
Muitas vezes	Através de meio verbal	Não			Sempre
Raramente	O comunicado vem via e-mail, então você lê, e responde cliente, ou assina um documento, verbalmente ou por e-mail	Não			Normalmente
Sempre		Não			Sempre
Raramente		Não			Raramente
Muitas vezes		Não			Sempre
Algumas vezes	Método leia e assine	Sim	Muitas vezes	Verbal e direta	Sempre

B9

!

<-B8

B9

B10->

Muitas vezes	Com assinatura de boletins, impresso.	Não			Normalmente
Algumas vezes	Verbal e por email	Não			Sempre
Sempre	Verbal e e-mail	Não			Normalmente
Sempre	E-mail	Sim	Sempre	E-mail	Normalmente
Algumas vezes	E-mail	Não			Normalmente
Algumas vezes	Através da leitura de boletins informativos.	Não			Normalmente
Muitas vezes	Verbalmente	Não			Sempre
Sempre	Assinaturas de documentos de ciência, verdadeiras, após ocorrer algum problema relacionado ao fato.	Não			Não sei, nunca tentei
Algumas vezes	Através da assinatura de ciência de leitura	Não			Normalmente
Muitas vezes					Normalmente
Sempre	Verbal	Não			Às vezes
Raramente	Questiona o funcionamento	Sim	Muitas vezes	Pergunta sobre o tema	Normalmente
Sempre	Verbalmente	Não			Normalmente

C9

!

<-C8

C9

C10->

Raramente	E feita cobrando mas há o ensinamento primeiro o aviso de efetuar tal procedimento	Não			Às vezes
Muitas vezes	Verbalmente	Sim	Algumas vezes	Verbalmente	Sempre
Algumas vezes	Com perguntas sobre os procedimentos diários.	Não			Normalmente
Sempre	Verbalmente	Não			Normalmente
Algumas vezes	Por email	Sim	Sempre	Por email e verbalmente	Sempre
Raramente	Via e-mail	Não			Nunca
Sempre		Não			Às vezes
Algumas vezes	Verbalmente ou por meio de repasse de e-mail de cobrança.	Sim	Sempre	Verbalmente	Normalmente
Sempre	Por emails, telefone e reuniões.	Sim	Sempre	Diretamente, em reuniões, por email.	Sempre
Muitas vezes	Verbalmente e formalmente	Não			Às vezes
Sempre	Verbalmente	Sim	Sempre	Verbalmente	Sempre

D9

!

<-D8

D9

D10->

Algumas vezes	Email	Não			As vezes
Algumas vezes	email verbalmente, avariado-me.	Sim	Sempre	circulação de documentos e presencial	Sempre
Muitas vezes		Sim	Muitas vezes	Através de reuniões .	Normalmente
Nunca		Não			Sempre
Sempre	Por meio de Incentivo a desempenho profissional	Não			As vezes
Sempre	Verbal e escrita	Não			Sempre
Sempre	e-mail	Sim	Sempre	E-mail	Normalmente
Algumas vezes	Em reuniões semanais	Não			Sempre
Muitas vezes	leitura de documentos e b-texs	Não			Sempre
Muitas vezes	Os boletins são anunciados e impressos disponíveis para todos lerem e conscientizarem e ao final assinarem	Não			Normalmente

<-A9

A10

A11->

Você se sente ouvido pela organização quando se trata de melhorias ou inovações em procedimentos ou instruções de trabalho?	Você acredita conhecer todos os demais setores que dependem de cada procedimento de manutenção?	Em média, quantas horas por mês você se dedica à leitura de novos procedimentos ou instruções de trabalho?	O tempo que você dedica à leitura dos procedimentos e instruções de trabalho é suficiente?	O que te impede de dedicar o tempo suficiente para a leitura dos procedimentos e instruções de trabalho durante sua jornada de trabalho?
Sempre	Sim, todos	de 8 horas a 15 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo
As vezes	A maioria	de 15 horas a 25 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo, Utilizo grande parte do meu tempo administrando problemas pessoais entre os colegas de trabalho.
As vezes	Alguns	até 3 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Perto muito tempo com logística interna no aeroporto, Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
As vezes	A maioria	de 3 horas a 5 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s), Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
As vezes	Alguns	até 3 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
As vezes	A minoria	até 3 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Sempre	A minoria	de 3 horas a 5 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
Normalmente	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande, Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo, Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)

B10
!

<-B9

B10

B11->

Normalmente	Alguns	de 8 horas a 15 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto
Normalmente	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
As vezes	Não, nenhum	até 3 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Normalmente	A maioria	mais de 25 horas	Sim	
Raramente	Alguns	até 3 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
As vezes	A minoria	até 3 horas	Sim	Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
Normalmente	Alguns	de 8 horas a 15 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s). Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
Sempre	Alguns	de 5 horas a 8 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto
Raramente	Alguns	até 3 horas	Não	Excesso de documentos para leitura
Normalmente	Sim, todos	de 3 horas a 5 horas	Sim	Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
Nunca	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto. Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
Raramente	A minoria	até 3 horas	Não	Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre. Utilizo grande parte do meu tempo administrando problemas pessoais entre os colegas de trabalho.
Normalmente	Alguns	mais de 25 horas	Sim	Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre

C10
!

<-C9

C10

C11->

Não sei, nunca tentei	Alguns	até 3 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto
As vezes	A minoria	de 3 horas a 5 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Normalmente	Sim, todos	até 3 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Normalmente	A maioria	de 3 horas a 5 horas	Não	Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
Normalmente	Alguns	de 8 horas a 15 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo
Nunca	Não sei responder	Nenhuma	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo
Sempre	A maioria	de 5 horas a 8 horas	Sim	
Nunca	A maioria	até 3 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto
Sempre	Sim, todos	de 8 horas a 15 horas	Sim	Tenho questões particulares (faculdade, ingles, empresa, etc.) que me tomam muito tempo. Utilizo grande parte do meu tempo administrando problemas pessoais entre os colegas de trabalho.
Nunca	A maioria	de 3 horas a 5 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
Nunca	Alguns	até 3 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo. Peroo muito tempo com logistica interna no aeroporto

D10
!

<-D9

D10

D11->

Raramente	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Perco muito tempo com logística interna no aeroporto
Sempre	Sim, todos	de 15 horas a 25 horas	Não	Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo. Utilizo grande parte do meu tempo administrando problemas pessoais entre os colegas de trabalho.
Normalmente	A maioria	de 5 horas a 8 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Normalmente	A maioria	de 8 horas a 15 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Raramente	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Não	Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s)
Sempre	Sim, todos	de 3 horas a 5 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Prefiro dedicar meu tempo livre para estudar a(s) aeronave(s). Tenho questões particulares (faculdade, inglês, empresa, etc.) que acabam tomando meu tempo livre
Raramente	Alguns	até 3 horas	Não	Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Tenho atribuições administrativas que me tomam muito tempo. Perco muito tempo com logística interna no aeroporto
Sempre	Alguns	de 3 horas a 5 horas	Sim	
Normalmente	Alguns	até 3 horas	Sim	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande
Às vezes	A minoria	de 8 horas a 13 horas	Não	Meu tempo dedicado à manutenção das aeronaves é muito grande. Perco muito tempo com logística interna no aeroporto

<-A10

A11

Caso haja, informe pontos que você considera essenciais para a melhoria da comunicação organização-colaborador com relação a novos procedimentos e instruções de trabalho (ou alteração dos já existentes).

Penso eu que se o setor da qualidade e engenharia se envolvem mais no dia a dia na operação teríamos melhores resultados.

Acho que reunir um representante de cada área que seja interligada, para que se discuta sobre melhorias, ou dúvidas, ajudaria muito. E também, em caso de dúvidas sobre algum procedimento, o representante estaria apto a esclarecer.

Melhorar a interação dos setores técnicos com a manutenção de forma presencial é algo fundamental para que hajam melhorias e os técnicos sintam a importância de serem mais participativos e passarem as suas ideias que na maioria das vezes são perdidas.

B11
!

<-B10

Liderança mais presente durante tarefas de alta complexidade e impreteríveis.
Nossa comunicação na base é muito boa !! Acho que sempre temos que zelar por um ambiente bom de trabalho, isso facilita o trabalho do dia a dia.
Não consigo opinar
O manual diz que a leitura deve ser online, mas a qualidade pede impressão

B11

C11
!

<-C10

Teria que ser mais expressiva e ter divulgação mais ampla por parte da liderança e exposto por período aquela nova mudança até ser absorvido na rotina
Creio como ocorre hoje em dia a divulgação esta bastante rapida visto que a maioria das pessoas tem acesso a internet
Necessidade de aproximação entre a parte criadora da instrução com a realidade da parte executante, percebendo as falhas conquireas das edições dos procedimentos e possibilitando um incremento nas melhorias contínuas dos processos.
Circulação por meio escrito e assinatura de ciência.
Trazer mais para a realidade do que realmente acontece na manutenção, muitos processos, procedimentos e burocracias por vezes estão deslocados da realidade da pista
A forma de divulgação

C11

D11
!

_D10

adas
Acredito que um canal exclusivo teria melhor resultado.
Não há
Todos os procedimentos da empresa estão corretos em relação a informação a nós azutechs

D11

7.2. APÊNDICE B – Transcrição da entrevista

Entrevista: Lindon Johnson – Coordenador de Procedimentos Padrão da Manutenção de Linha

Feita em: 18/Out/2018

Via: Troca de mensagens por aplicativo de mensagens instantâneas

Transcrição: na íntegra

Há quanto tempo você trabalha na Azul? Começou em qual setor?

Johnson: 9 anos, comecei no MCC

Há quanto tempo você trabalha desenvolvendo procedimentos e instruções de trabalho para a manutenção de linha?

Johnson: Aproximadamente 6-7 anos

O fato de ter antes trabalhado em outro setor da Azul te ajudou de alguma forma na área de procedimentos? Como?

Johnson: Sim, a experiência no MCC me gerou conhecimento dos procedimentos da manutenção de linha, sistema de gerenciamento de manutenção, aprofundamento no uso das ferramentas de diferimento e manuais das aeronaves. Embraer e ATR72-600.

Ao preparar procedimentos que tenham interface com outros setores, como você costuma interagir com esses setores?

Johnson: Através de reuniões setoriais envolvendo os *stakeholders*.

É comum efetuar reuniões com todos os setores envolvidos ao mesmo tempo para que haja troca de ideias? Você acha que poderia melhorar para a Azul ou para a Manutenção se essas reuniões ocorressem com todos ao mesmo tempo e com mais frequência?

Johnson: Não por iniciativa do nosso setor. A qualidade corporativa já efetuou vários *workshops* para *brainstorms* sobre temas específicos. *Workshop* com temas específicos no mínimo semestrais. Visualização por outras áreas dos problemas das outras e das consequências de seu processo no negócio das áreas dos outros.

Ao comparar os dias de hoje com o início de suas atividades de elaboração de procedimentos de manutenção, o que mudou? O que é mais fácil hoje e o que ficou mais difícil ou pior com relação à elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho?

Johnson: No início não havia padrão Sistema de Gestão da Qualidade na manutenção de linha. Eu consegui implementar e reescrever procedimentos de acordo com padrão IATA e vinculados com a realidade do dia a dia das atividades realizadas pela manutenção de linha. A necessidade de implementar o *standard* IATA contribuiu para o novo cenário estrutural dos procedimentos adotados hoje.

Já aconteceu de você ter que preparar algum procedimento de manutenção que tivesse interface com algum outro setor, mas que você desconhecesse essa interface?

Johnson: Sim

E já aconteceu de apesar de você conhecer a interface, não conseguir contato ou respostas com o setor?

Johnson: Não, as pessoas que fiz interface sempre estavam dispostas a ajudar.

Essas situações já causaram reedição do procedimento ou instruções após sua publicação?

Johnson: Não, nunca.

Para procedimentos que possuem interface com outros setores, qual é sua percepção sobre a divulgação por parte destes outros setores envolvidos? É uma divulgação efetiva que chega até a ponta? Ou há falhas nessa comunicação do *stakeholder* à ponta?

Johnson: Todos os setores relataram falhas de conhecimento da ponta, independentemente da área ou interfaces.

Acontece reedição de procedimentos ou instruções após sua publicação (por qualquer outro motivo)? (se sim) Com qual frequência? E quais são os motivos que te levam a este retrabalho?

Johnson: Sim, as revisões são necessárias porque os padrões de requisitos são dinâmicos. Depende do caso, muitas vezes as auditorias internas e/ou externas geram as revisões. Diria que uma ou duas vezes ao ano em média.

Na sua percepção, os técnicos da Manutenção de Linha conhecem todos os procedimentos de Manutenção de Linha? O que te faz ter essa percepção?

Johnson: Não. Os erros primários e/ou perguntas efetuadas de processos bem documentados e não lidos.

Na sua percepção, há outros fatores que atrapalham os técnicos de seguirem os procedimentos definidos?

Johnson: Sim. Falta de treinamento no tempo adequado ao número de procedimentos efetivos.

Quantas horas dedicadas à leitura no mês você acredita ser o suficiente para que um técnico esteja totalmente inteirado dos procedimentos e instruções de trabalhos tanto novas quanto das que possam ter sofrido alterações?

Johnson: Atuando no pressuposto do conhecimento total do todo inicial, 3-4horas para conhecer os novos documentos emitidos, tanto para métodos quando procedimentos de interface com a aeronave.

As sugestões dos técnicos sobre os procedimentos ou instruções de trabalho costumam chegar até seu conhecimento? Na sua percepção, o que os impedem de sugerir com mais frequência? Que tipo de sugestão chega até você? Você aproveita muitas delas? E porquê?

Johnson: Sim, através de e-mail ou quando os ouvimos no workshop anual. Mas eles não costumam ser frequentes em sugestões. Falta de incentivo. A maioria delas dizem respeito a interface do técnico com a aeronave e repasso a engenharia. As vezes correções de documentos. Raramente vinculado à procedimentos da manutenção de linha. Se envolver Segurança dou atenção imediatamente.

8. GLOSSÁRIO

- ADDOCs: Portal de documentos eletrônicos usado pela Azul onde os tripulantes podem acessar, desde que estejam conectados à intranet da empresa.
- Assertividade: É o grau de ênfase e segurança dada a uma questão. Traduz a persistência em defender um ponto de vista, não deixando de expor suas idéias, opiniões e sugestões com o objetivo de uma operação segura.
- Atenção: Processo mediante o qual concentra-se a atividade psíquica sobre determinado estímulo.
- *Briefing*: Palavra de origem inglesa amplamente usada na aviação que significa a verbalização dos procedimentos a serem executados durante uma missão, que tenham sido planejados a priori, e o que se espera da atuação e participação de cada um.
- Comunicação: Processo pelo qual um emissor organiza uma idéia ou fato, de forma racional e coerente, através de um conjunto sistemático de símbolos ou códigos (mensagem), verbais ou não, para transmissão de informações, selecionando os meios apropriados para que seus propósitos possam ser expressos ao receptor que a codifica. Requer interatividade e comprometimento entre o emissor e o receptor da mensagem.
- CRM: Cockpit/Crew/Corporate Resource Management.
- *Debriefing*: Palavra de origem inglesa amplamente usada na aviação para significar o ato de tecer comentários resumidamente sobre uma missão, após a realização da mesma, utilizando-se de técnicas para estimular a crítica dos méritos e deméritos de um desempenho visando o seu aperfeiçoamento futuro.
- Eficiência: Fazer as coisas certas. Se caracteriza pelo poder de produzir um efeito real, cujas características ou qualidades cria condições apropriadas ou ideais para a consecução de determinada finalidade. Otimizado.
- Eficácia: Fazer a coisa da maneira certa. É bom ou ideal para causar um resultado pretendido, que realiza perfeitamente bem determinada tarefa ou função. Resultado correto.
- Tripulante: Na Azul, todos os funcionários da organização são tratados por “Tripulantes”, uma alusão aos tripulantes –piloto, copiloto e comissários - de uma aeronave, indicando que todos são importantes para que a empresa “decole”. Na aviação em geral, este termo é aplicado apenas aos funcionários que trabalham na aeronave no período de vôo (pilotos, co-pilotos e comissários). Neste trabalho, o termo será aplicado conforme o uso da Azul, muitas vezes referenciando todo um grupo de uma área específica.

