



FACULDADE LEÃO SAMPAIO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

EVERARDO ALVES NOBRE JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DENTRO
DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS

Juazeiro do Norte – CE

2020

EVERARDO ALVES NOBRE JUNIOR

**GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DENTRO
DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Leão Sampaio em cumprimento às exigências para a obtenção de grau de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Em Marketing e Desenvolvimento de Novos Negócios Daniel Paulino de Souza

Juazeiro do Norte – CE

2020

GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DENTRO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS

Este exemplar corresponde à redação final de
conclusão de curso de Everardo Alves Nobre
Junior.

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____

Orientador: Prof. Esp. Daniel Paulino de Souza/UniLeão

Assinatura: _____

Membro: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues/UniLeão

Assinatura: _____

Membro: Prof. Esp. Silvia Morais de Santana Ferreira/UniLeão

GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DENTRO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS

Everardo Alves Nobre Junior¹

RESUMO

O presente artigo trata de uma pesquisa básica com o objetivo de gerar novos conhecimentos acerca do tema: gestão de pessoas, ressaltando a importância do colaborador nas empresas de transportes aéreos como instrumento para otimizar resultados. Outrossim, com um destaque no desenvolvimento da gestão de pessoas, tendo em vista a grande preocupação sobre a necessidade de mudança nas organizações, especialmente por parte dos profissionais que atuam nesse setor, busca-se implementar um novo modelo estratégico para que, dentro do mercado competitivo, as empresas obtenham resultados satisfatórios. Assim, através de uma pesquisa bibliográfica realizada por meio da leitura de obras diversas, bem como trabalhos publicados, além de experiências vivenciadas obtivemos informações para um melhor entendimento e aplicação de um novo modelo de gestão de pessoas aplicado em organizações aéreas, adequando a compreensão aos fatores estratégicos, a fim de formar equipes capazes de liderar com alto desempenho para serem um diferencial competitivo diante de uma mudança educadora e transformadora.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Estratégia Organizacional. Empresas de Transporte Aéreo.

¹Aluno graduando no Curso de Administração de Empresas – everardoalvesnobrejunior@gmail.com

ABSTRACT

This article deals with a basic research with the objective of generating new knowledge about the theme: people management, emphasizing the importance of the collaborator in the air transport companies as an instrument to optimize results. Otherwise, with an emphasis on the development of people management, in view of the great concern about the need for change in organizations, especially on the part of professionals working in this sector, we seek to implement a new strategic model so that, within the competitive market, companies obtain satisfactory results. Thus, through a bibliographic research carried out through the reading of diverse works, as well as published works, in addition to lived experiences, we obtained information for a better understanding and application of a new model of people management applied in aerial organizations, adapting the understanding to the factors strategic, in order to deform teams capable of leading with high performance to be a competitive differential in the face of educational and transformative change.

Keywords: People Management. OrganizationalStrategy.Air TransportCompanies.

1 INTRODUÇÃO

O corrente trabalho tem o intuito de fazer uma abordagem referente à importância da implementação do processo de Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas aéreas, apresentando ao leitor e profissionais da área a importância da função desse método, baseando-se em casos de sucesso da implantação deste e expondo de maneira simplificada os benefícios dessa ferramenta para o bom funcionamento da empresa.

O mundo econômico vive em constantes transformações, estando cada vez mais globalizado e competitivo. Para que se tenha sucesso ao gerir uma organização, é necessária uma visão ampla e bem informada do mercado, a fim de que se possa compreender e definir estratégias com foco no futuro dos negócios.

Como bem preceitua Ulrich (2001), quando as organizações estão equipadas o suficiente para atuarem de forma estratégica, conseguem gerenciar mudanças por meio dos funcionários, portanto, além de atuarem com eficiência, os resultados são gerados com eficácia.

As empresas do setor aéreo têm buscado incessantemente a melhoria dos seus processos e resultados através de alguns modelos de gestão e inúmeras ferramentas que objetivam perseguir seus propósitos em coerência com seu sistema.

Dessa forma, este é o objetivo maior trazido pela gestão de pessoas, buscando alinhar as pessoas à estratégia da organização, assegurando que os princípios do setor aéreo sejam alcançados para preservar a qualidade no serviço e atendimento. A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização. Todavia, às vezes essa importância não é devidamente observada pelos profissionais que nela atuam (BOSQUETTI; ALBURQUEQUE, 2005).

Para o estudo, tornou-se essencial o entendimento das políticas de gestão de pessoas que, para Ulrich (2001), elevam as organizações a um patamar competitivo, pois, quando as organizações estão equipadas o suficiente para atuarem de forma estratégica, conseguem gerenciar mudanças por meio dos funcionários, porquanto, além de atuarem com eficiência, os resultados são gerados com eficácia.

A implementação da Gestão Estratégica de Pessoas surge como uma ferramenta para orientar de maneira integrada e correlacionada conduzindo com eficiência uma organização, considerando que seus elementos possam interagir de forma adequada em busca de resultados. Os empresários do setor da aviação comercial precisam promover as fontes de inovações e

mudanças que apontam para novas oportunidades de sucesso na gerência e qualidade dos serviços.

Com efeito, compreendem-se as políticas de Gestão de Pessoas como expressões normatizadas que regem pessoas, compreendidas como fonte de vantagem competitiva em um ambiente organizacional, no qual se procura cumprir de forma estratégica as metas e objetivos organizacionais.

A qualidade no serviço prestado das empresas aéreas deve estar em consonância com as mudanças na economia para que haja um benefício, tanto para empresários como para os clientes em geral. Para que as empresas prestem essa qualidade no serviço é necessário que estejam pautadas por indicadores que valorizem as relações pessoais. Diante desse contexto, pretende-se investigar: como a Gestão Estratégica de Pessoas aplicada nas empresas aéreas pode produzir resultados através do desenvolvimento do colaborador para qualidade geral da empresa?

Como objetivo geral, este trabalho busca avaliar a aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas aéreas frente à necessária mudança na rotina do trabalho e aceitação dos funcionários, como um instrumento de modernização e aprimoramento da empresa. Será tratada a definição da Gestão Estratégica de Pessoas, identificando os seus modelos de gestão com sua finalidade na obtenção da qualidade, verificando a aplicação do programa frente ao processo de mudanças dentro das empresas aéreas.

É importante salientar que esta pesquisa busca contribuir para um crescimento teórico e prático na vida do pesquisador, de forma que possa aprimorar seus conhecimentos teóricos atingidos durante o curso, procurando aplicá-los a sua profissão. O estudo oferece aos profissionais da área e interessados no assunto um melhor entendimento a respeito de um programa de gestão bem aplicado nas empresas, proporcionando métodos para desenvolver as habilidades necessárias aos colaboradores no intento de melhorar os resultados almejados.

Tendo em vista a importância do bom funcionamento do setor aéreo comercial para a população que usa esse serviço, será de grande valor para beneficiá-los como clientes no desenvolvimento do atendimento e na busca por meio de um programa estruturado no sentido de estimular o uso dos princípios que regem a empresa.

A pesquisa proposta tem a finalidade de contribuir para um maior desenvolvimento dos conhecimentos acerca da gestão de qualidade para estudantes como fonte de pesquisa para profissionais da área e modelo para o mercado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma ferramenta usada no âmbito do desenvolvimento do trabalho e tem como objetivo principal conciliar os interesses da empresa e de seus colaboradores, em busca de alcançar um autocontrole com resultados satisfatórios para a empresa e uma consequente aprovação do colaborador. A gestão de pessoas busca atingir o alcance do talento através do desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, cooperando com o alcance de resultados da empresa.

De acordo com Stadler (2009), gerir pessoas é atingir e desenvolver colaboradores dando condições para que possam aprender e aprimorar suas habilidades aliados com os objetivos da empresa e seus objetivos particulares.

Visa substituir tanto na nomenclatura como na busca de solução para as demandas de excelência organizacional à Administração de Recursos Humanos (ARH), a qual ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas hodiernamente para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações, em que o setor de Gestão de Pessoas busca, além da excelência organizacional, promover a Gestão de Pessoas propriamente dita (GIL, 2007 p.17-18).

Assim, a Gestão de Pessoas ganhou grande relevância em um ambiente cada vez mais exigente e competitivo, cujo vivenciamos no Brasil desde o início dos anos 1990.

No contexto de sociedade atual, o talento humano e suas capacidades são vistos, na maioria das vezes, como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. No entanto, tais características devem ser vistas com outros olhos, ou seja, com olhos de colaboradores e não concorrentes. Para isso, é imprescindível que possamos resgatar o papel de ser humano na organização para que possa atuar em suas atividades como colaborador e, desta forma, tornar o cenário das empresas e organizações com a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial (CHIAVENATO, 1992).

As empresas que investem em uma melhor gestão humana estarão à frente da concorrência. Para isso, torna-se necessário que haja uma mudança na forma de gerir seus funcionários para que estes sintam encantados com a empresa e acabem por transmitir isso aos clientes.

Diante disso, para administrar os recursos humanos é necessário o uso de novas premissas, que de acordo com Dutra (2002, 16-17), ao abordar que a gestão de pessoas deve

ser integrada e as políticas que a formam devem preencher os interesses e expectativas da empresa e dos colaboradores. Só assim é possível sustentar uma relação produtiva, com o estímulo da empresa nas necessidades das pessoas para que possam entregar um melhor resultado.

A ideia de colaboração é tão importante que sabemos que qualquer pessoa, por menor que seja sua escolaridade, sabe que não é pela imposição, pelo controle e punição que se obtém o melhor de cada um, daí porque o trabalhador que por ocasião da chamada Era Industrial era considerado como um fator de produção (FISCHER, 2002, p.172) passou a ser entendido como o Trabalhador do Conhecimento (DRUCKER, 2002, p. 68).

Hoje em dia, as empresas buscam seu sucesso investindo no seu capital intelectual que é representado pelos colaboradores. Embora há muito tempo estudiosos venham tratar acerca da importância deste fator dentro de uma empresa, ainda há dificuldades em aceitar que seu sucesso dependa da qualidade no quadro de funcionários. Questiona-se a respeito das medidas que devem ser tomadas para reter talentos. (HERNANDES, 2012).

A Gestão Estratégica de Pessoas vem responder o questionamento acima. É claro que não é um procedimento fácil de implantar, depende de muitos fatores e todos têm que estar em perfeita harmonia. Para DUTRA (2002, p. 17), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: DO RH À GESTÃO DE PESSOAS

No século XIX, a indústria mecanizada mudou os rumos industriais devido ao processo de produção e ao capitalismo, fazendo com que os empregados da época perdessem o controle do processo produtivo, modificando assim as relações trabalhistas.

Nesse cenário de altas crises começou a administração das pessoas dentro de uma sustentação derrocada, as quais levavam o nome de Departamento de Relações Industriais. Segundo Chiavenato (2005, p.53), o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

Esse departamento mantinha um paradigma inflexível de controle de conduta dos empregados, tendo como principal objetivo a padronização dos processos de trabalho focado na eficiência e nos custos sem atenção aos trabalhadores.

Ainda nessa época e situação de industrialização que acarretava condições precárias de trabalho, o empregado era visto como “*homo economicus*”, ou seja, sua única motivação para trabalhar era o recebimento do salário. Nisso, foi inaugurada a Administração Científica que tinha como objetivo o aumento da produtividade, causando assim uma pressão por maior produção, fadigando os trabalhadores (MACÊDO, 2012).

Com essas mudanças começou a surgir uma visão de homem diferente de tudo, um homem eficiente e social cuja produtividade é motivada por reconhecimentos e valorização do seu trabalho. O foco saiu do dever e passou a ser o trabalhador.

No final do século XIX, surgiu o Departamento de Recursos Humanos com a precisão de calcular faltas e atrasos dos trabalhadores e a necessidade de serem administrados como fatores de produção. As grandes organizações começaram a realizar as primeiras mudanças nesse setor, investindo em pesquisas e estudos para que os trabalhadores fossem vistos como pessoas, seres humanos, e não apenas como objetos que a empresa auferia lucro (MACÊDO, 2012).

Com o início dessa mudança, em que pesquisadores escreviam sobre a eficiência da produção e as funções do administrador, fez-se com que o Chefe de Pessoal, diante dos movimentos de relações humanas, pensasse em um novo modelo de administração com foco nas relações entre empregadores e trabalhadores.

De acordo com Viscaïno e Estork (2007), antes a administração operava à base da força e do autocratismo e, no novo modelo, o que passava a prevalecer era aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos. Sendo assim, a ordem, a partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades.

Na década de 1930, surge a teoria das relações humanas e descobriu-se que o comportamento do empregado é motivado e influenciado pelo sentimento de participação em grupos informais de dentro das instituições, (MACÊDO, 2012).

Foi no século XX que apareceu de maneira importante e útil a segmentação de pessoal nas empresas como forma de humanizar as relações entre empregador e empregado.

Vários autores apontam o início do século XX como o marco do surgimento do departamento de administração de pessoal, surgindo num contexto marcado pelo controle da força de trabalho, (CARVALHEIRO, 2011).

Com o início dessa transformação, houve uma desordem inicial pelo fato de não haver ninguém preparado para tais mudanças nesse contexto trabalhista. Mas, mesmo assim, o

movimento permaneceu avançando e chegando à fase do Behaviorismo, em que se operava numa base com fundamento no comportamento humano, acreditando-se que a eficiência do trabalho adivinha da sua satisfação.

Em 1945 outros acontecimentos foram surgindo para melhor desenvolver o conceito de Gestão de Pessoas, de acordo com Macêdo (2012), nessa época, surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, a função de chefe de pessoal se envolveu com as teorias de Mcgregor e Barnard, assim o poder das relações informais começou a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”, ou seja, o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e com a organização, pois nesta época surgiram as questões legais e sindicais.

Tais acontecimentos fizeram aparecer a figura do gerente de pessoal que trabalhava em cima das novas concepções, mas, permanecia preso a burocracias, executando e cobrando regras e normas. Isso só veio mudar em 1945, quando o gerente de pessoal passou a se esforçar para entender o empregado como conectivo dentro das organizações. Nessa mesma época ouviu-se falar em liderança com os primeiros estudos a cerca dessa questão e da justiça no ambiente de trabalho com motivação humana, surgindo a democracia no trabalho e a motivação humana. Com isso, a função de chefe passava a se preocupar mais com o empregado e a organização, porque esse período teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, surgindo assim, a segurança legal dos trabalhadores (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

Em 1965, conhecida como Fase Administrativa, ocorreu uma revolução dos trabalhadores que criaram o movimento sindical. Nas relações de trabalho o foco estava voltado para um lado mais humanista, levando em consideração as relações entre empregado e empregador (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Já em 1980 destaca-se o surgimento de programas de planejamento estratégico, fazendo com que o Gerente de Recursos Humanos se destacasse junto à diretoria como um cargo estratégico. Assim, com o decorrer dos anos até os dias atuais a Gestão de Pessoas se elevou ao método essencial de forma a orientar e dar suporte às práticas de RH. Essa função foi delegada a todos os gestores, que passaram por treinamento e desenvolvimento para que pudessem adequar a instituição à competitividade do mercado de trabalho.

2 REQUISITOS ESSENCIAIS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

No mundo dos negócios vem ocorrendo uma grande valorização do capital intelectual e tornando necessária uma mudança das empresas para que possam atuar de forma responsável para garantir seu lugar dentro de um mercado competitivo, adotando novas práticas para gerir pessoas. Com isso há uma influencia para que as empresas invistam nas pessoas formando um capital intelectual, tendo em vista que máquinas e equipamentos podem ser superados por novas tecnologias. (MORAES,2015).

Há uma necessidade de transformar o colaborador em capital humano com investimento de conhecimentos e habilidades que valorizam no desempenho da função, gerando um potencial de valor para a empresa.

Nesse contexto, as empresas devem compreender que a qualificação é tão necessária quanto qualquer outro investimento. Ou seja, devem tornar-se um ambiente de aprendizagem contínua. Para descrever tal mudança, Harkins (2004, p. 98) ensina que nas últimas décadas o mundo tem sido pensado sob a forma de capacidade e eficiência e que a mudança deve levar a um direcionamento maior para pessoas e criatividade com a finalidade de subir o nível das organizações.

As atividades intelectuais, hoje, ocupam pontos críticos nas cadeias de valor da maioria das empresas por terem origem na qualificação e educação contínua dos colaboradores por meio de uma educação que estimule, desenvolva e amplie os conhecimentos de forma que possam responder às exigências de mudança, (FROTA; REBELO 2011).

Este conhecimento, adaptado às necessidades do negócio e direcionado pela Administração ao trabalho e processos organizacionais como um todo, cria as bases estratégicas, tanto para gerar recursos mais eficientes, como barreiras de entrada e de mudanças mais eficazes contra concorrentes (MORAES, 2015).

Por trás de uma expressiva mudança no ambiente de trabalho existe a qualificação dos profissionais com uma ligação direta na área de gestão de pessoas capaz de gerar um alto nível de competitividade com foco na competência para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Com isso, o planejamento na força de trabalho é um requisito indispensável a ser adotado pelas empresas, por meio de métodos para influenciar os gestores.

O conhecimento, visto como forma de atribuir aos colaboradores seu desenvolvimento eficaz para realizar as atribuições das empresas, é essencial para manter uma colocação de destaque no mercado de trabalho.

Diante do contexto das novas realidades encontradas no mercado de trabalho, os colaboradores necessitam investir em seu crescimento profissional como índice de empregabilidade baseada na especialização em função específica.

Nesse sentido, as pessoas constituem capital humano e intelectual da organização. Organizações bem sucedidas tratam os seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências. (CHIAVENATO, 2020)

Dessa forma, a implantação da gestão estratégica de pessoas requer a participação da área de recursos humanos com atenção à missão, visão e valores da organização.

A gestão estratégica de pessoas exigirá muito mais do que apenas o planejamento e controle da força de trabalho. Ela deve desenvolver mecanismos que garantam o compromisso, o envolvimento e a motivação das pessoas que atuam na empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

Portanto, para que se alcancem os benefícios fornecidos através da utilização do planejamento da Gestão Estratégica de Pessoas, a organização deve reconhecer que as pessoas retratam o diferencial competitivo da organização, alcançando o sucesso organizacional.

3 A GESTÃO DE PESSOAS APLICADA ÀS EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS

O setor de transportes aéreos vive em constantes transformações diante de um mercado que teoricamente se baseia na concorrência. O setor aéreo passa por momentos positivos e negativos no campo econômico e político que automaticamente acabam por estabelecer modificações como uma atribuição na dinâmica do mercado (BERGIANTE, 2013).

Diante de um mercado competitivo e definido por um capital oriundo do processo de globalização, as demandas e a atuação das empresas aéreas empreendem uma modificação nas relações de trabalho. As novas tecnologias influenciam a competição das organizações no mercado globalizado, e a adaptação a essas mudanças exige criatividade e inovação por parte das empresas através de seus funcionários, (PAULO SERTEK, 2012).

A política de Gestão de Pessoas aplicada às empresas aéreas busca incentivar as relações bilaterais com ênfase na valorização do trabalhador como pessoa, visando uma maior segurança e motivação para o desenvolvimento do trabalho e de suas habilidades.

Um trabalho baseado na gestão de pessoas dentro do setor aéreo é um conjunto de políticas e sistema que visam o gerenciamento dos colaboradores com a finalidade de levá-los à eficácia das organizações e do sucesso pessoal de cada um. Dessa forma, nasce uma nova era baseada no conhecimento, que, para se consolidar, exige das organizações um exercício de repensar o pensar e produzir, visando uma competitividade em nível global (LOURES, 2012).

O dinamismo de uma empresa é a sua força de trabalho. Tal característica nas empresas aéreas justifica-se por se tratar de uma grande organização, até em área internacional, sendo de extrema necessidade uma boa Gestão de Pessoas para que os seus colaboradores possam se dispor a trabalhar em busca dos objetivos estabelecidos pela empresa.

O trabalho nas empresas aéreas acrescenta-se à fatores de aceleração no ritmo das mudanças do ambiente externo, a alteração da natureza do trabalho, o abundante volume de informações e conhecimentos, a presença da tecnologia fazendo com que seja indispensável um trabalho baseado nas relações pessoais dentro do ambiente profissional (PORTAL VOE AZUL, 2020).

A tarefa fundamental para alcançar o modelo competitivo de gestão de pessoas seria impulsionar a atuação emocional, desenvolvendo e estimulando a qualificação necessária para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem.

Administrar bens e recursos humanos é o grande desafio das empresas nos dias de hoje. São as pessoas que alcançam e conservam vantagens competitivas, sendo necessário saber selecionar e desenvolvê-los para que atendam melhor os objetivos impostos pela empresa e essa possa manter um tratamento justo aos seus empregados (FISCHER, 2002).

Para que a gestão de pessoas tenha um funcionamento eficaz, é necessário acreditar no colaborador como ser humano com potencial, estimulando-o de forma que atinja padrões de desempenho elevados, contribuindo para alcançar a missão da empresa empregando as habilidades e capacidades da força de trabalho.

As empresas que são submetidas ao regime competitivo de mercado, o comportamento humano passa a formar o caráter essencial dos negócios, o que o torna um componente diferenciado e potencializa a vantagem competitiva. Incorporar a visão estratégica na área de recursos humanos, através de uma consciência de que os colaboradores é que trazem o

resultado desejado, sendo um elemento diferenciador, dá outro sentido de poder na base das organizações, (AVILA; STECCA, 2015).

O que é fundamental nesse contexto é que as empresas aéreas contemplem uma natureza do que se torna necessário para alcançar os objetivos referentes à política de pessoal, fazendo do colaborador parte essencial da empresa para que ele entenda o porquê de fazer pelo trabalho.

3 Metodologia de pesquisa

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.14).

Para construção do referido trabalho foram feitas pesquisas através de livros, internet, sítios eletrônicos e artigos científicos, sendo caracterizada como pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva.

De acordo com Gil (2010, p.29-31), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Para que os objetivos propostos possam ser alcançados, faz-se necessária a pesquisa bibliográfica acerca do novo modelo de Gestão de Pessoas e seus desafios frente às mudanças e desafios no dia a dia dos aeroportos.

No que se refere à pesquisa exploratória, Gil (2019) considera que as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Na mesma linha, Zikmund (2000) entende que os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Os trabalhos são administrados buscando esclarecer a natureza de um problema e gerar mais informações sobre o que se busca pesquisar. Sendo assim, sobre a gestão de pessoas aplicada dentro do setor aéreo, pode haver inúmeras informações que permitem ao pesquisador um conhecimento amplo para sua aplicabilidade nos mais variados segmentos e atividades produtivas.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, que de acordo com Gil (2002) tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Contudo, serão pesquisadas informações sobre a gestão de pessoas dentro das empresas aéreas, com intuito de difundir as informações para estudo dos interessados.

Posteriormente à coleta dos dados, foi realizado um levantamento das principais informações extraídas da leitura do material pesquisado com uma análise descritiva, oferecendo uma compreensão e ampliação do conhecimento sobre o tema investigado.

Fazendo uma relação de modo dinâmico da gestão de pessoas e a estratégia usada nas empresas aéreas, entendemos como essa pesquisa pode influenciar na eficiência das atividades, interpretando seus conceitos e atribuindo significados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com o tema abordado no artigo, a pesquisa foi elaborada com base nos autores citados no referencial teórico. Os dados foram coletados através das pesquisas feitas em livros, artigos acadêmicos e sites da internet.

Buscou-se esclarecer a importância da função desse método com a exposição de maneira simples dos benefícios que a aplicação dessa ferramenta pode trazer para o bom funcionamento da empresa.

Com a pesquisa bibliográfica foi entendido que os resultados almejados das empresas dependem do bom atendimento e da capacitação dos seus funcionários no trato com o cliente.

Foi abordado o conceito de gestão de pessoas onde busca-se oferecer condições organizacionais para que o colaborador, como pessoa, possa tender e aprimorar suas habilidades em conexão com seus objetivos e os da empresa.

Destaca-se também a abordagem feita sobre os requisitos para implantação da gestão estratégica de pessoas, sendo relevante que as empresas compreendam que a qualificação é tão necessária quanto qualquer outro investimento. Ou seja, devem tornar-se um ambiente de aprendizagem contínua.

Foi apresentada a gestão estratégica como meio para um desenvolvimento que traga resultados positivos e duradouros, com foco na pesquisa bibliográfica.

É o tipo de modelo de gestão aplicado na organização que pode levar a empresa a uma situação elevada de competitividade. A autoridade e responsabilidade dos líderes é papel fundamental para que as medidas aplicadas possam ter a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões.

Ainda foi possível analisar com esta pesquisa a gestão de pessoas aplicada às empresas de transporte aéreo com ênfase na competitividade, nas quais as relações de trabalho são estimuladas, visando maior segurança e motivação para o desenvolvimento das funções. Cabe destacar, que a gestão estratégica de pessoas serve para desenvolver o capital humano, levando a empresa a um patamar de excelência em resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o presente trabalho possibilita compreender os aspectos relacionados aos fatores estratégicos para a gestão de pessoas e as novas lideranças que devem estar preparadas para mudar suas formas de atuação e gerenciar mudanças, formando colaboradores para atuarem no mercado competitivo, de forma educadora e transformadora.

A gestão estratégica de pessoas torna-se um referencial imprescindível, quando aplicadas às empresas de transportes aéreos frente a um mercado competitivo e definido por um capital oriundo do processo de globalização, as demandas e a atuação das empresas aéreas empreendem uma modificação nas relações de trabalho.

No mercado globalizado e competitivo em que mudanças ocorrem a todo momento, as empresas precisam estar alinhadas a estratégias claras e apoiadas por uma gestão com grande envolvimento e participação.

Assim sendo, é preciso definir um compromisso com a força de trabalho, que leve em consideração o respeito e uma comunicação aberta entre gestores e colaboradores.

A finalidade da gestão estratégica de pessoas é conduzir a organização através de um trabalho organizado a ponto de se obter ao máximo resultados para as organizações, satisfazendo as necessidades dos empregados e obtendo vantagem competitiva para a empresa.

A relevância deste estudo dá-se em função de como o setor de transportes aéreos sofre grandes transformações diante do fluxo de pessoas frente à concorrência. Desta forma, imprescindível, é organizar um planejamento estratégico fazendo do colaborador parte essencial da empresa para que ele entenda o porquê de fazer pelo seu trabalho.

Dentro desse contexto, o relacionamento é uma estratégia usada nas empresas aéreas como forma de desenvolvimento, tratando as pessoas como parceiras da organização.

Os colaboradores são vistos como um mecanismo produtivo das empresas, e como tal, precisam de administradores que usem do planejamento, direção e organização de suas funções. Com isso, surge a necessidade de administrar os recursos humanos para alcançar dos empregados um rendimento máximo e útil.

Analisar a estratégia é pensar nas decisões mútuas, em que não há envolvimento puro da lógica, visto como um roteiro, para que nas situações de conflito, as decisões sejam tomadas com embasamento. Um conflito evitável pode ser tratado como negociação.

Assim, o trabalho explanou, através de autores e artigos, que as ferramentas utilizadas na capacitação dos colaboradores são essenciais, sendo imprescindível no desenvolvimento de novos talentos no mercado de trabalho e sendo considerado um instrumento gerencial.

É possível apontar que a Gestão de Pessoas exerce grande influência nas empresas. Por isso, Chiavenato (2008, p.34) apresenta que, na “era da informação”, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações, mais do que isto, deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Dessa forma, todas essas relações têm o condão de influenciar de forma significativa as organizações e o seu modo de administrar as pessoas com uma visão futura em relação ao desenvolvimento das competências, estando aptas a enfrentar os desafios.

Empresas de transportes aéreos, bem como, as organizações em geral, quando possuem um quadro de pessoas estrategicamente organizadas, obtêm um reflexo positivo nos seus resultados. Um trabalho eficaz através da gestão de pessoas e gestão da inovação, garantem conhecimento e vantagens competitivas importantes e inovadoras.

Levando em consideração que as pessoas são a base fundamental de qualquer organização, pode-se dizer que são a base firme para que as empresas possam prestar serviços de alta qualidade. Por isso, é essencial que recebam toda atenção por parte de seus gestores a fim de que possam oferecer serviço de alto nível e permitir que as empresas alcancem seus objetivos.

Com isso, verifica-se que, à vista dos inúmeros desafios enfrentados diariamente pelas empresas aéreas que atuam dentro de um mercado altamente competitivo, o uso da gestão estratégica de pessoas se torna essencial por ser uma ferramenta globalizada e que tem assumido espaços cada vez mais relevantes para alcançar vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- Anais. Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Rio Grande do Sul: e-Tec. Brasil, 2015.
- AZUL Linhas Aéreas Inteligentes. <<https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul>> Acesso em: 09 de setembro 2020.
- BERGIANTE, Nissia Carvalho Rosa. **Análise do Mercado de Transporte Aéreo de Passageiros e dos Modelos de Negócio das Empresas Aéreas**. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/premios/premios-1/resultado-do-premio-aviacao-conhecimento-e-inovacao/3o-lugar-melhor-monografia.pdf>> Acesso em 09 de setembro 2020.
- BOSQUETI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X visão dos clientes**. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD.
- CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos** Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>>. Acesso em 30 de agosto 2020.
- CASTAGNINO, Claudia Maria Moreira. **Competitividade e Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://maua.br/files/artigos/competitividade-e-gestao-de-pessoas.pdf>> Acesso em 20 de setembro de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19tir. São Paulo: Campus, 1999. p. 6-13.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de mudanças*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Disponível em:

<https://static.portaleducacao.com.br/arquivos/artigos/1256926937_hist%C3%B3rico%20dos%20modelos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf> Acesso em 06 de novembro de 2020.

Gestão de Pessoas MBA. Disponível em:<<http://www.gestaodepessoasmba.com.br/p/gestao-de-pessoas.html>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HERNANDES, Bruno. **Os Benefícios da Implantação da Gestão Estratégica de Pessoas no Ramo de Concessionárias**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/.../arq-idvol_10_1283546498.doc>Acesso em: 07 de outubro de 2020.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

LIRA, Messias Rocha. **Gestão de Pessoas: Uma Nova Perspectiva**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm>>. Acesso em: 01 de agosto de 2020.

LOURES, R. C. da R.; SCHLEMM, M. M. **Inovação em Ambientes Organizacionais: teoria, reflexões e práticas**. 20 ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

MACÊDO, Evilânia. **A evolução histórica do RH-do departamento de pessoal a gestão de pessoas**. Disponível em:<<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 10 de outubro de 2020.

MORAES, Adriana Piques. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Disponível em:<<http://www.ipoggo.com.br/uploads/arquivos/5db5116f016e8bba3adb530cc005c91c.pdf>> Acesso em: 17de setembro de 2020.

O ELEMENTO humano no processo. Disponível em: <http://www.inclusao.com.br/psicorh/gestao_de_pessoas.htm> Acesso em 25 de agosto de 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO - Cursos Online: Mais de 1000 cursos online com certificado. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/43167/conceito-de-gestao-de-pessoas#ixzz41gHPcul4>>. Acesso em: 20 de setembro de 2020.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. V. 1. 3 ed. Curitiba, IBPEX, 2012.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. **Gestão de Pessoas: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf> Acesso em 12 de novembro de 2020.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.