

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANA RUIZ ANTUNES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COMISSÁRIOS DE BORDO NO
BRASIL**

**São Caetano do Sul
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

Antunes, Adriana Ruiz

Qualidade de Vida no Trabalho dos Comissários de Bordo no Brasil - São Paulo. São Caetano do Sul, 2006.

120 p.

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul - Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa - Programa de Mestrado em Administração - Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Oliva, Eduardo de Camargo.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Comissários de Bordo. 3. Aviação.

ADRIANA RUIZ ANTUNES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COMISSÁRIOS DE BORDO NO
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2006**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
Campus II – Rua Santo Antônio, 50 - Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo
de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em __/____/___ pela Banca Examinadora constituída pelos
professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Prof. Dr. Dirceu da Silva

Dedico este trabalho ao meu pai (em memória), pois desde a minha infância me ensinou a ter dignidade e a dar importância aos estudos; ao meu fiel marido, Salvador, que sempre me apoiou; ao meu filho Luan, a quem fui tão ausente durante a realização deste trabalho; e ao meu bebê, que dentro de alguns meses, estará chegando.

AGRADECIMENTOS:

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me permitido conquistar mais um objetivo nesta existência;

À minha mãe, que supriu minha ausência, cuidando do meu filho neste período;

Ao meu orientador, Prof. Eduardo de Camargo Oliva, por ter tido tanta paciência comigo e por ter ouvido minhas idéias nada convencionais;

Aos professores e especialistas, Mauro Neves e Roberto Coda, que me ajudaram a elaborar o questionário, trabalho este que nos tomou tanto tempo;

À Alessandra, que me ajudou na tabulação dos dados;

Ao Leandro Campi Prearo, que me ajudou a trabalhar com a parte estatística;

À pesquisadora Márcia, que teve tanta boa vontade com um público tão particular;

Às funcionárias da Secretaria do Mestrado, que sempre estiveram presentes em minha vida;

Aos professores do Mestrado, que me deram base e orientação para este trabalho;

Ao incentivo financeiro fornecido pela Bolsa CAPES;

E, principalmente, aos Comissários e Comissárias de Bordo da VARIG, meus amigos, que mesmo após vôos cansativos e estressantes, se mostraram dispostos a me ajudar, respondendo prontamente aos meus longos questionários, e ainda, se lembravam de me dar uma palavra de força e carinho.

Obrigada a todos pelo apoio que foi tão importante para a realização deste trabalho!

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados do KMO.....	57
Tabela 2 - Gênero do Entrevistado.....	61
Tabela 3 - Idade do Entrevistado.....	61
Tabela 4 - Estado Civil.....	62
Tabela 5 - Grau de Escolaridade.....	62
Tabela 6 - Tempo de Empresa.....	62
Tabela 7 - Empresa em que trabalha.....	63
Tabela 8 - Sindicalizado ou Não.....	63
Tabela 9 - Últimas Três Experiências de Trabalho.....	63
Tabela 10 - As Dez Médias mais Altas das Assertivas a partir da Estatística Descritiva.....	65
Tabela 11 - As Dez Médias mais Baixas das Assertivas Negativas a partir da Estatística Descritiva.....	71
Tabela 12 - Matriz Fatorial Rotacionada.....	77
Tabela 13 - Valores do <i>Eigenvalue</i> e da Variância relacionados à Análise Fatorial.....	85
Tabela 14 - Resultados de Alpha de Cronbach.....	85
Tabela 15 - Média Fatorial e Média Geral.....	86
Tabela 16 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Gênero do Entrevistado.....	87
Tabela 17 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Sindicalização.....	87
Tabela 18 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Grau de Escolaridade.....	88

Tabela 19 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Empresa em que Trabalha.....	88
Tabela 20 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Estado Civil.....	89
Tabela 21 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Idade do Entrevistado.....	89
Tabela 22 - Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Tempo de Empresa.....	90
Tabela 23 - O Significado da Profissão.....	91
Tabela 24 - Motivação.....	92
Tabela 25 - Funções a Bordo.....	93
Tabela 26 - Atendimento dos Objetivos.....	93
Tabela 27 - A Primeira Palavra mais Importante para o Significado da Qualidade de Vida no Trabalho.....	94
Tabela 28 - A Segunda Palavra mais Importante para o Significado da Qualidade de Vida no Trabalho.....	94
Tabela 29 - A Terceira Palavra mais Importante para o Significado da Qualidade de Vida no Trabalho.....	94

SUMÁRIO

Resumo.....	11
Abstract.....	12
Resumen.....	13
1 Introdução.....	14
1.1 Origem do Estudo.....	14
1.2 Problematização.....	14
1.3 Objetivo.....	15
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Delimitação do Estudo.....	18
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa.....	18
2 Revisão Bibliográfica.....	19
2.1 Aspectos Históricos da Aviação no Brasil.....	19
2.2 Motivação.....	25
2.3 A Profissão Comissário de Bordo.....	28
2.4 Satisfação no Trabalho.....	34
2.5 Qualidade de Vida no trabalho.....	42
3 Metodologia.....	50
3.1 Tipo de Pesquisa.....	50
3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa.....	51

3.3 Instrumento da Pesquisa.....	52
3.3.1 A Elaboração do Questionário.....	52
3.4 Procedimento para Coleta de Dados.....	55
3.5 Procedimento para Análise dos Resultados.....	55
3.5.1 Procedimentos Estatísticos.....	56
4 Análise e Discussão dos Resultados.....	61
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	61
4.2 Resultados Estatísticos Descritivos.....	64
4.2.1 Assertivas Afirmativas.....	64
4.2.2 Assertivas Negativas.....	70
4.3 Análise Fatorial Exploratória.....	76
4.3.1 Cargas Fatoriais com Variância Explicada.....	77
4.3.2 Valores do <i>Eigenvalue</i> e da Variância Explicada relacionados à Análise Fatorial Exploratória.....	84
4.3.3 Alpha de Cronbach.....	85
4.3.4 Média Fatorial.....	86
4.3.5 Diferenças Entre os Grupos a Partir de Atributos Seleccionados no Perfil da Amostra.....	86
4.4 Resultados Referentes às Perguntas Abertas.....	91

5 Conclusão.....	95
Referências.....	98
Apêndice I - Questionário.....	100
Anexo I - Regulamentação Trabalhista.....	105

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar a satisfação percebida pelos Comissários de Bordo no Brasil com relação à qualidade de vida no trabalho. Os assuntos que lastrearam esta dissertação foram: qualidade de vida no trabalho, o sentido do trabalho, satisfação no trabalho, gestão de Recursos Humanos, o surgimento da profissão e suas doenças específicas e a Regulamentação Trabalhista (1984), cujos conceitos centrais foram utilizados na análise dos dados coletados. Esta pesquisa é exploratória, assumindo a forma de um levantamento, sendo o universo pesquisado composto por 5.135 Comissários de Bordo que voam em jatos no Brasil. A amostra foi de 262 questionários que foram aplicados para funcionários das três maiores empresas aéreas nacionais. O tratamento estatístico foi feito através do Software SPSS 14.0, onde foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, além de testes para identificar se diferentes grupos pensavam da mesma maneira. Os resultados encontrados com esta pesquisa apontam que os entrevistados foram positivos em suas respostas e que, apesar da crise que a indústria da aviação vem enfrentando, os profissionais sentem orgulho da empresa em que trabalham. No geral, os profissionais mais jovens e com até um ano de empresa estão mais satisfeitos. O resultado mais importante desta pesquisa é que a remuneração é um fator imprescindível para estes profissionais.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Comissários de Bordo, Aviação.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the realized Brazilian flight attendants' satisfaction about quality of working life. The subject which guided this paper were quality of working life, the approach of sense and satisfaction of work besides a management of human resource, the apparition of profession and its specific illness over the work regulation whose central concept were utilized in the analysis of collected data. This was a exploratory research which assumed the format of a survey being the universe composed of 5135 flight attendants who fly Jet in Brazil, and the range of 262 questionnaires composed by the three bigger national air companies. The statistical evaluation was done by SPSS software 14.0 that provided the exploratory factorial analysis, even the tests to identify whether different groups think in the same perspective. The outcomes found in this research show that the interviewed people were positive in their answers, and even so with the crisis of the aviation industry, people are proud of their company. In general, young people and up to one year of company service are more satisfied. The most important result of this research is that the salary is (indispensable) of utmost importance for this profession.

Keywords: Quality of Working Life; Flight Attendants; Aviation.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar si los comisarios de a bordo de Brasil se sienten satisfechos en lo que atañe a la cualidad de vida en el trabajo. Esta disertación se basa en los siguientes asuntos: el sentido y satisfacción del trabajo. Además de la gestión de recursos humanos; el inicio de la profesión y sus enfermedades específicas; incluso la reglamentación trabajista (1984), cuyos conceptos centrales se los utilizaron en el análisis de los datos recolectados. Se trata de una pesquisa exploratoria que asumió la forma de un levantamiento, con un universo pesquisado compuesto por 5135 comisarios de a bordo que vuelan en jato en Brasil, y la muestra fue de 262 encuestados que volaban en las tres aerolíneas nacionales más grandes. Se hizo el estudio estadístico a través del software SPSS 14.0, con el análisis factorial exploratorio y los testes para identificar si diferentes grupos piensan de la misma manera. Los resultados encontrados por medio de esta pesquisa indican que los entrevistados fueron positivos en sus respuestas y que, pese a la crisis actual de la industria de aviación, los referidos funcionarios se enorgullesen de la empresa en la que trabajan. En general, los más nuevos y con hasta un año de empresa están más satisfechos. Y el resultado más importante de esta pesquisa es que la remuneración es imprescindible para dichos profesionales.

Palabras Claves: Cualidad de vida en el trabajo; comisario de a bordo; aviación

1 INTRODUÇÃO

A introdução tem o objetivo de relatar brevemente de onde surgiu o interesse por este estudo, qual o problema da pesquisa, qual o real objetivo do estudo, a justificativa da importância do tema, além de comentar a delimitação do estudo e à que linha de pesquisa este trabalho está vinculado.

1.1 Origem do estudo

O interesse em estudar a satisfação dos Comissários de Bordo no Brasil relacionada à qualidade de vida no trabalho vem da minha experiência de oito anos como Comissária de Bordo em quatro diferentes empresas aéreas. Essa vivência me mostrou que a qualidade de vida no trabalho muda muito dependendo da empresa onde se trabalha. A política de gestão de pessoas, o tratamento diferenciado da linha de comando, os benefícios e as facilidades obtidos pela profissão mudam de acordo com a cultura de cada empresa.

1.2 Problematização

A administração moderna preserva e dá uma grande relevância às pessoas, e mais ainda à satisfação das mesmas. Autores como Limongi-França e Rodrigues (2002), Rodrigues (1994) e Fernandes (1996) acreditam que um funcionário satisfeito produz mais e melhor, e que a qualidade de vida está em alta, sendo esta muito valorizada, motivo pelo qual executivos deixam seus cargos com muitos benefícios para terem seu próprio negócio, mesmo ganhando menos, porém sendo mais felizes. Por esta razão, existe o interesse em

estudar a seguinte questão:

“Qual a satisfação percebida pelos Comissários de Bordo no Brasil com relação à Qualidade de Vida no Trabalho?”.

1.3 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é identificar a satisfação dos Comissários de Bordo no Brasil com relação à qualidade de vida no trabalho. Os objetivos específicos são: descobrir o tipo de tratamento que as organizações neste ramo de atividade proporcionam aos seus funcionários e verificar se nesta profissão o sentido do trabalho se perdeu. Estes dois objetivos específicos servirão de base para o objetivo principal citado anteriormente.

1.4 Justificativa

Cunha (2002) relata em sua entrevista com o pesquisador americano Leon Martel que a satisfação pessoal e a qualidade de vida são bem mais valorizadas atualmente do que tão somente uma boa remuneração. Ele chegou até a publicar um livro cujo título em português é “Altos Potenciais”. No livro ele conta como as empresas contratam os melhores profissionais e os retém. Ele concluiu também que não basta a empresa oferecer um bom salário para manter os bons funcionários, mas que devem existir preocupações relacionadas à saúde e à segurança econômica dos mesmos, explicando que depois que um profissional atinge suas metas, suas atenções se voltam para valores pós-materiais, como por exemplo, a qualidade de vida. Os empregados sentem que um trabalho bom e satisfatório é mais importante do que uma melhor remuneração.

Então, pode-se ressaltar a necessidade de estudar a satisfação com relação à qualidade de vida no trabalho dos Comissários de Bordo no Brasil por vários motivos, sendo que um dos principais é que dificilmente haverá sucesso em uma organização enquanto seus colaboradores estiverem desmotivados. Isso leva os empresários a descobrir que a qualidade de vida no trabalho é proveniente da satisfação e motivação de seus funcionários.

A satisfação relacionada à qualidade de vida no trabalho é uma preocupação fundamentada não somente por autores, mas também pelas empresas que buscam ser competitivas, num mercado cada dia mais globalizado. Com o surgimento de novas empresas aéreas, com preços mais atrativos, o atendimento ao cliente passa a ser um diferencial para a escolha da empresa.

Rodrigues (1994) descreve que muitas empresas vêm buscando alternativas para se destacar em seus negócios, vivendo dias críticos de competição forte e mudanças rápidas. As empresas tentam novas gestões de RH, novas resoluções para seus problemas e buscam novas estratégias de gestão, possibilitando assim a formação de uma vantagem competitiva. Além da preocupação com o tratamento dado aos funcionários, existe também a preocupação com a falta de sentido para o trabalho e, conseqüentemente, a falta de motivação. Sendo assim, Rodrigues (1994) relata que o trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, além de possuir um grande valor para nossa sociedade. Muitas pessoas ao se aposentarem entram em depressão e até adoecem. A relação do homem com o trabalho vem sendo bastante difícil, gerando muitos conflitos. O trabalho é percebido como algo que dá sentido à vida, dá status, define a identidade pessoal, além de impulsionar o crescimento humano. Com a grande divisão do trabalho, a alienação, solidão e falta de sentido estão surgindo. Alguns indicadores mostram que o nível de qualidade de

vida no trabalho vem caindo muito e por outro lado a conscientização dos trabalhadores vem fazendo com que estes reivindiquem um trabalho mais humano e compensador. Até mesmo os empresários já se conscientizaram que é necessário que se crie condições adequadas para desenvolver o potencial e a criatividade de seus trabalhadores. É por isso que a qualidade de vida no trabalho vem ganhando uma importância cada vez maior, sendo mais descritiva e considerada como objeto de pesquisa. (RODRIGUES, 1994).

Fernandes (1996) acredita que o homem é o elemento que diferencia, é o responsável em grande parte pelo desempenho do negócio. Sendo assim, torna-se difícil obter satisfação dos clientes a partir de funcionários com baixa motivação e pouco satisfeitos. Para a autora, a pouca satisfação e a má vontade do trabalhador se incorporam de alguma maneira ao produto final, reduzindo assim a satisfação do consumidor. A partir deste ponto de vista, a qualidade de vida no trabalho passa a ser uma questão de competitividade.

No exterior, os primeiros estudos surgiram nos anos 50 e apresentaram diversas fases. Já no Brasil ocorreu mais tarde em função da preocupação com a competitividade das empresas, principalmente as multinacionais. É importante lembrar que a população brasileira é em grande parte miserável e possui um alto índice de desemprego. Sendo assim, as pessoas ainda estão lutando para conseguir um emprego.

Um outro fator interessante é que na área de aviação civil no Brasil nenhum estudo sobre qualidade de vida no trabalho foi encontrado nas revistas acadêmicas RAE, RAUSP e RAC e nem no Departamento de Aviação Civil (DAC), no Sindicato dos Aeronautas e no Flight Safety Foundation nos últimos cinco anos.

1.5 Delimitação do estudo

Foi feito contato com os Comissários de Bordo das três maiores empresas aéreas brasileiras para que fosse aplicado o questionário. No estudo não foram consideradas as opiniões dos Comissários de empresas estrangeiras que possuem base no Brasil. Este trabalho se limitou em obter o grau de qualidade de vida no trabalho dos Comissários de Bordo no Brasil que voam em jatos.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

Este trabalho está vinculado à linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta parte do trabalho é de grande importância, uma vez que os resultados obtidos na pesquisa de campo foram comentados e analisados tendo como base a revisão bibliográfica. Neste item serão tratados os seguintes assuntos: motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho, além, é claro, de aspectos histórico da aviação civil no Brasil e um pouco sobre a profissão Comissário de Bordo.

2.1 Aspectos Históricos da Aviação no Brasil

O início do transporte aéreo civil no Brasil começou com a autorização de duas empresas estrangeiras para exercerem suas atividades aéreas: a Condor Syndikat e a Aéropostale. Elas tinham um único objetivo: a integração do território. (BRASIL, 1998).

Em 1927, o governo liberou as primeiras concessões estrangeiras: Condor Syndikat e a Aeropostale, a Varig e a Sindicato Condor (nacionalização da Condor Syndikat). Estas empresas foram registradas como empresas de aviação, conseguindo assim, através da concessão, suas primeiras linhas. Em 1940/50 houve um momento histórico que se estendeu até a década de sessenta. Durante este período, foram criadas mais de vinte empresas aéreas, principalmente nas rotas do litoral. O excesso de rotas não tornaram as empresas lucrativas. Como consequência, as empresas faliram ou foram absorvidas por outras e houve uma queda no nível de segurança. (BRASIL, 1998).

Na década de sessenta uma crise forte ocorreu neste setor acarretada por diversos fatores, tais como: baixa rentabilidade, grande concorrência, necessidade de renovação de frotas além, é claro, de problemas econômicos para o país. Para resolver o problema da

crise, as empresas se reuniram com o governo com o objetivo de garantir que o transporte aéreo não se extinguísse, mesmo que para isso tivesse que diminuir o número de empresas e o governo tivesse que ser mais rígido através de um controle sobre as mesmas. Muitas conferências foram realizadas e chegou-se à conclusão que as empresas teriam que se unir para chegar ao número de duas empresas para vôos internacionais e três para vôos nacionais. Isso deu início à concorrência controlada e o governo passou a intervir na escolha das linhas, das frotas e até mesmo no valor das passagens. Isso foi o marco da segunda fase da política governamental para a aviação civil e se estendeu até a década de oitenta. Nesta época chegaram os primeiros aviões turbo hélice e a jato na aviação civil brasileira. (BRASIL, 1998).

Em 1975, com a introdução de aviões maiores e mais modernos, as empresas sentiram necessidade de operar apenas nas cidades maiores, onde havia maior fluxo de passageiros. Então, em 1975, de 335 cidades que possuíam linhas aéreas, somente 92 continuaram com este serviço. Com isso, o Ministério da Aeronáutica sentiu a necessidade de criar um outro tipo de aviação: a empresa regional, que operaria para cidades menores e com aviões pequenos. (BRASIL, 1998).

Porém, ainda com a competição controlada, foram criadas apenas algumas empresas e cada uma delas atenderia uma determinada região. Em 1976, surgiu a Nordeste para atender o Nordeste, parte do Maranhão, o Espírito Santo e grande parte de Minas Gerais; A Rio Sul para atender os estados do Sul e Rio de Janeiro, parte do Espírito Santo, além da faixa litorânea de São Paulo; A TABA para atender o estado da Amazônia e partes do Oeste do Pará e Norte do Mato Grosso; A TAM para atender Mato Grosso do Sul, partes do Mato Grosso e São Paulo e a VOTEC para atender os estados do Tocantins, Goiás, Distrito Federal, parte do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso. (BRASIL, 1998).

Esta nova divisão dos vôos teria um outro objetivo: além de organizar a aviação civil, passaria a utilizar o avião Bandeirante, lançado há alguns anos antes pela EMBRAER e que já estava sendo utilizado na aviação regional nos Estados Unidos. Em 1989, a queda do Muro de Berlim e a dominação do pensamento liberal fizeram com que os governos da época perdessem suas forças sobre o controle da economia fazendo com que fossem guiados pelas forças do mercado. A partir daí, iniciou-se uma política de flexibilização de tarifas e, assim, o Departamento de Aviação Civil fixava um preço que era referente à tarifa básica. Isso foi o início da terceira fase da evolução política para o transporte aéreo. (BRASIL, 1998).

Em 1991, foi realizada a V CONAC, Conferência Nacional da Aviação Civil Comercial, com o objetivo de criar diretrizes para ajudar o seu órgão regulador, Departamento de Aviação Civil (DAC), para a diminuição gradual e progressiva da regulamentação existente. Neste momento, foi aberto o mercado para a entrada de novas empresas para transporte regular, não regular, regional e cargueiro, passando de dezessete para quarenta e uma empresas em 1991; flexibilizaram as concessões de linhas e novas empresas nacionais foram liberadas para o transporte internacional. (BRASIL, 1998).

Além dos tipos de empresas já conhecidas, foram criadas as de vôos *charter* e, como consequência de tudo isso a oferta aumentada de 22.560.000 assentos por quilômetro em 1991 para cerca de 32.000 assentos por quilômetro em 1998. A criação de empresas de vôos *charter* juntamente com a flexibilização das tarifas foram os pontos mais importantes rumo à flexibilização da regulamentação do transporte aéreo brasileiro. Infelizmente, os investidores superestimaram esse mercado e quase todas as empresas de vôos *charter* fecharam, sobrando apenas algumas funcionando precariamente. Ainda assim, o

Departamento de Aviação Civil (DAC) não desistiu de incentivar este tipo de aviação, não se esquecendo, é claro, das modalidades tradicionais já bem conhecidas. (BRASIL, 1998).

De alguns anos para cá, a crise na aviação se agravou muito. O Jornal de Turismo de novembro de 2004 em uma reportagem de Cláudio Magnavita explica pontos importantes para que as pessoas entendessem exatamente as causas da crise da aviação no Brasil. Um exemplo característico, é o da crise da Varig, a maior empresa aérea da América Latina, classificada pela IATA como uma das trinta maiores do mundo. A Varig passa pelo momento mais delicado de sua existência, ou seja, seus setenta e oito anos.

Magnavita (2004) relata que os motivos são muitos e talvez isto seja reflexo de nossa economia que, além de enfrentar dificuldades, encontra-se debilitada. Muitas são as causas desta crise, a Varig foi se desfazendo de seu patrimônio em dez anos para se manter no mercado não só para concorrer com as nacionais Transbrasil e Vasp, mas também para concorrer com as estrangeiras: Delta, United Airlines, American Airlines e Continental. Antes as empresas brasileiras possuíam 59% do *Market-share* e atualmente somente 25%. Enquanto as nacionais faturam US\$ 161 milhões anuais, as estrangeiras enviam anualmente para suas matrizes US\$ 1 bilhão.

Em 1991, o patrimônio líquido da Varig era de US\$ 700 milhões. Com a concorrência das internacionais, mais a política das já fechadas Vasp e da Transbrasil, seu patrimônio foi perdido na tentativa de se manter no mercado, sem falar nos planos de governo: Bresser (1987), Plano de Verão (1988), Plano Collor (1990) e a Crise Cambial de FHC (1999). Todos estes fatores levaram a um patrimônio líquido de US\$ 60 milhões. As taxas aeroportuárias também tem uma responsabilidade grande nesta crise afinal, para cada MD11 que faz um pouso em solo brasileiro, a empresa aérea tem que pagar a INFRAERO o valor de US\$ 2,734.00 e se o vôo sair de São Paulo com destino à Miami, com escalas no

Rio de Janeiro e Salvador, tem que pagar este valor duas vezes, valor que em Miami é de US\$ 872.34, Los Angeles US\$ 1,016.00 e na Cidade do México é de US\$ 684. 97. (MAGNAVITA, 2004).

Magnavita (2004) também explica que o combustível em vôos Internacionais é isento de todas as taxas. Quando o pouso é feito no Rio e Salvador, é considerado como sendo um vôo nacional e neste caso são cobradas todas as taxas. Para a INFRAERO, o que prevalece é o pagamento de maior valor e a cobrança é sempre feita em dólar, mesmo estando em solo brasileiro. Nos últimos dez anos, o querosene de aviação aumentou 250%. Em 1996, o combustível representava um custo para a empresa de 14,94%. Em 2002, esse mesmo custo já era de 23,44%. Apesar disto, uma aeronave da Varig chega a valer 30% a mais por causa de sua excelência em manutenção. Nos últimos dez anos, a Varig faturou US\$ 30 bilhões, um desempenho significativo para o país e principalmente para a economia brasileira.

Um ponto que deve ser esclarecido é que a aviação comercial é uma concessão pública que faz com que seus concessionários se submetam a regras e influências do Poder Concedente e isso se torna uma situação um poço vulnerável. (MAGNAVITA, 2004).

Apesar de Pinto (2003) acreditar que exista uma crise na economia nacional, a crise da aviação é a mais afetada por ela. Pinto (2003) também afirma que o Departamento de Aviação Civil (DAC) tem a responsabilidade de controlar a concorrência entre as empresas de transporte regular, porém, isto parece não ocorrer com tanta frequência afinal é possível notar que em quase todas as capitais vôos Varig, TAM e Gol com o mesmo destino saem quase no mesmo horário.

No Brasil, a aviação comercial é regida pelo código brasileiro de aeronáutica (CBA) de 1986 e o órgão responsável é o Departamento de Aviação Civil (DAC) do Comando da

Aeronáutica, ligado ao Ministério da Defesa. A aviação civil é composta basicamente por transporte regular, não regular e serviços especializados, sendo que, o transporte regular depende de concessão e os outros de autorização do Departamento de Aviação Civil (DAC). Essas concessões não são licitadas. As linhas e tarifas são determinadas também pelo Departamento de Aviação Civil (DAC). Assim sendo, ele possui poderes quase que absolutos sobre as empresas aéreas minimizando a segurança jurídica das empresas que atuam neste setor. Não existe liberdade de iniciativa neste setor. Há sim uma forte barreira para dificultar a entrada de novas empresas no setor. (PINTO, 2003).

O setor aéreo representa aproximadamente 3% do PIB (Produto Interno Bruto) e impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto de US\$ 18 bilhões, gerando 35.000 empregos diretos. Pinto (2003) afirma que a crise brasileira é proveniente do aumento dos custos e da diminuição da demanda, crise esta causada pela desvalorização do real, pois quase todos os insumos são cotados em dólar; além da redução geral na economia causada pelo desemprego e conseqüentemente à diminuição da demanda do transporte aéreo.

Pinto (2003) realmente acredita que o transporte regular não deveria continuar sendo uma concessão pública sem que houvesse licitação. Ele acredita que este novo modelo, regido pela concorrência, se tornaria mais aberto e competitivo trazendo benefícios para a economia brasileira. Ele inclusive cita exemplos dos EUA e da Europa, explicando que, quando houve a redução no custo das passagens, o mercado foi ampliado e novas empresas surgiram, criando empregos e estimulando o turismo. Para isso ocorreram algumas mudanças. Um exemplo disso é que empresas pouco eficientes fecharam, porém novas empresas surgiram, como por exemplo, a Southwest (*low fare, low cost*), oferecendo preços melhores em aeroportos mais distantes. (PINTO, 2003).

Em um artigo da Gazeta Mercantil, Magnavita (2005) afirma que a Varig, na pior crise que enfrentou, atingiu em maio de 2005 todos os recordes de pontualidade, apresentou um lucro de US\$ 200 milhões e seus aviões continuavam lotados rumo ao exterior. A luta da Varig é por receber do governo uma dívida referente ao congelamento tarifário durante o governo Sarney, pois naquela época, ainda que os aviões decolassem lotados, voavam com prejuízos. A mesma dívida foi recebida pelas empresas Vasp e Transbrasil, fechadas há anos.

Após este breve relato, iniciado com a evolução da aviação no Brasil e, posteriormente, sobre a crise que a aviação brasileira vem enfrentando, pode-se entender melhor que nos dias de hoje as empresas aéreas estão lutando pela sobrevivência e pela de seus funcionários, sendo este um momento delicado para se estudar a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que as prioridades e as preocupações são outras, mas, a descrição do cenário atual envolvendo crise, atentados terroristas marcados principalmente por 11 de setembro é imprescindível e de extrema importância para que se observe e entenda os possíveis resultados que serão encontrados após a análise estatística.

2.2 Motivação

Sievers (1990) descreve que a motivação vem sendo um tema estudado há muito tempo, porém os resultados obtidos são poucos satisfatórios e o principal motivo disso é que a teoria está longe da realidade e os conceitos obtidos se tornam muito limitados. A motivação ou a falta dela é um problema muito comum dentro das organizações. Para Sievers (1990) as teorias motivacionais já existentes merecem destaque nos seguintes pontos que foram abordados: ignoram o mundo exterior dando grande ênfase ao mundo

interior, a preocupação existe somente com as respostas científicas, a motivação passou a ser uma preocupação para ser utilizada como um instrumento para influenciar as pessoas. Sievers (1990) acredita que o interesse de estudar a motivação vem da vontade de dominar o comportamento das pessoas para assim ser usada como um instrumento de poder e coação. As teorias motivacionais deixaram de lado o indivíduo complexo para se preocupar com a maneira de motivar funcionários e assim alcançar resultados esperados. Talvez um dos maiores problemas que ocorrem nas teorias já existentes sobre motivação seja o fato de a política e o histórico social serem ignorados acarretando assim a separação entre administradores e empregados.

Também, para Sievers (1990), a motivação passou a ser mais um tópico quando o sentido do trabalho desapareceu devido à grande divisão do trabalho, na dicotomia do homem com o trabalho, vida pessoal e sociedade. Em muitas empresas, o cargo foi à única coisa que restou do sentido do trabalho. Devido à desvalorização do trabalho, a busca da qualidade no trabalho vem sendo induzida pela qualidade de vida no trabalho com um duplo sentido de relacionar o trabalho e a vida particular, além das horas trabalhadas semanalmente.

Ainda, Sievers (1990) declara acreditar que o termo motivação surgiu exatamente quando o trabalho perdeu o sentido e seu objetivo não é o da criação de um novo sentido para a motivação, mas sim a destruição de tantos sentidos sem fundamentos e, conseqüentemente, a descoberta do significado do trabalho que está escondido por trás da motivação.

Já para Levy-Leboyer (1994), para começar a falar sobre motivação é preciso iniciar pela escolha da profissão, o porquê da escolha, se é pelo dinheiro ou pelas facilidades que acompanham a profissão, como por exemplo, status e bons contatos. Levy-Leboyer (1994),

assim como Sievers (1990), acredita que o interesse em estudar a motivação vem do objetivo de aumentar e melhorar a produtividade. Ela também relata que o significado do trabalho está enfraquecido e ligado somente a valores materiais e que a crise da motivação já começa na escola com alunos que faltam, chegam atrasados e não se interessam pelas tarefas. Para Levy-Leboyer (1994), o que antes motivava, hoje não motiva mais e a crise de valores ou a desvalorização do trabalho merece atenção, pois parece ser um problema mundial.

O desemprego quase sempre leva à falta de motivação, mas, muitas vezes o bom senso faz com que se mantenha o emprego, trazendo ele satisfação ou não. Por isso, existe a tendência de cada vez mais pessoas pouco satisfeitas continuarem em seus postos cada vez menos motivados e, desta forma, as recompensas externas (salários, benefícios e vantagens sociais) passam a ter uma importância maior quando relacionadas com a queda da motivação. A importância e o significado do trabalho mudam de país para país e de pessoa para pessoa. Para muitos, o trabalho significa fonte de satisfação, enquanto que para outros somente o salário e os benefícios são levados em conta. Para Levy-Leboyer (1994), este processo é complexo e de difícil interpretação.

Quando se faz uma análise da profissão Comissário de Bordo, é importante lembrar que a origem desta profissão se deu na década de 30, nos Estados Unidos da América, quando uma enfermeira se ofereceu para acompanhar passageiros que sofriam de enjôos, prestando os primeiros socorros. Esta ideia foi tão interessante que logo foi adotada por todas as companhias aéreas. Isto demonstra que o sentido desta profissão é bem mais amplo do que a ideia que a maioria das pessoas tem sobre a profissão. (RISQUES, 2003).

Com relação ao sentido do trabalho na profissão Comissário de Bordo, é interessante lembrar que os verdadeiros objetivos desta profissão são: ser um técnico de

segurança; estar apto a combater um início de incêndio; agir em caso de despressurização; prestar primeiros socorros; evacuar uma aeronave sempre que houver sinal de fogo e fumaça em grande quantidade, quando ocorrer um pouso na água ou ainda quando houver grandes rupturas na fuselagem etc. Infelizmente, alguns profissionais desta área se deixam envolver com o glamour da profissão: hotéis luxuosos, viagens e oportunidades únicas da profissão; apresentação pessoal: uniforme, cabelo impecável e maquiagem (no caso das Comissárias) e, muitas vezes, acabam se esquecendo da atividade principal: ser um técnico de segurança.

2.3 A Profissão Comissário de Bordo

Neste trabalho será adotada a definição da Regulamentação Profissional (1984):

"Comissário é o auxiliar do comandante encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante" (BRASIL, 1984, p. 02).

Risques (2003) afirma que a profissão Aeromoço, hoje denominada Comissário de Vôo foi introduzida na tripulação do avião pela Portaria número 69/DAC, de 27 de abril de 1938.

Braga et al. (1998) explica que tudo começou com o próprio despachante do vôo que inicialmente era colocado para servir aos altos funcionários do governo, mais tarde para atender a todos os passageiros além de cuidar da documentação e das cargas. Depois da Segunda Guerra Mundial, com vôos de longa duração, sentiu-se a necessidade de se

preocupar mais com a segurança. No Brasil, entre as décadas de 20 e 40 ainda existiam poucos aeromoços. Os primeiros foram funcionários da Panair e da Cruzeiro.

De acordo com Ferreira (1997 apud BRAGA et al, 1998) a palavra aeromoço foi substituída por Comissário de Bordo, proveniente da marinha, onde o comissário era responsável pela folha de pagamento e pela compra de mantimentos para o navio. Em empresas aéreas também existe um setor chamado comissária que é encarregado de comprar os mantimentos, sendo assim os funcionários deste setor são conhecidos como comissários, daí então vem o nome Comissário de Vôo. No exterior, tudo começou com a enfermeira Ellen Church, nos EUA. Ela foi a precursora e, com a introdução de aviões trimotores e luxuosos, sentiu-se a necessidade de um pouco mais de conforto, oferecendo serviços de lanches e café. Foi então neste momento que a enfermeira Ellen Church sugeriu à Boeing que colocasse enfermeiras para este tipo de serviço e, assim, surgiu o primeiro grupo de aeromoços chefiado pela enfermeira Ellen Church.

Risques (2003) afirma que esta profissão possui muitas características e particularidades que a diferem de tantas outras, a começar pela sua regulamentação, que é bem específica, sua aposentadoria que é especial, o pagamento de compensação orgânica e doenças próprias da profissão, tais como: o aeroembolismo, que é a formação desorganizada de bolhas de nitrogênio no sangue; a hipóxia, que é a baixa concentração de oxigênio nos tecidos; a alteração do ritmo circadiano, que é o ritmo biológico próprio de cada um; o fenômeno do jet lag que ocorre em caso de mudança de fusos horários devido à falta de sincronia entre nosso relógio biológico interno e os indicadores de tempo externo; além de outros problemas físicos desta natureza. Com todas estas particularidades e problemas causados pelo exercício da profissão, se faz necessário tomar os devidos cuidados com a Qualidade de Vida no Trabalho.

Risques (2003) ainda relata que a luta pela saúde no trabalho começou a partir dos anos sessenta com o objetivo de evitar que o trabalhador ficasse doente e fosse obrigado a se afastar precocemente, fato comum até hoje nesta profissão. Ela também relata que estudos nesta área só aparecem a partir de 1979 onde movimentações do sindicato e a II Semana de Saúde do Trabalhador (SEMSATS) começaram a se manifestar sobre o tema.

Risques (2003) explica que outra característica desta profissão é o trabalho em turnos alternados, que causam alguns problemas no aparelho digestivo, fadiga causada por cansaço crônico, dificuldade de memorização, raciocínio e atenção, exigindo assim mais esforço para a realização de qualquer atividade. Devido a estes fatores, os riscos de acidente aumentam ainda mais. Além de todos os problemas físicos já citados, existem também os problemas psicológicos, tais como: nervosismo, medo, depressão, insegurança problemas resultantes das condições de trabalho que são oferecidas ao trabalhador e por ser difícil provar a relação direta com a profissão, acabam não sendo atribuídos à responsabilidade pelo trabalho, mas, se uma profissão exige uma aposentadoria especial, significa que as condições de trabalho podem ser tão ruins e suas conseqüências tão graves que um profissional poderá se aposentar com 25 anos no exercício da função para a mulher e 30 anos para o homem. Talvez, por estes motivos, não restem dúvidas que a Qualidade de Vida no Trabalho é um item importante para qualquer profissão e, principalmente, para aquela que é considerada insalubre, como ocorre neste caso. (RISQUES, 2003).

A maioria das pessoas só observa o glamour desta profissão, mas poucos conhecem o outro lado que quase nunca se comenta, ou seja, a dedicação e abdicção que a profissão exige e suas conseqüências, tais como: problemas causados na vida pessoal, pela ausência principalmente nos finais de semana, festas, comemorações e em momentos especiais,

onde muitas vezes a família e os amigos não entendem e acabam achando que a ausência seja causada por descaso e falta de consideração. (RISQUES, 2003).

É exatamente neste ponto que a Qualidade de Vida no Trabalho está mais uma vez em evidência, pois uma empresa que permite que o Comissário escolha algumas folgas durante o mês, escolha o mês para suas férias e que não faça muitas mudanças em suas escalas publicadas, faz com que o funcionário consiga se planejar pelo menos parcialmente em sua vida e em suas obrigações para com a família e a sociedade, isso, sem dúvida, é Qualidade de Vida no Trabalho. Acredita-se que uma empresa que proporcione Qualidade de Vida no Trabalho possa amenizar as conseqüências que esta profissão causa em seus executantes, tais como: problemas na vida pessoal e doenças características da profissão.

Pesquisando sobre Recursos Humanos que tratam das particularidades desta profissão, foi encontrado um livro que relatava o caso de uma empresa aérea na Escandinávia que falava sobre Recursos Humanos, sobre o sucesso da empresa e o que a levava a isso. Carlzon (1994) relata a necessidade de transferir a autoridade para o funcionário da linha de frente para que assim eles pudessem atender e ajudar seus clientes, buscando com isso conseguir clientes satisfeitos, resultando em uma vantagem competitiva. O autor descreve de uma maneira geral sobre uma nova forma de se administrar, onde cada um sabe exatamente quando existe trabalho a ser feito e quando é hora de descansar. Ele reforça a valorização do funcionário, ressalta o reconhecimento de um bom trabalho realizado e acredita que isto seja essencial para a satisfação pessoal do funcionário.

Carlzon (1994) acredita que a melhor recompensa para um funcionário é informá-lo claramente sobre suas responsabilidades, demonstrando a ele confiança. Em outras palavras, é acreditar que não existem trabalhadores que entendam mais das necessidades

dos clientes do que aqueles que trabalham diretamente com eles, ou seja, o pessoal da linha de frente. No caso das companhias aéreas, estes profissionais seriam os que dão apoio em terra e os Comissários de Bordo. Somente fazendo com que cada funcionário entenda a visão e os objetivos da companhia é que será possível obter a dedicação e responsabilidade de cada um para se atingir o objetivo almejado. (CARLZON, 1994).

Em um artigo de Appelbaum & Fewster (2003) eles descrevem uma auditoria que houve em treze companhias aéreas, em nove países. O resultado encontrado nesta auditoria foi que a gestão de recursos humanos continua sendo tradicional, o marketing interno quase não se faz presente e que as empresas entrevistadas não podiam oferecer excelência em serviço porque não conheciam seus clientes internos. Outro ponto observado foi que as empresas normalmente comunicam as regras e as obrigações, mas, os direitos e benefícios não, além dos treinamentos oferecidos ainda não atingirem um nível de eficiência esperado. Appelbaum & Fewster (2003) ainda acreditam que o desempenho dos funcionários está diretamente ligado aos recursos humanos, mais especificamente à compensação e benefícios.

A importância da remuneração tem um grande peso, principalmente quando se trata de aviação. Um exemplo representativo foi um artigo sobre segurança onde Gill (2004) tenta identificar quais os fatores que levam os pilotos a violarem a segurança, pois na aviação existem muitas regras a serem cumpridas. Os resultados encontrados foram vários, mas, destes, dois novos pontos se destacaram: problemas pessoais e ganhos financeiros. Mais uma vez a remuneração está envolvida neste ramo de atividade. (GILL, 2004).

Foi analisado também um outro artigo que trata da importância do treinamento nesta área, sendo que um dos mais conhecidos é o CRM (Crew Resource Management) que tem como base principal a comunicação. Neste artigo é relatado um acidente da British Midland

de um Boeing 737-400 in Kegworth, UK, em 1989. Quando soou o aviso de fogo em um dos motores, os pilotos apagaram o motor errado e a tripulação (os comissários) percebeu que o outro motor continuava pegando fogo. Esta informação vital não foi comunicada para a cabine de comando. Desde 1970, a indústria da aviação percebeu a importância do erro humano em diversos acidentes aéreos. Por este motivo, desenvolveu um treinamento especial conhecido como CRM, tendo como primícia básica a comunicação. Este treinamento normalmente é um curso de dois ou três dias de duração e está focado em: liderança, tomada de decisão, trabalho em equipe e, principalmente, comunicação. Este curso é muito importante. Por isso, atualmente está sendo aplicado não só na aviação, mas em outras atividades consideradas de risco, tais como: anestesistas, controladores de vôos, manutenção de aviões, indústria nuclear, marinha e indústria do petróleo. De acordo com a Federal Aviation Administration, FAA (1998 apud FLIN, O'CONNOR & MEARNNS, 2002), as falhas humanas são as maiores causadoras de acidentes e, como já foi dito anteriormente, isso foi descoberto há mais de vinte anos. Na aviação, cerca de 73% dos acidentes tem como responsável, em primeiro lugar, a tripulação. Isso, mais uma vez, ressalta a importância de se desenvolver a comunicação. O curso de CRM é ministrado pela maioria das empresas internacionais e, em alguns países, é obrigatório, porém, as empresas estão habilitadas a fazer as adaptações necessárias de acordo com sua realidade. (FLIN; O'CONNOR; MEARNNS, 2002).

Neste ramo de atividade, diversos cursos são ministrados periodicamente. Normalmente são cursos voltados à segurança e atendimento ao cliente. Um curso também bem conhecido é o Service Plus. Há vários livros sobre este tipo de serviço. Um deles é o Service Plus: Effective Management, que fala sobre a integração do marketing, gestão de operações e gestão de recursos humanos, tendo como principal característica a eficiência em

serviços, inclusive uma das empresas entrevistadas adotou não só os conceitos deste livro, mas também o nome. (HAYWOOD-FARMER; NOLLET, 1991).

Pode-se perceber que a gestão de pessoas é de suma importância na indústria da aviação, principalmente quando se descobre que fatores financeiros, treinamento e benefícios influenciam na segurança e na qualidade do atendimento fornecido aos passageiros.

2.4 Satisfação no Trabalho

Com relação a Satisfação no Trabalho relacionada à aviação civil, pode-se utilizar o exemplo da Southwest Airlines. Baseados em um documento que relata a história da empresa, Freiberg & Freiberg (2000) explicam que nesta empresa os funcionários estão em primeiro lugar, e os clientes em segundo, pois se acredita que se os funcionários são bem tratados, automaticamente os clientes também serão. A Southwest é a empresa americana que tem a força de trabalho mais produtiva, pois tem o dobro de passageiros por funcionários, mais partidas diárias por terminal e mais horas produtivas (horas de voo) por aeronave que qualquer outra concorrente. Seu tempo de solo é de apenas quinze minutos, sua taxa de rotatividade é a mais baixa da aviação comercial: (4,5 % ao ano) e foi considerada entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no livro "The Best Companies to Work for in America", sem contar da inexistência de demissões. Os salários são cerca de 30% mais baixos do que os das concorrentes, mas há participação por resultados e com isso os rendimentos acabam se igualando. Os objetivos da empresa são bem definidos: A Southwest existe para dar lucro; garantir segurança no emprego e conseguir tarifas mais baixas. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

Os dirigentes da Southwest acreditam que o segredo do sucesso é justamente por eles conhecerem tão bem o seu nicho de mercado: oferecendo o melhor serviço, tarifas mais baixas para viagens curtas e freqüentes. Mais uma vez o tratamento dos funcionários se diferencia. Para a empresa, os funcionários são mais que recursos, são pessoas com necessidades, cuja satisfação tem grande valor e é muito respeitada. A flexibilidade faz parte da cultura da empresa e seus funcionários possuem alto poder de decisão e autoridade. A Southwest realmente acredita que quando se dá liberdade para que as pessoas usem o bom senso para resolver problemas, os resultados são quase sempre positivos. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

Na Southwest, os dirigentes realmente acreditam que as pessoas são o bem mais precioso e as valorizam através de prêmios e participação por resultados, que, aliás, foi a primeira empresa a criá-la em 1973. Eles realmente acreditam que o verdadeiro sucesso e diferencial da empresa é sua força de trabalho. Afinal, quando um funcionário percebe que suas contribuições têm valor, ele sente que seu trabalho realmente é importante e assim coloca energia, entusiasmo e motivação em seu trabalho. Ter uma equipe engajada é um objetivo de qualquer empresa e a Southwest oferece a seus funcionários um tratamento digno, porque afinal se dinheiro fosse importante e a essência da motivação para seus funcionários, a maior parte de seus altos executivos já teriam ido trabalhar em uma empresa maior e ganhar mais. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

Nesta empresa, os valores nunca foram documentados, escritos e pendurados nas paredes, mas, ficam claros pelo menos treze tópicos: Rentabilidade; Custos baixos; Espírito de Família; Diversão; Amor; Trabalho Árduo; Individualidade; Soberania; Serviço Respeitado; Igualitarismo; Bom Senso/Bom Julgamento; Simplicidade; Altruísmo. (FREIBERG & FREIBERG, 2000, p. 181).

Quanto à filosofia da Southwest, como já foi dito, os funcionários estão em primeiro lugar. Sendo assim, tratam o cliente da mesma maneira como são tratados pela empresa. Acredita-se que entender o futuro é o que mais motiva os funcionários porque desta maneira eles sabem que o esforço de cada um contribui para o resultado final. Para a Southwest é importante tornar um funcionário capaz de tomar decisões deixando claro qual a cultura da empresa. Mas, é importante lembrar que a Southwest é uma exceção no ramo da aviação mesmo porque se acredita que seja um dos únicos lugares onde ainda se fala sobre segurança emocional, psicológica e espiritual, criando assim um ambiente estimulante, onde as pessoas são encorajadas a crescer e melhorar, ou seja, quando um funcionário se sente parte de uma grande família, ele trabalha e produz mais, afinal tudo o que ele faz é para a família. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

A Southwest acredita que a vontade de crescer vem de algumas diretrizes, sendo que as quatro básicas são: A vontade do funcionário manter seu emprego; Fazer mais com menos; Fazer tudo o que for preciso para atender bem o passageiro; O orgulho de pertencer a Southwest. (FREIBERG & FREIBERG, 2000, p. 186).

Outro ponto bem interessante é que para a Southwest as comemorações são vistas como um investimento e jamais como custos. Para eles, saber agradecer e homenagear quem se destacou, é uma forma de criar uma empresa cheia de rentabilidade. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

Ter um emprego divertido é uma coisa de grande valor nos dias de hoje e as pessoas realmente fazem o possível para mantê-lo. A Southwest possui um trabalho de Responsabilidade Social para com a comunidade. Ela esteve presente para ajudar as pessoas em todos os momentos de catástrofes naturais, como por exemplo: o terremoto em Loma Prieta, a enchente de St. Loui, a bomba na cidade de Oklahoma, o roubo dos donativos de

natal em Dallas, além da fiel ajuda à casa Ronald McDonald, que dá suporte às famílias de crianças com câncer. A Southwest desenvolve um trabalho de Responsabilidade Social junto à comunidade e acredita que isto seja essencial para o seu sucesso. Ela acredita que, mais do que a ajuda financeira, é importante dedicar tempo e dar carinho à comunidade carente. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

A Southwest relata que o atendimento diferenciado pelo qual ela é conhecida nada mais é do que reflexo do tipo de atendimento que é dado aos seus funcionários. Ela acredita que boa vontade não é um ato, mas sim uma grande expressão do coração. Se houver flexibilidade para seus funcionários quebrarem regras quando necessário para assim atender bem o cliente, com certeza o resultado será surpreendente e, mais ainda, quanto mais os funcionários souberem, tiverem informações sobre a empresa e seus objetivos, mais eles se dedicarão para atingir os resultados almejados pela empresa.

Talvez a melhor forma de representar o significado da Southwest é através da citação abaixo:

Nós temos o compromisso de dar aos nossos Funcionários um ambiente estável de trabalho, com oportunidades iguais de aprender e crescer pessoalmente. A criatividade e a inovação são encorajadas, porque melhoram a eficiência da Southwest Airlines. Acima de tudo, os Funcionários serão tratados, dentro da Organização, com o mesmo respeito, cuidado e preocupação que deverão dividir externamente, com cada Cliente da Southwest. (FREIBERG & FREIBERG, 2000, p. 354).

É através da Participação por Resultados, política de não demitir e defesa dos funcionários quando os clientes estão errados que a Southwest demonstra a sua preocupação e zelo pelo bem estar de seus funcionários e, quando se acredita nas pessoas, essas criam forças e se tornam maiores trazendo assim resultados surpreendentes. (FREIBERG & FREIBERG, 2000).

Muitos são os motivos para a satisfação de um funcionário, mas um deles pode estar ligado a horários flexíveis. O funcionário que tem mais controle sobre seu tempo é mais feliz.

Uma escala flexível pode aliviar o excesso de trabalho e permitir um equilíbrio entre a família e o trabalho. Focar no resultado e não no tempo (horário de entrada, de saída e almoço) mesmo porque cada um tem seu ritmo, nem todo mundo trabalha bem das 8 às 17:30 horas, com almoço às 12 horas. Permitir que o funcionário entre mais tarde e saia mais tarde, que faça o almoço quando tiver fome ou se ele preferir não fazer almoço para sair mais cedo. (JOB SATISFACTION, 2003).

Mitchell; Holtom; Lee (2001) explicam em suas pesquisas que outro ponto de grande relevância é que a satisfação é importante para manter o funcionário na empresa e eles ainda acreditam que a satisfação está ligada à freqüente e honesta comunicação interna, compensação justa, expectativa clara de ascensão de carreira, além de pagamento e outros tipos de incentivos financeiros.

Ciulla (2000) relata em um de seus estudos que se a empresa é a vida das pessoas, por passarem mais tempo lá que em qualquer outro lugar, mais fácil seria se a empresa facilitasse a vida de todos, como consequência os funcionários trabalhariam melhor. Um outro ponto a ser relatado é que funcionários de empresas grandes estão mais satisfeitos com seus benefícios do que empregados de empresas de pequeno e médio porte.

O significado da palavra trabalho e do verbo trabalhar vem de martirizar com o tripaliu que nada mais era do que um instrumento de tortura. Até cerca do início dos tempos modernos, as pessoas que trabalhavam eram aquelas que não estavam dentro do grupo de pessoas bem nascidas. Com a evolução do mundo, veio também a evolução do conceito e significado da palavra trabalho, sendo hoje considerada uma atividade coordenada, física ou intelectual que pode ser constituída como fonte de satisfação, deixando de lado a antiga definição que estava ligada a castigo e obrigação.

"Satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores". (BERGAMINI e CODA, 1990, p. 66).

Bergamini e Coda (1990) acreditam que a satisfação no trabalho pode ser considerada um conceito que envolve aspectos emocionais, e está relacionado aos conceitos de moral e envolvimento, tanto um como o outro está ligado a emoções positivas que o trabalho pode proporcionar aos empregados. Os efeitos de um funcionário pouco satisfeito podem ser vários, tais como: a procura de um novo emprego, atrasos e baixo envolvimento para com a organização. Isso poderá resultar não só em custos financeiros, mas também em desperdícios dos recursos humanos.

A preocupação com relação à satisfação dos funcionários geralmente é de responsabilidade da área de Recursos Humanos que identifica as causas da insatisfação, uma vez que esta pode estar ligada a fatores como: falta ao trabalho, rotatividade de funcionários, desempenho e conseqüentemente a eficácia organizacional. Os recursos humanos devem garantir que o trabalho possa vir a ser uma fonte de satisfação para os funcionários, não só pelos efeitos positivos que despertam no executante como também pelos resultados de lucro para a organização. (BERGAMINI e CODA, 1990).

A satisfação vem antes da motivação e pode ser administrada uma vez que a satisfação é influenciada por fatores externos. A área de recursos humanos também deve gerar políticas adequadas que contribuam para que ocorra a satisfação no trabalho e para que os funcionários possam se sentir motivados para o trabalho que executam. (BERGAMINI e CODA, 1990).

Wood & Wall (2002) relatam um modelo de gestão baseado no pressuposto que a vantagem competitiva de uma organização é derivada do desenvolvimento não só técnico do

negócio como também humano. Esta gestão é conhecida como GAP (Gestão de Alta Participação), compreendendo as práticas de Psicologia do Trabalho, além de métodos sofisticados de seleção de pessoal, aprendizagem, treinamento, desenvolvimento de carreira, projeto de postos de trabalho de alta qualidade e trabalhos em grupo. Inclui também práticas significativas como a minimização de diferenças de status entre trabalhadores, comunicação, participação e remuneração por resultados.

Esta linha de pesquisa difere em dois pontos da linha tradicional de gestão de pessoas. A GAP é caracterizada por práticas como um conjunto e o que se analisa é a organização e não o indivíduo. Em outras palavras, este modelo de gestão procura avaliar as práticas sob o ponto de vista coletivo e os seus efeitos na produtividade da empresa, os lucros ou até mesmo na rotatividade de pessoal. Neste modelo de gestão acredita-se que ganhos são provenientes de investimento em treinamento e desenvolvimento e não da redução de gastos com treinamento como acontece no modelo Taylorista.

Vieira e Barbosa (1999) também acreditam que a competitividade de cada empresa é afetada por fatores internos e externos. A competitividade pode ser considerada como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias para se manter no mercado. Na concepção tradicional, o objetivo é maximizar a riqueza dos acionistas, além de controlar seus interesses próprios. A tecnologia não é separada do trabalho, mas é substituída pelo trabalho na função produtiva. Já na visão transformadora, o maior objetivo é atender aos variados interesses e necessidades de muitos envolvidos: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

A função deste novo modelo de organização é buscar o comprometimento dos participantes para garantir a sobrevivência da mesma. O objetivo deste novo modelo de

organização é conseguir sucesso competitivo através das pessoas, pois acreditam na força do trabalho como uma vantagem competitiva e não como um custo a ser minimizado.

Para Vieira e Barbosa (1999) a formulação de uma nova política de recursos humanos deve ter como premissas básicas: estabilização da força de trabalho; qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados; comunicação e criação de sistema de gestão participativa. Para uma empresa ser competitiva é necessário que ela invista cada vez mais em educação, formação e qualificação profissional. Cabe às empresas assumirem a educação e a formação de seus recursos humanos. Em algumas empresas existem até cursos de pós-graduação dirigidos para o interesse da empresa. Emprego a longo prazo é o mínimo para que ocorra a criação de equipes engajadas. Os investimentos em estudos só trarão resultados para a empresa caso o empregado possa aplicar o que aprendeu na própria empresa. O funcionário só se sentirá envolvido com as metas da empresa quando ele perceber que é valorizado de forma que esse envolvimento o desenvolva de uma maneira plena. Os recursos humanos nas empresas competitivas não devem estar limitados a um departamento, mas sim à gerência.

A estratégia utilizada deverá ser de trabalho em grupo, comprometimento do funcionário e vínculo empregatício a longo prazo. Todos esses fatores são importantes para a empresa alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Estratégia, competitividade e recursos humanos são temas polêmicos. Tradicionalmente o enfoque é dado para a gestão empresarial. Raramente a estratégia é realizada com base nos recursos humanos, porém, as novas estratégias de competitividade estão sendo baseadas em tecnologia, mas também em recursos humanos. (VIEIRA E BARBOSA, 1999).

2.5 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Os impactos que o trabalho pode causar na vida das pessoas se refletem diretamente nos resultados das empresas. A qualidade de vida no trabalho é capaz de mudar o ambiente de trabalho, tornando o trabalho mais agradável e humano dentro das empresas. As condições de trabalho vêm melhorando a cada dia, porém ainda estão longe de serem consideradas dignas. O que antes era considerado um problema, como por exemplo as extensas jornadas de trabalho insalubre, hoje já não mais ocorrem com tanta frequência, pois os problemas são outros: pressão, competitividade, resultado, exigência, além, é claro, da instabilidade no trabalho devido às mudanças na economia mundial. Os funcionários também estão mais exigentes em relação às condições oferecidas pelas organizações. A busca pela produtividade e qualidade é o principal fator para as empresas que se preocupam com a qualidade de vida no trabalho e, tentam, desta forma, conseguir o comprometimento e a motivação dos trabalhadores. (JULIÃO, 2001).

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho do homem existe desde o início de sua existência e sempre esteve voltada a proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador durante a execução de sua tarefa. Um exemplo disso foram os ensinamentos de Euclides de Alexandria, 300 anos a.C., que se baseava em melhorias para os agricultores que plantavam à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, 287 anos a.C., que servia para diminuir o esforço físico dos trabalhadores. Estes são alguns dos fatos históricos que há tempos surgiram para melhorar as condições de trabalho e bem-estar dos trabalhadores. (RODRIGUES, 1994).

Nos anos cinquenta, com Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, em Londres, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho se dividiu em diversas fases. A

primeira delas foi até 1974 onde a preocupação principal era com os problemas econômicos e a preocupação com os funcionários ficava para segundo plano. No Brasil, a preocupação com a QVT surgiu mais tarde, em função da preocupação da competitividade das multinacionais e da qualidade total. (TOLFO & PICCININI, 2001).

O valor do trabalho para o homem é muito importante, pois é através do trabalho que o homem se desenvolve na sociedade. A jornada de trabalho representa normalmente dois terços do dia, por isso se deve realmente estudar quais as condições do trabalho. Todos conhecem os problemas que a falta de emprego causa na vida das pessoas, porém os problemas causados pelo trabalho ainda não são de conhecimento de todos. Mesmo que a empresa não se importe com isso, a falta de qualidade de vida afeta diretamente os resultados da empresa e, isso realmente têm importância para uma organização. (JULIÃO, 2001).

Julião (2001) fala em seu trabalho que a motivação é vista como um fator fundamental para o desempenho dos trabalhadores e para a obtenção dos resultados pela empresa. A qualidade de vida no trabalho tem como objetivo o grau de satisfação do funcionário com a empresa. A qualidade de vida no trabalho pode ser vista também como uma forma de respeitar os funcionários dentro das organizações. O resultado da empresa depende diretamente da qualidade de vida dos funcionários envolvidos, ou seja, o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho é um instrumento importante para o alcance de resultados positivos dentro da empresa. A qualidade de vida no trabalho é vista como uma estratégia para as empresas, uma vez que o impacto causado pela baixa qualidade de vida no trabalho é muito forte, podendo acarretar baixa produtividade, alto índice de rotatividade etc. Atualmente as pessoas estão muito mais exigentes e conhecem os valores sobre a importância do trabalho e o impacto que ele pode causar em suas vidas. O objetivo das empresas é obter resultados. Por estes motivos, talvez seja o momento de rever a qualidade de vida no trabalho

para que possam ser atendidas as necessidades de satisfação dos trabalhadores. (JULIÃO, 2001).

Walton (1973) afirma que a qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada pelas empresas que querem renovar suas formas de organização no trabalho, de maneira que se eleve o nível de satisfação do pessoal e ao mesmo tempo a produtividade das empresas. Como consequência, há maior participação e envolvimento dos empregados em seus respectivos trabalhos. O conceito de qualidade de vida no trabalho merece atenção, uma vez que o trabalho não representa apenas uma fonte de renda, mas também um meio de satisfazer as necessidades das pessoas, com reflexos claros na qualidade de vida. Mesmo em países desenvolvidos como: Estados Unidos, Canadá e França, o conceito de QVT varia muito, mas, para todos eles, a QVT está ligada às melhorias nas condições físicas e instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho, além de outras medidas do mesmo gênero. Tais implicações geram despesas às empresas, mas, é através de programas de QVT que elas conseguirão ser competitivas, porque é através do comprometimento das pessoas com a empresa que os resultados são atingidos.

A definição de QVT pode ser considerada uma das partes mais difíceis do trabalho, pois cada autor dá um enfoque bem diferente. Mas, um ponto é comum para todos eles: QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações e, melhorar a satisfação do trabalhador, é melhorar também a produtividade da empresa. O termo QVT é usado para falar de uma preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais que vêm sendo esquecidos com o avanço tecnológico e o crescimento econômico. (WALTON, 1973).

Limongi-França e Rodrigues (2002) contam que no Brasil a prática tem mostrado que a QVT tem sido compreendida de maneira incompleta, trazendo um referencial assistencialista ou simplesmente, ações gerenciais ignoram a QVT nos processos das

empresas que neutralizam riscos na condição de trabalho. A QVT junto com a inovação consolida a cultura da competitividade. QVT é abrangente e comprometida com as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, saúde e segurança física, mental e social, além da capacitação para a realização de tarefas com segurança. (LIMONGI-FRANÇA E RODRIGUES, 2002).

Um artigo clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre QVT foi o de Walton (1973). Para ele, o termo QVT vem sendo utilizado para descrever alguns valores materiais e humanos, rejeitados pelas sociedades industriais em favor da tecnologia, produtividade e crescimento econômico. Walton contribuiu com questionamentos importantes através de oito critérios para a QVT:

1 Compensação adequada e justa: A honestidade da compensação pode ser vista por vários pontos, por exemplo, a relação entre salário e talento ou habilidade; pela demanda de mão-de-obra ou através da média de compensação da comunidade em questão.

Equidade interna e externa;

Justiça na compensação;

Partilha dos ganhos de produtividade;

Proporcionalidade entre salários.

2 Condições de segurança e saúde do trabalho: horários razoáveis, condições físicas adequadas para reduzir doenças e danos. Critérios por idade, estrutura física e maternidade.

Jornada de trabalho razoável;

Ambiente físico seguro e saudável.

3 Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais: oportunidade de crescimento pessoal adequado a potencialidades e ao desafio pessoal-profissional.

Autonomia;

Autocontrole;

Qualidades múltiplas;

Informações sobre o processo total do trabalho.

4 Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: Neste ponto, o autor revela principalmente a oportunidade de carreira, a oportunidade de utilizar o conhecimento e habilidade adquiridas em trabalhos futuros; oportunidades de progresso; segurança de emprego ou de renda.

5 Integração social na organização de trabalho: começa com a ausência de qualquer tipo de preconceito, além da estratificação e mobilidade social, itens que seriam a mola mestra para um bom nível de integração, além de relacionamento e senso comunitário.

6 O constitucionalismo na organização do trabalho (cidadania): Os direitos e deveres, normas e regras são pontos chave para garantir uma QVT elevada. Ressaltam a privacidade, direito de posicionamento e tratamento justo em todos os assuntos.

Direitos de proteção do trabalhador;

Direitos trabalhistas;

Privacidade pessoal;

Liberdade de expressão.

7 O trabalho e o espaço total da vida: Neste ponto o autor se refere ao equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal. O efeito sobre as outras esferas da vida de cada pessoa reflete-se no equilíbrio entre os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

Estabilidade de horários;

Poucas mudanças geográficas;

Tempo para lazer da família.

8 A relevância social da vida do trabalho: Walton fala da maneira irresponsável que as organizações, originando um número crescente de empregados depreciam seus trabalhos e carreiras, alterando assim a auto-estima do trabalhador. Responsabilidade social da organização, preservação do meio-ambiente, oportunidade de emprego, transporte, educação, higiene, todas essas ações refletem a imagem da empresa na comunidade.

Imagem da empresa;

Responsabilidade social da empresa;

Responsabilidade pelos produtos;

Práticas de emprego.(WALTON, 1973).

Walton fala declaradamente que a satisfação do empregado e a auto-estima são derivadas da QVT. O modelo de Walton é considerado um dos modelos melhor estruturado para análise de QVT e está diretamente ligado à satisfação do funcionário.

O modelo de William Westley (apud RODRIGUES, 1994) aborda quatro problemas que afetam diretamente a QVT: Político, Econômico, Psicológico e Sociológico. O modelo de K. Davis e W. Werther (apud RODRIGUES, 1994) se baseia em projeto de cargos. Neste modelo, os autores se empenham em analisar o conteúdo e a designação dos cargos. Os

fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT são os Fatores Ambientais (sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais); Fatores Comportamentais (recursos humanos, motivação e satisfação); Fatores Organizacionais (propósito, objetivos, organização, departamentos e cargos).

No modelo de E. Huse e T. Cummings (apud RODRIGUES, 1994) se destacam dois pontos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Pode-se dizer que Huse e Cummings (apud RODRIGUES, 1994) se baseiam em quatro aspectos: participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais, projeto do cargo, inovação no sistema de recompensa e melhora no ambiente de trabalho.

No modelo de D. Nadler e E. Lawler (apud RODRIGUES, 1994), os autores declaram que os fatores que definem o sucesso dos projetos de QVT nas organizações são: percepção da necessidade; foco do problema que é destacado na organização; estrutura para identificação e solução do problema, teoria (modelo de projeto de treinamento e participantes); compensação projetada tanto para os processos quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados; envolvimento amplo da organização. (RODRIGUES, 1994).

Após um breve relato de outros modelos encontrados, a amplitude dos oito critérios do modelo de Walton é a principal razão pela qual ele foi escolhido. Além de terem sido utilizados em diversos trabalhos de mestrado e terem sido comentados pelos principais autores deste assunto: Limongi-França, Rodrigues e Fernandes, citados anteriormente. Uma outra similaridade encontrada foi em um artigo da Revista de Administração Contemporânea, onde os autores Tolfo e Piccinini (2001) acreditam que a base para se avaliar "As Melhores Empresas para se Trabalhar" da revista Exame foi também extraída do modelo de Walton (1973). Os autores encontraram estreita similaridade com este modelo. A base de análise da

revista foi a avaliação do conjunto de políticas de recursos humanos baseadas em salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectiva de desenvolvimento de carreira, possibilidade de desenvolvimento e realização profissional.

3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho tem por objetivo explicar como foi feita a pesquisa e dar detalhes sobre: o tipo de pesquisa, a amostra, os sujeitos, a elaboração do questionário e até mesmo os procedimentos estatísticos realizados para obtenção dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é do tipo exploratória, uma vez que ela tem como finalidade principal a familiarização do problema e assim fazer com que ele se torne mais evidente ou até construir uma hipótese. Uma forte característica deste tipo de pesquisa é que seu planejamento é bastante maleável, apesar deste tipo de pesquisa normalmente assumir a forma de um estudo de caso ou ainda um levantamento bibliográfico neste caso assumiu a forma de um levantamento com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e uma amostra por conveniência. (GIL, 2002).

O levantamento tem como principal característica a interrogação direta às pessoas, através de questionário, entrevista ou formulário. Após a coleta de dados, ocorre a análise quantitativa e então as conclusões correspondentes aos dados coletados. Para o levantamento, primeiramente seleciona-se, através de procedimentos estatísticos, uma amostra de todo o universo. Os resultados obtidos desta amostra são projetados para a totalidade do universo e nela se inclui uma margem de erro que é obtida através dos cálculos estatísticos. As vantagens do levantamento são: conhecimento direto da realidade; economia; rapidez e quantificação. As desvantagens do levantamento são: ênfase nos aspectos perceptivos, o que poderá resultar em dados distorcidos; pouca profundidade no estudo; limitada apreensão do processo de

mudança (o resultado é somente uma fotografia do problema naquele momento). O método levantamento descritivo é uma ferramenta eficiente para se chegar às relações de causa-efeito que é um dos objetivos desta pesquisa. (GIL, 2002).

3.2 Amostra e sujeitos da pesquisa

A amostragem é necessária, uma vez que é impossível pesquisar a totalidade. Por isso, o mais usual é utilizar uma parte do todo, ou seja, uma amostra. Quando a amostra é selecionada de uma maneira correta, então os resultados se aproximam do resultado que teríamos se fosse possível pesquisar o todo. Com a ajuda da estatística, é possível calcular até mesmo a margem de segurança dos resultados obtidos.

Nesta pesquisa, o universo é composto de 5.135 Comissários de Bordo de Bordo em todo o Brasil, empregados atualmente, e que voam em jatos. Não foram considerados na pesquisa Comissários de Bordo das empresas que utilizam outros tipos de aeronaves, como por exemplo as de turbohélice.

E de acordo com Gil (2002) a amostra teria que ser composta por 556 comissários para que a margem de erro fosse de 4%, mas como o acesso a esse tipo de população foi muito difícil, e isso já era esperado, pois de acordo com Eaton (2001 apud APPELBAUM & FEWSTER, 2003), as empresas aéreas são consideradas mais secretas e fechadas para pesquisas acadêmicas do que as indústrias, então, optou-se por compor a amostra de uma maneira que pudesse ser utilizada a Análise Fatorial Exploratória. Como o questionário era composto por cinquenta e duas perguntas fechadas e quatro questões dissertativas, de acordo com Hair Jr. (1995), amostra teria que ser composta com um mínimo de cinco questionários para cada pergunta fechada, formando um mínimo de duzentos e sessenta questionários. A

amostra desta pesquisa foi composta de duzentos e sessenta e dois entrevistados que compunham três companhias aéreas, distribuídos da seguinte maneira: empresa A - 47 questionários (17,9%), empresa B - 166 questionários (63,4%) e empresa C - 49 questionários (18,7%).

3.3 Instrumento da pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário com perguntas fechadas, baseadas no modelo de Walton (1973). Este modelo é formado por um conjunto de tópicos a serem abordados, indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, além de algumas perguntas abertas para tentar identificar se o sentido do trabalho se perdeu. O questionário é considerado como um meio barato e rápido para a obtenção das informações. Ele foi elaborado de uma maneira que se pudesse traduzir o objetivo do trabalho em forma de perguntas.

3.3.1 A elaboração do questionário

Para a elaboração do questionário, foi tomado como base o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973). A partir deste modelo, a autora fez uma adaptação levando em consideração sua experiência de oito anos como Comissária de Bordo em quatro diferentes empresas aéreas.

Após esta primeira adaptação, ocorreram entrevistas e discussões em grupo (*Focus Group*) com profissionais da área, sob orientação de um especialista. Alguns tópicos que

foram citados e discutidos, foram incluídos em um novo questionário. Seguem alguns itens que foram debatidos e anotados durante as discussões em grupo:

1 Compensação justa e adequada

Levar em consideração:

- Todos os domingos e feriados trabalhados;
- Formação profissional exigida;
- As outras empresas;
- De acordo com as responsabilidades que são dadas;
- De acordo com o número de folgas que se tem no mês;
- De acordo com as exigências do processo seletivo.

2 Segurança no trabalho (vôo)

Depende de alguns fatores:

- Regulamentação Profissional;
- Manutenção dos aviões;
- Treinamento de todos os envolvidos (pilotos, mecânicos e comissários);
- Saúde física e mental dos colegas de trabalho e do respondente;
- Apoio psicológico fornecido pela empresa;
- "Ciclo circadiano" (relógio biológico).

3 Desenvolvimento de capacidades

Depende dos seguintes fatores:

- Autonomia;

-Hierarquia;

-Comunicação a bordo;

-Informação de todo o processo com relação ao transporte de passageiros.

4 Oportunidades de crescimento e segurança

Depende dos seguintes fatores:

-Da auto-estima com relação ao seu trabalho

-Da realização pessoal-profissional

-Do aprendizado de lidar com diferentes tipos de pessoas, culturas e situações.

5 Integração Social na Organização

Está ligada a alguns fatores:

-Ausência de preconceito (diversidade) quanto à raça, cor, religião ou opção sexual.

Por parte de seus colegas de trabalho e da empresa.

-Atendimento especial da empresa, por exemplo: empréstimo, remédios, atendimento hospitalar, próteses, aparelhos dentários etc.

-Ao suporte emocional oferecido pela empresa.

6 Trabalho e espaço total da vida

Diretamente ligado a:

-Equilíbrio da vida pessoal e profissional

Após estas anotações , uma nova adequação foi feita. Desta vez, em forma de questões assertivas, elaboradas mais uma vez com a ajuda de especialistas, com o objetivo de se obter o questionário final que se encontra no Apêndice I.

3.4 Procedimento para coleta de dados

É preciso garantir que os dados sejam verdadeiros e nunca distorcidos. É também conveniente que se verifique se o questionário está completo, claro e preciso. Por estes motivos foi feito o pré-teste para verificar se não existiam falhas no questionário, se as perguntas estavam claras e até mesmo foram solicitadas sugestões aos funcionários, para que depois dos ajustes fossem distribuídos os questionários aos Comissários que seriam considerados na amostragem, tomando-se sempre o cuidado de não enviar os questionários aos profissionais que já haviam respondido os mesmos durante o pré-teste.

A entrevista aos Comissários de Bordo foi realizada pela pesquisadora nas proximidades do aeroporto, onde normalmente após os vôos eles aguardam a condução que os levam até o estacionamento. A pesquisadora acreditava que neste momento seria mais fácil a receptividade e conseqüentemente o preenchimento do questionário.

3.5 Procedimento para análise dos resultados

Este processo foi dividido em diversos procedimentos: codificação das respostas (que anteriormente foram pré-codificadas), tabulação dos dados (em planilhas do Excel) e, posteriormente, através de cálculos estatísticos. Para a obtenção dos resultados, foi utilizado o

programa Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 14.0. Este programa permite a obtenção de vários tipos de análises de dados e também oferece um grande número de rotinas estatísticas muito utilizadas nas ciências sociais.

O procedimento para a interpretação dos dados nada mais é do que fazer a ligação entre os resultados obtidos com os já conhecidos, provenientes de teorias ou de estudos já realizados, relatados na revisão bibliográfica.

3.5.1 Procedimentos Estatísticos

Os dados foram analisados de uma maneira quantitativa, através do Método de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e também através do Método dos Componentes Principais e Equamax. Para as perguntas abertas, foi utilizada uma tabulação. As perguntas foram analisadas com base na revisão bibliográfica.

Primeiramente foram utilizados os recursos da estatística descritiva: média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação. Foram separadas as assertivas afirmativas das assertivas negativas. Das assertivas afirmativas, foram selecionadas as dez médias de maior valor e as duas médias de menor valor para serem analisadas. Das assertivas negativas, foram separadas as dez médias de menor valor e duas médias de maior valor para também serem analisadas. O critério de desempate foi feito utilizando-se a média. O resultado da estatística básica é muito importante, pois apesar da assertiva ter uma média boa, muitas vezes quando se realiza a Análise Fatorial Exploratória, ela pode ser eliminada.

O objetivo visado na Análise Fatorial Exploratória, através destes métodos, foi diminuir o número de variáveis, descobrir quais estavam relacionadas entre si e encontrar assim dimensões latentes (não explícitas) no padrão de respostas dos entrevistados. Além

disso, foram realizados os seguintes tipos de testes: Kolmogorov-Smirnov; KMO (Kaiser-Mayer-Okin), Esfericidade de Bartlett, Alpha de Crombach e o Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis, dependendo da situação onde cabiam estes testes.

Antes que ocorresse a Análise Fatorial Exploratória, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov que serve para verificar a aderência dos dados à distribuição normal ou de Gauss. O teste mostrou que o valor de significância (p) para todas as variáveis é menor que 1%, rejeitando a hipótese nula de normalidade das variáveis devendo ser tratados com métodos não-paramétricos. Apesar desta indicação, isto não é uma condição impeditiva para a utilização da Análise Fatorial Exploratória. Mesmo os dados não sendo normais e tendo que ser tratados com métodos não-paramétricos, ainda assim é necessária a realização de pelo menos dois testes: o KMO e o de Esfericidade de Bartlett.

O KMO tem a finalidade de verificar se a amostra é adequada. O resultado encontrado foi de 0,854, comprovando que a Análise Fatorial Exploratória pode ocorrer e é considerada boa, conforme a tabela 1 apresentada a seguir:

Tabela 1 - Resultados do KMO

Análise Fatorial	
0,9 - 1,0	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: adaptação da tabela de Pestana e Gageiro (2000, p. 397).

A hipótese nula do teste de Esfericidade de Bartlett é que há a matriz de correlação é igual à matriz identidade, o que não é desejado já que se espera encontrar razoáveis correlações entre as variáveis na aplicação da técnica multivariada em questão. O teste

mostrou significância menor que 1% rejeitando a hipótese nula. Sendo assim, mais uma vez o teste Análise Fatorial Exploratória é indicado.

Após ter sido confirmada a possibilidade de se utilizar a Análise Fatorial Exploratória, deve-se escolher entre os métodos básicos aquele que melhor se enquadra para a redução das variáveis e para a análise dos fatores. A rotação mais utilizada é a ortogonal, que possui três métodos: Quartimax, Varimax e Equamax. O método Quartimax não é apropriado para se trabalhar com um número pequeno de variáveis e normalmente não resulta em uma estrutura simples. Já o método Varimax é considerado o mais conhecido e utilizado pelos pesquisadores, pois normalmente resulta em estrutura simples e em poucos fatores. O método Equamax está situado entre o método Quartimax e o método Varimax, mas ainda assim não é muito utilizado (HAIR JR., 1995). Para esta pesquisa foi utilizado o método Equamax, pois ele resulta em menos fatores e foi o que melhor se adequou à proposta desenvolvida a partir da revisão bibliográfica, se comparado ao método mais comum: o Varimax.

Posteriormente, foi realizado o teste Alfa de Cronbach, com o objetivo de verificar a confiabilidade interna dos dados dos fatores obtidos.

Após a Análise Fatorial Exploratória, foram realizados alguns testes não-paramétricos em alternativa aos paramétricos, em virtude da violação da normalidade. O teste Mann-Whitney utilizado nesta pesquisa compara o centro de localização das duas amostras com o objetivo de se identificar as diferenças entre duas populações correspondentes. Este teste é indicado quando existe a violação da normalidade ou para números n 's menores ou iguais a trinta. (PESTANA E GAGEIRO, 2000).

O teste Mann-Whitney tem o objetivo de identificar as igualdades ou as diferenças de comportamento existentes entre dois grupos, ao invés de se basear na distribuição normal através da média e da variância. Este teste toma como base as ordenações da variável.

Quando o nível de significância do teste Mann-Whitney for menor que 0,05 (5%), rejeita-se a hipótese nula de igualdade das distribuições. (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Nesta pesquisa foi utilizado este método para identificar se os entrevistados_pensavam da mesma maneira com relação aos seguintes itens: Gênero do entrevistado, feminino ou masculino; sindicalizado ou não; nível médio ou superior.

Também foi realizado o teste Kruskal-Wallis, em alternativa ao teste One-Way-Anova. Este teste foi aplicado em situações onde havia mais de dois grupos, com relação à: Empresa em que trabalha; Estado civil; Idade do entrevistado e Tempo de empresa. O objetivo deste teste foi de verificar a hipótese da igualdade das variâncias. Este teste é útil como pós-teste entre três ou mais condições experimentais. (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Nesta pesquisa se destacam algumas restrições, a começar pela coleta inicial que deveria ser feita com pelo menos trinta questionários com a finalidade de diminuir o número de questões. Com esta pré-coleta, a pesquisa se iniciaria com um número menor de questões. No entanto, foi realizado apenas um pré-teste para identificar se os participantes entendiam o que estava sendo perguntado.

Outro ponto que deve ser ressaltado é o tipo de escala utilizada que não é muito comum e é considerada como um escala forçada (desbalanceada) justamente para evitar uma possível tendência de assimetria positiva da distribuição, ou seja, de que as pessoas fossem politicamente corretas, pois grande parte do questionário é sobre a regulamentação da profissão, fator de grande importância e que poderia implicar em problemas para as empresas. A escala adotada foi a seguinte: 01 Discordo Totalmente; 02 Discordo Muito; 03 Discordo Pouco; 04 Concordo Pouco; 05 Concordo; 06 Concordo Muito; 07 Concordo Totalmente. As instruções do questionário serviam para que o entrevistado desse sua opinião sobre o nível de satisfação em relação ao ambiente de trabalho, assinalando com um X a opção na escala que

mais representava o quanto ele DISCORDAVA ou CONCORDAVA com cada uma das assertivas.

Também se deve comentar as assertivas negativas que dificultaram o entendimento dos entrevistados, levando a um coeficiente de variação fora do padrão esperado. Para uma das perguntas abertas, os entrevistados também demonstraram grande dificuldade de entendimento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte serão apresentados e comentados os resultados encontrados, conforme a literatura estudada.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Tabela 2: Gênero do entrevistado

Sexo	Frequência	%
Masculino	61	23,3
Feminino	199	76
Não Informado	2	0,8
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Através desta tabela, fica perceptível que neste ramo de atividade as mulheres são a maioria.

Tabela 3: Idade do entrevistado

Idade	Frequência N	%
De 18 a 24 anos	32	12,2
De 25 a 34 anos	162	61,8
De 35 a 44 anos	62	23,7
De 45 a 59 anos	4	1,5
Não Informado	2	0,8
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Os dados indicam que o grupo dos entrevistados com idade entre 25 e 34 anos era o grupo com maior número de respondentes, representando 61,8%.

Tabela 4: Estado civil

Estado Civil	Frequência	%
Solteiro	154	58,8
Casado/Amasiado	95	36,3
Divorciado/Separado	12	4,6
Não informado	1	0,4
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Com relação ao estado civil, os dados indicam uma quantidade maior de solteiros, conforme indica tabela 4.

Tabela 5: Grau de escolaridade

Escolaridade	Frequência	%
Médio	141	53,8
Superior	112	42,7
Pós	7	2,7
Mestrado	1	0,4
Não Informado	1	0,4
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa

Já com relação ao grau de escolaridade, não houve grandes diferenças, pois a representação foi a seguinte: nível médio: 53,8% e nível superior: 42,7%. Levando-se em consideração que para esta profissão não é exigido o nível superior, o nível de escolaridade das pessoas que exercem esta profissão pode ser considerado bom.

Tabela 6: Tempo de Empresa

Tempo na Empresa	Anos
Média	17,96
Mediana	6
Desvio Padrão	10,592

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Os respondentes possuem uma média de tempo de empresa de aproximadamente dezoito anos. O resultado indica que as pessoas neste ramo de atividade costumam fazer carreira dentro da empresa em que trabalham.

Tabela 7: Empresa em que trabalha

Empresa	Frequência	%
A	47	17,9
B	166	63,4
C	49	18,7
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

A empresa B tem um número mais significativo de questionários respondidos: cerca de 63,4%.

Tabela 8: Sindicalizado ou não

Sindicalizado	Frequência	%
Não	167	63,7
Sim	81	30,9
Não Informado	14	5,3
Total	262	100

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Em relação a sindicalização verifica-se que aproximadamente dois terços das pessoas entrevistadas eram sindicalizadas.

Tabela 9: Últimas três experiências de trabalho

Últimas Três Experiências de Trabalho	N	%
Comércio e Prestação de Serviços	73	27,9
Assistente/Atendente/Auxiliar/Repcionista	59	22,5
Comissário de Bordo	54	20,6

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Com relação às últimas experiências de trabalho, os entrevistados formam um grupo

bem eclético, sendo que 20,6% já haviam trabalhado em outras empresas aéreas como Comissários de Bordo.

4.2 Resultados Estatísticos Descritivos

Antes de se realizar a Análise Fatorial Exploratória, foram utilizados os recursos da estatística descritiva: média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação. Nesta parte do trabalho as assertivas afirmativas foram separadas das assertivas negativas.

4.2.1 Assertivas Afirmativas

A seguir são apresentados os resultados das assertivas afirmativas, ou seja, as dez médias de valores mais altos encontradas e as duas médias de valores mais baixos.

Tabela 10: As dez médias mais altas das assertivas a partir da estatística descritiva

Assertivas	Média	Mediana	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
A comunicação a bordo é um fator positivo para o desempenho de minhas funções	6,4	7,0	1,084	0,17
Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa	5,9	6,0	1,276	0,22
A preocupação com a manutenção dos aviões dá tranquilidade aos funcionários	5,8	6,5	1,510	0,26
No trabalho de bordo há necessidade de se posicionar nas decisões	5,7	6,0	1,386	0,25
Tenho a possibilidade de atender bem os clientes, uma vez que isto é parte integrante da filosofia da empresa	5,6	6,0	1,314	0,23
A preocupação com o treinamento de todo pessoal envolvido nos vôos dá tranquilidade aos funcionários	5,4	6,0	1,368	0,25
O nível de informações que tenho a respeito de todo processo ligado ao transporte de passageiros é suficiente para o bom desempenho de minhas atividades	5,2	5,0	1,590	0,31
O salário é bom quando comparado com o de outras empresas	5,2	5,0	1,619	0,31
O atendimento especial da empresa para a resolução de casos pessoais (empréstimo, remédios, atendimento hospitalar, próteses, aparelhos dentários) é um diferencial para a satisfação do empregado.	5,2	5,0	1,714	0,33
Percebo claramente que meus direitos nesta empresa refletem o que está previsto na regulamentação da classe	5,0	5,0	1,572	0,32

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

"A comunicação a bordo é um fator positivo para o desempenho de minhas funções". Esta primeira assertiva que informa sobre a importância da comunicação a bordo obteve a média mais alta: 6,4, indicando que os cursos de CRM (Crew Resource Management) que as empresas proporcionam todos os anos aos comissários, comandantes e pilotos estimulando a comunicação a bordo, realmente são assimilados.

"Tenho orgulho de trabalhar na empresa". Esta assertiva que teve a segunda média mais alta: 5,9, indica que as pessoas parecem acreditar na filosofia da empresa, pois mesmo sendo divulgado pela mídia que uma das empresas está passando por uma situação financeira extremamente difícil e a outra tendo sua imagem abalada por problemas de segurança, as pessoas sentem orgulho da empresa em que trabalham. Esta frase está relacionada com o tópico oito de Walton (1973) conhecido como: A relevância social da vida do trabalhador, mais precisamente a imagem da empresa.

"A preocupação com a manutenção dos aviões dá tranquilidade ao funcionário". Isto demonstra que a manutenção é uma preocupação para o funcionário, e é claro que também para o passageiro, sendo que este não tem acesso a este tipo de informação, enquanto que o funcionário, mais que qualquer um, sabe se a manutenção das aeronaves é feita ou não. Nesta frase não se questiona se a manutenção ocorre ou não. Ela apenas afirma que a manutenção (quando ocorre) dá tranquilidade a seus funcionários. A média também foi alta: 5,8. Para Limongi-França e Rodrigues (2002), qualidade de vida no trabalho é um conceito muito amplo e inclui também poder executar as tarefas com segurança.

"No trabalho de bordo há a necessidade de se posicionar nas decisões". A média desta resposta também foi alta: 5,7, indicando que esta característica do Comissário é bem marcante, pois ele tem que ser firme diante de algumas situações e treinado para isso. Frequentemente, quando se tem problemas a bordo e há a necessidade de evacuar a aeronave,

os passageiros sobreviventes costumam dizer aos jornais que os Comissários são grossos e gritam muito, que as ordens são dadas de uma forma clara e em alto tom. Isso realmente ocorre porque os Comissários são treinados para isso. Quando se inicia uma evacuação, ela deve ocorrer em noventa segundos para se evitar que a aeronave venha a explodir com passageiros dentro por causa do impacto e da quantidade de combustível existente nos tanques. Sendo assim, não há tempo para permitir que os passageiros levem suas bagagens de mão, ou ainda para dar atenção aos que sintam medo e não queiram pular. Caso a passagem dos outros passageiros fique impedida, os Comissários estão treinados para "ajudá-los" a descer de qualquer maneira, e toda a delicadeza que antes existia nos serviços oferecidos ao cliente a bordo são deixados de lado, ficando evidente que em primeiro lugar a preocupação deve ser com a segurança de todos.

"Tenho a possibilidade de atender bem os clientes uma vez que isto é parte integrante da filosofia da empresa." Esta assertiva teve uma média de 5,6, indicando que os Comissários são treinados, através de vários cursos, mas principalmente do "Service Plus", onde o funcionário aprende a antecipar a necessidade do cliente antes mesmo dele pedir algo. As empresas aéreas questionadas demonstraram ter responsabilidade social, percebida pelos serviços oferecidos a seus passageiros. Este ponto está diretamente ligado ao tópico oito de Walton (1973) que trata da Responsabilidade Social.

"A preocupação com o treinamento de todo pessoal envolvido nos vôos dá tranquilidade aos funcionários". Esta assertiva teve média de 5,4 e mais uma vez a segurança parece ser valorizada pelos Comissários de Bordo. Este ponto é fácil de ser entendido. Afinal, quando se pensa em segurança na aviação, o treinamento é ainda mais importante. Para Vieira e Barbosa (1999), a nova gestão de Recursos Humanos deve investir cada vez mais em treinamento, tendo a visão de que ele não é um gasto e sim um investimento.

"O nível de informações que tenho a respeito de todo o processo ligado ao transporte de passageiros é suficiente para o bom desempenho de minhas atividades." Esta assertiva teve média 5,2, indicando que no geral as pessoas são bem informadas sobre tudo o que acontece desde a reserva, a compra da passagem, as bagagens e conexões dos passageiros. Claro que não se deve exigir demais querendo questionar valores ou particularidades de cada setor, mas no geral as informações são suficientes. Duas das empresas questionadas faz com que cada Comissário antes de começar a voar faça estágios em outros setores da empresa. Esta atitude demonstra que há uma nova gestão de Recursos Humanos. (WOOD & WAIL, 2002).

"O salário é bom quando comparado com o de outras empresas." Esta resposta obteve uma média de 5,2, e foi considerada uma média boa, pois a pesquisa abrangeu as três maiores empresas atualmente .

"O atendimento especial da empresa para a resolução de casos pessoais (empréstimos, remédios, atendimento hospitalar, prótese, aparelhos dentários) é um diferencial para a satisfação do empregado." Mais uma vez, com média 5,2, estamos falando das empresas grandes onde a preocupação com essa característica é importante. De acordo com o artigo da HR FOCUS, funcionários pertencentes às empresas de grande porte estão mais satisfeitos com seus benefícios do que os funcionários de empresas de pequeno e médio porte. Uma das empresas entrevistadas é bem famosa por um tipo de atendimento diferenciado a seus funcionários. (BENEFITS, 2004).

"Percebo claramente que meus direitos nesta empresa refletem o que está previsto na regulamentação da classe." Para esta resposta, a média obtida foi 5,0, ou seja, Concordo. Apesar de os funcionários acreditarem nisso, o setor jurídico de uma das empresas vetou esta pesquisa, por achá-la comprometedor. A regulamentação trabalhista é tão importante para

esta classe, pois, como foi dito anteriormente, se a tripulação estiver descumprindo a lei, excedendo por exemplo o número de horas de voo ou pouso permitidas por dia e o avião sofrer um acidente, como aconteceu com uma das empresas entrevistadas há alguns anos atrás, o seguro da aeronave não cobre as despesas. Foi por este motivo que as famílias das vítimas receberam apenas uma ajuda de custo que foi proporcionada pela empresa e não pelo seguro. Este tipo de informação nunca é publicado nos jornais. Mesmo que as empresas ajam desta maneira, os funcionários ainda as defendem. Não se sabe se é pelo que realmente acontece ou porque eles têm idéia do quanto isto é comprometedor para todos. No anexo I é possível encontrar a Regulamentação Trabalhista desta classe, determinando: número de folgas, jornada de trabalho, número de pousos permitidos por dia e horas permitidas dentro do mês, do trimestre e do ano, dentre outros detalhes. (BRASIL, 1984).

A seguir são apresentadas as duas médias com valores mais baixos das assertivas afirmativas:

"A empresa cumpre as exigências do "Ciclo Circadiano". Esta assertiva obteve uma média de 3,5. Este ciclo se refere ao ciclo biológico, ao relógio do nosso corpo. Uma das características desta profissão é a escala de trabalho sem horário fixo. Apesar disso, a lei protege o cidadão dentro do possível, mas alguns pontos são gentilezas do escalador, ou melhor, da empresa. Quando se voa uma semana no período noturno, por exemplo, e o escalador vai passar o tripulante para voar de manhã; se existir o bom senso, ele não coloca logo no primeiro voo a apresentação às seis da manhã. Ele coloca a primeira apresentação às dez da manhã, depois às oito e, depois finalmente às seis da manhã. Parece que este tipo de "gentileza" não vem mais ocorrendo.

A assertiva que teve a média de valor mais baixo foi: "Meu trabalho garante tempo suficiente para me dedicar ao lazer e à família." Com uma média de 2,9, esta parece ser a maior das reclamações desta classe trabalhadora.

4.2.2 Assertivas Negativas.

O questionário possui assertivas negativas em que o entrevistado tem que discordar. Sendo assim, as médias mais baixas tem maior valor. O coeficiente de variação, que nada mais é do que o desvio-padrão dividido pela média, tem que ser abaixo de 0,40 para termos uma média boa. As frases negativas obtiveram uma média acima de 0,40; isso talvez seja devido ao grau de dificuldade das pessoas para entender o que estava sendo perguntado.

Tabela 11: As dez médias mais baixas das assertivas negativas a partir da estatística descritiva

Assertivas Negativas	Média	Mediana	Desvio-padrão	Coef. Variação
Não há respeito à diversidade (raça, cor, religião ou orientação sexual) por parte de colegas no ambiente de trabalho	1,9	1,0	1,291	0,69
A disciplina existente a bordo atrapalha o desempenho de minha função	2,1	2,0	1,340	0,64
Não existe respeito, por parte da empresa, ao cumprimento das regulamentações trabalhistas da profissão	2,2	2,0	1,332	0,60
A regulamentação profissional não proporciona segurança ao funcionário	2,3	2,0	1,571	0,68
É muito difícil ter o pedido de folga atendido	2,5	2,0	1,500	0,59
A hierarquia a bordo dificulta o bom andamento do trabalho	2,5	2,0	1,518	0,61
A exigência do conhecimento de idiomas estrangeiros está dimensionada de modo exagerado para o exercício de minha função	2,6	2,0	1,569	0,59
Não há preocupação com a saúde física e mental dos funcionários que trabalham a bordo	2,9	3,0	1,704	0,59
O salário não é compatível com as exigências do processo de seleção	3,0	3,0	1,691	0,56
Lidar com diferentes tipos de pessoas e culturas é desgastante para o funcionário	3,2	3,0	2,030	0,64

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

"Não há respeito à diversidade (raça, cor, religião ou orientação sexual) por parte de colegas no ambiente de trabalho." Esta frase teve a média mais baixa: 1,9, indicando o que já era perceptível neste ramo de atividade. É possível perceber a grande quantidade de homossexuais nesta aérea, que se destacam pela excelência no atendimento. Além desses, há uma grande diversidade de raças, onde negros, índios e estrangeiros trabalham em harmonia, cada um com sua beleza tão particular. Este assunto está diretamente ligado ao tópico de Walton (1973) que fala da ausência de qualquer tipo de preconceito.

"A disciplina existente a bordo atrapalha o desempenho de minha função." Aqui percebemos o quanto são valorizadas a disciplina e a hierarquia, ainda não comentadas. Nesta

profissão, para tudo existe horário certo, o tempo é muito curto e a agilidade é imprescindível. As pessoas funcionam como um relógio e um pequeno erro poderá atrapalhar todo o serviço de bordo. Por exemplo, se o profissional responsável pela comida esquecer de aquecê-la, o problema seguramente surgirá, principalmente se for um voo curto. A hierarquia pode ser incluída aqui juntamente com a disciplina, porque é de grande valia lembrar que para tudo elas existem: para a escolha da refeição entre os tripulantes, para a escolha do quarto de hotel e até mesmo para a entrada na condução, há hierarquia e disciplina, ou seja, primeiro o comandante, depois o piloto, na seqüência o chefe de equipe e, por último, os comissários, por ordem de tempo na empresa. É importante lembrar que as pessoas demonstram gostar da hierarquia e disciplina e as valorizam muito, principalmente em se tratando da opinião de Comissários de vôos internacionais. Em uma das empresas entrevistadas, para alguns funcionários que possuem mais de 15 anos de empresa, isto se torna um motivo de orgulho.

"Não existe respeito, por parte da empresa, ao cumprimento das regulamentações trabalhistas da profissão." Esta frase obteve uma média de 2,2 e mais uma vez as pessoas confirmam que existe respeito por parte da empresa. Esta assertiva negativa foi justamente feita para identificar se as pessoas caíam em contradição com o que já havia sido afirmado. Através desta resposta, fica a dúvida se as pessoas responderam com sinceridade ou foram politicamente corretas devido ao comprometimento e à gravidade da questão com leis tão particulares. Walton (1973) comenta sobre este assunto em seu artigo sobre qualidade de vida no trabalho, tópico número seis – cidadania e constitucionalismo - ou seja, sobre o cumprimento das leis trabalhistas.

"A regulamentação profissional não proporciona segurança ao funcionário." Com uma média de 2,3, as pessoas acreditam que a regulamentação proporciona segurança para elas,

mesmo porque a regulamentação é bem detalhada e complexa. Resta saber se ela é realmente cumprida.

"É muito difícil ter o pedido de folga atendido." Esta assertiva teve um média de 2,5, provando que não é difícil ter o pedido de folga atendido. Isto parece ser de grande importância para esta classe trabalhadora, afinal, normalmente se trabalha aos sábados, domingos e feriados e, quando se tem uma festa, um casamento ou algo assim, é importante que se tenha folga solicitada com antecedência para que o profissional não seja tão ausente em seus compromissos sociais. Como foi dito na revisão bibliográfica, de acordo com um artigo da USA Today Magazine, funcionários que possuem maior controle sobre o seu tempo são mais felizes. (JOB SATISFACTION, 2003).

"A hierarquia a bordo dificulta o bom andamento do trabalho." Esta assertiva também é para identificar se as pessoas estavam distorcendo a realidade com relação a uma outra assertiva já afirmada anteriormente sobre disciplina e, como já dissemos, a disciplina e a hierarquia estão juntas. De acordo com a média encontrada: 2,5, as pessoas gostam da hierarquia assim como da disciplina citada anteriormente.

"A exigência do conhecimento de idiomas estrangeiros está dimensionada de modo exagerado para o exercício da profissão ." Com uma média 2,6, concluímos que parece claro que o idioma estrangeiro é importante para esta profissão, pois para ajudar o passageiro é necessário entendê-lo e, quando isso não é possível, a situação se torna difícil. Outro exemplo é no momento de dar orientações em inglês. Caso haja uma emergência, se o profissional não dominar a língua, a situação se torna grave, podendo ocorrer até catástrofes. Afinal, o profissional está lidando com vidas. Para evitar tais problemas, a primeira prova do processo seletivo nas grandes empresas é a prova de inglês. São realizadas entrevistas, dinâmicas de grupo e até mesmo provas escritas, para verificar se há fluência da língua inglesa. Além disso,

os comissários são treinados para fazer os anúncios de bordo e instruir os passageiros em uma emergência em duas línguas: portuguesa e inglesa.

"Não há preocupação com a saúde física e mental dos funcionários que trabalham a bordo." Esta negação teve um média de 2,9. Uma característica particular desta profissão é que freqüentemente as pessoas são afastadas por estresse ou depressão. Isso parece caminhar na mesma direção da resposta encontrada. Também é característica da profissão a aposentadoria antecipada, causada por doenças que, para outras profissões, não seriam motivo para aposentadoria. Como foi tratado anteriormente, essas doenças são específicas da profissão: Hipóxia (em caso de despressurização), Jet lag(problemas devido às mudanças dos fusos horários), alterações do Ciclo Circadiano (relógio biológico) e Depressão. Por estes motivos, os profissionais anualmente passam por um check-up completo nos hospitais da Aeronáutica, espalhados em diversas capitais do Brasil. Muitas doenças impedem o exercício da profissão, e é de responsabilidade do funcionário manter a carteira de saúde (Certificado de Capacidade Física) em ordem, conforme a Regulamentação Trabalhista (BRASIL,1984).

"O salário não é compatível com as exigências do processo de seleção." Esta negação teve uma média de 3,0, ou seja, as pessoas afirmam que ele é compatível. Apesar do processo seletivo ser rigoroso, exige-se muito e paga-se relativamente bem, levando-se em consideração que não é necessário nível superior. Um comissário com vinte anos de empresa pode ganhar acima de cinco mil reais, dependendo do porte da empresa. A média salarial encontrada entre as três empresas entrevistadas é de R\$ 4.648,00.

"Lidar com diferentes tipos de pessoas e culturas é desgastante para o funcionário" Esta assertiva obteve uma média de 3,2. O resultado indica que as pessoas discordam pouco. Um dos principais motivos do desgaste, que varia de pessoa para pessoa, seria o destino do vôo. Normalmente as pessoas que se dedicam a esta profissão gostam de aprender outras

línguas e outras culturas, mas quando, nas outras culturas há algum tipo de preconceito, isso pode gerar um desgaste emocional e trazer sentimentos não muito bons aos profissionais. Talvez, por estes motivos, a média não tenha sido tão boa.

Finalizando a parte da estatística descritiva, são comentadas as duas médias com valores mais altos das assertivas negativas.

"A escala de trabalho é pouco previsível." A média desta resposta foi de 4,3 (concordo pouco). Para o profissional desta área, é muito importante que a escala siga uma disciplina, pois com muita frequência ela é alterada. Isso atrapalha a vida particular do profissional que não pode nem sequer se programar para ir ao médico, participar de uma reunião na escola, fazer as provas na faculdade etc.

Confirmado o que já havia sido encontrado nas assertivas: "O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é difícil na função." Esta assertiva teve uma média de 4,6. A resposta que quase chegou a ser Concordo, mostra mais uma vez a dificuldade em se manter o equilíbrio. Talvez esta média não tenha sido mais alta porque se compararmos o número de folgas desta profissão com as de outras profissões, ainda é melhor, afinal a lei diz que deve haver no mínimo oito folgas mensais que às vezes pode chegar a doze ou mais. Dependendo da empresa e do tipo de voo que se faz, normalmente quem faz vôos internacionais acaba tendo mais folgas. Conforme o Artigo 35 "Quando ocorrer o cruzamento de três ou mais fusos horários em um dos sentidos da viagem, o tripulante terá, na sua base domiciliar, o repouso acrescido de duas horas por fuso cruzado." (BRASIL, 1984, p. 8). Além do Artigo 37, parágrafo segundo: "No caso de Vôos internacionais de longo curso, que não tenham sido previamente programados... poderá ser ampliado para 24 horas de folga, ficando o empregador obrigado a conceder ao tripulante mais de 48 horas de folga, além das previstas no art. 34 desta lei." (BRASIL, 1984, p.9). É importante lembrar que, de acordo com a USA

Today Magazine, funcionários que têm um maior controle sobre suas escalas conseguem evitar o excesso de trabalho e manter um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional . (JOB SATISFACTION, 2003).

4.3 Análise Fatorial Exploratória

A seguir é apresentada uma tabela da Matriz Fatorial Rotacionada que representa os dados já tratados através do SPSS 14.0, com o método Equamax, com carga fatorial para corte de 0,50.

Tabela 12: Matriz fatorial rotacionada

ASSERTIVAS	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6	FATOR 7	FATOR 8	Total
O salário não é compatível com as exigências do processo de seleção	0,809								
O salário não corresponde às responsabilidades exigidas dos funcionários	0,754								
Exige-se muito do funcionário para o que lhe é pago	0,712								
O salário é bastante compatível com as exigências da função	0,690								
A formação profissional exigida no cargo é justa em relação ao salário pago	0,509								
A empresa fornece apoio psicológico aos funcionários que trabalham nas aeronaves		0,673							
O suporte emocional oferecido pela empresa é fraco e insuficiente para quem precisa		0,577							
A empresa preocupa-se com a igualdade, mobilidade e relacionamento de seus funcionários		0,537							
Não há preocupação com a saúde física e mental dos funcionários que trabalham a bordo		0,529							
A empresa se preocupa em garantir condições de trabalho (salubridade e conforto ambiental) adequadas ao bom exercício das atividades		0,521							
A escala de trabalho é pouco previsível			0,628						
As normas são claras e precisas para todos sem exceção			0,571						
A regulamentação profissional não proporciona segurança ao funcionário				0,716					
A preocupação com o treinamento de todo pessoal envolvido nos vôos dá tranquilidade aos funcionários				0,676					
A preocupação com a manutenção dos aviões dá tranquilidade aos funcionários				0,534					
A possibilidade de fazer carreira estimula o funcionário a empenhar-se no trabalho					0,784				
O tempo que tenho para planejar o meu trabalho assegura meu desempenho na função					0,604				
Manter a privacidade em relação à vida pessoal é fácil na empresa aérea em que trabalho						0,702			
Meu trabalho garante tempo suficiente para me dedicar ao lazer e à família						0,520			
A empresa cumpre as exigências do Ciclo circadiano						0,511			
O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é difícil na função							0,691		
A variação total de horários é a principal fonte de reclamação dos comissários de bordo							0,647		
A hierarquia a bordo dificulta o bom andamento do trabalho								0,704	
Não há respeito à diversidade (raça, cor, religião ou orientação sexual) por parte de colegas no ambiente de trabalho								0,605	
VARIÂNCIA EXPLICADA	23,413	8,514	6,265	5,280	4,603	4,311	4,162	3,403	59,951

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

4.3.1 Cargas Fatoriais com Variância Explicada

Os valores correspondentes à cada assertiva são as cargas fatoriais. O primeiro fator, representado por cinco assertivas, explica 23,413 % da variância total, enquanto que o segundo, terceiro, quarto, quinto, sexto, sétimo e oitavo fatores explicam 8,514 / 6,265 / 5,280

/ 4,603 / 4,311 / 4,162 / 3,403%, respectivamente. O peso do primeiro fator é bem maior do que o dos outros. Para os entrevistados, as cinco assertivas do primeiro fator estão relacionadas entre si, assim como as cinco assertivas do segundo fator e assim por diante.

O primeiro fator é composto pelas seguintes assertivas:

"O salário não é compatível com as exigências do processo de seleção."

"O salário não corresponde às responsabilidades exigidas dos funcionários."

"Exige-se muito do funcionário para o que lhe é pago."

"O salário é bastante compatível com as exigências da função."

"A formação profissional exigida no cargo é justa em relação ao salário pago."

O título sugerido para o primeiro fator é: Remuneração.

É perceptível que este fator está ligado à remuneração. O resultado indica que ele é o mais abrangente, com 23,413% da variância total. Isso se opõe a muitas teorias que dizem que a remuneração não é essencial para influenciar a satisfação. Para Levy-Leboyer (1994), o significado do trabalho ficou enfraquecido e ligado somente a valores materiais. Neste caso, particularmente desta classe trabalhadora, é um fator de extrema importância, e caso haja interesse por parte da empresa em melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, deve-se começar justamente pela remuneração. Em um artigo de Appelbaum & Fewster (2003), eles relatam que a gestão de recursos humanos continua sendo tradicional, pois as empresas não conhecem seus clientes internos e os benefícios oferecidos aos profissionais, na visão deles, não são os esperados. Appelbaum & Fewster (2003) acreditam que o desempenho dos funcionários está diretamente ligado à compensação e benefícios. Se for comparado este fator com o primeiro critério do modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973), é justamente sobre Compensação Justa e Adequada que se está falando.

O segundo fator é composto pelas cinco assertivas que são apresentadas a seguir:

"A empresa fornece apoio psicológico aos funcionários que trabalham nas aeronaves."

"O suporte emocional oferecido pela empresa é fraco e insuficiente para quem precisa."

"A empresa preocupa-se com a igualdade, mobilidade e relacionamento de seus funcionários."

"Não há preocupação com a saúde física e mental dos funcionários que trabalham a bordo."

"A empresa se preocupa em garantir condições de trabalho (salubridade e conforto ambiental) adequadas ao bom exercício das atividades."

Título sugerido para o segundo fator: Saúde Física e Mental dos Trabalhadores

Estas assertivas representam o segundo fator, explicando 8,514% da variância total. As assertivas selecionadas são sobre saúde física e mental dos funcionários. Nesta classe trabalhadora, a saúde é imprescindível e isto não é gratuito. Todo tripulante deve ter uma carteira de saúde validada anualmente pelo Hospital da Aeronáutica e, sem ela, não é possível o exercício da profissão. É muito comum encontrar pessoas que estão com a carteira presa, impossibilitadas de exercer a profissão (recebendo pelo INSS), ou ainda que se aposentaram precocemente por invalidez. A preocupação e a importância dada à saúde se dá pelo medo de não poder mais exercer a profissão, devido aos problemas físicos ou psicológicos. Este segundo fator está ligado com o segundo critério de Walton (1973) que tem o título de Condições de Segurança e Saúde do Trabalhador, se tratando mais diretamente de saúde do trabalhador.

O terceiro fator é composto pelas seguintes assertivas:

"A escala de trabalho é pouco previsível."

"As normas são claras e precisas para todos, sem exceção."

Título sugerido: Clareza para as Regras e Escalas de Vôo.

O terceiro fator explica 6,265% da variância total. Trata da clareza com relação às normas e, principalmente, das escalas. Talvez estas duas assertivas estejam juntas porque neste ramo de atividade é comum algumas pessoas serem privilegiadas no que diz respeito ao destino dos vôos. Por exemplo, quando se trata de escala Brasil - América do Sul - o comissário só faz vôos para a Argentina e Chile, considerados os melhores vôos.

Há casos de comissários que só são escalados para vôos internacionais e longos, por exemplo: Europa. Há ainda casos de comissários que nunca vão para o Macapá, Belém ou Boa Vista, porque estes lugares não possuem uma boa infra-estrutura, além de apresentar um clima de difícil adaptação.

No caso dos vôos internacionais, os mesmos são pagos na moeda do país de destino: Europa (euro), Estados Unidos e Canadá (dólar), por exemplo. Por este motivo, ser escalado para este tipo de vôo favorece o profissional. Fica disponível a todos os tripulantes de cada empresa um escalão e, através dele, observa-se que alguns profissionais são favorecidos enquanto que outros fazem vôos cansativos e pouco lucrativos.

Há também profissionais que quase nunca voam nos finais de semana, enquanto para outros é concedido somente o final de semana social obrigatório por lei, de acordo com a regulamentação trabalhista. (BRASIL, 1984).

Acontece também, na maioria das empresas, de alguns profissionais mais privilegiados se recusarem a voar quando acionados na reserva. Este terceiro fator está diretamente ligado ao sexto critério de Walton (1973) que tem o título de O Constitucionalismo na Organização do Trabalho (cidadania), mais especificamente quando se trata sobre tratamento justo e adequado em todos os assuntos sem qualquer tipo de protecionismo.

O quarto fator é composto pelas seguintes assertivas:

"A regulamentação profissional não proporciona segurança ao funcionário."

"A preocupação com o treinamento de todo pessoal envolvido nos vôos dá tranquilidade aos funcionários."

"A preocupação com a manutenção dos aviões dá tranquilidade aos funcionários."

Título sugerido: Segurança Física

O quarto fator explica 5,280% da variância total e é composto por três assertivas. Todas as assertivas estão interligadas e diretamente voltadas à segurança no vôo. A primeira trata da regulamentação trabalhista, de grande importância nesta profissão. A segunda sobre o treinamento para todos os profissionais envolvidos no vôo. A terceira trata da manutenção das aeronaves. Em um artigo de Gill (2004), o resultado encontrado é que a segurança é influenciada também por problemas pessoais e principalmente ganhos financeiros, mais dois novos fatores que preocupam a indústria da aviação. Este quarto fator está ligado a segurança de vôo e relacionado com o segundo critério de Walton (1973) já citado anteriormente com o título de Condições de Segurança e Saúde do Trabalhador, mais especificamente Condições de Segurança.

O quinto fator é representado pelas seguintes assertivas:

"A possibilidade de fazer carreira estimula o funcionário a empenhar-se no trabalho."

"O tempo que tenho para planejar o meu trabalho assegura meu desempenho na função."

Título sugerido: Oportunidades de Crescimento

O quinto fator, com 4,603 de variância explicada, trata do desempenho do funcionário e desenvolvimento dele na carreira. De uma certa maneira, estas duas assertivas estão interligadas, talvez pelo fato de as pessoas acreditarem que se fizerem bem o trabalho a possibilidade de fazer carreira na empresa seja maior. A importância deste fator, de acordo

com Mitchell; Holtom; Lee (2001), se dá por acreditarem que a satisfação está diretamente ligada à possibilidade de fazer carreira na empresa, além de outros fatores, tais como: incentivos financeiros, compensação justa e comunicação aberta. Este quinto fator está ligado com o quarto critério de Walton (1973) que tem o título de: Oportunidade Futura para Crescimento Contínuo e Segurança.

O sexto fator é composto pelas seguintes assertivas:

"Manter a privacidade em relação à vida pessoal é fácil na empresa em que trabalho."

"Meu trabalho garante tempo suficiente para me dedicar ao lazer e à família."

"A empresa cumpre as exigências do Ciclo Circadiano."

Título sugerido: Tempo Livre

O sexto fator, explicando 4,311% da variância total, é composto de três assertivas. O tempo livre que o trabalhador tem para este tipo de trabalho é bem importante. Afinal, um comissário pode fazer um voo com até seis dias de duração. Quando se refere ao "Ciclo Circadiano", ou seja, relógio biológico, a regulamentação trabalhista protege o trabalhador dentro do possível. O artigo 36 diz: "Ocorrendo o regresso de viagem de uma tripulação simples entre 23:00 e 6:00 horas, tendo havido pelo menos três horas de jornada, o tripulante não poderá ser escalado para trabalho dentro desse espaço de tempo no período noturno subsequente." (BRASIL, 1984, p. 8).

Este sexto fator está ligado com o sétimo critério de Walton (1973) que tem o título de: O Trabalho e o Espaço Total da Vida, mais exatamente quando se refere ao tempo para lazer e para família.

O sétimo fator é formado pelas seguintes assertivas:

"O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é difícil na função."

"A variação total de horários é a principal fonte de reclamação dos comissários de bordo."

Título sugerido: Escala de Vôo

O sétimo fator, com 4,162% de variância explicada, é composto por duas assertivas e, mais uma vez, apesar delas fazerem parte de tópicos diferentes tratam de um ponto importante para a vida destes profissionais: a escala. É, a partir dela, que os profissionais organizam suas vidas e podem fazer uma programação para as pessoas que lhe prestam serviços: empregadas, babás etc... Além disso, podem programar também seus compromissos sociais e familiares. O artigo 17, da Regulamentação Trabalhista descreve que "... a escala deve ser divulgada com antecedência mínima de dois dias para a primeira semana de cada mês e sete dias para as semanas subseqüentes..." (BRASIL, 1984, p.3).

Este sétimo fator está ligado mais uma vez com o sétimo critério de Walton (1973) que tem o título de O Trabalho e o Espaço Total da Vida.

O oitavo fator é composto pelas seguintes assertivas:

"A hierarquia a bordo dificulta o bom andamento no trabalho."

"Não há respeito à diversidade (raça, cor, religião ou orientação sexual) por parte de colegas no ambiente de trabalho."

Título sugerido: Respeito ao Cidadão

E, finalmente, o oitavo e último fator, composto por duas assertivas com 3,403% de variância explicada e que estão relacionadas ao cidadão. Uma delas trata do preconceito e a outra da hierarquia. Neste ramo de atividade, o preconceito quase não existe e a hierarquia é bem vista e respeitada por todos. Este oitavo fator está ligado ao quinto critério de Walton (1973) que tem o título de Integração Social na Organização do Trabalho, mais diretamente

quando se trata de ausência de qualquer tipo de preconceito ponto principal para uma boa integração, além de relacionamento e senso comunitário.

É de grande relevância se comentar que dos oito critérios de Walton(1973) apenas dois critérios não foram encontrados com a análise fatorial exploratória, estes dois critérios tinham o título de Uso e Desenvolvimento das Capacidades que envolvia autonomia, qualidades múltiplas além de oportunidade de crescimento pessoal adequado e A Relevância Social da Vida do Trabalho que se trata mais especificamente sobre a Responsabilidade Social da Empresa para com a sociedade e com seus funcionários.

Nesta análise, ficou perceptível a importância do primeiro fator, com o título sugerido de "Remuneração". Este item é muito importante para esta classe trabalhadora. Este fator teve uma explicação de 23,413% da variância total, que é de 59,951%. Devemos levar em consideração que, na maior das empresas entrevistadas, à qual foi aplicado o maior número de questionários, a cada ano que passa o Comissário de Bordo ganha senioridade e sua hora de vôo passa a valer mais.

Se considerar a média salarial da população brasileira, o salário de um Comissário de Bordo deve ser considerado bom, pois para este profissional não é exigido como requisito o nível superior.

4.3.2 Valores do *Eigenvalue* e da Variância Explicada relacionados à Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 13: Valores do *Eigenvalue* e da variância, relacionados à Análise Fatorial

Fator	Valor <i>Eigenvalue</i>	% Variância	% Cumulativo
1	11,202	23,413	23,413
2	3,487	8,514	31,927
3	2,814	6,265	38,192
4	2,02	5,28	43,472
5	1,658	4,603	48,075
6	1,532	4,311	52,386
7	1,457	4,162	56,548
8	1,399	3,403	59,951

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

O *Eigenvalue* consiste no numerador da variância total explicada em cada fator.

Observe que todos os fatores possuem valores acima de um para o *Eigenvalue*.

4.3.3 Alpha de Cronbach

Tabela 14: Resultados de Alpha de Cronbach

Fator	1	2	3	4	5	6	7	8
Alpha de Cronbach	0,840	0,823	0,639	0,574	0,503	0,639	0,488	0,507

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Nesta tabela é apresentado os valores dos coeficientes de Alfa de Cronbach, com a finalidade de verificar a consistência interna dos dados. Todos os valores com exceção do fator sete relacionado à escala de vôo, estão acima de 0,50. Nesse ponto, sugere-se que, em outros trabalhos a inclusão dessas assertivas sejam reconsideradas, dada a falta de confiabilidade da consistência interna dessa escala. Os valores entre 0,50 e 0,80 são considerados bons para uma pesquisa exploratória de acordo com Cronbach (1996 apud CODA; SILVA, 2004). O fator é composto por duas frases e uma delas trata do Ciclo Circadiano, um tema polêmico, afinal, falar de relógio biológico com pessoas que trabalham com escala se torna um tanto inviável. Talvez isso tenha acarretado em um valor abaixo do

ideal mas, como se trata de apenas um fator abaixo do esperado, deve-se relevar e se deter nos outros, que apresentaram um bom resultado.

4.3.4 Média Fatorial

A seguir é apresentada a média de cada fator, conforme a escala definida: 01 - Discordo Totalmente; 02 - Discordo Muito; 03 - Discordo Pouco; 04 - Concordo Pouco; 05 - Concordo; 06 - Concordo Muito; 07 - Concordo Totalmente.

Tabela 15: Média Fatorial e Média Geral

Fator	1	2	3	4	5	6	7	8	Índice
Média	4,6	4,53	4,09	5,65	4,71	3,52	3,52	5,82	4,55

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

O índice médio é obtido através da média aritmética simples dos oito fatores, ou seja, é realizada uma média aritmética simples das cinco assertivas que formam o primeiro fator, das cinco assertivas que formam o segundo fator e assim por diante.

O índice médio geral dos fatores de 4,55 indica que, de uma certa maneira, as pessoas entrevistadas são positivas em suas respostas.

4.3.5 Diferenças Entre os Grupos a Partir de Atributos Selecionados no Perfil da Amostra

Nesta parte do trabalho são apresentadas as igualdades ou não de diferentes grupos: sexual, feminino e masculino, sindicalizado ou não, estado civil, grau de escolaridade etc. É utilizados os testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallys. É de grande valia ressaltar que para duas amostras utiliza-se o teste Mann-Whitney e para mais de duas amostras utiliza-se o teste Kruskall-Wallys. (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

A hipótese nula deste teste é de igualdade entre os grupos e, portanto, valores para significância estatística abaixo de 5%, rejeita-se a hipótese nula, inferindo-se que há diferença entre os grupos.

Tabela 16: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Gênero do Entrevistado

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Mann-Whitney U	5625	4069	4953	5501,5	4941,5	3623	5514	6025,5	3610,5
Gênero do Entrevistado	-0,866	-3,813	-2,084	-1,112	-2,209	-4,278	-0,982	-0,087	-4,127
Significância	0,386	0,000	0,037	0,266	0,027	0,000	0,326	0,931	0,000

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Nesta tabela foram apresentados os resultados dos testes com relação ao gênero do entrevistado. Quando o índice também estiver abaixo de 0,05, significa que, no geral, existem diferenças significativas.

Quando se tenta identificar se há diferença estatística entre os grupos masculino e feminino, é perceptível que nos fatores dois, três, cinco e seis existem diferenças. Nestes mesmos fatores, os homens possuem uma média mais alta do que as mulheres e, no índice geral, isto também se repete: pessoas do sexo masculino possuem uma média mais alta, indicando que os homens estão mais satisfeitos.

Tabela 17: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Sindicalização

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Mann-Whitney U	6234	6702,5	6069,5	5806,5	6439,5	6359	6315	6439,5	6118
Sindicalizado?	-1,001	-0,39	-1,097	-1,818	-0,615	-0,159	-0,709	-0,626	-0,325
Significância	0,317	0,969	0,273	0,069	0,538	0,873	0,478	0,531	0,745

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

No questionário há uma pergunta que identifica se o funcionário é sindicalizado ou não. O resultado encontrado foi que não existem diferenças. Os profissionais pensam de uma mesma forma. Apenas 30,9 % eram sindicalizados.

Tabela 18: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Grau de Escolaridade

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Mann-Whitney U	7604,5	8119	7678,5	7848	7227	7397,5	7475	7778	7246
Superior/Médio	-1,409	-0,368	-1,09	-1,013	-2,041	-1,06	-1,44	-1,139	-0,922
Significância	0,159	0,713	0,276	0,311	0,041	0,289	0,15	0,255	0,356

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Os resultados mostram no índice geral, que, com relação à formação, as pessoas pensam igual. Somente no fator cinco, que está relacionado às Oportunidades de Crescimento, as pessoas que possuem nível superior se mostraram estar menos satisfeitas do que as demais.

Tabela 19: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Empresa em que Trabalha

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Kruskal-Wallis	5,207	28,09	19,68	2,156	11,915	5,048	1,236	11,977	10,221
Empresa que Trabalha	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância	0,074	0,000	0,000	0,34	0,003	0,08	0,539	0,003	0,006

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

O resultado apresentado foi que nos fatores dois, três, cinco e oito, os profissionais pensam de maneira diferente e estes fatores estavam ligados a: Saúde Física e Mental dos Trabalhadores; Clareza com Regras e Escalas de Vão; Oportunidades de Crescimento e Respeito ao Cidadão. No índice geral, também houve diferenças. É possível identificar que, no geral, a empresa C possui uma média mais alta do que as outras e talvez isso esteja relacionado à atual situação de crescimento e desenvolvimento em que a empresa se encontra. Já a empresa que está com dificuldades financeiras, conforme foi divulgado pela mídia, apresenta uma média mais baixa. As diferenças existem, mas é importante ressaltar que para

os fatores 1 - Remuneração, 4 - Segurança Física, 6 - Tempo Livre e 7 - Escala de Vôo, os profissionais de três diferentes empresas aéreas pensam da mesma maneira.

Tabela 20: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Estado civil

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Kruskal-Wallis	0,015	11,49	9,346	1,001	3,837	1,89	0,282	0,202	5,546
Estado Civil	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância	0,993	0,003	0,009	0,606	0,147	0,389	0,868	0,904	0,062

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Quando se tenta identificar se pessoas casadas, solteiras e separadas pensam da mesma maneira, é possível perceber que no índice geral não há diferença, porém no fator 2 - Saúde Física e Mental dos Trabalhadores e 3 - Clareza com Regras e Escala de Vôo existem diferenças. No fator dois, o divorciado tem um média mais alta e no fator três o solteiro tem a mais alta. No índice geral, o divorciado tem uma média mais alta do que o casado e o solteiro.

Tabela 21: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Idade do

Entrevistado

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Kruskal-Wallis	1,361	13,644	2,773	5,213	5,924	7,895	2,102	3,424	11,72
Idade do Entrevistado	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Significância	0,715	0,003	0,428	0,157	0,115	0,048	0,551	0,331	0,008

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Para este tópico, foram formados alguns grupos: de 18 a 24 anos, de 25 a 34 anos, de 35 a 44 anos e de 45 a 59 anos. Nos fatores dois e seis existem diferenças. No fator 2 - Saúde Física e Mental dos Trabalhadores, o grupo de 18 a 24 anos tem uma média mais alta, indicando que os problemas de saúde ainda não apareceram nesta faixa etária e que, em outras faixas etárias é que eles se manifestam. No fator 6 - Tempo Livre, é identificado mais uma vez que o grupo de 18 a 24 anos possuía uma média mais alta, o que nos leva a concluir que

as pessoas mais novas ainda não sentem a necessidade de tempo livre, talvez por ainda não serem casados, não terem filhos e obrigações sociais. No índice geral, novamente os fatos se repetem: o grupo de 18 a 24 anos possui uma média mais alta do que os outros.

Tabela 22: Teste para verificação de diferenças entre os grupos, a partir da variável: Tempo de Empresa

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Índice
Kruskal-Wallis	3,323	40,338	24,09	1,287	10,1	7,322	0,636	1,953	18,363
Tempo de Empresa	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Significância	0,344	0,000	0,000	0,732	0,018	0,062	0,888	0,582	0,000

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa

Quando se separa os entrevistados por tempo de empresa, identifica-se os seguintes grupos: até 1 ano de empresa, de 1 a 5 anos de empresa, de 6 a 10 anos de empresa e 11 anos ou mais de empresa. A média de tempo de empresa das pessoas entrevistadas é de aproximadamente dezoito anos, indicando que as pessoas realmente fazem carreira neste ramo de atividade. Houve diferenças nos fatores dois, três, cinco e no índice geral. O fator dois está relacionado à Saúde Física e Mental dos Trabalhadores, o fator três à Clareza com Regras e Escalas de Vôo e o fator cinco às Oportunidades de Crescimento. O grupo com até um ano de empresa tem uma média mais alta, acontecendo o mesmo no índice geral. Isso demonstra que neste grupo, talvez as pessoas ainda estão envolvidas com o glamour da profissão e as facilidades da mesma, enquanto que para os outros profissionais estes dois motivos não tenham mais tanto valor.

4.4 Resultados Referentes às Perguntas Abertas

É apresentado agora as perguntas abertas, que estão localizadas no final do questionário. A primeira pergunta é a seguinte: Em sua opinião qual o real significado da profissão COMISSÁRIO (A) DE BORDO? (até 3 citações)

(Lembrando que N significa frequência das respostas)

Tabela 23: O Significado da Profissão

Significado da Profissão	N	%
Segurança de Vôo	216	82,4
Atendimento ao Cliente	97	37
Carreira	55	21
Filosofia de Vida	28	10,7
Não Informado	1	0,4

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Segurança é o item que ficou em primeiro lugar, representando 82%. Isso mostra que os profissionais sabem da importância e da responsabilidade desta profissão. Como já foi citado anteriormente na revisão bibliográfica, o verdadeiro significado da profissão é ser um Técnico de Segurança e é para exercer este papel que as empresas necessitam destes profissionais a bordo. Caso haja uma emergência, os profissionais estão treinados e prontos para agir e socorrer vidas. Sievers (1990) afirma que a preocupação com as teorias de motivação surge quando o sentido do trabalho se perde. Para esta profissão os resultados indicam que ele ainda não se perdeu. Quando se questiona o que realmente motiva o profissional deste ramo de atividade, a resposta encontrada não foi ser um técnico de segurança.

A segunda pergunta é: O que realmente lhe motiva para esta profissão? (até 3 citações)

Tabela 24: Motivação

Motivação	N	%
Facilidades da Profissão	175	66,8
Compensação Financeira	87	33,2
Realização Pessoal	76	29
Carreira	14	5,3
Não Informado	3	1,1

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Nesta pergunta a intenção é de identificar quais foram os motivos que levaram o profissional a escolher a profissão Comissário de Bordo, baseado no texto da Levy-Leboyer (1994). O tópico Facilidades da Profissão está em primeiro lugar com 66,8%. Estas facilidades são bem variadas: conhecer o Brasil todo e outros países; ficar em hotéis bons; fazer turismo enquanto se trabalha; não ter rotina de trabalho; não ter horário fixo; poder viajar pelo Brasil durante as folgas sem ter que pagar nada; poder viajar pelo mundo pagando apenas uma pequena taxa; ter descontos em hotéis; ou seja, ter inúmeras vantagens. Para as pessoas que realmente gostam destas facilidades, esta profissão é interessante. É importante lembrar que de uma maneira indireta, estas facilidades estão ligadas às facilidades financeiras.

O segundo tópico, com 33,2%, se refere à Compensação Financeira e o terceiro, com 29%, está ligado à Realização Pessoal.

A terceira questão é a seguinte: Quais suas principais funções a bordo? (até 3 citações). A análise da resposta desta pergunta está baseada na definição da profissão que se encontra na Regulamentação Profissional:

"Comissário é o auxiliar do comandante encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante". (BRASIL, 1984, p. 02).

O resultado encontrado é o seguinte:

Tabela 25: Funções a Bordo

Funções a Bordo	N	%
Segurança	232	88,5
Atendimento aos Passageiros	232	88,5
Serviço de Bordo	2	0,8

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa

Os profissionais entrevistados realmente conhecem quais são suas funções a bordo, tanto é que os resultados para Segurança e Atendimento aos Passageiros foram iguais: 88,5 %.

A quarta pergunta é: Até que ponto o seu trabalho é capaz de facilitar o atendimento de seus objetivos e valores? (até 3 citações).

Tabela 26: Atendimento dos Objetivos

Atendimento dos Objetivos	N	%
Total	52	19,8
Muito	20	7,6
Pouco	9	3,4
Não Entendeu	12	4,6
Nenhum	6	2,3

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Esta pergunta foi baseada na seguinte citação de Bergamini e Coda:

"Satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores". (BERGAMINI; CODA, 1990, p.66).

Esta pergunta tem o objetivo de identificar, de uma maneira superficial, a satisfação destes trabalhadores, mas o resultado encontrado é que apenas 19,8% estão satisfeitos. Vale lembrar que muitas pessoas não entenderam esta pergunta e suas respostas acabaram distorcendo um pouco os resultados.

A quinta pergunta é a seguinte: Qual a palavra que mais representa o significado de Qualidade de Vida no Trabalho para você?

Para esta pergunta foram utilizados pesos: 3 para a primeira palavra mais importante, 2 para a segunda palavra mais importante e 1 para a terceira palavra mais importante, que melhor representassem Qualidade de Vida no Trabalho.

Tabela 27: Primeira palavra mais importante para o significado de Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho	N	Peso	Total
Segurança	51	3	153
Segurança	43	2	86
Segurança	36	1	36
Total de Vezes Citada			275

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Tabela 28: Segunda palavra mais importante para o significado de Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho	N	Peso	Total
Remuneração	24	3	72
Remuneração	56	2	112
Remuneração	48	1	48
Total de Vezes Citada			232

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Tabela 29: Terceira palavra mais importante para o significado de Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho	N	Peso	Total
Realização Pessoal	45	3	135
Realização Pessoal	32	2	64
Realização Pessoal	23	1	23
Total de Vezes Citada			222

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Para estes profissionais, as palavras que representam Qualidade de Vida no Trabalho são: Segurança de Vão, Remuneração e Realização Pessoal.

Mais uma vez a importância da Remuneração aparece, lembrando que ela já foi citada como o fator mais importante na Análise Fatorial Exploratória.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho é identificar a satisfação percebida pelos Comissários de Bordo no Brasil com relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso, foi utilizado o modelo de Walton (1973), foi feita uma adaptação, e os dados foram inseridos no programa SPSS 14.0. O resultado encontrado foi que, de uma maneira geral, os Comissários entrevistados foram otimistas em suas respostas, sendo que o índice geral encontrado foi de 4,55, lembrando que a escala ia de 1 a 7 (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente).

Foi identificado que para esta categoria profissional, o fator que mais influencia a Qualidade de Vida no Trabalho é o fator relacionado à Remuneração e que a Qualidade de Vida no Trabalho é representada por três itens: Segurança, Remuneração e Realização Pessoal, em suas respectivas ordens de importância.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que era sobre o tipo de tratamento dado aos funcionários, foi possível identificar, através das dez médias mais altas, que existe comunicação, as pessoas têm orgulho das empresas onde trabalham, existe Responsabilidade Social para com os funcionários, respeito pelo produto ofertado, existe treinamento e a remuneração é boa. Assim sendo, percebe-se que a gestão de pessoas que ocorre neste ramo de atividade está caminhando para um modelo de gestão mais moderna onde se valoriza a força de trabalho, as equipes são engajadas e existe emprego a longo prazo (afinal a média de tempo de empresa das pessoas entrevistadas foi de dezessete anos). Nota-se também que a satisfação muda de acordo com a empresa onde se trabalha e que, nas três empresas analisadas, os funcionários mais satisfeitos são aqueles que trabalham na empresa que está em pleno crescimento. Com relação ao sentido do trabalho, neste ramo de atividade ele não se perdeu. Os profissionais sabem claramente qual a sua principal função a bordo - técnico de

segurança - mas, quando se questiona o que realmente os motiva, a resposta está relacionada às facilidades da profissão, ou seja: viajar pelo mundo, aprender novas línguas, conhecer novas culturas etc., facilidades estas que de alguma maneira se convertem em forma de remuneração.

Sem dúvida nenhuma, a constatação mais importante neste trabalho foi a do grande peso que a remuneração tem na vida destes trabalhadores. Através da análise fatorial exploratória, identificou-se que de cinquenta e duas questões, foram encontrados oito fatores principais e, destes oito fatores, o primeiro lugar foi designado à Remuneração, ou seja, em uma variância total explicada de 59,951%, o fator remuneração foi responsável por 23,413%. Para esta classe trabalhadora, quando se questiona sobre qualidade de vida no trabalho, sem dúvida estamos falando principalmente da remuneração.

Existe grande tendência de pessoas mais novas serem mais positivas em suas respostas. Também existe uma grande inclinação de pessoas com menos de um ano de empresa estarem mais satisfeitas, talvez por estarem ainda deslumbradas com a profissão. Os divorciados também foram mais positivos em suas respostas. Os únicos que não se mostraram satisfeitos com as oportunidades de crescimento foram as pessoas que possuem nível superior. É perceptível que existe uma inclinação muito grande de as pessoas se tornarem cada dia mais exigentes e menos satisfeitas com as condições de trabalho oferecidas. Um exemplo disso eram as condições de trabalho que as empresas ofereciam antigamente e as condições de trabalho atuais, com regulamentações trabalhistas cada vez mais rígidas para a proteção do cidadão. Foi constatado que a classe trabalhadora entrevistada possui uma Regulamentação Profissional complexa e os próprios profissionais acreditam que ela os protege.

A sugestão que deixamos para as empresas que possuem o interesse em melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários neste ramo de atividade, é que utilizem

este questionário, fazendo uma adequação às suas realidades e o apliquem aos seus profissionais: aeronautas, comissários e pilotos, com o objetivo de identificar quais os pontos, ou melhor, quais os fatores que realmente são importantes para que se consiga uma melhor qualidade de vida no trabalho. Outra sugestão, aplicável a qualquer ramo de atividade, seria: antes de implantar qualquer melhoria voltada aos seus funcionários, identificar qual sua real necessidade, pois ficou claro em um levantamento que houve em nove países que os benefícios implantados pelas empresas nem sempre são os esperados por seus funcionários. É importante lembrar também que não é possível fornecer um excelente serviço aos clientes externos se não se conhece os clientes internos, ou seja, os próprios funcionários.

Seria muito interessante se em um trabalho acadêmico fosse feito um levantamento sobre o tema estudado: Qualidade de Vida no Trabalho dos Comissários de Bordo no Brasil, que envolvesse todas as empresas aéreas brasileiras, com o objetivo de se identificar as diferenças existentes entre as grandes empresas, como as analisadas neste trabalho, e as pequenas, que estão surgindo, para desta forma, descobrir quais as condições de trabalho que são oferecidas aos profissionais (pilotos e comissários) que nelas trabalham.

REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, Steven H.; FEWSTER, Brenda M. Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Compensation and Benefits Practices. **Management Research News**. Montreal/Quebec, v.26, n.7, p.59-71, 2003.
- BENEFITS are better at large companies. **HR FOCUS**; v.81, n.1, p.12, Jan. 2004.
- BRAGA, M. P. et al (Org.). "**Comissários de Vôo: De(s)colagens de uma história**". Relatório Final do Projeto de Pesquisa e Extensão do Curso de Psicologia da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1998.
- BRASIL. **Regulamentação Profissional (1984)**. Lei N.º 7.183, de 05 de Abril de 1984. Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências. Disponível em: <http://www.att.org.br/site/vernoticia.asp?id.1686>. Acesso em: 30 out. 2005.
- BRASIL. Departamento de Aviação Civil. **Evolução do Transporte Aéreo, 1998**. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/institucional/institucional/5.asp>. Acesso em: 28 de out. 2005.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Adaptação: Paulo Jacobsen. Tradução: Maria L. N. Silveira. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1994.
- CIULLA, Joanne B. How much is a job worth. **Across the board**, 01471554, v. 37, n.6, Jun. 2000.
- CODA, Roberto; SILVA, Dirceu. **Sua escola de administração é uma excelente escola para se estudar? Descobrimos dimensões da satisfação de alunos em cursos de administração: uma contribuição metodológica**. Curitiba: 28º. ENANPAD, 2004.
- CUNHA, Rodrigo. Dinheiro não é tudo. **Exame Você S/A - As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, 2002.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FLIN, Rhona; O'CONNOR, Paul; MEARNNS, Kathryn. Crew resource management: improving teamwork in high reliability industries. **Team Performance Management: An international journal**. Aberdeen, UK. V.8, n.3/4, p.68-78, 2002.
- FREIBERG, Kevin L.; FREIBERG, Jacquelyn A. **NUTS! As Soluções Criativas da Southwest Airlines para o Sucesso Pessoal e nos Negócios**. Tradução: Giannini, Maria de L. 1 ed. São Paulo: Manole, 2000
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILL, Gurjeet K. Perception Of Safety, Safety Violation And Improvement of Safety In Aviation: Findings Of A Pilot Study. **Journal of Air Transportation**. New Zealand, v.9, n.3, p.43-55, 2004.
- HAIR JR., Joseph et al. **Multivariate Data Analysis, With Readings**. 4ed. Prentice Hall International Edition, 1995.
- HAYWOOD-FARMER, John; NOLLET, Jean. Service Plus: Effective Service Management. **International Journal of Service Industry Management**. Morin, Canada, v.5, n.5, p.74, 1991.
- JOB SATISFACTION Linked to Flexible Schedules. **USA today magazine**, v. 132. n. 2702, Nov. 2003.
- JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho: Avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema de qualidade baseado na**

- especificação técnica ISO/TS 16949:2001.** Trabalho de conclusão de curso - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** Tradução Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. L.; RODRIGUES, Avelino L. **Stress e Trabalho: Uma abordagem psicossomática.** 3 ed. São Paulo: Atlas S.A , 2002.
- MAGNAVITA, Cláudio. Aviação comercial brasileira: Compreenda a crise. **Jornal do Turismo.** Nov. 2004.
- MAGNAVITA, Cláudio. **Gazeta Mercantil:** União Defende Solução de Mercado, Mas Não Faz a Sua. São Paulo, 05 de Maio de 2005. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias>> Acesso em: 28 Out. 2005.
- MITCHELL, Terence r.; HOLTOM, Brooks W.; LEE, Thomas W. How to keep your best employees Developing an effective retention policy. **Academy of Management Executive,** v.15, n.4, 2001.
- PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. **Análise De Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade Do SPSS.** 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- PINTO, Victor. A crise na aviação brasileira. **Consultoria Legislativa,** 15 de agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>> Acesso em: Nov. 2004.
- RISQUES, Rosana C. M. **Ambiente de Trabalho dos Aeronautas e Suas Implicações no Direito.** Rio de Janeiro, 2003. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2003.
- RODRIGUES, Vinicius C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 30, n.1, p. 05-16, Jan. /Mar. 1990.
- TOLFO, Suzana da R.. e PICCININI, Valmíria C. As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea,** São Paulo, v.5, n.1. Jan/abr, 2001.
- VIEIRA, Marcelo e BARBOSA, Lúcia. Estratégias de RH e Competitividade. **Revista de Administração Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 1999.
- WALTON, Richard E. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review,** USA: v.15, n.1, p. 11-21, 1973.
- WOOD, S. J., & WALL, T. D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **RAUSP Revista de Administração,** v.37, p.67-78, 2002.

FRASES	DT	DM	DP	CP	C	CM	CT	uso da codif.
	1	2	3	4	5	6	7	
Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa								45
A regulamentação profissional não proporciona segurança ao funcionário								46
As normas são claras e precisas para todos, sem exceção								47
Há pouca autonomia para desenvolver adequadamente os trabalhos previstos								48
A empresa preocupa-se com a igualdade, mobilidade e relacionamento de seus funcionários								49
Não há preocupação com a saúde física e mental dos funcionários que trabalham a bordo								50
Os aumentos salariais não refletem adequadamente as promoções recebidas								51
O salário é bom quando comparado com o de outras empresas								52
O nível de informações que tenho a respeito de todo processo ligado ao transporte de passageiros é suficiente para o bom desempenho de minhas atividades								53

Opinião e características da função/profissão

1. Em sua opinião, qual o real significado da profissão COMISSÁRIO(A) DE BORDO? (03 Palavras)

_____ |__|__|54

_____ |__|__|55

2. O que realmente lhe motiva para esta profissão? (03 Palavras)

_____ |__|__|56

_____ |__|__|57

3. Quais são suas principais funções a bordo? (As 03 principais)

_____ |__|__|58

_____ |__|__|59

4. Até que ponto o seu trabalho é capaz de facilitar o atendimento de seus objetivos e valores?

_____ |__|__|60

_____ |__|__|61

5. No período de um ano, quantas dispensas médicas você teve? _____ vezes
[se não tiver tido nenhuma, anote 0]

_____ |__|__|62

6. Abaixo, são apresentadas algumas palavras. Pediria que você anotasse no espaço ao lado qual delas **mais representa o significado** de **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO** para você?

Benefícios ⁽¹⁾	Diárias ⁽²⁾	Humanismo ⁽³⁾	Ausência de acidentes ⁽⁴⁾	_____
Remuneração ⁽⁵⁾	Regulamentação ⁽⁶⁾	Saúde ⁽⁷⁾	Responsabilidade Social ⁽⁸⁾	1ª.) __ __ 63
Escala ⁽⁹⁾	Segurança em vôo ⁽¹⁰⁾	Realização Pessoal ⁽¹¹⁾	Folgas ⁽¹²⁾	_____
E a segunda palavra que mais representa o significado de QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO para você?				2ª.) __ __ 64
E a terceira palavra que mais representa o significado de QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO para você?				3ª.) __ __ 65

Perfil do respondente

	Uso interno
Gênero: () Masculino ⁽¹⁾ () Feminino ⁽²⁾	__ 66
Idade: _____ anos completos	__ __ 67
Estado civil: () Solteiro ⁽¹⁾ () Casado/Amasiado ⁽²⁾ () Divorciado/Separado ⁽³⁾	__ 68
Número de Filhos: _____ [obs:se não tiver, anote 0]	__ __ 69
Grau de escolaridade: () Médio ⁽¹⁾ () Superior ⁽²⁾ () Pós ⁽³⁾ () Mestrado ⁽⁴⁾ () Doutorado ⁽⁵⁾	__ 70
Línguas fluentes: () Inglês ⁽¹⁾ () Espanhol ⁽²⁾ () Francês ⁽³⁾ () Italiano ⁽⁴⁾	__ 71 __ 72
() Alemão ⁽⁵⁾ () Japonês ⁽⁶⁾ () Outra. Qual? _____	__ 73 __ 74
Tempo na empresa: _____ anos (se não tiver ainda um ano) _____ meses	__ __ __ 75
Rendimento bruto recebido em março/06: R\$ _____	_____ .00 76
Últimas 03 experiências de trabalho:	__ __ 77
_____	__ __ 78
_____	__ __ 79
Muito obrigada pelas informações	
Empresa em que trabalha: () A ⁽¹⁾ () B ⁽²⁾ () C ⁽³⁾	__ 80
É sindicalizado(a)? () Não ⁽¹⁾ () Sim ⁽²⁾	__ 81

Nome do entrevistado: _____

Telefone fixo: _____ Celular: _____

Anexo 01**LEI Nº 7.183, DE 05 DE ABRIL DE 1984.**

Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I**DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES****SEÇÃO I****Do Aeronauta e da sua Classificação**

Art 1º - O exercício da profissão de aeronauta regulado pela presente Lei.

Art 2º - Aeronauta é o profissional habilitado pelo Ministério da Aeronáutica, que exerce atividade a bordo de aeronave civil nacional, mediante contrato de trabalho.

Parágrafo único - Considera-se também aeronauta, para os efeitos desta Lei, quem exerce atividade a bordo de aeronave estrangeira, em virtude de contrato de trabalho regido pelas leis brasileiras.

Art 3º - Ressalvados os casos previstos no Código Brasileiro do Ar, a profissão de aeronauta é privativa de brasileiros.

Parágrafo único - As empresas brasileiras que operam em linhas internacionais poderão utilizar comissários estrangeiros, desde que o número destes não exceda a 1/3 (um terço.) dos comissários existentes a bordo da aeronave.

Art 4º - O aeronauta no exercício de função específica a bordo de aeronave, de acordo com as prerrogativas da licença de que é titular, tem a designação de tripulante.

Art 5º - O aeronauta de empresa de transporte aéreo regular que se deslocar, a serviço desta, sem exercer a bordo de aeronave tem a designação de tripulante extra.

Parágrafo único O aeronauta de empresa de transporte aéreo não regular ou serviço especializado tem a designação de tripulante extra somente quando se deslocar em aeronave da empresa, a serviço desta.

Art 6º - São tripulantes:

- a) - **COMANDANTE**: piloto responsável pela operação e segurança da aeronave exerce a autoridade que a legislação aeronáutica lhe atribui;
- b) - **CO-PILOTO**: piloto que auxilia o comandante na operação da aeronave;
- c) - **MECÂNICO DE VÔO**: auxiliar do comandante, encarregado da operação e controle de sistemas diversos conforme especificação dos manuais técnicos da aeronave;

d) - NAVEGADOR: auxiliar do comandante, encarregado da navegação da aeronave quando a rota e o equipamento o exigirem, a critério do órgão competente do Ministério da Aeronáutica;

e) - RADIOOPERADOR DE VÔO: auxiliar do comandante, encarregado do serviço de radiocomunicações nos casos previstos pelo órgão competente do Ministério da Aeronáutica;

f) - COMISSÁRIO: é o auxiliar do comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante.

§ 1º - A guarda dos valores fica condicionada à existência de local apropriado e seguro na aeronave, sendo responsabilidade do empregador atestar a segurança do local.

§ 2º - A guarda de cargas e malas postais em terra somente será confiada ao comissário quando no local inexistir serviço próprio para essa finalidade.

Art 7º - Consideram-se também tripulantes, para os efeitos desta lei, os operadores de equipamentos especiais instalados em aeronaves homologadas para serviços aéreos especializados, devidamente autorizados pelo Ministério da Aeronáutica.

SEÇÃO II

Das Tripulações

Art 8º - Tripulação é o conjunto de tripulantes que exercem função a bordo de aeronave.

Art 9º - Uma tripulação poderá ser: mínima, simples, composta e de revezamento.

Art 10 - Tripulação mínima é a determinada na forma da certificação de tipo de aeronave e a constante do seu manual de operação, homologada pelo órgão competente do Ministério da Aeronáutica, sendo permitida sua utilização em vôos: locais de instrução, de experiência, de vistoria e de traslado.

Art 11 - Tripulação simples é a constituída basicamente de uma tripulação mínima acrescida, quando for o caso, dos tripulantes necessários à realização do vôo.

Art 12 - Tripulação composta é a constituída, basicamente de uma tripulação simples, acrescida de um piloto qualificado a nível de piloto em comando, um mecânico de vôo, quando o equipamento assim o exigir, e no mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do número de comissários.

Parágrafo único - Aos tripulantes acrescidos à tripulação simples serão asseguradas, pelo empregador, poltronas reclináveis.

Art 13 - Tripulação de revezamento é a constituída basicamente de uma tripulação simples, acrescida de mais um piloto qualificado a nível de piloto em comando um co-piloto, um mecânico de vôo, quando o equipamento assim o e exigir, e de 50% (cinquenta por cento) do número de comissários.

Parágrafo único - Aos pilotos e mecânicos de vôo acrescidos à tripulação simples serão asseguradas pelo empregador, acomodações para o descanso horizontal e para os comissários, número de assentos reclináveis igual à metade do seu número com aproximação para o inteiro superior.

Art 14 - O órgão competente do Ministério da Aeronáutica, considerando o interesse da segurança de vôo, as características da rota e do vôo, e a programação a ser cumprida, poderá determinar a composição da tripulação ou as modificações que se tornarem necessárias.

Art 15 - As tripulações compostas ou de revezamento só poderão ser empregadas em vôos internacionais e nas seguintes hipóteses:

- a) - mediante programação;
- b) - para atender a atrasos ocasionados por condições meteorológicas ou por trabalhos de manutenção; e
- c) - em situações excepcionais, mediante autorização do Ministério da Aeronáutica.

Parágrafo único - Uma tripulação composta poderá ser utilizada em vôos domésticos para atender a atrasos ocasionados por condições meteorológicas desfavoráveis ou por trabalhos de manutenção.

Art 16 - Um tipo de tripulação só poderá ser transformado na origem do vôo e até o limite de 3 (três) horas, contadas a partir da apresentação da tripulação previamente escalada.

Parágrafo único - A contagem de tempo para limite da jornada será a partir da hora da apresentação da tripulação original ou do tripulante de reforço, considerando o que ocorrer primeiro.

CAPÍTULO II

DO REGIME DE TRABALHO

Seção I

Da Escala de Serviço

Art 17 - A determinação para a prestação de serviço dos aeronautas, respeitados os períodos de folgas e repousos regulamentares, será feita:

- a) - por intermédio de escala especial ou de convocação, para realização de cursos, exames relacionados com o adestramento e verificação de proficiência técnica;
- b) - por intermédio de escala, no mínimo semanal, divulgada com antecedência mínima de 2 (dois) dias para a primeira semana de cada mês e 7 (sete) dias para as semanas subsequentes, para os vôos de horário, serviços de reserva, sobre aviso e folga; e
- c) - mediante convocação, por necessidade de serviço.

Art 18 - A escala deverá observar, como princípio, a utilização do aeronauta em regime de rodízio e em turnos compatíveis com a higiene e segurança do trabalho.

Art 19 - É de responsabilidade do aeronauta manter em dia seus certificados de habilitação técnica e de capacidade física estabelecidos na legislação em vigor, cabendo-lhe informar ao serviço de escala, com antecedência de 30 (trinta) dias, as respectivas datas de vencimento, a fim de que lhe seja possibilitada a execução dos respectivos exames.

SEÇÃO II

Da Jornada de Trabalho

Art 20 - Jornada é a duração do trabalho do aeronauta, contada entre a hora da apresentação no local de trabalho e hora em que o mesmo é encerrado.

§ 1º - A jornada na base domiciliar será contada a partir da hora de apresentação do aeronauta no local de trabalho.

§ 2º - Fora da base domiciliar, a jornada será contada a partir da hora de apresentação do aeronauta no local estabelecido pelo empregador.

§ 3º - Nas hipóteses previstas nos parágrafos anteriores, a apresentação no aeroporto não deverá ser inferior a 30 (trinta) minutos da hora prevista para o início do voo.

§ 4º - A jornada será considerada encerrada 30 (trinta) minutos após a parada final dos motores.

Art 21 - A duração da jornada de trabalho do aeronauta será de:

- a) - 11 (onze) horas, se integrante de uma tripulação mínima ou simples;
- b) - 14 (quatorze) horas, se integrante de uma tripulação composta; e
- c) - 20 (vinte) horas, se integrante de uma tripulação de revezamento.

§ 1º - Nos vôos de empresa de táxi aéreo, de serviços especializados, de transporte aéreo regional ou em vôos internacionais regionais de empresas de transporte aéreo regular realizados por tripulação simples, se houver interrupção programada da viagem por mais 4 (quatro) horas consecutivas, e for proporcionado pelo empregador acomodações adequadas para repouso dos tripulantes, a jornada terá duração acrescida da metade do tempo de interrupção, mantendo-se inalterado os limites prescritos na alínea " a " do art. 29 desta Lei.

§ 2º - Nas operações com helicópteros a jornada poderá ter a duração acrescida de até 1 (uma) hora para atender, exclusivamente a trabalhos de manutenção.

Art 22 - Os limites da jornada de trabalho poderão ser ampliados de 60 (sessenta) minutos, a critério exclusivo do comandante da aeronave e nos seguintes casos:

- a) - inexistência, em local de escala regular, de acomodações apropriadas para o repouso da tripulação e dos passageiros;
- b) - espera demasiadamente longa, em local de espera regular intermediária, ocasionada por condições meteorológicas desfavoráveis ou por trabalho de manutenção; e
- c) - por imperiosa necessidade.

§ 1º - Qualquer ampliação dos limites das horas de trabalho deverá ser comunicado pelo comandante ao empregador, 24 (vinte e quatro) horas após a viagem, o qual, no prazo de 15 (quinze) dias, a submeterá à apreciação do Ministério da Aeronáutica.

§ 2º - Para as tripulações simples, o trabalho noturno não excederá de 10 (dez) horas.

§ 3º - Para as tripulações simples nos horários mistos, assim entendidos os que abrangem períodos diurnos e noturnos, a hora de trabalho noturno será computada como de 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos.

Art 23 - A duração do trabalho do aeronauta, computados os tempos de voo, de serviço em terra durante a viagem, de reserva e de 1/3 (um terço) do sobreaviso, assim como o tempo do deslocamento, como tripulante extra, para assumir voo ou retornar à base após o voo e os tempos de adestramento em simulador, não excederá a 60 (sessenta) horas semanais e 176 (cento e setenta e seis) horas mensais.

§ 1º - O limite semanal estabelecido neste artigo não se aplica ao aeronauta que estiver sob o regime estabelecido no art. 24 desta Lei.

§ 2º - O tempo gasto no transporte terrestre entre o local de repouso ou da apresentação, e vice-versa, ainda que em condução fornecida pela empresa, na base do aeronauta ou fora dela, não será computado como de trabalho para fins desta Lei.

Art 24 - Para o aeronauta pertencente a empresa de táxi aéreo ou serviços especializados, o período máximo de trabalho consecutivo será de 21 (vinte e um) dias, contados do dia de saída do aeronauta de sua base contratual até o dia do regresso à mesma, observado o disposto do art. 34 desta Lei.

Parágrafo único - O período consecutivo de trabalho, no local de operação, não poderá exceder a 17 (dezesete) dias.

SEÇÃO III

Do Sobreaviso e Reserva

Art 25 - Sobreaviso é o período de tempo não excedente a 12 (doze) horas, em que o aeronauta permanece em local de sua escolha, à disposição do empregador, devendo apresentar-se no aeroporto ou outro local determinado, até 90 (noventa) minutos após receber comunicação para o início de nova tarefa.

§ 1º - O número de sobreavisos que o aeronauta poderá concorrer não deverá exceder a 2 (dois) semanais ou 8 (oito) mensais.

§ 2º - O número de sobreavisos estabelecidos no parágrafo anterior não se aplica aos aeronautas de empresas de táxi aéreo ou serviço especializado.

Art 26 - Reserva é o período de tempo em que o aeronauta permanece, por determinação do empregador, em local de trabalho à sua disposição.

§ 1º - O período de reserva para aeronautas de empresas de transporte aéreo regular não excederá de 6 (seis) horas.

§ 2º - O período de reserva para aeronautas de empresas de táxi aéreo ou de serviços especializados não excederá de 10 (dez) horas.

§ 3º - Prevista a reserva, por prazo superior a 3 (três) horas, o empregador deverá assegurar ao aeronauta acomodações adequadas para o seu descanso.

SEÇÃO IV

Das Viagens

Art 27 - Viagem é o trabalho realizado pelo tripulante, contado desde a saída de sua base até o regresso à mesma.

§ 1º - Uma viagem pode compreender uma ou mais jornadas.

§ 2º - É facultado ao empregador fazer com que o tripulante cumpra uma combinação de vôos, passando por sua base, sem ser dispensado do serviço, desde que obedeça à programação prévia, observadas as limitações estabelecidas nesta Lei.

§ 3º - Pode o empregador exigir do tripulante uma complementação de vôo para atender à realização ou à conclusão de serviços inadiáveis, sem trazer prejuízo da sua programação subsequente, respeitadas as demais disposições desta Lei.

SEÇÃO V

Dos Limites de Vôo e de Pouso

Art 28 - Denomina-se "hora de vôo" ou "tempo de vôo" o período compreendido entre o início do deslocamento, quando se tratar de aeronave de asa fixa, ou entre a "partida" dos motores, quando se tratar de aeronave de asa rotativa, em ambos os casos para fins de decolagem até o momento em que respectivamente, se imobiliza ou se efetua o "corte" dos motores, ao término do vôo (calço-a-calço).

Art 29 - Os limites de vôo e pousos permitidos para uma jornada serão os seguintes:

- a) - 9 (nove) horas e 30 (trinta) minutos de vôo e 5 (cinco) pousos, na hipótese de integrante de tripulação mínima ou simples;
- b) - 12 (doze) horas de vôo e 6 (seis) pousos, na hipótese de integrante de tripulação composta;
- c) - 15 (quinze) horas de vôo e 4 (quatro) pousos, na hipótese de integrante de tripulação de revezamento; e
- d) - 8 (oito) horas sem limite de pousos, na hipótese de integrante de tripulação de helicópteros.

§ 1º - O número de pousos na hipótese da alínea " a " deste artigo, poderá ser estendido a 6 (seis) horas, a critério do empregador; neste caso o repouso que precede a jornada deverá ser aumentado de 1 (uma) hora.

§ 2º - Em caso de desvio para alternativa, é permitido o acréscimo de mais 1 (um) pouso aos limites estabelecidos nas alíneas " a ", " b " e " c " deste artigo.

§ 3º - As empresas de transporte aéreo regional que operam com aeronaves convencionais e turbo hélice poderão acrescentar mais 4 (quatro) pousos, aos limites estabelecidos neste artigo.

§ 4º - Os limites de pousos estabelecidos nas alíneas " a ", " b " e " c " deste artigo, não serão aplicados às empresas de táxi aéreo e de serviços especializados.

§ 5º - O Ministério da Aeronáutica, tendo em vista as peculiaridades dos diferentes tipos de operação, poderá reduzir os limites estabelecidos na alínea " d " deste artigo.

Art 30 - Os limites de tempo de vôo do tripulante não poderão exceder em cada mês, trimestre ou ano, respectivamente:

- a) em aviões convencionais: 100 - 270 - 1000 horas;
- b) em aviões turbo hélice: 100 - 255 - 935 horas;
- c) em aviões à jato: 85 - 230 - 850 horas; e
- d) em helicópteros: 90 - 260 - 960 horas.

§ 1º - Quando o aeronauta tripular diferentes tipos de aeronave será observado o menor limite.

§ 2º - Os limites de tempo de vôo para aeronautas de empresas de transporte aéreo regular, em espaço inferior a 30 (trinta) dias serão proporcionais ao limite mensal mais 10 (dez) horas.

Art 31 - As horas realizadas como tripulante extra serão computadas para os limites de jornada, semanais e mensais de trabalho, não sendo as mesmas consideradas para os limites de horas de vôo previstos no art. 30 desta Lei.

SEÇÃO VI

Dos Períodos de Repouso

Art 32 - Repouso é o espaço de tempo ininterrupto após uma jornada, em que o tripulante fica desobrigado da prestação de qualquer serviço.

Art 33 - São assegurados ao tripulante, fora de sua base domiciliar, acomodações para seu repouso, transporte ou ressarcimento deste, entre o aeroporto e o local de repouso e vice-versa.

§ 1º - O previsto neste artigo não será aplicado ao aeronauta de empresas de táxi aéreo ou de serviços especializados quando o custeio do transporte e hospedagem, ou somente esta, for por elas ressarcido.

§ 2º - Quando não houver disponibilidade de transporte ao término da jornada, o período de repouso será computado a partir da colocação do mesmo à disposição da tripulação.

Art 34 - O repouso terá a duração diretamente relacionada ao tempo da jornada anterior, observando-se os seguintes limites:

a) - 12 (doze) horas de repouso, após jornada de até 12 (doze) horas;

b) - 16 (dezesesseis) horas de repouso, após jornada de mais de 12 (doze) horas e até 15 (quinze) horas; e

c) - 24 (vinte e quatro) horas de repouso após jornada de mais de 15 (quinze) horas.

Art 35 - Quando ocorrer o cruzamento de três ou mais fusos horários em um dos sentidos da viagem, o tripulante terá, na sua base domiciliar, o repouso acrescido de 2 (duas) horas por fuso cruzado.

Art 36 - Ocorrendo o regresso de viagem de uma tripulação simples entre 23:00 (vinte e três) e 06:00 (seis) horas, tendo havido pelo menos 3 (três) horas de jornada, o tripulante não poderá ser escalado para trabalho dentro desse espaço de tempo no período noturno subsequente.

SEÇÃO VII

Da Folga Periódica

Art 37 - Folga é o período de tempo não inferior a 24 (vinte e quatro) horas consecutivas em que o aeronauta, em sua base contratual, sem prejuízo de remuneração, está desobrigado de qualquer atividade relacionada com seu trabalho.

§ 1º - A folga deverá ocorrer, no máximo, após o 6º (sexto) período consecutivo de até 24 (vinte e quatro) horas à disposição do empregador, contado a partir da sua apresentação, observados os limites estabelecidos nos arts. 21 e 34 desta Lei.

§ 2º - No caso de vôos internacionais de longo curso, que não tenham sido previamente programados, o limite previsto no parágrafo anterior, poderá ser ampliado de 24 (vinte e quatro) horas, ficando o empregador obrigado a conceder ao tripulante mais 48 (quarenta e oito) horas de folga além das previstas no art. 34 desta Lei.

§ 3º - A folga do tripulante que estiver sob o regime estabelecido no art. 24 desta Lei será igual ao período despendido no local da operação, menos 2 (dois) dias.

Art 38 - O número de folgas não será inferior a 8 (oito) períodos de 24 (vinte e quatro) horas por mês.

§ 1º - Do número de folgas estipulado neste artigo, serão concedidos dois períodos consecutivos de 24 (vinte e quatro) horas devendo pelo menos um destes incluir um sábado ou um domingo.

§ 2º - A folga só terá início após a conclusão do repouso da jornada.

Art 39 - Quando o tripulante for designado para curso fora da base, sua folga poderá ser gozada nesse local, devendo a empresa assegurar, no regresso, uma licença remunerada de 1 (um) dia para cada 15 (quinze) dias fora da base.

Parágrafo único - A licença remunerada não deverá coincidir com sábado, domingo ou feriado, se a permanência do tripulante fora da base for superior a 30 (trinta) dias.

CAPÍTULO III

DA REMUNERAÇÃO E DAS CONCESSÕES

SEÇÃO I

Da Remuneração

Art 40 - Ressalvada a liberdade contratual, a remuneração do aeronauta corresponderá à soma das quantias por ele percebidas da empresa.

Parágrafo único - Não se consideram integrantes da remuneração as importâncias pagas pela empresa a título de ajudas de custo, assim como as diárias de hospedagem, alimentação e transporte.

Art 41 - A remuneração da hora de vôo noturno, assim como as horas de vôo como tripulante extra, será calculada na forma da legislação em vigor, observados os acordos e condições contratuais.

§ 1º - Considera-se vôo noturno o realizado entre o pôr e o nascer do sol.

§ 2º - A hora de vôo noturno para efeito de remuneração é contada à razão de 52'30" (cinquenta e dois minutos e trinta segundos).

Art 42 - As frações de hora serão computadas para efeito de remuneração.

SEÇÃO II

Da Alimentação

Art 43 - Durante a viagem, o tripulante terá direito a alimentação, em terra ou em vôo, de acordo com as instruções técnicas dos Ministérios do Trabalho e da Aeronáutica.

§ 1º - A alimentação assegurada ao tripulante deverá:

- a) - quando em terra, ter a duração mínima de 45' (quarenta e cinco minutos) e a máxima de 60' (sessenta minutos); e
- b) - quando em vôo, ser servida com intervalos máximos de 4 (quatro) horas.

§ 2º - Para tripulante de helicópteros a alimentação será servida em terra ou a bordo de unidades marítimas, com duração de 60' (sessenta minutos), período este que não será computado na jornada de trabalho.

§ 3º - Nos vôos realizados no período de 22:00 (vinte e duas) às 06:00 (seis) horas, deverá ser servida uma refeição se a duração do vôo for igual ou superior a 3 (três) horas.

Art 44 - É assegurada alimentação ao aeronauta na situação de reserva ou em cumprimento de uma programação de treinamento entre 12:00 (doze) e 14:00 (quatorze) horas, e entre 19:00 (dezenove) e 21:00 (vinte e uma) horas, com duração de 60' (sessenta minutos).

§ 1º - Os intervalos para alimentação não serão computados na duração da jornada de trabalho.

§ 2º - Os intervalos para alimentação de que trata este artigo não serão observados, na hipótese de programação de treinamento em simulador.

SEÇÃO III

Da Assistência Médica

Art 45 - Ao aeronauta em serviço fora da base contratual, a empresa deverá assegurar assistência médica em casos de urgência, bem como remoção por via aérea, de retorno à base ou ao local de tratamento.

SEÇÃO IV

Do Uniforme

Art 46 - O aeronauta receberá gratuitamente da empresa, quando não forem de uso comum, as peças de uniforme e os equipamentos exigidos para o exercício de sua atividade profissional, estabelecidos por ato da autoridade competente.

SEÇÃO V

Das Férias

Art 47 - As férias anuais do aeronauta serão de 30 (trinta) dias.

Art 48 - A concessão de férias será participada ao aeronauta, por escrito, com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo o empregado assinar a respectiva notificação.

Art 49 - A empresa manterá atualizado um quadro de concessão de férias, devendo existir um rodízio entre os tripulantes do mesmo equipamento quando houver concessão nos meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro.

Art 50 - Ressalvados os casos de rescisão de contrato, as férias não poderão se converter em abono pecuniário.

CAPÍTULO IV

DAS TRANSFERÊNCIAS

Art 51 - Para efeito de transferência, provisória ou permanente, considera-se base do aeronauta a localidade onde o mesmo está obrigado a prestar serviços e na qual deverá ter domicílio.

§ 1º - Entende-se como:

a) - transferência provisória o deslocamento do aeronauta de sua base, por período mínimo de 30 (trinta) dias e não superior a 120 (cento e vinte) dias, para prestação de serviços temporários, sem mudança de domicílio, à qual retorna tão logo cesse a incumbência que lhe foi cometida; e.

b) - transferência permanente, o deslocamento do aeronauta de sua base, por período superior a 120 (cento e vinte) dias, com mudança de domicílio.

§ 2º - Após cada transferência provisória o aeronauta deverá permanecer na sua base pelo menos 180 (cento e oitenta) dias.

§ 3º - O interstício entre transferências permanentes será de 2 (dois) anos.

§ 4º - Na transferência provisória serão assegurados ao aeronauta acomodações, alimentação e transporte a serviço e, ainda, transporte aéreo de ida e volta, e no regresso uma licença remunerada de 2 (dois) dias para o primeiro mês, mais 1 (um) dia para cada mês ou fração subsequente, sendo que no mínimo 2 (dois) dias não deverão coincidir com o sábado, domingo ou feriado.

§ 5º - Na transferência permanente serão assegurados ao aeronauta pela empresa:

a) - uma ajuda de custo, para fazer face às despesas de instalação na nova base, não inferior a quatro vezes o valor do salário mensal, calculado o salário variável por sua taxa atual multiplicada pela média do correspondente trabalho, em horas ou quilômetros de vôo, nos últimos 12 (doze) meses;

b) - o transporte aéreo para si e seus dependentes;

c) - a translação da respectiva bagagem; e

d) - uma dispensa de qualquer atividade relacionada com o trabalho pelo período de 8 (oito) dias, a ser fixado por sua opção, com aviso prévio de 8 (oito) dias, à empresa, dentro dos 60 (sessenta) dias seguintes à sua chegada a nova base.

§ 6º Na forma que dispuser o regulamento desta Lei, poderá ser a transferência provisória transformada em transferência permanente.

Art 52 - O aeronauta deverá ser notificado pelo empregador com a antecedência mínima de 60 (sessenta) dias na transferência permanente e 15 (quinze) dias na provisória.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art 53 - Além dos casos previstos nesta Lei, as responsabilidades do aeronauta são definidas no Código Brasileiro do Ar, nas leis e regulamentos em vigor e no que decorrer do contrato de trabalho, acordos e convenções internacionais.

Art 54 - Os tripulantes das aeronaves das categorias administrativa e privada de indústria e comércio ficam equiparados, para os efeitos desta Lei, aos de aeronaves empregadas em serviços de táxi aéreo.

Art 55 - Os Ministros de Estado do Trabalho e da Aeronáutica expedirão as instruções que se tornarem necessárias à execução desta Lei.

Art 56 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art 57 - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 05 de abril de 1984; 163º da Independência e 96º da República.

João Figueiredo
Délío Jardim Mattos
Murillo Macêdo