

HOSPITALIDADE NA REGULAMENTAÇÃO E NO TREINAMENTO DO COMISSÁRIO DE VOO DE UMA COMPANHIA AÉREA BRASILEIRA

Antônio José Nogueira dos Santos

Airton José Cavenaghi

RESUMO: Pesquisa de abordagem qualitativa com procedimentos de pesquisa bibliográfica com foco no estudo da regulamentação e do treinamento do comissário de voo de uma companhia aérea brasileira, a fim de investigar a relação entre os documentos regulatórios da profissão de comissário de voo (Manuais de Procedimentos) e as suas contribuições para eventual ocorrência dos construtos da hospitalidade - recepcionar, hospedar, alimentar e entreter - a bordo das aeronaves da companhia. A companhia aérea estudada é a Azul Linhas Aéreas devido ao fato do pesquisador ter trabalhado para ela como piloto e ter acesso às informações necessárias ao estudo. Deduz-se, até o momento dessa pesquisa, que não se pode afirmar que todas as orientações presentes nos manuais, sejam seguidas pelos comissários de voo e, caso o sejam, não se pode também atestar que o passageiro percebe a atuação do comissário como um gesto genuíno de hospitalidade ou apenas como uma encenação.

Palavras-chave: Hospitalidade; Regulamentação; Treinamento; Aviação; São Paulo.

ABSTRACT: Qualitative research; of applied nature; with exploratory and descriptive purpose and procedures of literature focusing on the study of the regulation and the Brazilian airline flight attendant training in order to investigate the relationship between the regulatory documents of the flight attendant profession and its contribution to possible occurrence of the constructs of hospitality on board the company's aircraft. The Azul Linhas Aéreas is the airline studied due to the fact that the researcher has worked for her as a pilot and have access to the necessary information to the study. The results showed that in all the constructs documents are present. However, it also concluded, by the time of this research, that we can not say that all guidelines are followed by flight attendants and, if they are, no one can also attest that the passenger perceives the role of the flight attendants as a genuine gesture of hospitality or just like an act.

Keywords: Hospitality; Regulation; Training; Aviation; São Paulo.

INTRODUÇÃO

A oferta de prestação de serviço de transporte aéreo no Brasil está sob o controle de umas poucas empresas aéreas. Todas enaltecem a excelência de seu atendimento a bordo apontando as qualidades de seus comissários de voo e o primor de seu serviço de bordo por mais simples que ele seja.

Partindo destes argumentos, o propósito desta pesquisa, em fase de finalização, discorre sobre a influência da regulamentação e do treinamento do comissário de voo, visto aqui como o anfitrião, na possibilidade de promover os

construtos da hospitalidade a bordo das aeronaves e, dessa forma, procura responder a seguinte questão: Na capacitação do comissário de voo no Brasil estão presentes características que remetem a percepção da hospitalidade?

Como resultante do problema da pesquisa, foram formuladas duas hipóteses: a) A regulamentação da formação do comissário de voo reflete preocupação com a possibilidade da existência de hospitalidade a bordo e; b) O treinamento preconizado em vários documentos que versam a respeito do tema promove hospitalidade a bordo.

O objetivo geral deste estudo é investigar as aplicações da hospitalidade nos serviços prestados a bordo das aeronaves da Azul Linhas Aéreas, a partir da regulamentação da profissão e do treinamento do comissário de bordo, tendo como objetivos específicos: a) descrever as regulamentações gerais e específicas do comissário de voo vigentes no Brasil, ao lado da proposta de formação desse profissional por uma empresa aérea de transporte regular de passageiros; b) analisar as competências desse profissional à luz da hospitalidade, identificando sua presença na prestação de serviços a bordo das aeronaves nos tempos de recepcionar, alojar, alimentar e entreter e c) discutir a presença aparente ou subjacente da hospitalidade fora de domicílio, nos aspectos teóricos e nas práticas envolvidas na prestação desses nos tempos de receber, alojar, alimentar e entreter.

Esta pesquisa exploratório-descritiva foi realizada através de pesquisa bibliográfica tendo como sustentáculos documentos gerais e específicos; Manuais de Procedimentos; como: Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC 121 e 63); Manual do Comando da Aeronáutica (MCA-58-11); Manual Geral de Operações da Azul (MGO); Programa de Treinamento Operacional da Azul (PTO) e o Manual de Comissários da Azul (MCmsV).

Este trabalho começa com uma aproximação entre hospitalidade e aviação através de conceituação e abordagem teórica em seguida, apresenta o profissional comissário de voo explicando a sua ocupação, função, perfil profissional, formação, qualificação profissional, relacionamento com os passageiros, tripulantes e equipe de terra e depois, aborda conteúdos técnicos e práticos da hospitalidade tendo como alvo os regulamentos aeronáuticos e o Manual do Comissário de Voo.

HOSPITALIDADE E AVIAÇÃO: CONCEITUAÇÃO E ABORDAGEM TEÓRICA

Para tratar do tema Hospitalidade na Aviação, faz-se necessário descrever em primeiro lugar os fundamentos teóricos da Hospitalidade a partir de autores consagrados, isto porque meio de transporte é um lugar de hospitalidade. Segundo Milon (2011, p. 509), existem locais que são acatados como hospitaleiros:

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

Então, se o metrô, um meio de transporte, é um lugar de hospitalidade (MILON, 2011), outros equipamentos de transporte, como aeronaves também o são. O interior de um avião pode ter, para alguns, semelhança com um espaço de acolhimento, onde ocorrem interações, assim como descrito por esse autor no âmbito do metrô:

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

Assim como um ambiente imóvel pode possuir um teto para dar abrigo ao hóspede, um meio móvel como o metrô, uma aeronave também possui “um teto”, cuja tripulação deveria esforçar-se para que o bem-estar dos passageiros. Em consonância com o pensamento de Telfer (2004), se proporcionar hospitalidade aos hóspedes for tornar-se responsável por sua felicidade enquanto eles estiverem debaixo de seu teto, um bom hospedeiro será alguém que deixará seus hóspedes felizes – ou tão felizes quanto seus esforços e ajudas forem capazes - enquanto estiverem sob sua atenção.

Durante a operação de uma aeronave, seus passageiros podem experimentar trocas; encontros e conflitos. Sua fuselagem, um tubo, recorda o túnel do metrô. É comum os passageiros sentirem medo e ansiedade.

Milon (2011) observa que:

O metrô é antes de tudo um espaço de troca, de trânsito, de promiscuidade, de encontro, de agressão, e eventualmente um lugar de viagem, teatro de descobertas. Estranho destino para um labirinto no subsolo que transporta diariamente vários milhões de viajantes. Seria, todavia redutor afirmar que o metrô é só um meio de transporte, sinistro ainda por cima (MILON, 2011, p. 510).

A bordo da aeronave podem ocorrer os construtos da hospitalidade reconhecidos como recepcionar; hospedar; alimentar e entreter (CAMARGO, 2004), não esquecendo que o anfitrião (a tripulação) também é responsável pela segurança do hóspede (o passageiro). Desta forma, parece que não há nenhum problema em considerar a aeronave como um lugar onde pode existir hospitalidade. No entanto, a hospitalidade, em sua qualidade primeira, não pode ser determinada pelo lugar. Ela deve poder se exercer em qualquer lugar e em quaisquer circunstâncias. (MILON, 2011, p. 511).

Existe a intenção do acolhimento no momento do embarque e durante a permanência do passageiro a bordo, contudo, a questão é se a qualidade desta acolhida se reflete como hospitalidade. Segundo Milon (2011) ela é antes de tudo a acolhida de alguém num lugar quando a qualidade da acolhida basta para dar a tal lugar uma alma, qualidade que Virgílio qualificava de *gênio do lugar*.

Outra comparação intrigante entre a hospitalidade no metrô e na aeronave é a que diz respeito ao aspecto econômico.

Paradoxo curioso desta instituição confrontada a esta dupla coerção social e econômica: como cumprir uma missão social considerando ao mesmo tempo uma margem financeira? (MILON, 2011, p. 512). Telfer (2004) também se interessa pela abordagem comercial da hospitalidade.

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

Eventualmente se pode comparar o acolhimento empreendido pelo comissário de bordo a atuação de um médico durante a consulta, a qual também resulta em uma compensação financeira.

Consoante Telfer (2004) dizer que não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporte com hospitalidade só pelo fato de ele ser pago por seu trabalho é o mesmo que dizer que não se pode considerar que um médico se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta.

Parece que Lockwood e Jones (2004) não tem nenhum impedimento em considerar que a hospitalidade comercial não é simplesmente a hospitalidade doméstica em grande escala. É diferente. Ela se move empresarialmente e não dá nenhuma desculpa sobre sua ética empresarial subjacente.

Andrews (2004) expressa que sugerir que a economia pode ser separada do contexto social seria ilusório. Entretanto, mesmo que a prática comercial da hospitalidade incorpore elementos da sua forma arcaica, são os motivos subjacentes que determinarão se a hospitalidade pode ser considerada genuína ou não.

Similarmente a bordo da aeronave está presente o mandamento das três etapas da hospitalidade – tempo da acolhida, tempo da hospedagem e tempo da partida - e Milon (2011) as identifica na operação do metrô:

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

Uma vez que parece haver entendimento em relação ao fato de que a bordo da aeronave pode existir relação social, surge a mesma interrogação em relação a outros meios de transportes.

Podemos nos perguntar se o tempo passado neste meio de transporte é propício à construção de regras de civilidade e de interações sociais específicas, em outros termos, que tipo de civilidade o espaço do trem metropolitano instaura. (MILON, 2011, p. 514).

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

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

Em função desse fato, a companhia aérea neutraliza esta contração disponibilizando aos passageiros serviços a bordo que os entretêm, como por exemplo, filmes; jogos eletrônicos; televisão ao vivo; música; brinquedos; material para leitura e o próprio serviço de bordo. O mesmo recurso foi detectado por Milon em relação ao metrô. Para responder a essas expectativas, a RATP tenta resolver, com sua política de acolhimento e seus dispositivos hospitaleiros, a questão da impessoalização do espaço urbano e metropolitano (MILON, 2011, p. 517).

Conclui-se que, se um hospedeiro comercial atende bem aos seus hóspedes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável não extorsivo por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras (TELFER, 2004, p. 63).

Outro aspecto que deve ser abordado em relação à hospitalidade a bordo é aquele que diz respeito ao controle dessa massa humana dentro do avião com o objetivo de fazê-la comportar-se e atender todas as determinações dos comissários. Para que este controle exista e seja eficiente, os tripulantes precisam ter treinamento e atuar de forma profissional. Observa-se, algumas vezes, que esta postura dos aeronavegantes, tornam o acolhimento algo um tanto frio e robotizado. Há também o risco de desaparecer toda forma de hospitalidade a partir do momento em que ela é legislada, institucionalizada e profissionalizada (MILON, 2011, p. 517).

A profissão de comissário (a) de bordo é penosa. Requer estudos; avaliações periódicas de condição de saúde e de proficiência técnica; longos períodos de afastamento da família e sacrifício em relação à vida social, apesar disso, muitos de seu convívio familiar e social associam seu trabalho à diversão.

Muitos empregos na indústria da hospitalidade também envolvem o trabalho em horários insociáveis, quando outras pessoas estão livres, e podem exigir que se durma no emprego. Às vezes, afirma-se que os funcionários da indústria da hospitalidade se vêem como parte de uma comunidade ocupacional (SALAMAN, 1973) em que o trabalho se funde com o lazer e, devido a pouca oportunidade de arranjar amigos de fora do setor e de desenvolver outros interesses, a identidade como funcionário da indústria da hospitalidade, se não a ligação com um determinado empregador, é fundamental para a sua vida. (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 367). Além disso, inconvenientes ocorrem a bordo das aeronaves que os aborrece. Um paralelo pode ser feito com os profissionais da hospitalidade.

Guerrier e Adib (2004) explicam que em vez de focar o modo pelo qual a mão de obra do ramo da hospitalidade “leva vantagem sobre o cliente”, um estudo mais recente, seguinte ao estudo de Hochschild (1983) a respeito da tripulação da cabina de passageiros de uma linha aérea, focalizou o modo pelo qual as novas abordagens administrativas, com seus mantras sobre “fazer tudo o que for possível para satisfazer o cliente”, deixaram os funcionários da área da hospitalidade cada vez mais vulneráveis ao abuso da clientela.

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

Nunca chego ao fim do turno sem que alguém (...) belisque meus peitos, cutuque minha bunda ou me peque entre as pernas (...). É o que se faz de trabalho. (Uma garçonete em um restaurante texano; citado por Giuffre e Williams, 1994) (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 360).

É relevante então que durante o processo de seleção dos futuros comissários de bordo, sejam identificados aqueles que estimam o lidar com o outro. Encontrar o profissional adequado durante a seleção, particularmente, o do sexo masculino pode ser trabalhoso. Guerrier e Adib (2004) mencionam que em relação aos Estados Unidos, Leidner (1993) comenta que os homens da classe trabalhadora associam masculinidade a “dureza, rispidez e brio (...)”. Para tais homens, a conduta deferente e a amabilidade forçada são frequentemente associadas ao servilismo, e

as ocasiões que pedem essas atitudes (...) podem parecer humilhantes” (LEIDNER, 1993, p.200). Desse modo, os empregados envolvendo serviço interativo na indústria da hospitalidade podem ser considerados papéis essencialmente femininos, com um *status* inferior por causa disso. (E se forem homens que desempenham esses papéis, serão com frequência considerados homossexuais.) (GUERRIER e ADIB, 2004, p. 365).

Outra problemática que deve ser pensada, no que diz respeito à hospitalidade a bordo do avião é, em geral, a rapidez deste meio de transporte. O pouco tempo de convívio entre anfitrião - o tripulante - e hóspede - o passageiro, talvez não seja suficiente para criar uma relação de um se enxergar no outro. Mesmo nos voos de longa duração, devido às atribuições dos comissários, não se observa o interesse em uma maior aproximação entre estes profissionais e seus passageiros. Isto também chama a atenção de Milon (2011)

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

À vista disso, seria simpático tentar uma maior aproximação com o passageiro.

De acordo com Telfer (2004), o acolhimento é um modo de ser amigável, porque envolve a oferta de certo grau de intimidade, isto é, uma quota da vida doméstica do hospedeiro. Esse motivo, assim como o do dever, pode levar a pessoa a acolher aqueles com os quais sua ligação é essencialmente oficial; é como se a pessoa estivesse dizendo: “Não vamos ser parceiros comerciais, nós também somos seres humanos”.

Além da problemática do curto tempo de duração do voo e da carga de trabalho dos comissários, há a necessidade de tentar avaliar se a relação entre o comissário e o passageiro é motivada por um sentimento genuíno de acolhimento. Daí a preocupação de Telfer em estudar a relação entre hospitalidade e hospitabilidade. Na realidade, ser um bom hospedeiro não é o suficiente para ser hospitaleiro, pois o anfitrião não estava sendo genuinamente hospitaleiro caso se

descubra que ele tinha um motivo oculto para ser tão atencioso, que ele não tinha nenhuma vontade de agradar aos convidados ou nenhuma crença no compromisso de fazer isso (TELFER, 2004, p. 57).

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

Em uma tentativa de tornar o ambiente de bordo mais humanizado, certas empresas aumentaram em poucos centímetros os espaços entre as poltronas, entretanto, não devemos esquecer que estas poltronas com maior espaço tem um custo adicional na passagem.

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

APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA HOSPITALIDADE EM EMPRESAS TURÍSTICAS E DE TRANSPORTE

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

No que diz respeito ao ramo de transporte, a intangibilidade dos serviços está presente. “No serviço de transporte a intangibilidade é a essência, embora dependa de alguns elementos físicos. Esses elementos intangíveis podem ser diferentes indicadores de qualidade, como pontualidade, confiabilidade, conforto, segurança, percebidos subjetivamente pelo cliente” (SPOJARLIC, 1998, p.11).

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

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

Conforme Favorito (2015):

Primeiramente, é interessante compreender o conceito do que seria uma empresa classificada como *low fare, low cost*. Empresas como estas costumam ter uma frota de aeronaves padronizada, ou seja, operam utilizando somente um modelo de aeronave. Isso reduz os custos com pessoal, pois todos os pilotos, mecânicos, comissários estão habilitados para aquele tipo de aeronave. Neste caso há redução de custo com treinamento e também com equipamentos (Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigo/economia-efinancas/low-fare-low-cost-na-aviacao-brasileira/86499/>>. Acesso em: 15 jul. 2015).

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

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

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

Esses tipos de empresa, por terem custos mais baixos, repassam isso para os clientes, cobrando tarifas mais baixas e para, que o preço praticado traga lucro, precisam de volume. Desse modo, suas aeronaves são configuradas para uma única classe e o espaçamento entre as fileiras é menor, de modo que existam mais assentos disponíveis. As empresas ainda preferem realizar suas vendas por meio online, dispensando lojas. Também não oferecem serviço de bordo ou costumam cobrar por ele. (Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigo/economia-e-financas/low-farelow-cost-na-aviacao-brasileira/86499/>>. Acesso em: 15 jul. 2015).

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

Nesse contexto de minimização extrema de custos, cabe também citar a iniciativa da Empresa *Ryanair* que obteve autorização para realizar 100 voos de teste para o transporte de 50 passageiros em pé, por voo, entre os meses de abril e maio de 2012 ao custo de 2 Euros por passageiros. A ideia consistiu na remoção de 5 fileiras de assentos para a implantação de estruturas especiais para a viagem em pé para voos com até 1 hora de duração. (Disponível em <<http://www.porto24.pt/cultura/ryanair-tem-luz-verde-para-transportarpassageiros-de-pe>>. Acesso em: 09 set. 2014). (KAPERAVICZUS, 2015, p. 47).

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

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

de ritos e hábitos (TELFER, 1995; RYBCZYNSKI, 1988); local de relações patriarcais (Whatmore, 1991). (LYNCH e MACWHANNLL, 2004, p. 149).

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

Com relação à preocupação com a fidelização do cliente, Lockwood e Jones (2004) nos lembram de que a confiança em relação ao serviço envolve o quadro de pessoal. Por mais bem planejada e idealizada que seja a operação de hospitalidade, e por mais bem planejado que estejam os recursos, o sucesso de qualquer experiência do cliente será determinado no “momento da verdade”: a interação entre o cliente e o provedor do serviço. É oportuno mencionar que as empresas aéreas possuem um manual chamado Manual Geral de Operações (MGO), o qual determina, entre outras coisas, a forma de atuação de seus tripulantes em todos os ambientes, dentro e fora das aeronaves, e a forma de tratar o passageiro.

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

OCUPAÇÕES, FUNÇÕES E PERFIS PROFISSIONAIS

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

Exames escrito e prático são exigidos para a obtenção da licença de comissário de voo. Os requisitos de conhecimento e de perícia estabelecidos por

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

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

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

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

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

programa de treinamento para capacitar o profissional dentro dos padrões da empresa.

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

A concepção do curso estabelece:

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

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

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

A segunda parte é constituída por:

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

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

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

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Vários documentos tratam da formação e da qualificação profissional do comissário de voo. São eles: O Manual do Curso “Comissários de Voo” do Ministério da Aeronáutica, MCA 58-11; o Manual Geral de Operações da Azul, MGO; o Manual de Comissários de Voo da Azul, MCmsV e o Programa de Treinamento Operacional da Azul, PTO (2011). O Manual do Curso “Comissário de Voo” do Ministério da Aeronáutica, MCA 58-11 (2005), tem por finalidade estabelecer as disposições normativas que regem o curso “Comissário de Voo”. O Manual Geral de Operações da Azul (MGO, 2012) estabelece entre outras coisas, os valores da empresa, dentre eles estão: “Consideração”, “Paixão” e “Inovação”. A primeira é assim definida “trate as pessoas como você gostaria de ser tratado”, já a “Paixão”, a empresa entende como “Nós temos paixão pelas pessoas e pelo que fazemos” e a “Inovação” ela compreende que “É descobrir um jeito de fazer algo melhor de tudo que já se fez” (MGO, 2012). O Manual de Comissários de Voo da Azul (MCmsV) declara no preâmbulo:

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

adequadamente treinado e qualificado para o desempenho de suas atividades profissionais (MCmsV, 2011, preâmbulo).

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

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

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

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

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

RELACIONAMENTOS COM OS PASSAGEIROS, TRIPULANTES E EQUIPE DE TERRA

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

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

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

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

Os comissários deverão monitorar os clientes fiscalizando a proibição do manuseio de objetos que produzam fogo ou faíscas, e prontos para cumprir um eventual comando de evacuação da aeronave. Durante escalas onde houver a troca da tripulação, os comissários que saem devem manter o

procedimento acima até que os comissários que entram estejam prontos para assumir a função (MGO, 2012, p. 3-56).

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

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

Segundo o MGO-7-14, deverá ser dada atenção diferenciada aos clientes especiais. Clientes especiais são aqueles portadores de deficiência física ou mental, idosos com 65 anos ou mais, doentes, senhoras grávidas, crianças menores de 12 anos acompanhadas dos responsáveis ou menores desacompanhados, para todos será dada prioridade no embarque, não causando constrangimentos aos mesmos e serão desembarcados por último. Também serão considerados clientes incapacitados aqueles que, por suas condições físicas, médicas ou mentais requeiram assistência individual, que normalmente não são estendidas a outros clientes no embarque ou desembarque; durante o voo; em caso de evacuação de emergência da aeronave e durante o atendimento terrestre. Devem ser

desembarcados prioritariamente, mantendo o conforto e bem estar, de tal forma que não prejudiquem o embarque do restante do voo. Deve ser prestada assistência especial a esse tipo de cliente durante toda a viagem, independente do tipo de incapacidade apresentada.

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

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

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

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

Outra atuação importante do comissário de bordo em relação à segurança de seus passageiros diz respeito ao gerenciamento de ameaça de bomba contra a aeronave. Nesta situação, os comissários devem solicitar aos passageiros que

permaneçam sentados, com o encosto da poltrona mantido na posição vertical e os cintos afivelados. Devem suspender o serviço de bordo ou recolhê-lo tão logo possível, procurar manter os passageiros calmos, respondendo quaisquer perguntas com segurança (MGO, 2012).

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

CONTEÚDOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA HOSPITALIDADE

Regulamentos Aeronáuticos

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

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

de comando para imobilizar alguém e deixar a cabine vulnerável. Nesse caso, o comandante necessita delegar esse poder para os comissários. MCMSV, 2009, pp. 8-11).

Manual de Comissários de Voo (MCmsV)

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

De acordo com MCmsV (2011), o comissário de voo é o tripulante envolvido com o atendimento a bordo dos clientes, em termos de segurança e conforto. Tem o dever de certificar-se que o atendimento ao cliente seja efetuado com excelência na qualidade, dentro dos padrões e valores estabelecidos pela empresa que são segurança, consideração, integridade, paixão, inovação e exemplo. Apresenta ainda as atribuições dos comissários, dentre elas estão, a de exercer papel fundamental como porta-voz da empresa, uma vez que o comissário é o funcionário que passa a maior parte do tempo em contato com os clientes.

A empresa estabelece que o cliente deva ser recepcionado pelos comissários com atenção e cortesia, sempre demonstrando que este momento é único, através de um sorriso, de uma saudação inicial, da percepção de alguma necessidade e da entrega do fone de ouvido, quando aplicável. A companhia considera que seu serviço de bordo é um diferencial no mercado brasileiro e sua sequência tem o intuito de melhorar a percepção individual de cada cliente quanto

ao tempo despendido entre o oferecimento de *snacks* e de bebidas e o recolhimento. O serviço de bordo sempre será feito à francesa com várias opções de *snacks* e bebidas variadas. Os *snacks* são servidos em cestas de vime e as bebidas em bandeja (MCmsV, 2011, p. 7-3).

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Hazel. **O Consumo da Hospitalidade nas Férias**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

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

AZUL. **Manual de Comissário de Voo da Azul**. 2009.

AZUL. **Manual Geral de Operações**. 2012.

AZUL. **Programa de Treinamento Operacional**. 2009.

AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/viracopos>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

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

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

AZUL. Disponível em: <<http://blog.voeazul.com.br/ultimas/azul-homenageiaayrtose-nna-com-pintura-especial/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

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

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

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

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

BALL, Stephen; JOHNSON, Keith. **O Humor nos Ambientes da Hospitalidade Comercial**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

DARKE, Jane; GURNEY, Craig. **Como Alojjar? Gênero, Hospitalidade e Performance**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

DAVID, Neeleman. Disponível em: <http://www.facebook.com/davidneeleman/info?tab=page_info>. Acesso em: 10 jul. 2015.

FAVORITO, Fernanda. **Avaliação do Setor de Serviços no Aeroporto de Congonhas – SP**. 2013. Dissertação de Mestrado – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2013.

GUERRIER, Yvonne; ADIB, Amel. **O Trabalho na Indústria da Hospitalidade**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOCKWOOD, Andrew; JONES, Peter. **Administração das Operações de Hospitalidade**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LYNCH, Paul; MACWHANNELL, Doreen. **Hospitalidade Doméstica e Comercial**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

MANUAL ANAC Cms. Disponível em <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/MCA5811.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

MILON, Alain. **Metrô: Uma Trans-hospitalidade**. In: MONTANDON, Alain (Dir.). O Livro da Hospitalidade: Acolhida do Estrangeiro na História e nas Culturas. São Paulo: SENAC, 2001.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/aviacao_azul.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

KAPERAVICZUS, A. F. **A Evolução da Hospitalidade na Aviação: Do Voo do “JAHÚ” aos Tempos Atuais de Competição entre Empresas Tradicionais e “Low-cost”**. 2015. Dissertação de Mestrado – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.

TELFER, Elizabeth. **A Filosofia da Hospitalidade**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

REGULAMENTO BRASILEIRO DE AVIAÇÃO CIVIL, RBAC 121. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/transparencia/pdf/RBAC%20121.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

REGULAMENTO BRASILEIRO AVIAÇÃO CIVIL, RBAC 63. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC61EMD05.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

WALTON, J.K. **O Negócio da Hospitalidade: Uma História Social**. In: Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

Disponível em: <<http://www.saladeimpresamormon.org.br/artigo/quem-sao-os-mormons>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/low-fare-low-cost-naaviacao-brasileira/86499/>>. Acesso em: 21 nov. 2015.