

Promover competências-chave nos decisores da indústria aeronáutica de Angola.

UM CONTRIBUTO PARA UMA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO

IÚRI MIGUEL GUERRA NETO

Provas destinadas à obtenção de grau de:

Mestre em Operações de Transporte Aéreo

Dezembro 2024

VERSÃO FINAL

Promover competências-chaves nos decisores da indústria aeronáutica de Angola. Um contributo para uma estratégia de formação.

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica

Provas para obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo

PROMOVER COMPETÊNCIAS-CHAVE NOS DECISORES DA INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE ANGOLA.

UM CONTRIBUTO PARA UMA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO.

Autor: Iúri Miguel Guerra Neto

Orientador: Professor Especialista Eurico de Brito

Coorientador: Professora Doutora Ana Freitas

Dezembro de 2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão aos meus coordenadores e professores, Dr. Eurico Brito e Dra. Ana Freitas, pela paciência e orientação incessante durante este percurso. Agradeço também ao Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC) e aos seus dedicados professores, que, ao longo destes dois anos, contribuíram imensamente para o meu desenvolvimento académico e profissional.

Acima de tudo, sou profundamente grato à minha família, que nunca permitiu que eu desistisse, especialmente nesta jornada crucial para a minha vida profissional. Aos meus pais, Pedro Neto e Fátima Neto, pelo apoio incondicional e pelos valores que me transmitiram, ao meu falecido sogro, que sempre me incentivou, e à minha segunda mãe, Iracema Kissassunda, pelo amor e exemplo. Às minhas irmãs, Iris e Isis, por estarem sempre presentes, e à luz dos meus olhos, os meus filhos, Kiriana, Kaya e Kael, que são a minha maior motivação.

Deixo também um agradecimento especial aos profissionais do setor da aviação que, com generosidade, dedicaram o seu tempo para participar no *focus group*, contribuindo com suas experiências e conhecimentos para enriquecer este trabalho. Agradeço ainda ao Ministério dos Transportes de Angola pelo suporte institucional e pelas contribuições valiosas para a execução desta pesquisa.

Por fim, deixo uma palavra de gratidão à pessoa que esteve ao meu lado em cada passo desta caminhada, a minha amada esposa, Nsoki Neto, cujo amor e encorajamento foram fundamentais para a conclusão deste sonho.

RESUMO

A gestão da aviação desempenha um papel crucial no desenvolvimento e segurança do sector da aviação, especialmente em países em desenvolvimento como Angola. Com o crescimento do sector da aviação e a necessidade de integração nos mercados globais, é essencial compreender as competências de gestão necessárias e identificar as lacunas de formação existentes, a fim de promover a eficiência e a competitividade das operações de aviação. O principal objetivo desta dissertação é identificar as principais necessidades de formação em gestão na indústria aeronáutica angolana, ao nível da primeira linha e das chefias intermédias. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo qualitativo envolvendo um *focus group* com nove profissionais ligados ao sector aeronáutico em Angola, ocupando posições estratégicas e com vasta experiência na área. Os resultados revelam carências significativas em competências essenciais, como o domínio das regras e regulamentos da aviação civil, a gestão financeira e comercial adaptada aos mercados africanos, a liderança estratégica e organizacional, bem como o domínio da língua inglesa. A oferta de programas de formação especializada no país é igualmente limitada, o que restringe a capacidade de desenvolver internamente as competências necessárias. Estas deficiências impedem o sector de realizar todo o seu potencial e sublinham a necessidade de investir na formação e no reforço das capacidades dos recursos humanos. Conclui-se que é imperativo alargar e diversificar a oferta formativa em Angola, alinhando-a com as melhores práticas internacionais e promovendo parcerias estratégicas. Apostar na formação contínua e na valorização dos profissionais locais é essencial para o fortalecimento do sector aeronáutico angolano, garantindo segurança, eficiência e competitividade no panorama internacional.

Palavras-chave: Gestão Aeronáutica, Formação em Gestão, Necessidades de Formação, Angola.

ABSTRACT

Aviation management plays a crucial role in the development and safety of the aviation industry, especially in developing countries like Angola. With the growth of the aviation sector and the need to integrate into global markets, it is essential to understand the necessary management skills and identify the existing training gaps in order to promote the efficiency and competitiveness of aviation operations. The main aim of this dissertation is to identify the main management training needs in the Angolan aeronautical industry, at first line management and middle management levels. To achieve this objective, a qualitative study was carried out involving semi-structured interviews with nine professionals linked to the aeronautical sector in Angola, occupying strategic positions and with extensive experience in the field. The results show significant shortcomings in essential skills, such as mastery of civil aviation rules and regulations, financial and commercial management adapted to African markets, strategic and organizational leadership, as well as proficiency in English. There is also a limited supply of specialized training programs in the country, which restricts the ability to develop the necessary skills internally. These gaps prevent the sector from realizing its full potential and highlight the need for investment in training and capacity building for human resources. The conclusion is that it is imperative to expand and diversify the training offer in Angola, bringing it into line with international best practice and promoting strategic partnerships. Investing in continuous training and in valuing local professionals is essential to strengthening the Angolan aeronautical sector, ensuring safety, efficiency and competitiveness on the international stage.

Keywords: *Aviation Management, Management Training, Training Needs, Angola.*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1.2. Competências académicas e profissionais	12
2.2. Transporte aéreo e os aeroportos.....	15
2.2.1. Desafios e oportunidades para o setor.....	21
2.3. A gestão aeroportuária	27
2.3.1. ANAC - Autoridade nacional de aviação civil.....	30
2.4. TAAG - Linhas Aéreas de Angola	33
3. METODOLOGIA.....	36
3.1. Design de investigação.....	38
3.1.1. A Metodologia Qualitativa	38
3.2. Questão de investigação e objetivos	40
3.3. Amostra.....	41

3.4.	Técnica de recolha de dados.....	43
3.5.	Técnica de análise dos dados.....	44
3.6.	Análise documental	46
3.7.	Triangulação de dados	47
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1.	Análise do <i>focus group</i>	50
4.2.	Análise documental	74
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.1.	Triangulação de dados documentais com o <i>focus group</i>	81
6.	CONCLUSÃO	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de codificação de entrevistas	46
Tabela 2: Tabela de codificação do focus group	50

ABREVIATURAS E SIGLAS

TAAG - Transportes aéreos de Angola

ANAC - Autoridade nacional de aviação civil

ICAO - *International civil aviation organization* - Organização de Aviação Civil Internacional

ENANA - Empresa nacional de navegação aérea

ACI - *Airports council international*

NTA - Normas técnicas aeronáuticas

RSAA - Regulamento de segurança aérea de Angola

LAM - Linhas aéreas de Moçambique

PNT – Pessoal navegante técnico

EASA - *European union aviation safety agency*

B737 - *Boeing 737*

B777 - *Boeing 777*

TRE - *Type rating examiner*

TRI - *Type rating instructor*

FTD - *Flight training device*

CPLP - Comunidade dos países de língua portuguesa

CRM - *Crew resource management*

CE - Comissão executiva

CA - Conselho de administração

MOC - *Maintenance operation center*

GTA - Gestão de tripulação e aeronaves

CC - Centro de Controle

1. INTRODUÇÃO

A promoção de competências-chave nos decisores da indústria da aviação angolana é essencial para reforçar e modernizar um sector estratégico, mas ainda em desenvolvimento no país. Com um mercado global de aviação em constante evolução e uma concorrência crescente, Angola, tal como outras nações em fase de desenvolvimento do sector, enfrenta desafios substanciais que vão desde a formação de profissionais qualificados até à atualização da regulamentação e à integração na economia global da aviação. A reestruturação da TAAG, a principal companhia aérea do país, e os investimentos em infraestruturas aeroportuárias demonstram a tomada de consciência da importância de melhorar o desempenho e a rentabilidade deste setor, sendo fundamental a melhoria da gestão e a eficiência operacional. No entanto, a resposta a estes esforços, como referem Lopes e Santos (2021), exige um alinhamento com as tendências internacionais, nomeadamente nas áreas da formação profissional e da atualização de competências que permitam aos profissionais do sector enfrentar os desafios de um ambiente em mudança.

A exploração da literatura sobre o desenvolvimento do sector aeronáutico nos países de língua portuguesa mostra que o fortalecimento da indústria aeronáutica em Angola requer uma abordagem estruturada e orientada para o mercado. Silva (2013) salienta que a formação de pessoal na aviação civil angolana, nomeadamente na gestão aeroportuária, carece de atualizações e estudos detalhados sobre o estado da formação. A falta de estudos disponíveis publicamente, como os realizados noutros países, limita o acesso a diagnósticos detalhados que poderiam orientar o desenvolvimento de políticas e práticas de formação mais eficazes para a aviação civil angolana. A situação infelizmente não evoluiu desde então, e poucos dados são publicados sobre a formação aeronáutica em Angola fora do contexto militar, como exemplifica Navio (2018).

No contexto internacional, a necessidade de redes de colaboração e cooperação entre organizações de aviação é cada vez mais relevante. Button (2022) explora as vantagens das alianças globais de companhias aéreas e da cooperação entre empresas para criar

uma rede de cobertura mais abrangente, gerar economias de escala e melhorar a experiência do cliente. Em Angola, a interdependência entre sectores como o transporte aéreo, a gestão aeroportuária e os serviços de navegação aérea é fundamental para a expansão e modernização do sector, o que torna essencial o desenvolvimento de estratégias de colaboração que possam contribuir para o desenvolvimento de competências-chave. Alcântara (2019) discute a importância da colaboração inter organizacional na aviação, salientando que as sinergias entre entidades podem promover um transporte aéreo sustentável e uma formação alinhada com as necessidades do mercado, permitindo que os profissionais respondam eficazmente às exigências internacionais.

No contexto da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, tem havido um esforço gradual de integração e alinhamento de políticas e práticas aeronáuticas, mas o potencial de integração no sector permanece inexplorado. Estudos como a análise de Pereira (2019) das políticas de aviação na CPLP destacam a importância do intercâmbio de boas práticas e da implementação de programas de formação comuns para ajudar a colmatar as lacunas de competências. Neste cenário, as competências interpessoais e a formação em *Crew Resource Management* surgem como competências-chave. Estas competências, essenciais para a segurança e a eficiência operacional, requerem um desenvolvimento mais abrangente, não se limitando à vertente técnica, mas incluindo uma formação global capaz de lidar com a complexidade dos desafios organizacionais e interpessoais.

A formação colaborativa, baseada em modelos internacionais, representa também uma possibilidade concreta para a indústria aeronáutica angolana. Rodrigues e Costa (2022) referem casos de sucesso de redes colaborativas e organizações sem fins lucrativos, como o *American Institute of Aeronautics and Astronautics*, que têm promovido avanços notáveis na inovação e desenvolvimento técnico no sector aeroespacial. As plataformas colaborativas descritas pelos autores representam uma oportunidade para Angola, onde a criação de parcerias estratégicas pode acelerar a formação de profissionais. Estas redes poderão apoiar a adaptação e atualização das práticas e políticas aeronáuticas,

contribuindo para um ambiente de aprendizagem contínua que acompanhe a evolução das exigências do sector.

O problema atual em Angola destaca uma falta generalizada de *hard and soft skills*, especialmente entre os quadros superiores e médios. Além disso, não existe uma análise precisa das áreas de atividade que necessitam de maior atenção e da forma de dar prioridade aos investimentos de uma forma eficaz em termos de custos. A falta de um sistema de formação adequado em Angola para criar profissionais bem preparados para o sector da aeronáutica destaca-se como um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do sector. A comparação com as práticas de formação em países como Portugal e Brasil pode fornecer informações valiosas sobre a forma de estruturar uma estratégia de formação eficaz e adaptada ao contexto angolano.

A promoção das competências dos gestores da aviação angolana através de uma formação sólida e alinhada com as necessidades específicas do sector é um passo estratégico que pode impulsionar o desenvolvimento sustentável da indústria aeronáutica do país. No entanto, para que esta formação seja eficaz, deve também ter em conta as tendências globais de crescimento e os desafios futuros que continuarão a exigir uma adaptação constante. **A questão de partida é, portanto: como melhorar as competências dos gestores de primeira linha e intermédios no sector da aviação em Angola através da formação?** Para responder a esta questão, o estudo explora quais as competências-chave que devem ser priorizadas para os gestores, considerando o transporte aéreo, a gestão aeroportuária e os serviços de navegação aérea. **O objetivo final é propor uma estratégia de formação que esteja de acordo com as necessidades do mercado e as tendências internacionais.**

Desta forma, este trabalho contribuirá para o desenvolvimento de uma estratégia de formação que, quando aplicada, poderá ajudar Angola a enfrentar os desafios da sua indústria aeronáutica, promovendo a formação dos seus profissionais e a eficiência operacional do sector.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Competências: Conceitualização

Ao longo dos anos, o conceito de competências tem-se tornado um objeto de estudo de vários investigadores e académicos, sendo abordado em múltiplas áreas científicas devido à sua enorme importância no domínio do desempenho humano. Da psicologia à gestão organizacional, passando pela educação e pela sociologia, compreender as competências tornou-se essencial para promover o desenvolvimento individual e coletivo em contextos cada vez mais complexos e exigentes.

Câmara (2016) define competências como um conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos de um indivíduo, resultando em perfis de alto desempenho, tanto durante o processo de ensino/aprendizagem como em contextos de trabalho. Esta definição sublinha a importância de não só possuir conhecimentos técnicos, mas também de saber aplicá-los eficazmente em situações práticas. As competências podem geralmente ser classificadas em três grupos principais:

- ⇒ Comportamentais e pessoais: Referem-se a características individuais que influenciam a forma como o indivíduo interage consigo próprio e com os outros. Incluem aptidões como a comunicação eficaz, a empatia, a ética profissional, a resiliência e a inteligência emocional. Estas competências são cruciais para estabelecer relações interpessoais saudáveis e produtivas no local de trabalho.
- ⇒ Liderança e gestão: Trata-se de competências relacionadas com a capacidade de liderar equipas, gerir recursos, tomar decisões estratégicas e orientar as organizações para os seus objetivos. Competências como visão estratégica, delegação, motivação de equipas e gestão de conflitos são essenciais para os gestores que pretendem conduzir as suas organizações ao sucesso.
- ⇒ Técnicas e profissionais: Estas englobam os conhecimentos específicos e as competências técnicas necessárias para desempenhar funções específicas numa profissão. Inclui o domínio de ferramentas, metodologias e procedimentos técnicos fundamentais para o desempenho efetivo das tarefas associadas ao posto de trabalho.

Segundo Philippe Perrenoud (2000), o termo competência significa a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (conhecimentos, aptidões, informações, etc.) para resolver uma série de situações de forma adequada e eficaz. Esta perspectiva enfatiza a capacidade do indivíduo para aplicar conhecimentos e capacidades de forma integrada e adaptativa, em resposta às exigências de contextos específicos. Concordamos com Roldão (2003, p. 20) quando afirma que “existe competência (ou competências) quando, perante uma situação, se é capaz de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, seleccioná-los e integrá-los adequadamente face a essa situação (ou problema, ou questão, ou objeto cognitivo ou estético, etc.)”. Esta abordagem sublinha o carácter dinâmico e contextual das competências, destacando a importância da flexibilidade cognitiva e da aprendizagem contínua.

Sanghi (2004) refere-se às competências como as aptidões, atitudes, áreas de conhecimento e capacidades que caracterizam o elevado desempenho dos trabalhadores, sendo, por conseguinte, uma componente crucial do papel profissional. Estas competências refletem-se em comportamentos observáveis no local de trabalho, o que permite avaliar e desenvolver sistematicamente o potencial dos trabalhadores. Neste sentido, Milosevic et al. (2007) apresentam as competências como estados físicos e intelectuais altamente qualificados para desempenhar uma determinada função. Isto implica que as competências envolvem não só conhecimentos teóricos, mas também a capacidade prática de realizar tarefas de forma eficaz e eficiente.

É importante notar que pode ser feita uma distinção entre competências técnicas, também conhecidas por *hard skills* e competências transversais, conhecidas por *soft skills*. As competências técnicas envolvem conhecimentos técnicos e científicos específicos e são consideradas as componentes necessárias para desempenhar corretamente um determinado trabalho. Estas competências são geralmente adquiridas através do ensino formal e da formação especializada e são facilmente mensuráveis e certificáveis. Por outro lado, as competências transversais estão relacionadas com as emoções e as intuições, responsáveis pela capacidade de um indivíduo se exprimir e interpretar os sentimentos dos outros (Chell, 2013). Incluem competências como a

comunicação interpessoal, a liderança, o trabalho em equipa, a adaptabilidade e a resolução de problemas. Embora sejam mais difíceis de quantificar, as competências transversais são essenciais para o sucesso profissional e organizacional, especialmente em ambientes de trabalho colaborativos e inovadores.

O ensino tradicional sempre se centrou nas competências e capacidades mais tecnológicas, ou seja, nas competências técnicas. No entanto, as *soft skills* têm vindo a assumir uma importância crescente no processo de inovação, uma vez que são essenciais para competir e criar coisas novas. De acordo com Chell (2013), as *soft skills* podem dar a uma empresa uma vantagem competitiva sobre outra. A inovação depende, portanto, de pessoas capazes de gerar e aplicar conhecimentos e ideias criativas no seu local de trabalho e na sociedade em geral. Isto reflete uma mudança de paradigma na forma como as organizações percebem o capital humano, valorizando não só os conhecimentos técnicos, mas também a capacidade de adaptação, aprendizagem e colaboração.

Neves (2006, p.13) define competência como o “desempenho bem-sucedido de uma atividade ou tarefa ou o conhecimento adequado de um determinado domínio de saberes ou capacidades (*skill*: aptidão desenvolvida) e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou função”. Este autor salienta a importância de considerar a competência como algo intrínseco ao indivíduo, que se manifesta através da aplicação efetiva dos seus conhecimentos e capacidades em contextos reais. Neves afirma ainda que a competência só deve ser considerada se estiver a ser efetivamente aplicada; caso contrário, diz-se que o indivíduo é potencialmente competente. Esta distinção é fundamental para os processos de avaliação e de desenvolvimento profissional, na medida em que sublinha a necessidade de transformar o potencial em desempenho concreto.

Assim, a compreensão do conceito de competência e das suas várias dimensões é essencial para o desenvolvimento de estratégias de formação eficazes, especialmente em sectores complexos e críticos como a indústria aeronáutica. A promoção de

competências-chave entre os decisores deste sector não se limita ao domínio de conhecimentos técnicos (*hard skills*), mas requer também o desenvolvimento de competências comportamentais, de liderança e de gestão (*soft skills*), fundamentais para lidar com os desafios atuais e futuros. Como discutido por Chell (2013), a capacidade de inovar e competir no mercado global depende não só das competências técnicas, mas também da criatividade, da adaptabilidade e da capacidade de trabalhar em equipa. Por isso, investir no desenvolvimento integral das competências dos gestores aeronáuticos é crucial para garantir o sucesso e a sustentabilidade da indústria aeronáutica em Angola.

Em suma, a literatura salienta que as competências são multidimensionais e essenciais para o desempenho individual e organizacional. A distinção entre competências técnicas e competências transversais realça a necessidade de uma abordagem equilibrada da formação e do desenvolvimento profissional. Enquanto as competências técnicas asseguram que o indivíduo possui os conhecimentos técnicos necessários, as competências transversais garantem que é capaz de aplicar esses conhecimentos de forma eficaz e inovadora. Num mundo em constante mudança, onde a inovação e a adaptabilidade são a chave do sucesso, compreender e desenvolver as competências em todas as suas dimensões torna-se uma prioridade estratégica.

2.1.1. Competências pessoais e sociais

As competências pessoais, como o próprio nome indica, referem-se às aptidões individuais de cada pessoa. Englobam um conjunto de características intrínsecas que influenciam diretamente o desempenho de um indivíduo em diversas áreas da sua vida, especialmente no contexto profissional. Não se trata apenas de saber se possui uma determinada competência, mas de compreender a intensidade e a eficácia com que essa competência é aplicada no seu desempenho profissional (Madriz & Parra, 2016). As competências pessoais estão intimamente relacionadas com valores e atitudes particulares, que moldam o comportamento em diferentes situações da vida quotidiana.

A resiliência, o autoconhecimento, a autoconfiança, o pensamento analítico e a consciência do risco são algumas das “*soft skills*” mais necessárias para uma vida

equilibrada, tanto a nível pessoal como profissional. A resiliência permite ao indivíduo enfrentar as adversidades e adaptar-se às mudanças, mantendo o equilíbrio emocional e a concentração nos objectivos. O autoconhecimento facilita o reconhecimento dos seus próprios pontos fortes e fracos, promovendo o desenvolvimento pessoal contínuo. O pensamento analítico contribui para a resolução eficaz de problemas, permitindo a análise crítica de situações complexas e a tomada de decisões informadas.

A par das competências pessoais, surgem as competências sociais. Na literatura especializada, não existe consenso quanto à definição de competência social. Pode ser entendida como um sinónimo de assertividade (Caballo, 1982) ou, segundo Boisvert e Beaudry (1983), como autoafirmação. No entanto, as competências sociais são mais amplas e, para além do aspeto comportamental explícito, envolvem diversas variáveis cognitivas. Estas incluem a capacidade de transformar e aplicar informação; o conhecimento de comportamentos socialmente competentes e atitudes sociais adequadas; a compreensão dos diferentes tipos de resposta em diferentes situações; a capacidade de se colocar no lugar do outro (empatia); a capacidade de identificar e resolver problemas sociais; e a posse de estratégias para analisar o comportamento social dos outros (Caballo, 1987).

De acordo com Sassu (2007), a competência social pode ser dividida em três parâmetros: atributos individuais, habilidades sociais e atributos de relacionamento com os pares. O primeiro parâmetro está relacionado com características pessoais como o temperamento, a independência, a empatia e a capacidade de humor. Estas características influenciam a forma como o indivíduo percebe e interage com o mundo que o rodeia. O segundo parâmetro refere-se a competências sociais específicas, como a assertividade, a capacidade de justificar ações, de se integrar em grupos e de participar em debates. Estas competências são essenciais para uma interação eficaz em diversos contextos sociais e profissionais. O terceiro parâmetro diz respeito a atributos de relacionamento entre pares, como ser aceite pelos outros, ser convidado para atividades sociais ou profissionais e ser considerado um amigo ou colega de confiança.

Exemplos claros de competências sociais incluem saber dar e receber elogios, expressar sentimentos diretamente, saber dizer não quando necessário, fazer valer os seus direitos, lidar adequadamente com a autoridade, negociar na resolução de conflitos e resolver problemas interpessoais (LeCroy, 2008). Deste modo, as competências sociais podem ser entendidas como a capacidade de obter resultados positivos através das interações interpessoais (Spencer, 2003). Estas competências são fundamentais não só para estabelecer relações pessoais satisfatórias, mas também para alcançar o sucesso no local de trabalho, onde a colaboração e a comunicação efetiva são essenciais.

De acordo com Silva (2008), as principais características das competências sociais são a colaboração, a capacidade de trabalhar em grupo e de comunicar eficazmente com os outros. Em ambientes profissionais cada vez mais orientados para o trabalho em equipa e para projetos multidisciplinares, estas competências tornam-se ainda mais relevantes. Quando o comportamento social carece destas características ou não é adequado ao contexto, é necessária uma intervenção centrada no desenvolvimento de competências sociais para promover comportamentos e atitudes sociais adequados. Segundo Spencer (2003), nas últimas décadas, o treino de competências sociais tem-se revelado uma solução eficaz para várias perturbações, contribuindo para a melhoria do bem-estar individual e coletivo. No mesmo sentido, LeCroy (2008) destaca os benefícios do treino de competências sociais, que tem como objetivo melhorar o comportamento verbal e não verbal do indivíduo nas interações sociais, promovendo uma melhor adaptação social e profissional.

Considerando a população em estudo, podemos afirmar que as competências socio emocionais desempenham um papel fundamental na aptidão e desempenho no trabalho. As competências socio emocionais englobam tanto as competências pessoais como as sociais, envolvendo capacidades como o autocontrolo, a motivação, a empatia e a comunicação eficaz (Gondim et al., 2014). De facto, existe um corpo significativo de conhecimento empiricamente desenvolvido que suporta a associação entre competências socio emocionais e profissionais, enfatizando a importância do desenvolvimento das primeiras para uma melhor integração e progressão profissional.

Os profissionais com elevadas competências socio emocionais tendem a ter um melhor desempenho, maior satisfação no trabalho e relações interpessoais mais positivas.

Allen et al. (2020) identificaram uma tendência crescente na importância das competências socio emocionais no mercado de trabalho entre 2014 e 2017, especialmente no domínio das competências associadas ao raciocínio lógico, à recolha de informação, ao planeamento e à colaboração. Esta tendência reflete as exigências do atual mercado globalizado e tecnológico, onde a capacidade de adaptação, a aprendizagem contínua e o trabalho em equipa são altamente valorizados. Como os próprios autores referem, este facto sugere a relevância de investir no desenvolvimento destas competências para o sucesso profissional. O desenvolvimento destas competências pode ser conseguido através de métodos de aprendizagem ativos e personalizados, que promovam a participação ativa do indivíduo no seu processo de aprendizagem (Baepler et al., 2014).

Os métodos ativos de aprendizagem, como a aprendizagem baseada em projetos, a aprendizagem colaborativa e as simulações, têm-se revelado eficazes no desenvolvimento de competências socioemocionais. Ao envolver os indivíduos em situações reais ou simuladas que exigem a aplicação destas competências, promove-se não só a aprendizagem teórica, mas também a prática e a reflexão sobre as suas próprias competências. Para além disso, a personalização da aprendizagem permite ir ao encontro das necessidades individuais, potenciando o desenvolvimento de competências específicas relevantes para o contexto profissional de cada um (Baepler et al., 2014).

Em conclusão, as competências pessoais e sociais são elementos essenciais para o desenvolvimento integral e o sucesso profissional de um indivíduo. Num mundo em constante mudança e altamente competitivo, investir no desenvolvimento destas competências é fundamental para responder às exigências do mercado de trabalho e promover o bem-estar pessoal e profissional. A literatura salienta a importância de abordagens integradas e personalizadas na formação destas competências, destacando

o papel crucial que as instituições e organizações educativas desempenham neste processo.

2.1.2. Competências académicas e profissionais

A construção de competências profissionais está diretamente relacionada com a aquisição de qualificações académicas e com os processos de aprendizagem informal que decorrem da experiência profissional. Este desenvolvimento contínuo é fundamental para formar profissionais capazes de responder às exigências complexas e em constante mudança do mercado de trabalho. No contexto deste estudo, a competência profissional está associada à aquisição de capacidades e aptidões adequadas à realização de determinadas tarefas, bem como à capacidade de tomar decisões informadas e eficazes em contextos específicos.

De acordo com Simões e Borges (2013), a formação e a qualificação têm vindo a ganhar destaque nas organizações do terceiro sector, com o objetivo de ter colaboradores com mais conhecimentos e qualidades comportamentais. Esta formação é essencial para que estes profissionais sejam capazes de resolver os problemas que os rodeiam, contribuindo para a eficiência, eficácia e inovação nas organizações. A qualificação não só melhora o desempenho individual, como também aumenta a competitividade e a sustentabilidade das organizações no atual contexto socioeconómico.

As competências profissionais são constituídas pelos conhecimentos académicos e pela experiência profissional que tornam os indivíduos capazes de desempenhar as suas funções. Estas estão relacionadas com três pilares fundamentais: conhecimentos teóricos, aptidões práticas para o desempenho de tarefas e atitudes adequadas no ambiente profissional. A combinação estratégica destas componentes permite a prossecução bem-sucedida dos objectivos da organização (Ceitil, 2010). As competências académicas são, portanto, necessárias para que os estudantes concluam com sucesso os seus estudos, desenvolvam uma carreira sólida e sejam capazes de aprender ao longo da vida, adaptando-se às mudanças no mercado de trabalho.

Para Kaslow et al. (2009), as competências referem-se aos elementos constituintes do desempenho que são demonstrados no local de trabalho, indicando se o indivíduo é ou não competente no desempenho da função para a qual foi designado. Os autores dividem as competências em dois grandes grupos: as competências básicas e as competências funcionais.

- ⇒ Competências de base: São as competências em que o indivíduo baseia as suas capacidades fundamentais. Incluem métodos e conhecimentos científicos, relações interpessoais, profissionalismo e responsabilidade, compreensão e valorização da diversidade cultural e individual, adesão a padrões, normas e valores éticos e compreensão de sistemas interdisciplinares. Estas competências constituem a base necessária para um desempenho profissional ético, responsável e eficaz
- ⇒ Competências funcionais: Dizem respeito à prática de atividades que são essenciais para o desempenho de funções específicas. Envolvem áreas como a avaliação, a consultoria, a investigação, a intervenção, o ensino, a administração e a supervisão. Estas competências permitem que os profissionais desempenhem tarefas específicas com um elevado nível de proficiência, contribuindo diretamente para os objectivos organizacionais e satisfazendo as necessidades dos clientes ou utentes (Kaslow et al., 2009).

Para além disso, Ceitil (2010) divide as competências em competências transversais e competências específicas:

- ⇒ Competências transversais: São competências que podem ser aplicadas a várias tarefas e contextos profissionais e não são específicas de uma só função. Exemplos disso são a capacidade de trabalhar em equipa, a liderança, a comunicação eficaz, a resolução de problemas, a adaptabilidade, a inteligência emocional e a gestão do tempo. Estas competências são altamente valorizadas

no mercado de trabalho atual, uma vez que permitem ao indivíduo adaptar-se a diferentes situações e colaborar eficazmente com várias partes interessadas.

⇒ Competências específicas: Estão diretamente relacionadas com a execução de uma determinada tarefa ou função. Requerem conhecimentos técnicos especializados e aptidões particulares, essenciais para um desempenho eficaz em áreas específicas de atividade, como a engenharia aeronáutica, a programação em línguas específicas, a utilização de equipamentos de alta tecnologia ou procedimentos clínicos especializados.

Ceitel (2010) identifica ainda cinco componentes fundamentais para que o indivíduo seja capaz de desenvolver os comportamentos associados às competências requeridas:

1. O saber: Corresponde ao conhecimento teórico adquirido através da educação formal, da formação contínua e do estudo autónomo. Esta componente é crucial para compreender os fundamentos e princípios da área profissional e para se manter atualizado em relação às novas tendências e inovações.
2. O saber-fazer: Refere-se às competências e capacidades que o indivíduo possui para aplicar os conhecimentos na prática. Envolve a capacidade de executar tarefas, utilizar ferramentas e técnicas específicas e resolver problemas de forma eficiente e eficaz.
3. O saber-estar: Diz respeito aos comportamentos, atitudes e valores que o indivíduo demonstra no ambiente profissional. Inclui a ética profissional, a responsabilidade, a proatividade, o respeito pelas regras e políticas organizacionais e as competências interpessoais.
4. O querer fazer: Consiste na motivação intrínseca do indivíduo e na sua vontade de desempenhar as suas funções. A motivação influencia significativamente o

empenhamento, a dedicação, a iniciativa e a procura da excelência no desempenho profissional.

5. O poder de fazer: Refere-se à disponibilidade e ao acesso aos recursos e aos meios necessários para realizar determinados comportamentos ligados à execução da tarefa ou da função. Inclui fatores como um ambiente de trabalho adequado, ferramentas, tecnologia, apoio organizacional e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A ausência de uma ou mais destas componentes pode resultar em lacunas nas competências do indivíduo, comprometendo o seu desempenho profissional e a capacidade de atingir os objetivos organizacionais. É da responsabilidade do próprio profissional, em conjunto com a organização, identificar e colmatar adequadamente essas lacunas, através de estratégias como a formação contínua, programas de desenvolvimento de competências, *coaching*, *mentoring* e experiências profissionais diversificadas (Ceitil, 2010).

2.2. Transporte aéreo e os aeroportos

Os aeroportos podem ser classificados de acordo com a natureza das suas operações. De acordo com o *Airports Council International* (ACI, 2019), eles se enquadram em várias categorias, incluindo bases operacionais primárias e secundárias para companhias aéreas tradicionais, aeroportos regionais e aeroportos destinados a companhias aéreas de baixo custo ou de carga. Cláudia e Costa (2010) referem que o conceito de aeroporto tem evoluído nas últimas décadas, impulsionado pela necessidade de adaptação às novas exigências do mercado e por uma abordagem proactiva resultante do novo posicionamento desta infraestrutura. Este facto é evidente nos aeroportos de “carácter turístico”, que registam picos de procura em determinados meses, refletindo uma variedade de tarefas associadas ao movimento de aeronaves e passageiros.

Inicialmente, de acordo com Ashford (2015), os aeroportos funcionavam como serviços públicos com a função básica de aterragem, desembarque, assistência, embarque e

descolagem de aeronaves. Posteriormente, investiu-se na conectividade entre o transporte aéreo e outros meios de transporte, o que expandiu o acesso a novas regiões e aumentou o número de passageiros. Após a Segunda Guerra Mundial, os mercados aéreos nacionais foram regulamentados, o que também influenciou o mercado internacional. As regras governamentais da época limitavam o acesso ao mercado, as tarifas, as rotas e as frequências, além de controlar o tráfego aéreo (Paollilo & Rejowsky, 2002). Nos Estados Unidos, o mercado aéreo doméstico foi liberalizado no final dos anos 70, uma medida que a Europa adotou a partir de 1986. O acordo assinado em 2007 entre os EUA e a União Europeia permitiu que as companhias aéreas americanas operassem livremente entre os territórios.

Guller (2002) salienta que os aeroportos têm funcionado historicamente em regime de monopólio, mas esta situação está a mudar rapidamente em algumas regiões do mundo, com uma onda de privatizações em vários países. São vários os fatores que estão a impulsionar as mudanças no mercado, principalmente devido às políticas públicas que regulam e liberalizam o sector aéreo, abrindo as portas a novos operadores. Existem também políticas de “céu aberto”, que permitem às companhias aéreas operar mais livremente noutras regiões e países, criando oportunidades de negócio. A privatização dos aeroportos atraiu capital privado para expandir e modernizar suas infraestruturas, aumentando sua capacidade de oferecer alternativas às companhias aéreas, operando um maior número de rotas, principalmente as de longo curso, com foco no lucro.

De acordo com Graham (2014), o setor aeroportuário passou por mudanças significativas nas últimas décadas. Os aeroportos deixaram de ser apenas locais de aterragem e descolagem de aeronaves e de transferência de passageiros e carga, para se tornarem sistemas com serviços complementares dentro dos seus terminais, favorecendo o mercado doméstico. Vários autores têm analisado o sector aeroportuário e proposto classificações. Ashford (2015) desenvolveu um modelo que organiza os aeroportos em cinco categorias: *hub* primário, *hub* secundário, aeroporto de negócios, aeroporto de baixo custo e aeroporto de carga. Um *hub* é um aeroporto que serve de

centro de ligação para uma ou mais companhias aéreas, facilitando a transferência de passageiros entre destinos.

O *hub* primário é um aeroporto localizado em grandes centros económicos e que serve de centro de ligação para uma ou mais companhias aéreas, normalmente a transportadora nacional, com voos maioritariamente intercontinentais. A plataforma de correspondência secundária faz parte de uma rede de rotas comerciais de baixa intensidade e alta frequência, onde as companhias nacionais podem operar plataformas de correspondência secundárias em voos de curta distância. O aeroporto regional ou de negócios está orientado para os voos diretos de negócios, sem necessidade de escalas. O aeroporto de baixo custo centra-se na minimização dos custos, reduzindo os preços das operações das companhias aéreas. Por último, os aeroportos de carga são especializados no transporte de mercadorias e dispõem de amplas infraestruturas para o efeito.

Os aeroportos também servem os passageiros e a sua caracterização determina a dimensão dos seus terminais. De acordo com Brida et al. (2016), a dimensão dos terminais é definida pelo número de portas de embarque, que por sua vez caracteriza a sua dimensão.

Relativamente às companhias aéreas de baixo custo, Paollilo & Rejowsky (2002) referem que, com a oferta de tarifas baixas, as companhias aéreas tradicionais tiveram de repensar as suas estratégias para acompanhar a concorrência e satisfazer os desejos dos consumidores. Algumas criaram as suas próprias filiais de baixo custo para poderem beneficiar de destinos mais competitivos. Esta mudança de mercado tornou-se uma estratégia de sobrevivência para as companhias aéreas.

Considerando a afirmação de Graham (2014) sobre a importância do poder de mercado, que precisa ser avaliado, um aeroporto pode ou não ser relevante num determinado segmento de mercado. Todas as previsões competitivas dentro do quadro de competências do aeroporto devem ser consideradas, pois as restrições competitivas envolvem a capacidade da infraestrutura, como pistas, terminais e plataformas. As

características dos aeroportos que favorecem a sua competitividade incluem a estrutura de custos fixos elevados, a realização de atividades complementares e a localização geográfica estratégica. Os altos custos fixos, combinados com baixos custos variáveis, permitem aos aeroportos otimizar a rentabilidade dos seus ativos, especialmente ao aumentar o volume de tráfego de passageiros através da atração de novas companhias aéreas. Segundo Ashford (2015), a diversificação de atividades comerciais gera uma interdependência significativa entre os aeroportos e os seus clientes, sejam eles diretos, como as companhias aéreas, ou indiretos, como os passageiros.

De acordo com Czerny (2013) e Kratzsch & Sieg (2011), este facto tem implicações na forma como os aeroportos competem, uma vez que as sinergias positivas entre as receitas aeronáuticas e não aeronáuticas podem levar um aeroporto a implementar determinadas estratégias de negócio, como a redução das tarifas aeronáuticas para atrair mais operações ou voos.

De acordo com Palhares (2001), os aeroportos turísticos distinguem-se pelo facto de processarem passageiros motivados pelo turismo e lazer, gerando tráfego a partir da sua área de influência. Os aeroportos de *entrada* estão localizados em zonas de grande atração turística e podem registar fortes picos de tráfego em determinadas épocas do ano. A localização específica em zonas de intensa atividade turística, a procura, o perfil dos passageiros, a concorrência entre os vários atores aeroportuários e o tipo de modelos de negócio dos operadores aéreos diferenciam este tipo de aeroportos das restantes infraestruturas aeroportuárias.

Palhares (2001) sintetizou os modelos de atividade em quatro categorias. A primeira refere-se aos “operadores aéreos de baixo custo”, cujas principais características são as tarifas baixas para os passageiros, a utilização de aeroportos secundários, poucos serviços adicionais, rotações curtas, elevada rotação operacional, tarifas simples com bilhetes não reembolsáveis e baixos custos de distribuição.

Os “operadores aéreos tradicionais”, de acordo com o seu modelo de negócio, são conhecidos por oferecerem serviços diferenciados e múltiplos níveis de serviço,

operando nos principais aeroportos, longas rotações, alianças estratégicas e tarifas múltiplas com elevados custos de distribuição. Os “operadores aéreos charter” caracterizam-se por oferecerem poucos serviços adicionais, operarem longas rotações, utilizarem aeroportos principais e secundários e venderem bilhetes através de pacotes turísticos. Por último, os “operadores aéreos híbridos” caracterizam-se por uma estratégia variável, alguns serviços diferenciados, uma parte da capacidade cedida a operadores turísticos e tarifas simples.

A capacidade crescente de mudar de base operacional gerou uma pressão concorrencial que afecta as tarifas e o comércio das companhias aéreas. Os passageiros podem alternar entre aeroportos e outros meios de transporte, como os comboios de alta velocidade para viagens de curta distância. Além disso, a utilização da Internet como ferramenta de pesquisa, reserva e compra de viagens e a concorrência entre as várias companhias aéreas aumentaram o fluxo de passageiros que optam pelo transporte aéreo, beneficiando as empresas e o ambiente circundante. Quanto às empresas geograficamente fixas, a proximidade geográfica é um fator importante na escolha de um aeroporto, beneficiando o passageiro em termos de alternativas e opções. Este facto complica a situação dos aeroportos que não conseguem atingir a escala desejada de passageiros, atraindo apenas os da área de influência mais próxima. Como estratégia, estes aeroportos precisam de conquistar passageiros das zonas de atração de outros aeroportos.

Para esclarecer o conceito de modelo de negócio, existem várias definições. Segundo Magri Júnior (2003), um modelo de negócio é uma história que explica como as empresas respondem às seguintes questões: Quem é o cliente? O que é que o cliente valoriza? Como são geradas as receitas e entregue o valor ao cliente? Qual é o custo correto? Morris et al. (2003) afirmam que “um modelo empresarial é uma representação sintetizada da relação entre várias decisões nos domínios da estratégia, da economia e dos processos operacionais, a fim de criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos”.

Osterwalder & Pigneur (2011) desenvolveram um modelo de estrutura empresarial conhecido como “triângulo mágico”, cujas questões devem ser pensadas e respondidas pelas empresas ou empreendedores. À medida que as respostas vão surgindo, aumenta a compreensão do funcionamento da empresa e da ligação entre as suas várias componentes. A ideia é perguntar como é criada a receita (proposta de valor e valor), o que pode ser oferecido aos clientes, quem são os clientes-alvo e como será gerada a proposta de valor através da cadeia de valor e da proposta.

No que respeita às companhias aéreas de baixo custo, Doganis (2009) analisa a forma como estas empresas conseguem reduzir os custos. Esta redução não se limita aos serviços oferecidos, mas envolve também a desvalorização do pessoal de serviço da transportadora. Em geral, estas companhias reduzem os custos em 59% em relação às companhias de serviço completo, uma vez que reduzem a densidade de lugares, aumentam a produtividade dos aviões, reduzem os custos da tripulação, do pessoal de assistência e dos serviços subcontratados, as taxas de aterragem, os custos de bordo, as comissões, os custos de vendas e reservas e os custos administrativos.

De acordo com o *Airports Council International* (ACI, 2020), a Ryanair foi considerada a maior companhia aérea de baixo custo na Europa, seguida da EasyJet e da Vueling. A Eurowings ocupa o quarto lugar na tabela. As companhias aéreas de baixo custo não oferecem “classes premium”, que se destinam geralmente aos viajantes de negócios. No entanto, Salanti, et al. (2012) salientam que estas operam atualmente um grande número de rotas típicas dos viajantes de negócios, com elevada frequência, como é o caso da Ryanair.

A qualidade de um aeroporto pode ser avaliada com base em vários critérios relacionados com a experiência do passageiro. A ACI (2020) efetua estudos sobre o nível de satisfação dos passageiros. Segundo a ACI (2020), o aeroporto de Haneda, em Tóquio, foi considerado o melhor do mundo, seguido do aeroporto do Recife, no Brasil. A pontualidade representa 60% da pontuação total, o que a torna o principal critério. Uma pontuação de 8,5 indica que 85% dos voos foram pontuais. A opinião dos clientes, que

representou 20 por cento da avaliação, considerou fatores como o serviço dos funcionários, a acessibilidade e a limpeza, numa escala de “muito bom” a “muito mau”, correspondendo cada classificação a um valor numérico de 1 a 5. Os restantes 20% da pontuação foram atribuídos a “restaurantes e lojas”, utilizando o mesmo sistema de classificação. A soma de todos os critérios resultou numa pontuação total de 100 por cento. Com base na experiência dos passageiros, de acordo com a mesma fonte, a Qatar Airways é a melhor companhia aérea, seguida da United Airlines e da Qantas. Graham (2014) salienta que, nas últimas décadas, a concorrência entre aeroportos tem sido impulsionada por um aumento do número de utilizadores, operadores e passageiros, bem como pela escolha dos passageiros. Isto levou os aeroportos a oferecer produtos semelhantes e a atrair novas empresas e companhias aéreas, competindo também com os comboios de alta velocidade no segmento de curta distância.

2.2.1. Desafios e oportunidades para o setor

Os aeroportos englobam múltiplas áreas, tanto no seu interior como à sua volta. Como estão localizados numa região geográfica, é vantajoso para eles oferecer o máximo de serviços e conforto aos passageiros. O comércio não se limita às lojas e restaurantes no interior; é essencial oferecer uma variedade de opções que permitam aos passageiros planejar a sua viagem, explorando o ambiente exterior onde, por vezes, têm de esperar várias horas para continuar, especialmente quando não há voos diretos. Quanto mais marketing e infraestruturas o aeroporto tiver, melhor será para as companhias aéreas com as quais mantém relações contratuais e para os passageiros que o utilizam, que poderão destacar o aeroporto e a região, promovendo-os junto dos seus contactos próximos.

No contexto aeroportuário, é feita uma distinção entre receitas aeronáuticas e não aeronáuticas. Ashford (2015) explica que as receitas aeronáuticas estão associadas às atividades operacionais dos aviões, como o processamento de passageiros e de carga. As receitas não aeronáuticas provêm de atividades como bares, parques de estacionamento e farmácias. Para oferecer estes serviços de forma eficiente, é

necessário investir em infraestruturas que satisfaçam as necessidades dos passageiros, tanto em termos de comodidades como de aspetos operacionais, o que requer recursos financeiros significativos.

Brida et al. (2016) analisaram dados divulgados pela ACI (2018), mostrando que, globalmente, 55,9% das despesas aeroportuárias são aeronáuticas, 39,2% não-aeronáuticas e apenas 4,9% operacionais. Este facto realça a importância das receitas não aeronáuticas para gerar lucros e investir em infraestruturas. Estas receitas tornam-se essenciais, especialmente quando as operações aeroportuárias são interrompidas por fatores como o encerramento de pistas ou condições meteorológicas adversas.

De acordo com Jenichen (2012), as receitas aeronáuticas incluem as taxas de aterragem, franquia, segurança, taxa de ocupação, embarque e permanência no pátio de manobras. As receitas não aeronáuticas incluem rendas e alugueres a companhias aéreas e concessionárias. A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2010) diferencia as operações em “lado ar” e “lado terra”. O “lado ar” inclui áreas de manobras, pousos, portões de embarque, torres de controle e serviços de emergência. O “lado terra” inclui os serviços de táxi, o metro, os parques de estacionamento, as paragens de autocarro e as zonas públicas de livre circulação.

As principais fontes de receitas não aeronáuticas no “lado terra” são:

1. Restaurantes, serviços de catering, bares e cafés;
2. Parques de estacionamento rotativos;
3. Estações de reabastecimento de aeronaves;
4. Lojas duty-free;
5. Atividades comerciais e concessões.

Enquanto as receitas aeronáuticas estão diretamente relacionadas com a aviação, as receitas não aeronáuticas estão ligadas ao segmento dos serviços adicionais, sendo as primeiras designadas por operacionais e as segundas por não operacionais.

Os aeroportos turísticos desempenham um papel crucial no desenvolvimento regional. Podem ser determinantes na consolidação das estratégias das companhias aéreas, das regiões e das suas infraestruturas. Segundo Silva (1991), um aeroporto comercial caracteriza-se por um maior distanciamento do Estado, permitindo uma liberdade comercial e operacional que impulsiona novos negócios, parcerias e investimentos privados. Além disso, a criação de empresas aeroportuárias com uma gestão profissional centrada nas componentes comercial e financeira, o desenvolvimento de negócios com empresas não ligadas à aviação e a implementação de um marketing aeroportuário que promove a proatividade no desenvolvimento do tráfego aéreo, a melhoria das interfaces com os clientes e o ajustamento da qualidade do serviço.

Os aeroportos oferecem espaços comerciais inovadores que atendem aos passageiros interessados na região. Os agentes locais e as companhias aéreas impulsionam o desenvolvimento regional, e a diversificação dos serviços aeroportuários aumenta a sua eficácia junto dos passageiros, quer estes permaneçam temporariamente por razões turísticas, quer aguardem os voos.

O sector aeronáutico tem uma influência significativa no desenvolvimento do turismo em países como a Grécia, Espanha e Portugal. Silva (1991) afirma que estes países são “normalmente a porta de entrada de milhares de turistas que visitam os seus territórios [...] e, sem aeroportos, poderiam continuar a ser simples comunidades piscatórias”. Nos territórios insulares, os aeroportos são essenciais para a acessibilidade; na Grécia, por exemplo, 80% dos turistas chegam às ilhas por via aérea.

Investir no sector da logística pode representar uma mudança significativa, uma vez que a logística é fundamental para a competitividade das empresas, permitindo-lhes investir em plataformas digitais, reduzir custos e aumentar a eficiência no controlo e no serviço ao cliente. As companhias aéreas já oferecem serviços complementares, como bilhetes ligados ao aluguer de automóveis e hotéis, mas podem alargar esta oferta ajudando os turistas a planear as suas viagens.

A revista *Portugal Global* (2020) sublinha a diferença entre a logística tradicional e a digital. A Associação Portuguesa de Logística (APLOG) tem como objetivo contribuir para o estudo e desenvolvimento do sector. Raul Magalhães, presidente da APLOG, refere que “o conceito de integração vertical aplicado no início do século XX foi substituído pela integração virtual, com as empresas a poderem externalizar os seus processos [...] estão a surgir novas empresas de logística para ocupar nichos de mercado, quer nos novos modelos de negócio, quer nas novas tecnologias” (Portugal Global, 2020).

A logística digital caracteriza-se por:

- ⇒ Convergência entre logística e tecnologia;
- ⇒ Soluções colaborativas;
- ⇒ Integração de informação sobre o armazenamento, o transporte e o consumidor final, com total transparência ao longo da cadeia de abastecimento.

O comércio eletrónico beneficia desta logística ao transacionar pequenos volumes, ao servir clientes finais desconhecidos, ao funcionar com base num modelo de procura “pull”, ao gerir fluxos bidirecionais, ao entregar em destinos dispersos e ao permitir operações em vários locais.

Ao adotar a digitalização, os aeroportos e as empresas locais podem competir eficazmente com as empresas que não utilizam este sistema. A TAP, por exemplo, transporta produtos para mercados externos como a Alemanha, França, Reino Unido e Itália. Bruno Aires, diretor da TAP Air Cargo em Portugal, sublinha que a empresa é “uma transportadora aérea de carga moderna, focada na satisfação do cliente, oferecendo vários serviços de carga aérea, incluindo perecíveis e produtos farmacêuticos”, utilizando aviões próprios e de parceiros (*Portugal Global*, 2020). Quando necessário, recorre ao transporte rodoviário para cargas incompatíveis com o avião.

O marketing aeroportuário é essencial porque os aeroportos são organizações complexas que necessitam de aptidões e competências empresariais para satisfazer as necessidades dos utilizadores, tal como qualquer outro sector. A desregulamentação dos

mercados de transporte aéreo tem incentivado o desenvolvimento de estratégias de marketing inovadoras (Graham, 2014). Com o crescimento dos aeroportos surgem oportunidades de diversificação empresarial e de desenvolvimento de atividades comerciais. O marketing aeroportuário abrange não só as companhias aéreas e os passageiros, mas também os funcionários, os fornecedores e o público em geral.

Podem ser estabelecidas parcerias com as partes interessadas locais, tais como empresas, agências de turismo e organismos de desenvolvimento regional. Camisón, Cruz e González (2007) salientam que, em muitos países, o sector aeroportuário passou a ser caracterizado pela propriedade pública e pelas exigências nacionais de uma nova era de gestão, com grandes aeroportos operados pelo sector privado e através de parcerias público-privadas.

Com base no modelo de Halpern e Graham (2003), o autor identifica cinco características dos serviços aeroportuários e as suas implicações para o marketing:

1. Inseparabilidade: O produto aeroportuário é produzido e consumido simultaneamente, através da interação entre o aeroporto, os prestadores de serviços e os utilizadores finais. Isto implica a necessidade de desenvolver e manter relações estreitas, uma vez que a interação influencia o resultado do serviço.
2. Não há transferência de propriedade: Os clientes não têm acesso pessoal ou ilimitado aos produtos e serviços pelos quais pagam. Este facto reforça a importância da fidelização dos clientes e do reforço da identidade da marca.
3. Intangibilidade: Os produtos e serviços aeroportuários não podem ser vistos, provados ou tocados. É crucial desenvolver provas tangíveis dos benefícios oferecidos, como os níveis de qualidade do serviço.
4. Heterogeneidade: A qualidade dos produtos e serviços pode variar consoante o momento, a pessoa, o local e a forma como são prestados. É essencial investir no controlo da qualidade, na formação e na gestão do pessoal.

5. Perecibilidade: Os produtos e serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização futura. É importante antecipar e planear a procura, utilizando o marketing mix para influenciar e responder às mudanças na oferta e na procura (Camisón et al., 2007).

Nos aeroportos, as grandes marcas internacionais têm lojas que atraem facilmente os consumidores, devido ao seu reconhecimento pelos passageiros e visitantes. Embora estas marcas sejam amplamente conhecidas, pequenos produtores ou inovadores com menor influência no mercado poderiam ter acesso a espaços para promover os seus produtos, expandindo o seu negócio. Não se trata de transformar os aeroportos em grandes feiras, mas de apoiar o comércio local e os pequenos empresários. Seria uma abordagem diferenciada, oferecendo serviços únicos, especialmente em relação aos aeroportos portugueses.

Poderá ser criada uma associação comercial local com pequenas amostras de produtos. Recorrendo às novas tecnologias, os passageiros que aguardam os voos poderiam assistir a vídeos promocionais de produtos de elevada qualidade, ainda que sem um enfoque internacional. Outra possibilidade é a oferta de áreas de conforto e lazer para os clientes, nomeadamente para os viajantes de negócios que frequentam os mesmos aeroportos. Em Hong Kong, por exemplo, existe o *“Airport Frequent Visitor Card”*, fornecido gratuitamente a qualquer pessoa que tenha passado pelo Aeroporto Internacional de Hong Kong três ou mais vezes no último mês. Este cartão permite-lhe acelerar os procedimentos de imigração. Poderiam ser adotadas medidas semelhantes em Portugal.

Camisón et al. (2007) citam vários exemplos de investimentos nos aeroportos com o objetivo de melhorar os serviços, fidelizar e atrair clientes:

- ⇒ Criação de balcões de atendimento com instituições turísticas;
- ⇒ Oferta de piscina, sauna, ginásio e cinema, como no Aeroporto Changi de Singapura;

- ⇒ Realização de visitas turísticas para passageiros em trânsito, como em Hong Kong;
- ⇒ Investimento em galerias de arte, bibliotecas e casinos, como no aeroporto Schiphol de Amesterdão.

Para que as companhias aéreas invistam em marketing, é essencial determinar quais os mercados que devem ser analisados. É essencial analisar as necessidades que as empresas procuram satisfazer e a concorrência que enfrentam, dada a natureza competitiva do sector. As empresas devem atuar de forma integrada, estabelecendo ligações e cooperação entre diferentes áreas: transportes aéreos e terrestres, comunicação pessoal e digital, lazer, informação e venda de serviços. Lembre-se que são os clientes que “tomam decisões de compra, os consumidores experimentam (consomem) efetivamente o produto ou serviço adquirido [...]” (Ritossa, 2011). Satisfazer estas exigências é desafiante e complexo, uma vez que envolve servir tanto os clientes como os consumidores. A qualidade do serviço é a chave para as empresas se diferenciarem e acrescentarem valor aos seus clientes.

2.3. A gestão aeroportuária

Para além dos passageiros, a gestão aeroportuária enfrenta desafios diários relacionados com outros clientes e organizações que operam nos aeroportos. Diversas organizações e empresas estão presentes nesses ambientes e, mesmo que muitas não estejam sob a gestão direta da concessionária que opera no local, há uma interdependência na gestão do terminal. A multidisciplinaridade é, portanto, intrínseca à gestão aeroportuária (Oliveira, 2020).

Nos aeroportos públicos ou privados, existem características administrativas e organizacionais de grande relevância. O principal dever do gestor aeroportuário é garantir o funcionamento seguro e eficiente do aeroporto e de todos os seus componentes, independentemente da sua dimensão (Young & Wells, 2014). A gestão individualizada, muitas vezes desenvolvida pelas administrações públicas territoriais em cooperação com o sector privado, facilita os mecanismos de financiamento e estabelece

bases comerciais mais adequadas para atrair as companhias aéreas desejadas. A concorrência entre as companhias deve ser condicionada pela gestão aeroportuária, incluindo as regras de acesso e de utilização das instalações (Araújo, 2020).

A transição da predominância do sector público para operadores privados permite uma concorrência saudável entre aeroportos, favorecendo a atração de voos internacionais, ligações e serviços de carga. Isso cria incentivos para que os serviços sejam prestados de forma eficiente (Yosimoto et al., 2016). Assim, um aeroporto envolve várias nuances que desafiam a gestão a desempenhar as suas funções com sucesso. O objetivo é assegurar operações que garantam um bom desempenho da infraestrutura para os passageiros e as companhias aéreas que aí operam.

Esta complexidade é acentuada pelo carácter multidisciplinar de um aeródromo. As relações não se limitam aos clientes, mas incluem também as companhias aéreas e outros consumidores, trazendo uma dinâmica à gestão que remete para a sustentabilidade de toda a operação. A gestão eficaz de um aeroporto promove o seu bom funcionamento, enfrentando os desafios inerentes a este ambiente complexo (Marcos, 2014).

Nas últimas décadas, o crescimento da aviação mundial tem exigido que os aeroportos se reestruem e se alinhem aos mais rígidos padrões de segurança e conforto. Isso é essencial para obter vantagem na atração de novos voos e serviços aeroportuários, pois os aeroportos são negócios que movimentam significativamente a economia de suas regiões (Balter, 2012). As comparações com as normas internacionais desempenham um papel importante na orientação do desenvolvimento aeroportuário em qualquer parte do mundo.

Atualmente, existe uma grande pressão sobre as transportadoras aéreas devido ao aumento dos custos de exploração e à tendência para baixar os preços finais para os clientes. Esta pressão afeta também os aeroportos, que precisam de encontrar formas eficazes de atrair o tráfego aéreo (Ramos, 2009). Neste contexto, os processos de transferência da gestão dos aeroportos para o sector privado estão a ganhar

importância. A concessão de infraestruturas aeroportuárias não significa apenas a transferência da exploração de investimentos e serviços para terceiros. Implica, sobretudo, avanços na gestão, na regulação, na operação multimodal, na incorporação de novas tecnologias e, principalmente, na segurança de voo (Moraes, 2016).

As concessões bem-sucedidas são pautadas por dois elementos essenciais: um marco regulatório eficaz, eficiente e moderno, que contemple múltiplas funções e reduza a probabilidade de negociações oportunistas; e um planeamento de longo prazo, acompanhado de políticas públicas sólidas e compatíveis com a infraestrutura a ser concessionada (Moraes, 2016). Esses fatores evidenciam características importantes que determinam a gestão de um aeroporto.

A crescente demanda por serviços aeroportuários, aliada à necessidade de uma gestão que ofereça aos clientes uma estrutura confiável, atribui à administração a responsabilidade de rentabilizar as operações de seus terminais. Isto exige esforços em todas as áreas estratégicas e de planeamento para garantir o crescimento e a sustentabilidade económica.

Os aeroportos são ferramentas que impulsionam o turismo e complementam o desenvolvimento social, económico e cultural das cidades e países que servem. É fundamental o desenvolvimento de um sistema de gestão que garanta a concretização dos processos socioeconómicos, permeie a competência dos seus colaboradores, cuide dos utentes, seja responsável pelos serviços oferecidos e obtenha sucesso nas estratégias de ação (Oliveira, 2020). Além disso, é fundamental a gestão eficiente dos recursos, a correção de irregularidades e a implementação de medidas para melhorar a gestão aeroportuária, principalmente no que diz respeito à segurança (Perazzini, 2020).

Com os recursos disponíveis e uma gestão eficaz, os aeroportos podem ser bem-sucedidos nos seus objetivos. É essencial reconhecer a importância deste sector económico, que exige esforços contínuos para fazer face à evolução das circunstâncias globais. A utilização correta e eficaz dos recursos disponíveis permitirá que os aeroportos tragam benefícios significativos para as regiões onde estão localizados, através de

aparelhos modernos, de um planeamento eficiente, de infraestruturas adequadas e de equipas qualificadas.

Estes elementos são essenciais para o funcionamento de um aeroporto, independentemente da sua dimensão. As infraestruturas disponibilizadas devem garantir que todas as operações sejam realizadas em conformidade com a regulamentação em vigor, garantindo a segurança e a satisfação de todos os utilizadores envolvidos.

2.3.1. ANAC - Autoridade nacional de aviação civil¹

A Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) é o órgão responsável pela regulação, supervisão e fiscalização de todas as atividades relacionadas com o sector da aviação civil em Angola. Como pessoa coletiva de direito público com personalidade jurídica, a ANAC tem independência administrativa, técnica, regulamentar, financeira e patrimonial, atuando como um órgão administrativo independente. A sua função é assegurar que todas as operações aéreas no país sejam conduzidas de acordo com os mais elevados padrões de segurança e eficiência, garantindo a integridade das operações e a proteção dos passageiros, tripulações e equipamentos.

A missão da ANAC é assegurar os mais elevados padrões de qualidade dos serviços de segurança operacional e a proteção contra atos de interferência ilícita. Para atingir este objetivo, a autoridade implementa medidas rigorosas e eficazes que promovem a integridade das operações aéreas. A sua visão é ser uma autoridade aeronáutica com credibilidade nacional e internacional, contribuindo para que o sector aéreo seja um catalisador do desenvolvimento económico nacional. Pretende um ambiente servido por operadores capazes e eficientes, apoiados por infraestruturas de classe mundial, que impulsionem o crescimento e a integração de Angola no panorama global da aviação.

¹ Todas as informações apresentadas neste texto foram retiradas do site da ANAC.

Os valores que norteiam as ações da ANAC incluem o serviço, a ética, o rigor, a comunicação, o empenho e a competência. O empenho em satisfazer de forma eficiente e eficaz as necessidades do sector e da sociedade é fundamental. A conduta íntegra e transparente em todas as atividades e decisões reforça a confiança depositada na autoridade. A aplicação cuidadosa das regras e regulamentos garante a segurança e a qualidade das operações. A promoção de um diálogo aberto e transparente com todas as partes interessadas é essencial para o desenvolvimento sustentável do sector. A dedicação ao cumprimento da sua missão e dos objetivos estabelecidos demonstra o empenho da ANAC no progresso do país. A busca contínua da excelência profissional e institucional garante que a autoridade esteja sempre em linha com as melhores práticas internacionais.

Criada pela Lei n.º 14/19, de 23 de maio, e concretizada pela Lei n.º 28/21, de 25 de outubro, a ANAC veio substituir o Instituto Nacional de Aviação Civil (INAVIC), extinto pelo Decreto Presidencial n.º 237/21, de 23 de setembro de 2021. Com personalidade jurídica e capacidade judiciária, a ANAC tem autonomia funcional, técnica, financeira, patrimonial e regulamentar. As suas atribuições e competências estão especificadas no seu Estatuto Orgânico, nos termos da Lei 28/21.

Entre as suas principais atribuições contam-se a regulação e supervisão do sector da aviação civil, a orientação e controlo das atividades aeronáuticas no país, a fiscalização do cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos, a inspeção, certificação e homologação de operadores e infraestruturas aeronáuticas, o licenciamento e autorização de serviços e atividades no domínio da aviação civil, a realização de auditorias e a aplicação de sanções quando necessário. A ANAC é responsável por assegurar que o sector da aviação nacional opera de acordo com as normas internacionais estabelecidas pela Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), incluindo a implementação de Normas e Práticas Recomendadas (SARP) e o cumprimento das convenções internacionais de que Angola é signatária.

No âmbito das suas competências, a ANAC é responsável pela regulação da informação aeronáutica no país. Supervisiona e certifica o prestador nacional de serviços de navegação aérea, assegurando a qualidade dos dados e da informação aeronáutica. O Serviço de Informação e Documentação Aeronáutica (SIAD) é responsável pelo apoio à gestão da informação e documentação aeronáutica. É constituído por duas secções: a Secção de Informação e Cartas Aeronáuticas, responsável pela disponibilização da informação essencial para a operação segura do sistema de aviação civil em Angola, de acordo com o Regulamento Técnico Aeronáutico n.º 24; e a Secção de Documentação Técnica, que presta apoio documental, informativo e técnico, tanto a nível interno como a organizações externas.

Para regular o sector, a ANAC utiliza as Normas Técnicas Aeronáuticas (NTA), que fazem parte do Regulamento de Segurança Aérea de Angola (RSAA). Promulgadas pelo Decreto n.º 26/08, de 3 de março, as NTAs implementam as Normas e Práticas Recomendadas da ICAO na legislação angolana, assegurando que o sistema regulatório nacional está em conformidade com as melhores práticas mundiais. As NTAs estão divididas em várias partes, cobrindo uma vasta gama de aspetos regulatórios da indústria da aviação, incluindo políticas gerais, registo de aeronaves, certificação, operações, serviços de tráfego aéreo, entre outros.

A história da autoridade aeronáutica em Angola remonta a maio de 1954, com a criação do Serviço de Aeronáutica Civil (SAC), que reunia as funções de controlo da aviação civil, gestão aeroportuária e prestação de serviços de navegação aérea. Com a evolução do sector e a necessidade de delimitar responsabilidades, a supervisão e fiscalização passaram para a Direção Nacional de Aviação Civil (DNAC) e, posteriormente, foi criado o Instituto Nacional de Aviação Civil (INAVIC), pelo Decreto 04/05, de 19 de janeiro.

A criação da ANAC representa um marco significativo no reforço da entidade reguladora. A extinção do INAVIC e a implementação da ANAC conferiram à autoridade uma maior autonomia e independência técnica, permitindo uma supervisão mais rigorosa, em linha com as melhores práticas internacionais. O objetivo da ANAC é ajudar o sector aéreo a

impulsionar o desenvolvimento económico nacional. Ao garantir a segurança operacional e ao promover a eficiência dos operadores e das infraestruturas, a ANAC desempenha um papel crucial na integração de Angola no panorama global da aviação.

Através de valores como o serviço, a ética, o rigor, a comunicação, o empenhamento e a competência, a ANAC procura consolidar-se como uma referência nacional e internacional. O seu trabalho é fundamental para promover um ambiente seguro e eficiente para o transporte aéreo, essencial para o progresso económico e social do país.

2.4. TAAG - Linhas Aéreas de Angola

Atualmente, a TAAG - Linhas Aéreas de Angola, E.P., está sob a gestão da Emirates desde 2015. Nesta nova fase, foram definidos novos objetivos e perspetivas para a companhia, entre os quais o objetivo de atingir uma frota de 21 aeronaves até 2019. Nos últimos anos, a companhia adquiriu várias aeronaves novas, tornando-se o maior operador do Boeing '*triple seven*' na África Austral (AngoNotícias, 2019).

A história da TAAG remonta a 1938, altura em que a DTA - Divisão de Exploração dos Transportes Aéreos de Angola - foi criada por Decreto-Lei do então Governo Geral de Angola. Em 1940, com uma frota de cinco pequenos aviões DRAGON RAPID, KLEMEN e LEOPARD MOTH, foram inauguradas as primeiras rotas regulares entre Luanda-Moçâmedes (Namibe) e Lobito, bem como os primeiros voos internacionais Luanda-Ponta Negra. Entre 1948 e 1962, entraram ao serviço os primeiros aviões DOUGLAS DC-3, e em 1962 foi adquirido o primeiro FOKKER FRIENDSHIP F-27.

Em 1973, a DTA foi transformada em sociedade de capitais mistos e passou a designar-se TAAG - Transportes Aéreos de Angola, S.A.R.L., tendo como acionistas o Governo, a TAP e empresas privadas. A empresa expandiu as suas operações domésticas e iniciou rotas regionais para São Tomé e Windhoek. Após a independência nacional, em 1975, iniciaram-se negociações com a TAP para que a TAAG, como companhia de bandeira, participasse nos voos entre Luanda e Lisboa. Os primeiros voos nesta rota foram

efetuados por aviões da TAP com a sigla DT das Linhas Aéreas de Angola, tendo sido nomeados os primeiros angolanos para a administração da companhia.

Em 1976, chega ao país o primeiro BOEING 737. Em 13 de fevereiro de 1980, foi publicado no Diário da República o Decreto 15/80, que criou a Companhia das Linhas Aéreas de Angola, U.E.E., abreviadamente designada por TAAG. Foram adquiridos novos BOEING 707, aumentando a frota. Em 1991, surgem duas novas empresas autónomas: Angola - Air Charter, dedicada a voos charter de carga e de passageiros, e a Sociedade de Aviação Ligeira, S.A.R.L., dedicada a serviços de táxi aéreo e multiusos, incluindo voos especializados de desinfeção e combate a incêndios.

Entre 1993 e 1995, a TAAG expandiu as suas rotas internacionais, inaugurando rotas para Harare no Zimbabué, Joanesburgo na África do Sul e reabrindo a rota para Lusaka na Zâmbia. Em 2005, com uma frota de sete aviões - dois B-747 para carga e passageiros e cinco B-737-200 - a companhia decidiu renovar a sua frota, adquirindo mais nove aviões Boeing. Em 10 de outubro do mesmo ano, a TAAG e a Boeing assinaram um novo acordo de parceria e, em 1 de dezembro, a Boeing estabeleceu um escritório de representação em Angola. Em 2006, foram adicionados à frota os primeiros Boeing 777-200NG e 737-700ER.

Em 2011, a 21 de dezembro, a TAAG adquiriu um Boeing 737-700NG à SonAir Serviço Aéreo e, a 15 de junho, adicionou à sua frota uma nova aeronave do tipo B 777-300 ER. Entre 2014 e 2015, a 29 de setembro, foi assinado um acordo de parceria estratégica de cinco anos entre a TAAG e a Emirates, passando a companhia angolana a operar sob a gestão exclusiva da transportadora do Médio Oriente, que pertence ao Grupo Emirates. O objetivo era ter uma frota de 21 aviões até 2019. Em fevereiro de 2016, a TAAG anunciou a chegada de mais dois aviões Boeing 777-300ER.

A missão da TAAG está profundamente ligada à sua trajetória histórica, baseada na modernização do transporte aéreo e dos serviços associados em Angola. Através de operações fiáveis e financeiramente sustentáveis, a companhia promove a imagem de Angola na cena internacional. Os seus princípios orientadores incluem a segurança e a

fiabilidade das operações, cumprindo rigorosamente todas as normas de segurança operacional e de qualidade, em estreita colaboração com as entidades reguladoras nacionais e internacionais.

A empresa procura a excelência no atendimento aos passageiros, prestando serviços de qualidade baseados no profissionalismo e na paixão pelo que faz, adaptando-se constantemente às necessidades dos seus clientes. Investe na qualidade dos seus recursos humanos, promovendo a formação contínua e a partilha de conhecimentos para reforçar a coesão interna e disseminar a identidade corporativa.

Cultiva uma cultura de integridade e responsabilidade, agindo de acordo com o seu código de ética, trabalhando em equipa e procurando sempre o melhor para a empresa. Encara os desafios de forma construtiva, procurando encontrar as melhores soluções. No domínio financeiro, esforça-se por garantir a sustentabilidade da empresa, assegurando a sua capacidade de gerar resultados positivos.

A TAAG tem também um forte compromisso social, desempenhando um papel importante na economia angolana e desenvolvendo ações de apoio à comunidade. No que respeita ao ambiente, promove internamente medidas de sensibilização ambiental, com o objetivo de minimizar o impacto das suas operações no ecossistema (ENANA, 2020).

A visão da empresa assenta no desenvolvimento e modernização contínuos, permitindo à TAAG continuar a ser um marco importante na economia angolana no sector do transporte aéreo. Pretende contribuir significativamente para o progresso do país, assegurando o desenvolvimento da comunidade e reforçando a sua posição no mercado internacional.

3. METODOLOGIA

Este capítulo detalha todos os procedimentos metodológicos adotados no estudo, garantindo assim uma base sólida para as escolhas feitas ao longo do processo de investigação. A fase metodológica é crucial para a realização do estudo, uma vez que

define o tipo de investigação a realizar, o público-alvo, as técnicas de amostragem e os instrumentos de recolha e análise de dados que melhor respondem aos objetivos do estudo.

Fortin (2009, p. 37) descreve a metodologia como “o conjunto de métodos e técnicas que orientam o desenvolvimento do processo de investigação científica”, acrescentando que constitui “um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Assim, a metodologia é a secção onde os métodos e técnicas são apresentados em detalhe e justificados, tendo sempre em conta o fenómeno e o tipo de estudo em questão.

A metodologia de investigação pode ser categorizada de acordo com vários critérios, sendo um dos mais relevantes o paradigma metodológico adotado, que se divide essencialmente em duas grandes correntes: a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa. A metodologia quantitativa centra-se na análise estatística dos dados, permitindo medir e generalizar resultados; a metodologia qualitativa procura compreender em profundidade as experiências e percepções dos participantes, oferecendo uma visão detalhada e contextualizada do fenómeno em estudo.

Para além destas duas abordagens, existe ainda a metodologia mista, que representa uma combinação dos dois paradigmas, tirando partido das potencialidades de ambos para dar uma resposta mais completa às questões de investigação.

Neste estudo, optámos exclusivamente por uma metodologia qualitativa. Esta abordagem foi escolhida pela sua capacidade de fornecer uma compreensão profunda e detalhada das percepções, experiências e necessidades dos participantes, o que é essencial para os objetivos da investigação. A metodologia qualitativa permite explorar as nuances e os significados que os participantes atribuem ao fenómeno em questão, fornecendo uma visão contextualizada e rica em conhecimentos. Assim, foram aplicados métodos e técnicas qualitativos para assegurar uma análise aprofundada, em conformidade com a natureza exploratória do estudo.

3.1. Design de investigação

Neste estudo, optou-se por uma abordagem metodológica exclusivamente qualitativa, com o objetivo de captar em profundidade as percepções e experiências dos participantes, enquadrando-se assim na natureza exploratória da investigação. Para a recolha de dados, foi utilizado o método do *focus group*, uma técnica que permite reunir um grupo de participantes para discutir, num ambiente estruturado, temas específicos relacionados com o objeto de estudo. Esta metodologia oferece a oportunidade de explorar diferentes perspetivas e compreender as dinâmicas de grupo, facilitando uma visão abrangente do fenómeno em análise.

Os dados obtidos nos grupos focais foram submetidos à análise de conteúdo, uma técnica que permite identificar, categorizar e interpretar as principais ideias, temas e padrões expressos pelos participantes. A análise qualitativa de conteúdo revelou-se fundamental para uma compreensão aprofundada das percepções dos participantes, ajudando a identificar tanto as semelhanças como as particularidades das experiências relatadas.

Este estudo caracteriza-se como uma investigação descritiva, uma vez que pretende observar, registar, classificar e interpretar os fenómenos tal como são apresentados pelos participantes. Conforme descrito por Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo delinear as características e particularidades de um fenómeno ou grupo, oferecendo uma análise detalhada das interações e relações presentes. Esta abordagem qualitativa descritiva permitiu que a investigação se centrasse nas especificidades do contexto estudado, proporcionando uma compreensão rica e contextualizada das necessidades e experiências das pessoas envolvidas no estudo.

3.1.1. A Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa é uma abordagem de investigação que se centra na compreensão profunda e pormenorizada dos significados que os indivíduos ou grupos atribuem aos fenómenos sociais e humanos. O principal objetivo desta abordagem é

explorar os processos e contextos que moldam as percepções e experiências dos participantes, oferecendo uma visão rica e detalhada do fenómeno em estudo. De acordo com Fortin (2009), os métodos qualitativos distinguem-se pelas suas principais características, que incluem a análise do comportamento humano na perspetiva do próprio ator, a observação em ambientes naturais, a valorização da subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo de investigação e uma abordagem exploratória, descritiva e indutiva. É também importante notar que o objetivo dos métodos qualitativos não é generalizar os resultados, mas sim aprofundar e contextualizar a compreensão dos fenómenos.

Nos estudos qualitativos, o fenómeno de interesse é investigado no seu contexto real e com uma interpretação que tem em conta as percepções e os significados que cada indivíduo atribui à sua experiência. Como tal, é essencial recolher materiais que descrevam experiências e momentos vividos pelos participantes, permitindo que as suas narrativas e interpretações contribuam para uma compreensão mais completa e contextualizada do objeto de estudo. A abordagem qualitativa privilegia, assim, o ponto de vista dos próprios indivíduos, valorizando as suas perspetivas e subjetividades como componentes essenciais da investigação (Fortin, 2009).

Ao optar pela metodologia qualitativa, o investigador assume um papel ativo no processo de interpretação dos dados, procurando identificar padrões, significados e temas que emergem das experiências dos participantes. Este processo envolve a análise das narrativas de forma rigorosa e sistemática, mas sempre com a flexibilidade de ajustar a interpretação à medida que novas informações e significados são descobertos. A análise qualitativa, neste sentido, vai além de uma descrição superficial dos dados e procura uma compreensão mais profunda e integradora, onde os significados subjetivos e contextuais são fundamentais para a construção de um retrato fiel e detalhado do fenómeno.

A metodologia qualitativa adota também uma postura exploratória, sendo particularmente adequada para estudos em que pouco se sabe sobre o fenómeno ou

em que se pretendem explorar novas perspetivas e dimensões. Ao contrário dos métodos quantitativos, que procuram dados mensuráveis e replicáveis, a metodologia qualitativa valoriza a flexibilidade e a abertura a novas descobertas ao longo do processo de investigação, permitindo ao investigador adaptar a sua abordagem e estratégias à medida que os dados vão surgindo e novas questões de interesse são levantadas.

Além disso, Denzin e Lincoln (2010) salientam que a utilização da metodologia qualitativa exige que o investigador adote uma visão holística, ou seja, que considere o fenómeno na sua totalidade, tendo em conta as influências do contexto e as experiências particulares dos indivíduos envolvidos. Assim, as percepções subjetivas e o contexto social, cultural e pessoal em que os participantes estão inseridos são valorizados, pois ajudam a construir uma compreensão mais rica e profunda do fenómeno em análise.

3.2. Questão de investigação e objetivos

Nicola (2008) afirma que a questão de investigação é o princípio e o fim de todo o processo de investigação, sendo, portanto, a razão e a motivação do investigador, operando como o “motor” de toda a pesquisa e contribuindo para o reconhecimento da investigação junto da comunidade científica.

Para este trabalho seguiu-se o modelo proposto por Fortin (2009), que refere que após a definição do problema, traduzindo-se numa ou mais questões de investigação, vão se descrever os objetivos da investigação, originando uma lista de conhecimentos e competências adequadas, após uma pesquisa profunda sobre o tema, permitindo depois formular hipóteses que se fundem em preposições conjeturais que constituem as possíveis respostas às questões de investigação. Deste modo, a pergunta de partida para a presente investigação é:

⇒ *Como melhorar, através da formação, as competências dos gestores de 1ª linha e intermédios da indústria aeronáutica em Angola?*

Definida a questão de investigação, está na altura de se definirem os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos, respetivamente. De acordo com Fortin (2009), o objetivo é fio orientador de toda a investigação, ou seja, é ele que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

⇒ Identificar as principais necessidades de formação de quadros, em Angola, aos níveis da primeira linha da gestão e de quadros intermédios.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009). Assim, no presente trabalho os objetivos estratégicos são os seguintes:

1. Mapear as competências de gestão necessárias aos profissionais da aviação em Angola, nas áreas do transporte aéreo, aeroportos e navegação aérea, nos níveis mais elevados e intermédios de gestão.
2. Identificar as necessidades de formação junto dos profissionais, tendo por referência as competências diagnosticadas.
3. Propor uma estratégia de formação alinhada com as necessidades do mercado e tendências internacionais.

3.3. Amostra

De acordo com Fortin (2009), a população é constituída por um conjunto de indivíduos ou elementos que partilham características específicas, delimitadas por determinados critérios comuns. A amostra, por sua vez, representa um subconjunto dessa população, constituída por indivíduos que possuem as mesmas características, mas em menor escala.

Almeida e Freire (2000) descrevem as amostras como grupos específicos nos quais a pesquisa será realizada ou como conjuntos de eventos ou comportamentos que são registados durante o estudo. A escolha da amostra é crucial para garantir a qualidade e a representatividade dos resultados, uma vez que a amostra ideal reflete fielmente a população em geral.

Na investigação qualitativa, a seleção da amostra tem um objetivo específico: obter o máximo de informação possível para apoiar o estudo e contribuir para a formulação teórica. Ao contrário das abordagens quantitativas, em que a amostragem tende a seguir critérios estatísticos de representatividade, a amostragem qualitativa tem como objetivo explorar uma grande variação de casos, de forma a captar a riqueza das experiências e pontos de vista envolvidos (Aires, 2011). Em vez da uniformidade típica da investigação quantitativa, a amostragem qualitativa procura a diversidade, onde os participantes são selecionados de acordo com parâmetros específicos, definidos de forma intencional e fundamentada pelo investigador (Aires, 2011).

De acordo com a categorização proposta por Aires (2011), existem duas formas principais de amostragem na investigação qualitativa: a teórica e a de opinião. Na amostragem teórica, o investigador recolhe, codifica e analisa a informação com o objetivo de desenvolver uma base teórica a partir dos dados obtidos. Na amostragem de opinião, a seleção dos participantes é feita com base em critérios previamente estabelecidos, envolvendo indivíduos que têm uma relação direta com o fenómeno em estudo. Com base nestas definições, pode concluir-se que a amostra utilizada neste estudo é caracterizada pela opinião.

Deste modo, os participantes neste estudo foram prévia e cautelosamente escolhidos, nomeadamente gestores de topo e intermédios da indústria aeronáutica (áreas do Transporte Aéreo, da Gestão de Aeroportos e de Serviços de Navegação Aérea) de Angola.

3.4. Técnica de recolha de dados

A técnica de recolha de dados para esta pesquisa foi o *focus group*. Esta metodologia consiste na recolha de dados através da interação de um grupo especialmente formado para fins de investigação, em que os participantes respondem a questões propostas pelo investigador (Bagnoli & Clark, 2010). No entanto, um grupo focal vai além de simplesmente reunir pessoas para conversar; envolve a formação de um grupo com características específicas em termos de composição, tamanho, propósito e procedimentos.

Neste sentido, McQuarrie e Krueger (1989) referem que, para criar ou estruturar um *focus group* eficaz, é essencial ter em conta cinco características essenciais: selecionar participantes com particularidades relevantes para o estudo; garantir que a discussão se mantém focada no objetivo estabelecido; obter uma compreensão aprofundada dos tópicos de interesse; e garantir que a recolha resulta em dados qualitativos significativos.

A utilização desta técnica qualitativa apresenta várias vantagens. Em primeiro lugar, incentiva os participantes a refletir sobre si próprios, tornando-os conscientes das suas próprias crenças e atitudes, especialmente quando confrontados com os comportamentos e opiniões de outros membros do grupo. Além disso, permite investigar comportamentos e motivações específicos, facilitando a comparação de diferentes perspetivas sobre um determinado assunto. A técnica também ajuda o investigador a compreender a linguagem e os modos de comunicação utilizados pela população em estudo, através da troca de pensamentos, experiências e valores entre os participantes. Por fim, as dinâmicas de grupo fornecem uma riqueza de informações, possibilitando uma coleta de dados eficiente, uma vez que os participantes podem representar a população em geral (Elwyn et al., 2018). As questões aplicadas foram as seguintes:

1. Qual é a sua posição atual no sector da aviação?
2. Quantos anos de experiência tem no sector da aviação?
3. Pode descrever brevemente as suas principais responsabilidades?

4. Quais são, na sua opinião, as principais competências necessárias para a gestão de primeira linha na indústria aeronáutica em Angola?
5. E para os quadros médios, que competências considera essenciais?
6. Que áreas de conhecimento consideram que precisam de mais atenção na atual formação em gestão?
7. Conseguem identificar algumas lacunas de competências específicas que tenha observado nas suas experiências profissionais?
8. Quais são os principais desafios que o sector da aviação em Angola enfrenta em termos de formação e desenvolvimento de competências?
9. Como avaliam a atual oferta de programas de formação para o pessoal do sector da aviação em Angola?
10. Existem obstáculos específicos que impeçam uma formação eficaz do pessoal do sector?
11. Que métodos ou abordagens de formação consideram mais eficazes para a aquisição de competências na indústria aeronáutica?
12. Como é que a formação contínua pode ser integrada no ambiente de trabalho da indústria aeronáutica em Angola?
13. Que sugestões têm para melhorar os programas de formação existentes?
14. Quais são as vossas expectativas para o futuro da formação em gestão na indústria aeronáutica em Angola?
15. Como acreditam que a implementação de uma estratégia de formação pode ter impacto no sector?
16. Como é que vêm o papel das parcerias internacionais na melhoria da formação aeronáutica em Angola?
17. Existe mais alguma coisa que vocês gostariam de acrescentar sobre a formação de quadros na indústria aeronáutica em Angola?

3.5. Técnica de análise dos dados

Para analisar os dados obtidos através do *focus group*, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Esta metodologia permitiu sistematizar e clarificar a informação contida

nas entrevistas, com o objetivo de elaborar categorias e classificações relevantes para a construção e interpretação dos dados. A análise de conteúdo permitiu tratar metodologicamente a informação e os testemunhos com profundidade e complexidade, características comuns às entrevistas semiestruturadas. Assim, após a transcrição, leitura e interpretação dos discursos dos participantes, procedeu-se à categorização dos dados, de modo a classificar os elementos significativos presentes nas mensagens.

De acordo com Bogdan e Biklen (2013), a análise de conteúdo é um processo que envolve a organização sistemática de transcrições de entrevistas, notas de campo e outros materiais, com o objetivo principal de ampliar a compreensão do fenómeno em estudo.

Bardin (2009), autora que desenvolveu a metodologia de análise de conteúdo utilizada neste trabalho, salienta que o objeto desta análise é o discurso, ou seja, o aspeto individual e atual da linguagem. No fundo, a análise de conteúdo centra-se na informação com múltiplos significados, permitindo-nos entender e compreender os significados inerentes ao discurso dos participantes.

Esta técnica caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo a realização de inferências que identificam de forma sistemática e objetiva características únicas e implícitas no discurso. De acordo com Bardin (2009), trata-se de desvendar o que está por detrás das palavras, procurando outras realidades através das mensagens.

A autora ressalta que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se limita a um único instrumento, mas engloba vários métodos que, embora possam ser considerados como um só, apresentam uma grande diversidade de formas e são adaptáveis a um vasto campo de aplicação: as comunicações (Bardin, 2009).

Nesse contexto, Souza (2005) defende que a análise de conteúdo não é um instrumento isolado, mas um conjunto de vários procedimentos. Nesta abordagem, podem ser

identificadas diferentes técnicas que, pelo seu carácter sistemático, permitem analisar vários documentos de diferentes formas e com diferentes objetivos.

A análise de conteúdo propriamente dita, é realizada recorrendo a uma tabela de codificação, como se pode verificar no exemplo seguinte:

Tabela 1: Tabela de codificação de entrevistas
 Fonte: (Bardin, 2009)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Aqui são agregados os grandes temas da entrevista.	Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista.	Fragmentos de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria).	Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista.

3.6. Análise documental

Como em qualquer investigação, é necessário realizar uma recolha de informação prévia que forneça dados e orientações sobre a temática que irá ser tratada. Deste modo, recorreu-se à técnica de pesquisa documental no sentido de obter uma fundamentação teórica que possa servir de base para apoiar e sustentar este projeto. A pesquisa bibliográfica “ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais” (Minayo 2012, p. 626).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003, p. 201), o investigador em ciências sociais recolhe documentos esperando encontrar neles informações úteis. As bibliotecas, os arquivos e os bancos de dados, sob todas as formas, são ricos em dados que apenas esperam pela atenção dos investigadores.

Deste modo, nesta investigação foi feito um levantamento prévio de informação de legislação e currículos de formação específicos ao setor aeronáutico em Angola. A informação disponível, tanto nacional quanto internacional, revelou-se essencial para ver em que medida esta temática tem sido tratada por diferentes instituições e organizações educativas, além de identificar as competências-chave que estão sendo desenvolvidas no setor aeronáutico angolano.

3.7. Triangulação de dados

No contexto da investigação qualitativa, a triangulação refere-se à utilização de múltiplas abordagens para examinar o mesmo fenómeno, permitindo integrar as vantagens de diferentes estratégias. Neste estudo, foi utilizado o *focus group* e análise documental, com o objetivo de combinar os pontos fortes de ambas as técnicas. A utilização exclusiva de uma única metodologia pode tornar os estudos mais propensos a enviesamentos e lacunas metodológicas, enquanto a triangulação oferece a oportunidade de observar um fenómeno a partir de diferentes perspetivas (Patton, 2002).

A triangulação é também considerada uma estratégia eficaz para validar os resultados através da convergência de dados provenientes de diferentes fontes. De acordo com Patton (2002), existem quatro tipos de triangulação: (a) metodológica, (b) de investigadores, (c) teórica e (d) de fontes de dados. Neste trabalho, foi adotada a triangulação metodológica, que envolve a utilização de múltiplos métodos de recolha de dados para estudar o mesmo fenómeno (Polit, 2012). Este tipo de triangulação pode tanto confirmar os resultados como fornecer novas perspetivas, enriquecendo a compreensão do fenómeno em análise (Polit, 2012).

A triangulação, por sua vez, desempenha um papel crucial na investigação qualitativa, pois permite ao investigador adotar uma postura reflexiva e concetual, abordando o objeto de estudo de diferentes ângulos. Essa abordagem diversificada enriquece a análise do tema em questão e fortalece a validade das conclusões obtidas (Marcondes & Brisola, 2014).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos durante este estudo serão apresentados e analisados de seguida, começando por uma análise detalhada do *focus group* que permite uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos participantes. Segue-se uma análise documental, que permite uma contextualização mais alargada e alinhada com a realidade institucional e prática dos processos estudados. Por fim, os dados serão

triangulados para uma síntese integrativa, que tem como objetivo validar os resultados e revelar percepções consistentes e conclusivas.

4.1. Análise do *focus group*

Para aprofundar o conhecimento sobre os aspetos críticos identificados na gestão aeroportuária, procedeu-se a uma análise exaustiva dos dados recolhidos através de um *focus group* com especialistas do sector. A amostra foi constituída por nove indivíduos que trabalham diretamente na gestão aeroportuária no contexto angolano. Esta abordagem qualitativa permitiu captar percepções aprofundadas e perspetivas diversas sobre os desafios e oportunidades enfrentados na área. Apresenta-se de seguida a tabela de codificação, na qual são organizados e categorizados os principais temas que emergiram das discussões. Esta estruturação facilita a visualização dos padrões e das relações entre os dados, contribuindo para uma análise mais robusta e fundamentada da informação obtida.

Tabela 2: Tabela de codificação do *focus group*
Fonte:

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Exemplos
Contexto e Experiência Profissional	Posição atual no setor da aviação	Subdiretor do HUB de Luanda na TAAG	"Atualmente exerço a função de Subdiretor do HUB de Luanda, na Direção de Operações de Terra da TAAG – Linhas Aéreas de Angola." AC
		Consultor e Instrutor	"Consultor e Instrutor" AH "Consultor logístico para área de Manutenção e Engenharia." MM
		Administrador Executivo na SGA	"Administrador Executivo na SGA" CP
		Conselheiro Sénior de Operações de Aviação	"Conselheiro Sénior de Operações de Aviação." JG
		Técnico Especialista	"Técnico Especialista" L
		Gestor de Projetos/Consultor SAP	"Gestor de Projetos/Consultor SAP" LP
		6 anos de experiência	"6 anos de experiência no setor da aviação..." AC

	Anos de experiência no setor da aviação	25 anos de experiência	"25 Anos de Experiência" AH
		2 anos profissionalmente, cerca de 40 a nível pessoal	"2 anos a nível profissional, cerca de 40 a nível pessoal" CP
		22 anos	"22 anos" L
		17 anos de experiência	"No sector de aviação já conto com 17 anos de experiência." MM
		23 anos de experiência	"23 Anos de Experiência na Indústria Aeronáutica." JG
		10 anos	"10 anos" LP
	Principais responsabilidades	Gestão de operações de solo, coordenação de equipas	"As tarefas de coordenar e gerir as equipas de rampa e assistência aos passageiros, supervisionar a manutenção e assegurar a vitalidade dos equipamentos de suporte à operação – GSEs, garantir a eficiência nos tempos de rotação (Turnaround e OTP), estão entre as principais responsabilidades enquanto gestor do HUB de Luanda." AC "Asseguramento da Segurança Operacional (Safety) e da eficiência da operação das frotas contratadas de aeronaves do tipo de Asa Rotativa e Asa Fixa. Gestão de Contrato de Serviços Aéreos." JG
		Aconselhar Direção de Manutenção e Engenharia; realizar formações	"Aconselhar a Direção de Manutenção e Engenharia nos seguintes aspetos; [...] Realização de formações nas matérias relacionadas com os Fatores Humanos, Sistema de Gestão de Segurança, e Plano de Emergência para as áreas técnicas e operacionais da organização." AH
		Consultoria em gestão de materiais aeronáuticos	"Consultoria nas áreas dos materiais: [...] Elaboração

			<i>de procedimentos dos processos das áreas." MM</i>
		Valorizar ativos físicos e projetar infraestruturas resilientes	<i>"Garantir a valorização dos ativos físicos, entenda-se, infraestruturas aeroportuárias, projetando infraestruturas mais resilientes. Criar uma cadeia de valores de aprovisionamentos que crie valor na empresa e na indústria." CP</i>
		Consultor, auditor, gestor, piloto e instrutor; assegurar operação segura e eficaz	<i>"Como consultor, auditor, gestor, piloto e instrutor. Assegurar a operação de transporte seguro e eficaz de passageiros do ponto A ao ponto B procurando identificar, melhorar e prestar um serviço de qualidade de acordo com os altos padrões da indústria e garantindo sempre os mais altos padrões de segurança operacional." L</i>
		Apoio a decisões de negócio; alinhamento e suporte no sistema SAP	<i>"Apoio a decisões de negócio/ Acompanhamento do cumprimento e execução dos procedimentos em sistema SAP/ Alinhamento dos processos ao nível do sistema SAP/ Apoio corretivo e evolutivo do sistema SAP" LP</i>
Necessidades de Formação em Gestão	Competências necessárias para gestão de primeira linha	Cumprimento de obrigações jurídicas internacionais	<i>"Cumprir todas as obrigações com os instrumentos jurídicos internacionais ratificados pelo país." AA</i>
		Gestão Financeira e Comercial focada em Mercados Africanos	<i>"Gestão Comercial da Aviação com foco em Mercados Africanos." AC</i>
		Visão Estratégica	<i>"Visão Estratégica" AH</i>
		Compreensão da importância da indústria	<i>"Compreensão pela importância da indústria" CP</i>
		Amor pela aviação; aprendizagem contínua; foco no	<i>"Amar aviação vivendo o princípio de que tudo é dinâmica e devemos estar sempre a aprender, de</i>

		desenvolvimento humano	<i>seguida ser uma pessoa de relações humanas com foco no desenvolvimento humano em primeiro plano para que possa ter multiplicadores de futuros líderes que colocam em primeiro lugar as pessoas." L</i>
		Domínio das normas da aviação civil; gestão de projetos; domínio de finanças e marketing	<i>"Domínio das normas da aviação civil, capacidade de gestão de projetos impulsionadores para o setor, domínio de aspetos financeiros e marketing ligados ao setor." TF</i>
		Compromisso, lealdade e honra	<i>"Compromisso, lealdade e honra" CP</i>
		Domínio da língua inglesa	<i>"Domínio da língua inglesa" CP</i>
		Trabalho em equipa; organização; conhecimento técnico/negócio	<i>"Forte trabalho em equipa, organização e controlo dos processos, conhecimento técnico/negócio" LP</i>
		Liderança organizacional, produtividade, gestão de recursos, ética e compliance	<i>"Liderança Organizacional, Produtividade, Gestão de Recursos e Factores Humanos, Ética e Padronização (Compliance)." JG</i> <i>"As principais competências para gestão de primeira linha na indústria aeronáutica passa por habilidades em tomada de decisão, comunicação eficaz, capacidade de liderança..." MM</i>
	Competências essenciais para quadros médios	Estabelecimento e fiscalização de regulamentos	<i>"Capacidade de estabelecer regulamentos da aviação civil e enforçar a implementação pela indústria através da vigilância e supervisão acertada." AA</i>
		Conhecimento de legislação aeronáutica; experiência prática	<i>"Conhecimentos de legislação aeronáutica, alguma experiência prática em aeroportos ou companhias aéreas ou</i>

		em aeroportos ou companhias aéreas	<i>empresas de logística voltada para os transportes." TF</i>
		Formação em Controlo de Qualidade e Custos	<i>"Formação em Controlo de Qualidade (Permite aos técnicos terem conhecimento transversal do sector)."AC</i>
		Certificação/ qualificação no tipo de equipamento	<i>"Certificação /qualificação no tipo equipamento" AH</i>
		Domínio da língua inglesa	<i>"Domínio língua inglesa" CP</i>
		Trabalho em equipa; liderança; comunicação	<i>"Trabalho em equipa, liderança, comunicação" LP</i>
		Conhecimentos técnicos específicos e trabalho em equipa	<i>"As competências essenciais para os quadros médios na indústria aeronáutica em Angola, passa por conhecimentos técnicos específicos, capacidade de trabalhar em equipa..." MM</i>
		Noção de compromisso	<i>"Noção de compromisso" CP</i>
		Responsabilidade profissional; auto-investimento; alinhamento com valores da empresa	<i>"Acima de tudo ser um profissional com elevada responsabilidade pelo seu trabalho, desenvolvendo competências de forma contínua fazendo o seu auto-investimento para autopromoção na carreira. Por outras palavras não esperar pela empresa para desenvolver os seus conhecimentos aeronáuticos. Deve ser uma pessoa capaz de saber aplicar os valores, a missão e visão da empresa no seu dia a dia bem como ser capaz de fazer entender aos seus colegas liderados o rumo a seguir." L</i>
		Gestão de recursos e fatores humanos, ética e compliance	<i>"Gestão de Recursos e Factores Humanos, Ética e Padronização (Compliance)." JG</i>
	Áreas de conhecimento que	Segurança operacional (Safety)	<i>"Segurança operacional (Safety)" AA</i>

precisam de mais atenção na formação atual		<i>"Os aspectos ligados às matérias de segurança operacional" AH</i>
	Legislação aeronáutica; marketing; finanças regionais	<i>"Legislação aeronáutica, marketing e finanças regional." TF</i>
	Formação informática forte e normativos técnicos	<i>"Atualmente, a formação para gestão deve incluir uma vertente informática forte [...] Qualidade, Segurança de voo e normativos técnicos." MM</i>
	Liderança e comunicação efetiva	<i>"...liderança e comunicação efectiva carecem de maior atenção em todos os sectores da gestão." AH</i> <i>"Comunicação e controlo de riscos" LP</i> <i>Sendo um elemento da aviação aconselho vivamente Liderança, Sustentabilidade, Inteligência Emocional, Gestão de Equipas e Gestão de Tempo." L</i>
	Marketing e Gestão Financeira para Aviação	<i>"Marketing e Gestão financeira para aviação, tendo em conta a perspetiva de crescimento do sector em África e os sucessivos défices que as economias africanas têm sofrido." AC</i>
	Governança corporativa e conformidade	<i>"Governança corporativa e conformidade" CP</i>
	Gestão organizacional	<i>"Gestão Organizacional." JG</i>
	Lacunas de competências específicas observadas	Falta de colaboração entre reguladores e indústria
Falta de infraestruturas e conhecimentos tecnológicos		<i>"Falta de infraestrutura tecnológica e conhecimentos tecnológicos de modo a</i>

			<p><i>simplificar os processos de gestão e suporte e melhoria da experiência dos passageiros." AC</i></p> <p><i>"Competência técnico-operacional e Gestão de Estratégia Corporativa." JG</i></p>
		Falta de competências em Política e Relações Internacionais	<i>"Política e Relações Internacionais." L</i>
		Falta de conhecimento da regulamentação aeronáutica	<i>"Em termos gerais a falta de conhecimento da regulamentação aeronáutica em vários sectores administrativos, assim como ausência de formação contínua que possibilite às equipas lidar com os avanços tecnológicos e regulamentares." AH</i>
		Falta de domínio da língua inglesa	<i>"Domínio da língua inglesa" CP</i>
		Falta de comunicação e feedback; gestão de tempo e stress	<i>"Falta de comunicação e feedback, falta de alinhamento das tarefas e gestão de expectativas, gestão de tempo e stress" LP</i>
		Falta de conhecimento dos normativos técnicos; liderança	<i>"Interpretação de normas e processos, falta clara e evidente de conhecimento dos normativos técnicos de aviação, comunicação eficaz, liderança..." MM</i>
		Falta de planeamento adequado face à evolução do setor	<i>"Falta de planeamento ou inadequado, face a evolução do setor" TF</i>
		Aplicação das boas práticas de compliance	<i>"Aplicação das boas práticas de compliance" CP</i>
Desafios na Formação e Desenvolvimento de Competências	Principais desafios enfrentados em termos de formação e desenvolvimento de competências	Número reduzido de inspetores qualificados	<i>"Número de inspetores de especialidade qualificados muito reduzido." AA</i>
		Falta de ecossistema de formação abrangente	<i>"A inexistência de um ecossistema de formação abrangendo todo o sector (Pilotos, TMA's, Ground</i>

			<p><i>Operations, OOV e etc.)."</i> AC</p> <p><i>"Falta de escolas qualificadas" CP</i></p> <p><i>"Falta de Centros de Formação com padronização (standard) internacional. Baixa promoção de programas para aprendizagem no trabalho (On-Job Training), ineficiência na troca de experiências na indústria local." JG</i></p> <p><i>"Pouca oferta local, diversidade e qualidade das formações, formações reconhecidas internacionalmente pelo sector" LP</i></p> <p><i>"Oferta muito reduzida de centros de formação de vertente aeronáutica, necessidade constante de formações fora do país e capacidade financeira reduzida para a realização das mesmas." MM</i></p> <p><i>"Criação de uma academia, que possa ajudar a impulsionar o setor de forma transversal e atrair o interesse de capital humano para atender a demanda a todos os níveis técnicos e superiores" TF</i></p>
		Formação de base dos cidadãos precária	<i>"Formação de base dos cidadãos precária" CP</i>
		Falta de apoio governamental; transição geracional; falta de investimento em ATOs de qualidade	<i>"Primeiro apoio do governo por via da banca aos operadores aéreos do acesso às divisas para assegurar as operações aéreas... Terceiro a falta de investimento público-privado em ATOs de qualidade e referência</i>

			<i>apoiada em simulador que possa prestar serviço ao país" L</i>
		Implementação efetiva de políticas de formação contínua	<i>"Os maiores desafios consistem na elaboração e implementação efetiva de políticas que concorrem para a formação contínua e alocação correta do capital humano nos mais diversos sectores das organizações." AH</i>
	Avaliação da oferta atual de programas de formação	Inadequação dos programas atuais	<i>"Inadequados." AA</i> <i>"Inexistente tendo em conta as necessidades e as exigências de qualidade do sector." AC</i>
		Oferta residual; poucos Centros Aprovados de Formação	<i>"Internamente a oferta é residual na medida que se verifica um baixo número de Centros Aprovados de Formação..." AH</i> <i>"Falta de oferta local" CP</i> <i>"Baixa; leque de formações técnico-operacionais reduzido." JG</i> <i>"Frac, ou pelo menos pouco divulgada. Não tenho visibilidade de programas de formação em Angola, para o sector da aviação" LP</i> <i>"Oferta muito reduzida. No momento atual, existem apenas uma ou duas ATOS aprovadas e reconhecidas pela autoridade aeronáutica." MM</i> <i>"Inexistente." TF</i>
		Legislação Prejudicial	<i>"Muito pobre, a nova legislação veio prejudicar e retirar recursos financeiros aos operadores aéreos pois ficaram impedidos de dar treino mais alargado por</i>

			<i>intermédio da sua parte D no MOV." L</i>
Obstáculos específicos que impedem uma formação eficaz		Falta de fundos	<p><i>"Fundos alocados." AA</i></p> <p><i>"Em termos gerais os grandes obstáculos consistem nos seguintes aspectos; Deficiência orçamental..." AH</i></p> <p><i>"Aspecto económico do país..." JG</i></p> <p><i>"Principalmente aspectos financeiros e culturais (Em relação aos aspectos culturais, tem a ver com o facto de que em Angola alguns gestores de primeira linha não investem na formação contínua do seu pessoal devido ao facto de que os mesmos poderão representar sombras na ascensão de carreira)." MM</i></p>
		Dificuldades linguísticas e falta de infraestruturas para OJT	<p><i>"Dificuldades linguísticas (sendo o inglês a língua da aviação) e infraestruturas que permitam o On-Job Training eficaz." LP</i></p> <p><i>"A língua é um fator de obstáculo, a maior parte do sector tem lacunas na língua inglesa, sabendo que aviação é puramente inglês, a ausência do domínio da língua torna-se prejudicial para a melhor compreensão e logo afeta na sua aplicação na prática." L</i></p>
		Falta de escolas qualificadas e formação básica precária	<p><i>"Falta de escolas qualificadas" CP</i></p> <p><i>"número adequado de Quadros superiores especializados na indústria aeronáutica para formarem o pessoal do sector." JG</i></p>

			<i>"Falta de uma academia ou escolas de formação profissionais voltadas para o setor aeronáutico." TF</i>
Propostas de Intervenções de Formação	Métodos ou abordagens de formação mais eficazes para aquisição de competências	OJT (On-the-Job Training)	<p><i>"OJT" AA</i></p> <p><i>"Formações On-job" CP</i></p> <p><i>"Cursos Seminários, Formação com auxílio de simulação, e apresentações áudio/visuais." JG</i></p> <p><i>"Numa primeira fase formação técnica e especializada e numa segunda fase deverá ter a componente de acompanhamento no local de trabalho (On job training)." MM</i></p>
		Métodos de 'Saber-Fazer' e 'Saber-Ser'; recursos didáticos variados	<i>"Saber-Fazer e Saber-Ser, com recursos didáticos de visualização, audição e execução e por fim a utilização do sistema de cores." L</i>
		Formação On-Site alinhando teoria e prática	<p><i>"O método de formação On-Site é sempre o mais eficaz, garantindo que a teoria esteja alinhada com a prática." AC</i></p> <p><i>"Para que o conhecimento seja eficaz e sólido é importante a inclusão das componentes teóricas e práticas aos sílabos da formação nos mais variados contextos." AH</i></p> <p><i>"É importante existir uma ligação entre a teoria e a prática. No meu entender é importante que quem trabalhe numa companhia aérea tenha uma percepção do negócio e do que é uma aeronave, e isso pressupõe que é importante haver uma parte da formação que seja mais</i></p>

			<i>prática/operacional mesmo que no dia a dia essa não seja a função da pessoa." LP</i>
	Integração da formação contínua no ambiente de trabalho da indústria aeronáutica em Angola	Plano de formação com financiamento	<i>"Através do plano de formação bem estabelecido com meios financeiros alocados." AA</i>
		Estruturação de carreiras; PDE e PDI; alinhamento entre desenvolvimento individual e empresarial	<i>"Primeiro uma estruturação de carreiras com monografias claras com requisitos mínimos formativos... Segundo a empresa deve ter um PDE e PDI onde ambos assinam um compromisso no início de cada ciclo de avaliação do trabalhador." L</i>
		Mudança de mentalidade dos gestores; ver formação como investimento	<i>"A mentalidade (Mindset) dos gestores de primeira linha e intermédios das empresas em Angola deverá sofrer uma mudança profunda; vendo assim o investimento em formação contínua não apenas como um custo elevado mas sim como ganho futuro e garantia de segurança. "MM</i>
		Alinhada com planos de sucessão e avaliação de desempenho	<i>"Alinhada com planos de sucessão, necessidades identificadas na avaliação de desempenho e acompanhamento das normas internacionais da indústria" LP</i>
		Alinhamento estratégico entre autoridades e empresas	<i>"Para que haja integração da formação contínua no ambiente de trabalho do sector é necessário que haja um alinhamento entre as autoridades e os players, definindo uma estratégia a longo prazo de formação, criando condições para que as equipas sejam formadas continuamente." AC</i>
		Criação de equipas coesas e programas de OJT	<i>"As formações contínuas constituem um aspecto bastante relevante na partilha e solidificação de conhecimentos, assim</i>

			<i>sendo a criação de equipas coesas e competentes por parte das organizações é importante para a dinamização dos programas de OJT (On Job Training)..."</i> AH
		Promoção da formação contínua nos postos de trabalho	<i>"Elevando a promoção da formação contínua dos trabalhadores nos diversos postos de trabalho do sector."</i> JG
		Investimento em infraestruturas com foco local e regional	<i>"Fazer investimento em infraestruturas, com foco local e regional aproveitando o potencial de crescimento do setor na região por formas a criar valências e uma unidade forte de negócio da região."</i>
		Criação de programas de mentoria	<i>"Com criação de programas de mentorias"</i> CP
	Sugestões para melhorar os programas de formação existentes	Implementação de sistema de avaliação de performance	<i>"Instauração de sistema robusto de avaliação qualitativa de performance com KPIs sem carácter punitivo senão para o desenvolvimento de competências de quadros."</i> AA
		Definir estratégia de formação que sirva de viveiro para a região e Médio Oriente	<i>"Definição de uma estratégia de formação de quadros que possa servir de viveiros para a região e médio oriente."</i> TF
		Identificar e formar multiplicadores; utilizar profissionais reformados como formadores	<i>"Identificar e formar multiplicadores de princípios de acordo com os padrões da indústria. Transformando os mesmos em instrutores... Criar uma bolsa de transição de reforma com formação para futuros formadores que devem estar no 'ativo' após reforma..."</i> L
		Partilha e colaboração para melhorar programas	<i>"Inicialmente seria importante a partilha dos programas existentes com</i>

			<p>toda a comunidade aeronáutica em Angola, para que os estudassem e analisassem os programas... Posteriormente a realização de um fórum onde cada um pudesse apresentar a sua visão sobre o tema e de forma construtiva e inclusiva ajudar a melhorar os programas." AC</p>
		Adequar métodos aos padrões e certificações internacionais	"Adequar os métodos de formação, aos padrões (standard) e certificações internacionais." JG
		Implementação de processos de auditoria	"A implementação dos processos de auditoria é fundamental para o garante da melhoria contínua..." AH
		Menos teoria em sala, mais prática em campo	<p>"Menos sala, mais campo." CP</p> <p>"A componente prática deverá ter um papel mais predominante no processo de formação, pois no momento atual é predominante a componente teórica. Em resumo, ambas são importantes e devem ter um papel equilibrado na aquisição de competências na indústria aeronáutica em Angola." MM</p>
		Alinhar com avaliação de desempenho; adaptar às necessidades	"Alinhamento com a avaliação de desempenho, adaptar as necessidades de formação às necessidades dos formandos, adaptar as necessidades de formação à realidade em Angola" LP
Expectativas e Futuro da Formação	Expectativas para o futuro da formação em gestão na indústria aeronáutica em Angola	Formação focada no conhecimento das leis e regulamentos	"Uma formação virada no conhecimento para melhor interpretar a lei nacional, os instrumentos internacionais, os regulamentos, as políticas, os procedimentos..." AA

		Tornar-se promotores do desenvolvimento do setor como Etiópia e África do Sul	<i>"Que nos possamos tornar de raiz em grandes promotores do desenvolvimento do setor a semelhança do que fez a Etiópia e África do Sul..."</i> TF
		Formação para elevar gestores angolanos ao nível internacional	<i>"A expectativa é que com os investimentos certos e uma orientação para os mercados emergentes, a formação em gestão na indústria em Angola, possa colocar os gestores angolanos no nível de gestores internacionais."</i> AC <i>"Implementação de programas de base, oferecendo a oportunidade dos formandos darem continuidade às suas capacitações especializadas (certificadas)."</i> JG
		Expectativa elevada devido aos avanços do regulador	<i>"A expectativa é enorme por conta dos avanços significativos registados recentemente por parte do regulador..."</i> AH
		Entidades certificadas e reconhecidas internacionalmente	<i>"Existir entidades certificadas pelo sector em Angola, que sejam reconhecidas internacionalmente"</i> LP <i>"Aumento de Centros de formação e ATOS aprovadas pela autoridade aeronáutica, aumento das parcerias internacionais na melhoria da formação aeronáutica e maior investimento no processo de formação contínua."</i> MM
		Investimento em unidades de conhecimento certificadas	<i>"Com o crescimento da indústria haverá interesse no investimento em novas unidades de conhecimento certificadas, contribuindo</i>

			<p><i>para a melhoria da indústria nacional." CP</i></p> <p><i>"Que as faculdades possam apostar neste segmento criando mais licenciaturas, especializações e pós-graduações (Mestrados e Doutoramentos) e que existam mais seminários, conferências, webinars de aviação etc." L</i></p>
Impacto da implementação de uma estratégia de formação no setor	Necessidade devido às constantes mudanças globais	Necessidade devido às constantes mudanças globais AA	
	Sucesso depende de alinhamento e compromisso de todos	"Toda e qualquer estratégia só terá sucesso na sua implementação se ela for abrangente e em que todos os players do sector estejam alinhados e comprometidos com a mesma." AC	
	Aproveitar potencial geográfico; liderar em vez de ser explorado	"Pelo potencial geográfico e necessidade da região. Se as companhias ocidentais querem explorar o nosso mercado porque razão não podemos ser nós a dar o passo ..." TF	
	Segurança operacional depende de equipas competentes	<p>"A segurança operacional é o aspeto fundamental em todas as atividades do sector aéreo, portanto esta só é possível assegurá-la com a existência de equipas devidamente formadas e competentes." AH</p> <p>"A dinamização de um povo sedento por conhecimento neste segmento quebra qualquer barreira... O aumento por si do conhecimento ajuda na qualidade e segurança operacional de todos os serviços num todo." L</p>	

		<p>Alinhamento com plano estratégico aumenta eficiência</p>	<p>"A Estratégia de formação deve estar alinhada com o plano estratégico do sector, garantindo maior eficiência e eficácia da formação." LP</p>
		<p>Melhoria da eficiência e eficácia dos processos</p>	<p>"Uma estratégia de formação no setor deverá ter um impacto claro e positivo, porque irá melhorar a eficiência e eficácia dos processos a todos os níveis na indústria aeronáutica em Angola." MM</p>
		<p>Imperativo para alcançar objetivos comuns</p>	<p>"Imperativo para assunção dos objetivos comuns" CP</p>
	<p>Papel das parcerias internacionais na melhoria da formação aeronáutica em Angola</p>	<p>Papel crítico das parcerias internacionais</p>	<p>"Crítico. Razão pela qual o intercâmbio internacional foi evocado..." AA</p> <p>"A troca ou partilha de experiência é fundamental para todos os sectores e para a aviação não é exceção, precisamos da experiência dos parceiros internacionais definindo os processos e timings para a partilha de conhecimento, mas devemos sempre manter o foco no mercado africano que tem uma grande perspetiva de crescimento." AC</p> <p>"Imperativo para assunção dos objetivos comuns" CP</p> <p>"Parcerias/alianças internacionais detêm um papel fundamental para a qualidade de formação administrada em Angola." JG</p> <p>"Primordial e bastante importante" LP</p> <p>"De extrema importância devido à qualidade e anos</p>

			<i>de experiência no ramo da aviação." MM</i>
		Parcerias agregam valor através da diversidade e partilha	<i>"As parcerias de modo geral e quando bem geridas, elas constituem um componente que agrega valor, pois nelas encontramos uma diversidade de elementos culturais, sociais e económicos que proporciona um ambiente apropriado para partilha de conhecimentos e troca de experiências entre os seus integrantes." AH</i> <i>"Fundamental e muito importante desde que permita que os nacionais sejam sempre integrados no mesmo processo e sejam sempre 60% dos quadros efetivos." L</i>
Conclusão	Comentários adicionais sobre a formação de quadros na indústria aeronáutica em Angola	Melhorar formação com estratégia, alinhamento e parcerias que agregam valor	<i>"Podemos melhorar o processo de formação de quadros em Angola, mas com programas, estratégia e alinhamento de todos os players do sector e com parcerias internacionais, mas não podemos permitir parcerias que não agregam valor ao sector em Angola." AC</i>
		Importância de estudo amplo para identificar necessidades	<i>"É de extrema importância a realização de um estudo amplo que de um lado vai permitir a identificação das reais necessidades em termos de formação e alocação do capital humano nos mais diversos sectores aeronáuticos..." AH</i>
		Formação reduz custos com mão de obra estrangeira e aumenta eficiência do país	<i>"A formação de quadros na indústria aeronáutica em Angola é de extrema importância, pois irá reduzir consideravelmente o custo na contratação de mão de obra estrangeira, bem como irá permitir o</i>

			<i>país crescer e tornar-se mais eficiente no ramo da aviação." MM</i>
		Transformar aeroporto em centro de manutenção traria escolas e conhecimento	<i>"Com o desactivar do aeroporto internacional 4 de fevereiro para voos comerciais, transformar a infraestrutura num centro regional de manutenção de aeronaves, poderá trazer consigo escolas das diversas especialidades aeronaves, aeroportuárias, navegação aérea e regulamentação colocando Angola no centro de África na geração e partilha de conhecimento." CP</i>
		Transformar a formação em um grande viveiro de quadros para África e o mundo	<i>"É um embrião que pretendemos que se torne num grande viveiro de quadros para a África e para o mundo." TF</i>
		Formação deve ser acompanhada pela competência da autoridade de aviação civil	<i>"O programa de formação de Quadros na indústria aeronáutica deve ser acompanhado em paralelo com a elevada competência da Autoridade da Aviação Civil local. Pois, somente dessa forma, o país poderá valorizar e reter os seus Quadros nacionais em benefício da melhoria contínua do sector aeronáutico em Angola." JG</i> <i>"Autoridade deve ter um papel fundamental neste processo criando mais requisitos para determinadas funções de gestão de primeira linha, gestores intermédios e de topo. O exemplo deve ser sempre de cima para baixo." L</i>

A indústria aeronáutica em Angola desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico e social do país, servindo como catalisador da conectividade regional e internacional. Neste contexto, é imperativo compreender as competências de gestão necessárias aos profissionais deste sector, bem como identificar as respetivas necessidades de formação. Com base em entrevistas a vários profissionais da aviação angolana, este estudo tem como objetivo mapear as competências de gestão essenciais aos níveis superior e intermédio, e identificar as áreas que necessitam de maior atenção em termos de formação.

Os profissionais entrevistados ocupam posições estratégicas na indústria aeronáutica angolana, incluindo cargos como Diretor Adjunto do *HUB* de Luanda da TAAG, Consultor e Instrutor, Diretor Executivo da SGA, Assessor Sénior de Operações de Aviação, Técnico Especialista, Gestor de Projeto/Consultor SAP e Consultor de Logística para a área de Manutenção e Engenharia. A sua experiência varia entre 6 e 25 anos, refletindo uma vasta gama de conhecimentos e responsabilidades, desde a gestão operacional à consultoria estratégica. As suas principais responsabilidades incluem a coordenação e gestão de equipas de rampa e de assistência a passageiros, a monitorização da manutenção e eficiência operacional, o aconselhamento em questões de manutenção e engenharia, a realização de ações de formação em fatores humanos e sistemas de gestão de segurança, a valorização de ativos físicos e conceção de infraestruturas resilientes, o aconselhamento em gestão de materiais aeronáuticos, o apoio a decisões de negócio e o alinhamento de sistemas tecnológicos. Estas funções sublinham a complexidade e a multidisciplinaridade inerentes à gestão no sector da aeronáutica.

Competências de gestão necessárias

No que respeita às competências necessárias para a gestão de primeira linha, os entrevistados sublinharam a importância do domínio das normas da aviação civil, incluindo a compreensão das obrigações jurídicas internacionais e das regulamentações nacionais. As competências de gestão financeira e comercial, com especial incidência nos mercados africanos, foram também salientadas, realçando a necessidade de

estratégias adaptadas às realidades económicas da região. A visão estratégica, a liderança organizacional, a produtividade, a gestão dos recursos e dos fatores humanos, a ética e a conformidade surgem como competências cruciais para orientar as organizações para o sucesso sustentável.

A proficiência em inglês foi constantemente sublinhada como uma competência essencial, dada a natureza global da indústria da aviação e a necessidade de comunicar eficazmente com parceiros internacionais. Além disso, as competências em trabalho de equipa, organização, controlo de processos e conhecimentos técnicos específicos da empresa são fundamentais para garantir operações eficientes e seguras. A capacidade de amar a aviação, de cultivar uma mentalidade de aprendizagem contínua e de se concentrar no desenvolvimento humano foi também identificada como um atributo desejável para os líderes do sector.

Para os gestores intermédios, as competências essenciais incluem o estabelecimento e a aplicação de regulamentos, um conhecimento aprofundado da legislação relativa à aviação e experiência prática em aeroportos, companhias aéreas ou empresas de logística. A formação em controlo de qualidade e de custos, a certificação e a qualificação técnica do tipo de equipamento utilizado, bem como o domínio da língua inglesa, são competências necessárias para o desempenho eficaz das funções neste nível hierárquico. Por outro lado, a capacidade de trabalho em equipa, a liderança, a comunicação, a responsabilidade profissional, o autoinvestimento no desenvolvimento contínuo e o alinhamento com os valores da empresa são fundamentais para a promoção da excelência operacional.

Áreas de conhecimento que requerem maior atenção na formação

As áreas de conhecimento que requerem maior atenção na formação atual são a segurança operacional, a liderança e comunicação eficaz, o marketing aeronáutico e a gestão financeira, a governação corporativa e o *compliance*. A segurança operacional é uma preocupação primordial, dada a necessidade de prevenir incidentes e garantir a integridade das operações. A liderança e a comunicação eficaz são vitais para a gestão

de equipas multidisciplinares e complexas, enquanto o marketing e a gestão financeira são essenciais para a sustentabilidade económica das organizações.

A formação em TI, com ênfase na preparação e interpretação de relatórios, análise de dados e utilização de sistemas tecnológicos como o SAP, é também uma necessidade identificada, refletindo a crescente digitalização do sector. A compreensão da regulamentação técnica, da legislação relativa à aviação e das finanças regionais é crucial para a tomada de decisões informadas e conformes à regulamentação.

Lacunas de competências específicas identificadas

Os entrevistados apontaram várias lacunas de competências que afetam a eficiência e a eficácia das operações. A falta de infraestruturas adequadas e de conhecimentos tecnológicos limita a capacidade de racionalizar os processos de gestão e de melhorar a experiência dos passageiros. Existe uma clara falta de conhecimento da regulamentação e das normas técnicas da aviação, o que põe em causa o cumprimento e a segurança.

A falta de planeamento adequado face à rápida evolução do sector, associada a deficiências na comunicação, feedback, gestão do tempo e stress, foi identificada como uma área problemática. A barreira linguística, nomeadamente a falta de proficiência em inglês, impede o acesso à formação internacional e limita a capacidade de interagir com parceiros globais. Além disso, a aplicação insuficiente de boas práticas de conformidade e de ética empresarial representa um desafio que deve ser abordado através de formação específica.

Desafios na Formação e Desenvolvimento de Competências

O sector da aeronáutica em Angola enfrenta vários desafios em termos de formação e desenvolvimento de competências. A inexistência ou a oferta muito limitada de centros

de formação especializados, aprovados e reconhecidos pela autoridade aeronáutica, limita as oportunidades de formação local. A necessidade de formação fora do país, associada a recursos financeiros limitados, dificulta o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

A falta de apoio governamental e de investimento público-privado em Organizações de Formação Aprovadas (ATO) de qualidade, equipadas com simuladores e infraestruturas modernas, impede a criação de um ecossistema de formação abrangente. Os obstáculos culturais, como a resistência de alguns gestores a investir na formação contínua dos seus empregados, por receio de serem ofuscados na sua progressão na carreira, também comprometem o desenvolvimento de competências.

A transição geracional de técnicos ex-militares para técnicos civis com filosofias diferentes e a legislação que limita a capacidade dos operadores aéreos para ministrarem formação extensiva são desafios adicionais que afetam negativamente a formação eficaz do pessoal do sector.

Propostas de intervenções no domínio da formação

Para ultrapassar os desafios identificados, os profissionais sugerem várias abordagens. A implementação de métodos de formação que combinem teoria e prática é considerada essencial. Métodos como a formação no local de trabalho (OJT), a formação no local de trabalho e a utilização de recursos didáticos variados, incluindo simulações e apresentações audiovisuais, podem melhorar significativamente a aquisição de competências.

A integração da formação contínua no local de trabalho exige uma mudança de mentalidade por parte dos gestores, que devem reconhecer a formação como um investimento estratégico e não apenas como um custo. A estruturação de carreiras, com planos de desenvolvimento individual (PDI) e planos de desenvolvimento corporativo (PDC), alinhados com as avaliações de desempenho, pode promover o alinhamento entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os da organização.

Identificar e formar multiplicadores, ou seja, profissionais experientes que possam atuar como formadores, é uma estratégia eficaz para disseminar o conhecimento e garantir a continuidade de práticas de excelência. A criação de programas de mentoring e a valorização de profissionais reformados como formadores podem contribuir para a retenção e transferência de conhecimento.

Expectativas e Futuro da Formação na Indústria Aeronáutica Angolana

Os entrevistados expressaram expectativas positivas para o futuro da formação em gestão na indústria aeronáutica em Angola. A ambição de tornar o país num promotor do desenvolvimento do sector, à semelhança de nações como a Etiópia e a África do Sul, é um objetivo partilhado. A criação de entidades certificadas e reconhecidas internacionalmente, bem como o aumento de Centros de Formação e ATOs homologados pela autoridade aeronáutica, são vistos como passos fundamentais para atingir este objetivo.

A implementação de uma estratégia de formação alinhada com o plano estratégico do sector é considerada crucial para aumentar a eficiência e eficácia das operações. A formação contínua de equipas competentes é essencial para garantir a segurança operacional e a qualidade dos serviços prestados. O investimento em unidades de conhecimento certificadas e a promoção de seminários, conferências e eventos educativos podem ajudar a criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional.

O papel das parcerias internacionais

As parcerias internacionais são reconhecidas como elementos-chave para melhorar a formação no sector da aviação em Angola. A colaboração com organizações estrangeiras traz benefícios como a transferência de conhecimentos, o acesso a tecnologias avançadas e a adoção das melhores práticas globais. No entanto, salienta-se que estas parcerias devem acrescentar valor real e promover a integração dos profissionais nacionais, garantindo que o pessoal angolano representa a maioria efetiva nas organizações.

A análise das entrevistas evidencia a necessidade urgente de desenvolver competências de gestão robustas na indústria aeronáutica angolana. A identificação das competências nucleares e das lacunas existentes fornece uma imagem clara das áreas que necessitam de intervenção imediata. A formação surge como um pilar central para o progresso do sector, com impactos diretos na eficiência operacional, segurança e competitividade internacional.

Para atingir os objetivos traçados, é imperativo que exista um esforço concertado entre o Governo, as empresas e as instituições de ensino. A criação de políticas que incentivem o investimento na formação, o desenvolvimento de infraestruturas modernas e a implementação de estratégias alinhadas com as necessidades do mercado são passos essenciais. Para além disso, a valorização dos recursos humanos locais, através da formação e retenção de talentos, permitirá a Angola consolidar a sua posição como um polo regional na indústria aeronáutica.

Em suma, a transformação desejada na indústria aeronáutica angolana depende da capacidade de reconhecer a formação como um investimento estratégico, promover a colaboração entre todos os intervenientes e implementar ações concretas que respondam às necessidades identificadas. Com o devido empenho, Angola tem potencial para se tornar um líder regional no sector, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento económico e social do país.

4.2. Análise documental

A aviação civil desempenha um papel crucial no desenvolvimento económico e na conectividade global de um país. Em Angola, a formação de profissionais qualificados neste sector é essencial para garantir a eficiência, a segurança e a competitividade das operações aeroportuárias e das companhias aéreas. No entanto, a análise documental revelou uma oferta limitada de cursos de formação em aviação civil no país, em grande parte atribuível à escassez de informação disponível, uma vez que o sítio Web da Autoridade Nacional de Aviação Civil (ANAC) ainda se encontra em construção.

Atualmente, apenas dois cursos foram identificados na Escola de Formação *High Skills* Angola, que destacam as competências prioritárias no sector da aviação angolana.

O primeiro curso identificado é o de “Gestão da Aviação Civil”, ministrado pela *High Skills* Angola. O objetivo geral deste curso é proporcionar uma formação especializada, técnica e não técnica, transversal às atividades relacionadas com a conceção e gestão de aeroportos. Pretende dotar os profissionais de conhecimentos complementares e abrangentes de gestão orientados para a otimização do desempenho operacional e financeiro dos aeroportos. Os objetivos específicos do curso incluem:

- ⇒ Compreender os princípios fundamentais da regulamentação do transporte aéreo, do planeamento, desenvolvimento e gestão de aeroportos, da supervisão da segurança e da gestão de crises;
- ⇒ Identificar preocupações comuns na aviação e as suas possíveis soluções;
- ⇒ Desenvolver estratégias e políticas de conceção para resolver problemas e desafios colocados pelas atividades de aviação.

O conteúdo do curso está organizado em nove módulos, abrangendo temas como o transporte aéreo, o negócio das companhias aéreas, a gestão aeroportuária, o planeamento aeroportuário, a aviação sustentável, a segurança e supervisão da aviação, os serviços de navegação aérea, os fatores humanos no sector aeronáutico e as boas práticas internacionais na aviação civil. Esta estrutura curricular realça o valor das competências multifacetadas, combinando aspetos técnicos, de gestão e de sustentabilidade, refletindo a complexidade e a interdependência das operações aeroportuárias modernas.

O segundo curso é “Regulamentação da Aviação Civil”, também oferecido pela *High Skills* Angola. Este curso visa preparar os formandos para uma carreira profissional nas operações de transporte aéreo comercial, habilitando-os a desempenhar funções técnicas como a pilotagem e a gestão de operações de voo em situações normais, anormais e de emergência. Os objetivos específicos deste curso são:

- ⇒ Conhecer a regulamentação em vigor;
- ⇒ Aplicar as boas práticas no sector da aviação civil.

A estrutura do curso é composta por treze módulos, que abrangem desde as normas internacionais da ICAO, os requisitos do Regulamento (CE) n.º 859/2008 EU-OPS, as listas de equipamento dos aviões, até aos procedimentos em caso de acidente e à segurança no transporte aéreo de matérias perigosas. Esta abordagem normativa e pormenorizada reforça a ênfase nas competências regulamentares e de segurança, que são essenciais para o funcionamento seguro e eficiente do sector da aviação civil.

A análise dos cursos disponíveis revela que as competências privilegiadas no sector da aviação angolana se concentram na gestão aeroportuária, na regulamentação e na segurança operacional. Destaca-se também a formação em planeamento aeroportuário e desenvolvimento sustentável, indicando uma preocupação com a contínua evolução e modernização do sector, em linha com as exigências globais de práticas mais ecológicas e eficientes.

No entanto, a escassez de informação e a oferta limitada de cursos apontam para a necessidade premente de alargar a formação em aviação civil em Angola. O desenvolvimento de um leque mais alargado de cursos poderá contribuir significativamente para o reforço do sector da aviação do país, promovendo a formação de profissionais qualificados e a implementação das melhores práticas internacionais. Além disso, a colaboração com instituições internacionais e a atualização constante dos currículos são estratégias recomendadas para garantir que a formação oferecida esteja de acordo com as tendências e exigências globais do sector.

Em conclusão, a análise documental dos cursos de formação em aviação civil em Angola, apesar das limitações impostas pela falta de informação detalhada, realça a importância das competências em gestão, regulamentação e segurança no sector aeronáutico. A iniciativa da *High Skills* Angola de oferecer estes cursos é um passo positivo para responder às necessidades do sector, mas é imperativo que haja um maior esforço de diversificação e alargamento da oferta formativa. Desta forma, garantir-se-á o

Promover competências-chaves nos decisores da indústria aeronáutica de Angola. Um contributo para uma estratégia de formação.

desenvolvimento sustentável e competitivo da aviação civil em Angola, promovendo a integração do país no mercado global de transporte aéreo.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A formação em gestão na indústria aeronáutica angolana é um elemento crucial para o desenvolvimento sustentável e competitivo do sector. Este estudo, baseado na triangulação de dados provenientes de entrevistas a profissionais do sector e da análise

documental da oferta formativa existente, identifica as principais necessidades de formação de gestores em Angola, ao nível da primeira linha e das chefias intermédias.

As entrevistas com profissionais que ocupam posições estratégicas na aviação angolana revelaram carências significativas de competências essenciais. Para os quadros de primeira linha, a necessidade de um conhecimento aprofundado das regras e regulamentos da aviação civil, nacionais e internacionais, garantindo o seu cumprimento e a segurança operacional (Oster, 2017). A competência em gestão financeira e comercial, adaptada aos mercados africanos, é também crucial para a sustentabilidade económica das organizações (Oster, 2017). A visão estratégica e a liderança organizacional surgem como competências indispensáveis para definir orientações estratégicas e liderar equipas multidisciplinares (Yukl, 2013). Para além disso, a proficiência na língua inglesa é enfatizada como fundamental, dado o seu papel como língua franca na aviação internacional, facilitando a comunicação e o acesso a conhecimentos e parcerias globais (Sousa, 2020).

Para os quadros médios, as necessidades de formação centram-se em conhecimentos técnicos específicos nas áreas da manutenção, operações e logística, bem como na responsabilidade profissional e no investimento contínuo no desenvolvimento pessoal. A comunicação eficaz e as competências de trabalho em equipa são essenciais para a eficiência operacional e a coesão organizacional (Helmreich & Merritt, 2017). O conhecimento da legislação aeronáutica e a experiência prática em aeroportos ou companhias aéreas são fundamentais para garantir o cumprimento e a segurança nas operações diárias (Helmreich & Merritt, 2017).

A análise da atual oferta de formação em Angola revelou uma oferta limitada, com apenas dois cursos identificados, ambos oferecidos pela *High Skills* Angola: “Gestão da Aviação Civil” e “Regulamentação da Aviação Civil”. Embora relevantes, estes cursos não cobrem todas as áreas de competência identificadas como necessárias, tais como liderança, gestão financeira, marketing específico da aviação e competências tecnológicas avançadas. Esta limitação na oferta de formação restringe a capacidade de

desenvolver as competências necessárias no país, obrigando os profissionais a procurar formação no estrangeiro e contribuindo para o défice de competências locais (Wensveen, 2023).

A barreira linguística, especialmente a falta de proficiência em inglês entre os profissionais da aviação angolana, representa um obstáculo significativo ao acesso à formação internacional e à adoção das melhores práticas globais (ICAO, 2010). Esta limitação afeta a capacidade de comunicação com parceiros estrangeiros e dificulta a integração no contexto da aviação internacional, podendo pôr em causa a segurança e a eficiência operacional.

Os resultados deste estudo estão em consonância com a literatura existente, que salienta a importância de uma formação abrangente e contínua no sector da aviação. A ICAO (2014) destaca o desafio global da escassez de profissionais qualificados, que afeta a segurança e a eficiência do sector. A IATA (2018) identifica a necessidade de competências de gestão e liderança como áreas prioritárias para o desenvolvimento profissional na aviação.

Para responder às necessidades de formação identificadas, é imperativo alargar e diversificar a oferta formativa em Angola, alinhando-a com as melhores práticas internacionais. Recomenda-se a criação de instituições de formação especializadas, aprovadas pela autoridade aeronáutica nacional, para fornecer programas estruturados e reconhecidos que desenvolvam as competências necessárias (Stolzer et al., 2016). A formação de parcerias internacionais pode facilitar a transferência de conhecimentos especializados, recursos e certificações reconhecidas a nível mundial, melhorando a qualidade da formação (Wensveen, 2023). O investimento em programas de desenvolvimento profissional contínuo promoverá a aprendizagem ao longo da carreira, alinhando o crescimento individual com os objetivos estratégicos das organizações (Sousa, 2020). Para além disso, a promoção da proficiência em inglês entre os profissionais é essencial para permitir a participação em formações internacionais e a colaboração global (ICAO, 2010).

5.1. Triangulação de dados documentais com o *focus group*

A indústria da aviação civil em Angola desempenha um papel vital no desenvolvimento económico, na conectividade global e na integração do país na cena internacional. A eficiência, segurança e competitividade das operações aeroportuárias, das companhias aéreas e da navegação aérea dependem significativamente da qualidade dos profissionais envolvidos e das competências de gestão que possuem. Neste contexto, é fundamental mapear as competências de gestão necessárias aos profissionais da aviação angolana ao nível da gestão superior e intermédia e identificar as correspondentes necessidades de formação, de modo a promover o desenvolvimento sustentável do sector.

Os profissionais da aviação em Angola ocupam posições estratégicas que abrangem um vasto leque de responsabilidades. Entre eles contam-se Diretores Adjuntos do HUB, Consultores e Instrutores, Diretores Executivos, Assessores Sénior de Operações de Aviação, Especialistas Técnicos, Gestores de Projeto e Consultores SAP, e Consultores de Logística para a área de Manutenção e Engenharia. Com uma experiência profissional que varia entre os seis e os vinte e cinco anos, estes profissionais têm um conhecimento profundo das operações, desafios e necessidades específicas do sector da aviação angolana.

As suas principais responsabilidades incluem a gestão das operações em terra, a coordenação de equipas, a supervisão da manutenção e eficiência operacional, o aconselhamento em manutenção e engenharia, a realização de formação em fatores humanos e sistemas de gestão de segurança, a avaliação de ativos físicos, o aconselhamento em gestão de materiais aeronáuticos, o apoio a decisões de negócio e o alinhamento de sistemas tecnológicos. Esta diversidade de funções reflete a complexidade e a multidisciplinaridade inerentes ao sector da aviação, evidenciando a necessidade de competências de gestão abrangentes e especializadas.

A análise das entrevistas efetuadas a estes profissionais revelou que, para os níveis mais elevados de gestão, competências como o domínio das normas da aviação civil,

nacionais e internacionais, são consideradas essenciais, garantindo assim o cumprimento e a segurança operacional. A gestão financeira e comercial surge como uma competência crucial, exigindo a capacidade de gerir recursos financeiros e desenvolver estratégias comerciais eficazes, com enfoque nos mercados africanos e na sustentabilidade económica das organizações. A visão estratégica e a liderança organizacional são também valorizadas, implicando a capacidade de definir orientações estratégicas, liderar equipas multidisciplinares, promover a produtividade e fomentar um ambiente de aprendizagem contínua.

A proficiência em inglês é reconhecida como fundamental, dada a sua importância como língua universal da aviação, e é essencial para uma comunicação eficaz e para o acesso a conhecimentos e parcerias internacionais. As competências de trabalho em equipa e os conhecimentos técnicos especializados são também essenciais, permitindo uma colaboração eficaz e a tomada de decisões informadas. A ética profissional e o cumprimento de normas e regulamentos, que garantem a integridade das operações, são também destacados como competências indispensáveis para os gestores de topo.

Para os quadros médios, as competências consideradas essenciais incluem conhecimentos técnicos específicos em áreas como a manutenção, as operações e a logística, bem como a responsabilidade profissional e o autoinvestimento no desenvolvimento contínuo. O conhecimento da legislação aeronáutica é crucial para garantir o cumprimento e a segurança das operações quotidianas. A capacidade de comunicação eficaz e a capacidade de trabalhar em equipa são igualmente importantes, promovendo a eficiência operacional e a coesão organizacional.

As áreas de conhecimento que requerem maior atenção na formação atual incluem a segurança operacional, onde é necessário aprofundar o conhecimento de práticas que previnam incidentes e garantam operações fiáveis. A liderança e a comunicação eficaz são identificadas como áreas que necessitam de desenvolvimento, permitindo aos profissionais liderar equipas, gerir conflitos e comunicar eficazmente em contextos complexos. O marketing específico da aviação e a gestão financeira são áreas que exigem

competências para gerir aspetos comerciais e financeiros num ambiente competitivo e em mercados emergentes. A governação empresarial e a conformidade são também áreas críticas, exigindo uma compreensão das estruturas de governação, a adesão a normas de conformidade e a promoção de práticas éticas. O planeamento aeroportuário e a sustentabilidade refletem a necessidade de conhecimentos especializados em matéria de planeamento estratégico, desenvolvimento sustentável e implementação de práticas ecológicas, em conformidade com as tendências globais do sector.

As lacunas de competências específicas observadas incluem a falta de conhecimento das normas técnicas e da regulamentação da aviação, o que compromete o cumprimento das normas internacionais e pode afetar a segurança operacional. A barreira linguística, em particular a falta de domínio da língua inglesa, limita o acesso à formação internacional e dificulta a comunicação com parceiros estrangeiros. As deficiências na comunicação e no feedback, na gestão do tempo e do stress, bem como a aplicação insuficiente de boas práticas de conformidade, são também apontadas como áreas que necessitam de atenção.

Os desafios na formação e no desenvolvimento de competências são acentuados pela oferta limitada de centros de formação especializados em Angola. A análise documental confirmou esta limitação, identificando apenas dois cursos oferecidos pela *High Skills Angola*: “Gestão da Aviação Civil” e “Regulamentação da Aviação Civil”. Embora relevantes, estes cursos não abrangem todas as áreas essenciais identificadas nas entrevistas, como a liderança, a gestão financeira, o marketing específico da aviação e as competências tecnológicas avançadas.

A escassez de informação disponível, evidenciada pelo facto de o sítio Web da Autoridade Nacional da Aviação Civil estar ainda em construção, aponta para a necessidade premente de expandir e diversificar a oferta de formação no país. O desenvolvimento de um leque mais alargado de cursos poderá contribuir significativamente para o reforço do sector da aviação, promovendo a formação de profissionais qualificados e a implementação das melhores práticas internacionais.

As necessidades de formação identificadas passam pelo alargamento da oferta formativa, com o desenvolvimento de novos cursos que contemplem as várias áreas referidas, nomeadamente gestão financeira, *marketing*, *corporate governance*, sustentabilidade e inovação tecnológica. A formação em língua inglesa é fundamental, visando melhorar a proficiência dos profissionais e facilitar o acesso à formação internacional e a integração em contextos globais. O desenvolvimento de competências de liderança e gestão é também necessário, através de cursos centrados na liderança organizacional, gestão de equipas, inteligência emocional e comunicação eficaz. A atualização e o alinhamento dos currículos com as normas internacionais são fundamentais para promover a conformidade e a competitividade, garantindo que a formação oferecida está de acordo com as tendências e requisitos globais do sector. A integração de tecnologias avançadas na formação, incluindo sistemas tecnológicos aplicados à aviação e competências em análise de dados e gestão de processos digitais, é também uma necessidade identificada.

Para melhorar a formação no sector da aviação angolana, os profissionais sugerem a criação de instituições de formação especializadas, estabelecendo academias ou centros de formação aprovados pela autoridade aeronáutica, alargando assim o leque e a qualidade dos cursos disponíveis. A colaboração com instituições internacionais é vista como estratégica, permitindo trazer conhecimentos, recursos e certificações reconhecidas internacionalmente, garantindo a qualidade da formação. O investimento público e privado é considerado essencial, proporcionando apoio financeiro e político para o desenvolvimento de infraestruturas de formação, incentivando a participação de profissionais locais e reduzindo a dependência de mão de obra estrangeira. Recomenda-se ainda a implementação de programas de formação contínua, com planos de desenvolvimento individual e empresarial que promovam a aprendizagem ao longo da carreira, alinhados com as necessidades do mercado e com os objetivos estratégicos das organizações. A utilização de profissionais experientes como formadores, aproveitando o conhecimento de profissionais que se reformam ou com larga experiência para atuarem como instrutores e mentores, garante a transferência de conhecimento para as novas gerações.

Em conclusão, a formação de profissionais qualificados é essencial para o desenvolvimento sustentável e competitivo da indústria aeronáutica em Angola. A análise conjunta das entrevistas e da oferta formativa disponível revelou lacunas significativas que urge colmatar. As competências de gestão mapeadas evidenciam a necessidade de um conjunto diversificado de competências que vão para além das competências técnicas, incluindo liderança, gestão financeira, *marketing*, *compliance* e inovação tecnológica. A escassez de cursos especializados limita a capacidade do país de formar os profissionais necessários para atender às demandas atuais e futuras do setor. É imperativo que haja um esforço concertado para alargar e diversificar a oferta formativa, adequando-a às necessidades identificadas e às melhores práticas internacionais.

O investimento na formação, apoiado por políticas governamentais e iniciativas privadas, a criação de parcerias estratégicas internacionais e a valorização dos recursos humanos locais são estratégias fundamentais para a promoção da excelência na aviação civil angolana. Ao formar profissionais com as competências necessárias, Angola poderá não só melhorar a eficiência e a segurança das suas operações, mas também posicionar-se como um polo regional na indústria da aviação, contribuindo para o crescimento económico e a integração global do país. A conjugação de esforços entre o Governo, as instituições de ensino, as empresas do sector e os próprios profissionais será decisiva para a construção de um futuro promissor para a aviação em Angola, ultrapassando os atuais desafios e aproveitando as oportunidades oferecidas pela indústria da aviação civil.

6. CONCLUSÃO

O principal objetivo desta dissertação foi identificar as principais necessidades de formação em gestão na indústria aeronáutica angolana, quer ao nível da gestão de primeira linha, quer ao nível da gestão intermédia. Através de uma análise aprofundada, combinando entrevistas a profissionais do sector e uma análise documental da oferta

formativa existente no país, foi possível mapear as competências de gestão necessárias e evidenciar as lacunas existentes que impedem o pleno desenvolvimento do sector aeronáutico angolano.

Os resultados mostraram que, apesar do potencial significativo de Angola no contexto da aviação civil, existem desafios substanciais que precisam de ser ultrapassados para que o país se posicione como um ator relevante na cena internacional. Entre as principais necessidades identificadas está a falta de competências em áreas críticas como o domínio das regras e regulamentos da aviação civil, a gestão financeira e comercial adaptada aos mercados africanos, a liderança estratégica e organizacional, bem como o domínio da língua inglesa, essencial para a comunicação na esfera global da aviação.

Para os quadros médios, a necessidade de formação centra-se no aprofundamento dos conhecimentos técnicos específicos, na eficácia da comunicação, no trabalho em equipa e na compreensão da legislação aeronáutica. A falta de uma oferta formativa diversificada e alinhada com as exigências internacionais constitui um obstáculo significativo, limitando a capacidade de Angola formar profissionais competentes e preparados para os desafios atuais e futuros do sector.

A escassez de instituições de formação especializada reconhecidas pelas autoridades aeronáuticas nacionais agrava este problema, evidenciando a necessidade urgente de investimento nas infraestruturas educativas. Por outro lado, a barreira linguística imposta pela falta de proficiência em inglês dos profissionais do sector limita o acesso à formação internacional e à adoção das melhores práticas mundiais, o que pode pôr em causa a segurança e a eficiência das operações aeronáuticas no país.

Face a esta situação, é imperativo que sejam implementadas estratégias para alargar e diversificar a oferta formativa em Angola. A criação de instituições de formação especializadas, o estabelecimento de parcerias internacionais e o investimento em programas de desenvolvimento profissional contínuo afiguram-se como soluções viáveis para responder às necessidades identificadas. Estas medidas permitirão não só reforçar

as competências técnicas e de gestão dos profissionais angolanos, como também promover uma cultura de excelência e inovação no sector aeronáutico nacional.

Para além disso, a valorização dos recursos humanos locais e a implementação de políticas que incentivem a formação contínua são essenciais para garantir a sustentabilidade e competitividade da indústria aeronáutica angolana. Ao formar profissionais com as competências necessárias e ao promover um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional, Angola estará a lançar as bases para se afirmar como um polo regional na aviação civil, contribuindo para o crescimento económico do país e para a sua integração global.

Promover competências-chaves nos decisores da indústria aeronáutica de Angola. Um contributo para uma estratégia de formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI, A. C. (2019). *Airports Council International*. <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-andrecognition/asqawards/eligibility-criteria/>
- ACI, A. C. (2020). *Airports Council International*. <https://aci.aero/customer-experience-asq/services/asq-barometer/>
- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Universidade Aberta.
- Alcântara, G., & Teixeira, J. (2019). The role of Inter-Organizational Cooperation in Developing Sustainable Air Transport. *Journal of Sustainable Aviation*, 1(2), 95-110.
- Allen, J., Belfi, B., & Borghans, L. (2020). Is there a rise in the importance of socioemotional skills in the labor market? Evidence from a trend study among college graduates. *Frontiers in Psychology*, 11, 1710.
- Araújo, T. H. de S. (2020). *Infraestrutura aeroportuária: Problemática da infraestrutura aeroportuária brasileira e a sua influência na capacidade operativa nas empresas aéreas* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Sul de Santa Catarina].
- Ashford, N. J. (2015). *Operações Aeroportuárias: As Melhores Práticas* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bagnoli, A., & Clark, A. (2010). Focus groups with young people: a participatory approach to research planning. *Journal of Youth Studies*, 13(1), 101–119. <https://doi.org/10.1080/13676260903173504>
- Balter, T. S. (2012). *Análise comparativa dos aeroportos brasileiros de grande porte a nível internacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro].
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Boisvert, J., & Beaudry, H. (1983). Les difficultés interpersonnelles et l'entraînement aux habilités sociales. In O. Fontaine, L. Cotttraux, & R. Ladouver (Eds.), *Clinique de Thérapie Comportementale*. Bruxelles: Mardaga.
- Button, K. (2022). The Role of Strategic Airline Alliances in Africa. *Journal of Transport Economics and Policy*.
- Caballo, V. (1982). Los componentes conductuales de la conducta asertiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 37(3), 473-486.
- Caballo, V. (1987). *Teoría, Evaluación y entrenamiento de las Habilidades sociales*. Valência: Promoíbro.
- Câmara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(1), 615-628.
- Czerny, A. I. (2013). *The Economics of Airport Operations*. Emerald Group Publishing.
- Doganis, R. (2009). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing*. Routledge.
- Elwyn, G., Greenhalgh, T., Macfarlane, F., & Koppel, S. (2018). Focus groups. In *Groups* (pp. 285–298). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315384375-23>

ENANA. (2020). Recuperado em 20 de agosto de 2020, de <https://www.enana.co.ao/trafic.php>

Gondim, S. M. G., Morais, F. A. D., & Brantes, C. D. A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 14*(4), 394-406.

Graham, A. (2014). *Managing Airports: An International Perspective* (4ª ed.). Routledge.

Guller, G., & Guller, M. (2002). *Del aeropuerto a la ciudad aeropuerto*. Barcelona: Gustavo Gili.

Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). *Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organizational and Professional Influences*. Routledge.

International Air Transport Association (IATA). (2018). *Future of the Airline Industry 2035*. IATA.

International Civil Aviation Organization (ICAO). (2010). *Manual on the Implementation of ICAO Language Proficiency Requirements* (Doc 9835). ICAO.

Kaslow, N. J., Grus, C. L., Campbell, L. F., Fouad, N. A., Hatcher, R. L., & Rodolfa, E. R. (2009). Competency Assessment Toolkit for professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology, 3*(4, Suppl), S27-S45.

Kratzsch, M., & Sieg, G. (2011). Airport Pricing, Concessions and Minimum Quality Standards. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*.

LeCroy, C. (2008). Social Skills Training: A Treatment Manual. In C. LeCroy (Ed.), *Handbook of Evidence-Based Treatment Manuals for Children and Adolescents* (pp. 99-135). Oxford: Oxford University Press.

- Lopes, I. S., & Santos, J. (2021). Professional Training in the Aviation Sector: A Pathway for Development in Portuguese-speaking Countries. *Journal of Aviation and Aerospace Education*, 29(3), 47-63.
- Madriz, J., & Parra, J. (2016). Personal and Professional Competences Applied by Managers Under Scenarios of Economic Uncertainty. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 33(11), 69-98.
- Magri Júnior, A. A. (2003). Indicadores de Qualidade de Terminais de Passageiros de Aeroportos. Dissertação de Mestrado, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.
- Marcondes, N. A. V., & Brisola, E. M. A. (2014). Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), 201. <https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>
- Marcos, A. R. A. (2014). *Modelo em dinâmica de sistemas para gestão de aeroportos brasileiros* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/15064/1/AntonioRAM_DISSERT.pdf
- McQuarrie, E. F., & Krueger, R. A. (1989). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 371. <https://doi.org/10.2307/3172912>
- Milosevic, D., Martinelli, R., & Waddell, J. (2007). *Program Management for Improved Business Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Minayo, M. C. d. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232012000300007>

- Moraes, S. A. R. (2016). *Evolução das concessões dos aeroportos brasileiros: Um estudo de caso* [Monografia de especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2003). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6-7), 726-735.
- Müller, M. (2021). The development of students' academic skills from the aspect of a pandemic Covid-19. *Proceedings of the First Workshop on Technology Enhanced Learning Environments for Blended Education (teleXbe2021), January 21–22*.
- Navio, J. (2018). *O ensino superior militar em Portugal e Angola. Um estudo sobre as academias da força aérea portuguesa e angolana*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Neves, J. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Oliveira, R. C. de. (2020). *Infraestrutura aeroportuária: Gestão brasileira e dificuldades operacionais em aeroportos do Rio de Janeiro* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Sul de Santa Catarina]. https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/10463/%5b6214760732%5dModelo_de_TCC_CIA_v1%20%20Rafael%20Costa%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oster, C. V. (2017). *Managing the Skies: Public Policy, Organization, and Financing of Air Traffic Management*. Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Wiley.
- Paollilo, A. M., & Rejowsky, M. (2002). *Transportes*. São Paulo: Aleph.
- Palhares, G. L. (2001). Aeroportos como Centro de Negócio II: O Aeroporto Vancouver (YVR). Disponível em www.estudoturistico.com.br.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Perazzini, B. C. (2020). *A gestão aeroportuária brasileira e os três aeroportos mais movimentados do país: Kubitschek, Congonhas e Guarulhos* [Monografia de especialização, Universidade do Sul de Santa Catarina].
- Pereira, V. G., & de Oliveira, E. R. (2019). Comparative Study on Aviation Policies in CPLP: Implications for Sectorial Development. *Policy Studies Journal*, 47(2), 365-386.
- Perrenoud, P. (2000). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Polit, D. F. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Portugal Global. (2020). Revista Portugal Global. AICEP Portugal Global.
- Ramos, M. A. L. (2009). *Novos modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos: Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3631/1/Novos%20Modelos%20de%20Neg%C3%B3cio%20Para%20a%20Gest%C3%A3o%20e%20Desenvolvimento%20de.pdf>
- Ritossa, C. (2011). *Tópicos Especiais em Marketing*. Curitiba: Ibplex.
- Rodrigues, C. F., & Costa, M. J. (2022). Collaborative Platforms in Aviation: An Engine for Innovation and Development. *World Journal of Aeronautics and Astronautics*, 6(1), 15-29.
- Roldão, M. C. (2003). *Profissionalidade docente em análise*. Porto: Porto Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill. (2023). *Research methods for business students* (9ª ed.). Pearson Education Lda.

- Salanti, S., Malighetti, P., & Redondi, S. (2012). Low-Cost Airlines Entry Stimulates Short-Haul Air Traffic in Italy. *Journal of Air Transport Management*, 18(1), 67-73.
- Sanghi, S. (2004). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. London: Sage Publications.
- Sassu, R. (2007). The evolution of schools readiness for 5-8 years old children- cognitive-social-emotional, and motor coordination and physical health perspectives. *Cognition, Brain, Behavior*, 11(1), 67-81.
- Silva, A. (1991). *Aeroportos e Desenvolvimento* (1ª ed.). Belo Horizonte: Ed. Vila Rica.
- Silva, M. (2008). *Uma outra forma de ver o mundo: A inclusividade nas práticas experimentais de ciências físico-químicas do 8º ano de escolaridade*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa & Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa.
- Simões, S., & Borges, D. (2013). Competências Profissionais na Gestão (do) Social: Teoria e Intervenção. *Interações*, 24, 54-77.
- Sousa, D. F. R. d. (2020). *Caraterização do perfil das 'soft skills' na área da aviação civil: um estudo de caso dos profissionais do setor da aviação civil com sede de trabalho no Aeroporto Internacional do Luxemburgo* [Master's thesis]. ReCiL – Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/11551>
- Spencer, S. (2003). Social Skills Training with Children and Young People: Theory, Evidence and Practice. *Child and Adolescent Mental Health*, 2, 84-96.
- Stolzer, A. J., Halford, C. D., & Goglia, J. J. (2016). *Safety Management Systems in Aviation*. Ashgate Publishing.
- Wensveen, J. (2023). *Air Transportation: A Management Perspective*. Taylor & Francis Group.

Yosimoto, V., Chambarelli, R., Mattos, B., Oliveira, P., Camacho, F., & Pinto, H. (2016). A lógica atual do setor aeroportuário brasileiro. *Revista do BNDES*, 45, 243–292. https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9394/2/7%20-%20A%20l%C3%B3gica%20atual%20do%20setor%20aerportu%C3%A1rio%20brasileiro_P.pdf

Young, S. B., & Wells, A. T. (2014). *Aeroportos: Planejamento e gestão* (6ª ed.). Bookman Editora.