

O DESLIGAMENTO DE PILOTOS DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR NO ANO DE 2010

Mateus Rodrigues Ghisleni¹

Universidade Estácio de Sá

Curso de Pós-graduação em Administração Estratégica de Recursos Humanos

mateus.ghisleni@gmail.com

RESUMO

Este trabalho é fruto de uma pesquisa bibliográfica e de campo no qual foram pesquisados os fatores que influenciaram a rotatividade de pilotos nas empresas de transporte aéreo regular brasileiras durante o ano de 2010. Para a validação dos dados elaboramos um questionário que foi enviado aos pilotos que trocaram de emprego no referido período, questionário este que abordou temas relativos à qualidade de vida no trabalho e clima organizacional além de perguntas amplas. A partir destes dados foi possível determinar quais foram os fatores que influenciaram seu desligamento voluntário das empresas e o que as mesmas poderiam ter feito a fim de evitar a perda desta mão-de-obra tão específica e de custo alto para a formação.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade na aviação comercial. Desligamento. Qualidade de vida. Pilotos.

¹ Pós graduando em Administração Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá; Bacharel em Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Co-piloto na GOL Transportes Aéreos S/A; Professor conteudista no Curso de Ciências Aeronáuticas da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2010, as duas maiores empresas de transporte aéreo regular brasileiras obtiveram um lucro líquido² de R\$ 883,1 milhões corroborado com o aumento da demanda de 23,5% no número de passageiros transportados em relação ao ano anterior. Neste mesmo período, segundo o SNA³ houve o desligamento de 464 aeronautas⁴.

Esses números de desligamentos por si só não demonstram a princípio muita preocupação, contudo historicamente os funcionários ao serem contratados por empresas aéreas, nelas permaneciam até sua aposentadoria, o que não mais está ocorrendo.

Dos dados apresentados pelo SNA selecionamos apenas os referentes aos desligamentos dos pilotos desconsiderando os desligamentos dos comissários de voo.

Para o desenvolvimento deste estudo procuramos literatura sobre rotatividade de pessoal, qualidade de vida no trabalho, e principalmente administração e gestão aeronáutica material este escasso para pesquisa sendo assim utilizamos também a experiência profissional em aviação comercial do autor.

Quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso. Trabalho pessoal no sentido em que a temática deve ser realmente uma problemática vivenciada pelo pesquisador, ela deve lhe dizer respeito. (SEVERINO, 2004, p.145 *apud* HELMS, 2010, p.14).

Neste trabalho buscamos identificar quais foram os fatores que levaram esses profissionais a se desligarem de suas empresas.

² Disponível em:

<http://tam.riweb.com.br/tam/download.aspx?id=160040> Título : Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2010 e relatórios dos auditores independentes, de 31 dez. 2010.

http://www.mzweb.com.br/gol2009/web/arquivos/gol_dfp_2010.pdf Título: Demonstrações financeiras padronizadas, de 31 dez. 2010.

³ SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas.

⁴ De acordo com o art. 2º da Lei nº 7.183, de 5 de abril de 1984: “Art. 2º Aeronauta é o profissional habilitado pelo Comando da Aeronáutica, que exerce atividade a bordo de aeronave civil nacional, mediante contrato de trabalho.”

A busca dos dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e de um questionário eletrônico enviado a um grupo de pilotos que saíram de seus respectivos empregos no ano de 2010.

A pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que —“estimulem a compreensão” (GIL, 1989, p. 45 *apud* HELMS, 2010, p. 15).

Ainda segundo este autor:

Rigorosamente, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese. Ocorre que em muitas pesquisas as hipóteses não são explícitas. (GIL, 1989, p.43)

Para Antunes e Oliva (2010) em seu artigo sobre a qualidade de vida no trabalho dos comissários de bordo no Brasil, o impacto causado pela baixa qualidade de vida no trabalho pode acarretar altos índices de rotatividade.

A qualidade de vida no trabalho tem sido extensamente estudada no século XX, existindo assim inúmeros autores e modelos que se propõem a descrever os conceitos e critérios da qualidade de vida no trabalho.

Para este estudo, escolhemos o modelo de qualidade de vida proposto por Walton (1973). Este modelo é o que possui maior amplitude de aspectos abordados, não estando limitado apenas os aspectos básicos da situação de trabalho, mas também os aspectos presentes na vida de não-trabalho.

Para Walton⁵,

a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Este modelo de qualidade de vida é muito utilizado no Brasil pois como possui vários fatores de abrangência é considerado o modelo mais completo.

⁵ WALTON, 1973 *apud* AYRES, SILVA, SOUTO-MAIOR p. 4.

Walton (1973) elenca os seguintes fatores em seu modelo de qualidade de vida:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de segurança e saúde no trabalho;
- Utilização e desenvolvimento de capacidades;
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança;
- Integração social na organização;
- Constitucionalismo;
- Trabalho e espaço total de vida, e
- Relevância social da vida no trabalho.

Com base nesses 8 fatores, elaboramos um questionário eletrônico⁶ que foi enviado aos pilotos que trocaram de emprego no ano de 2010.

Houve também duas perguntas abertas para que os entrevistados pudessem discorrer livremente sobre os fatores que motivaram suas saídas da empresa assim como o que as empresas poderiam ter feito, ou como poderiam ter agido a fim de evitar a perda destes profissionais.

A falta de habilidade de uma organização em desenvolver e reter a sua mão de obra pode provocar o desperdício de todo o investimento da administração de Recursos Humanos.(SILVA, 2001, p.45)

Essas questões serviram de referência para a elaboração deste trabalho, assim como entrevistas realizadas por amostragem no mesmo grupo.

Quais foram os fatores que levaram estes pilotos a se desligarem voluntariamente da empresa?

Essa é a pergunta chave desta pesquisa.

⁶ Formulário eletrônico enviado aos pilotos encontra-se disponível para consulta em: < <http://www.pesquisapilotos.ghisleni.com.br/Pesquisa%20Pilotos.pdf>>.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante o ano de 2010 não foram poucas as notícias na mídia sobre problemas envolvendo a aviação comercial brasileira, mesmo assim o lucro das empresas aéreas superou R\$ 800 milhões de reais.

Os problemas se intensificaram em meados de agosto de 2010, segundo a Folha.com⁷:

[...] foi responsável por 70% dos atrasos de todos os voos programados no Brasil. [...] 430 (52,6%) atrasaram, enquanto para as viagens internacionais houve demora em 45% (17) dos voos. A empresa também cancelou 102 voos.

Culminando no final do ano de 2010 pela falta de planejamento das empresas aéreas, das escalas de voos⁸ e pela possibilidade de greve que não se concluiu por decisão judicial⁹.

De acordo com a reportagem da Folha.com¹⁰:

[...] informou, por meio de nota, que registrou um número de faltas de tripulantes e funcionários de rampa (que fazem o carregamento das aeronaves) acima da média em algumas bases do país, [...]

Essa falta de tripulantes devido ao êxodo para outras empresas aliado a um deficiente planejamento da escala de voos, fez com que os pilotos remanescentes voassem em períodos anteriores o máximo permitido pela legislação, aumentando assim no período de final de ano, a lacuna da falta de pilotos.

Segundo dados do SNA em 2010 ocorreram 464 rescisões de contratos de trabalho de tripulantes nas duas maiores empresas de transporte aéreo brasileiras,

⁷ Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/777604-apos-tumultos-gol-diz-que-superou-problemas-na-escala-de-tripulantes.shtml> Título: Após tumultos, Gol diz que "superou" problemas na escala de tripulantes, de 4 de ago. 2010.

⁸ Escala de voos é o setor da empresa aérea responsável por escalar/selecionar quais tripulantes realizarão os voos de um determinado período.

⁹ Disponível em:

http://www.aeronautas.org.br/attachments/683_2010_greve_decisao_judicial.txt Título: Decisão em plantão, 22 dez. 2010.

¹⁰ Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/856757-anac-pode-reduzir-numero-de-voos-da-tam-por-causa-de-atrasos-diz-ministro.shtml> Título: Anac pode reduzir número de voos da TAM por causa de atrasos, de 7 jan. 2011.

deste total: 52 comandantes, 87 co-pilotos e 325 comissários de voo. Se compararmos esses números aos de tripulantes na ativa nessas mesmas empresas (em torno de 13.300) isso representa uma saída de apenas 3,48% um número relativamente baixo.

Contudo, como afirma Spector (2002, p.270),

para algumas funções, o recrutamento e a contratação podem ser caros e consumir muito tempo. [...] outros cargos podem exigir um longo período de treinamento antes que o funcionário seja totalmente produtivo. [...] nas forças armadas, pode-se levar mais de um ano para treinar completamente um piloto de guerra.

Cabe ainda salientar que a formação e o tempo de reposição de um tripulante, do momento que o mesmo é contratado até o término do treinamento é em torno de 10 a 12 meses, e isso cria uma dificuldade enorme na reposição, por isso mesmo sendo um percentual baixo, o prejuízo é imenso.

3 *TURNOVER/DESLIGAMENTOS*

Para este estudo consideramos apenas a saída dos tripulantes técnicos¹¹ por ser uma mão-de-obra extremamente específica, cujo custo de formação é exorbitante, e o tempo de treinamento supera 10 meses para que possa desenvolver suas atividades de forma a satisfazer a segurança e o desempenho necessário para a função.

Para Silva (2001) é necessário fazer uma distinção entre os tipos de *turnover*, pois estes podem ser voluntários ou involuntários. Voluntários são os desligamentos que ocorrem por decisão do próprio empregado enquanto os involuntários são aqueles que ocorrem por iniciativa da empresa.

Por *turnover* entende-se ainda:

O *turnover* tenta captar a flutuação no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização. (ASSIS,2005, p.48)

¹¹ Tripulantes técnicos compreendem: comandantes e co-pilotos.

Contudo para outros autores: “a rotatividade de funcionários é muitas vezes medida pelo número de trabalhadores que deixam a empresa”. (BOUDREAU;CASCIO,2010, p.88).

Corroborando com a definição Boudreau e Cascio (2010) temos Spector (2002, p.270), “em toda organização, os funcionários se demitem, de tempos em tempos. A demissão dos funcionários é chamada turnover”.

Após consultarmos os departamentos de gestão de pessoas das empresas aéreas não foi possível obter dados referentes aos números de contratações de pilotos no ano de 2010, pois segundo elas, esses dados são estratégicos e confidenciais.

Assim sendo não trabalharemos o *turnover* no conceito de variação do número de empregados, mas sim segundo as definições de Spector (2002) assim como de Boudreau e Cascio (2010), ou seja, a saída dos funcionários da organização.

Ao tratarmos da perda de capital humano por estas organizações não podemos deixar de falar sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

4 A PESQUISA

A pesquisa foi realizada com base nos dados do desligamento de pilotos das empresas de transporte aéreo regular no ano de 2010, aliada a estudos de qualidade de vida no trabalho realizados por Walton (1973).

Para Walton, existem oito fatores que afetam ao QVT, a saber: compensação justa e adequada; condições de segurança e saúde no trabalho; utilização e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço de vida; relevância social da vida no trabalho. (CHIAVENTATO, 2004 p. 451).

Com base nestes oito fatores elaboramos um questionário contendo 48 questões sendo 46 objetivas e 2 subjetivas. O questionário¹² foi enviado eletronicamente¹³ a 30 pilotos, tendo sido respondido por 22, o que corresponde a 73,3% do total. Os questionários foram elaborados de modo que o respondente não pudesse ser identificado. Cada piloto recebeu um *link*¹⁴ e uma senha para que

¹² Disponível para consulta em: <http://www.pesquisapilotos.ghisleni.com.br/Pesquisa%20Pilotos.pdf>

¹³ Foi utilizado o *software* de pesquisas *Question Pro License: Web Professional*, disponível em www.questionpro.com

¹⁴ Endereço eletrônico para acesso direto a uma página da Internet.

pudesse responder a pesquisa, de forma única, anônima e ao término das respostas a senha era bloqueada para que não houvesse duplicidade de respostas.

A maioria das questões comparava a percepção dos pilotos entre os aspectos da empresa anterior com a empresa atual.

A seguir seguem os dados em relação a cada um dos fatores de Walton.

4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Para Walton (1973) deve haver justiça na compensação dos funcionários em relação ao trabalho realizado, tanto equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) quanto equidade externa (equilíbrio em relação às remunerações de outras empresas no mesmo ramo de atividade).

Para este item foram elaboradas questões sobre remuneração¹⁵: remuneração total¹⁶, comparativos entre colegas de mesma posição (comandante x comandante, co-pilotos x co-pilotos) na mesma empresa, e ainda comparativos com empresas congêneres.

Em relação aos colegas de mesma posição hierárquica na mesma

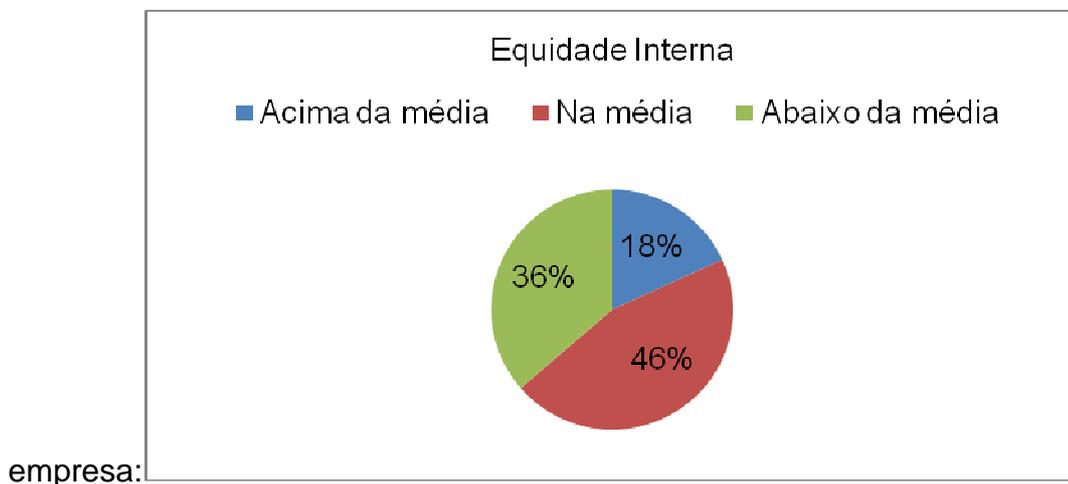


Gráfico 1 - Percepção dos pilotos sobre equidade interna

¹⁵ É necessária uma observação neste ponto: o salário variável dos pilotos leva em conta um número "x" de horas voadas ou um número "y" de quilômetros voados, o que corresponderiam as "horas extras", contudo existem períodos no qual esses valores são diferenciados (períodos noturnos, feriados e aos domingos) que são comumente chamados de "hora ou quilometro especial". Sendo assim, o valor recebido não corresponde a quantidade de trabalho realizado, pois um piloto pode voar "menos horas ou quilômetros" contudo realizá-los somente nos períodos especiais, enquanto outro piloto trabalharia mais tendo uma remuneração menor por trabalhar em períodos "não especiais".

¹⁶ Nesta pesquisa consideramos remuneração total como sendo o somatório do salário base + salário variável + compensação orgânica.

Ou seja, 54,54% dos respondentes têm salários que divergem da média do grupo, ou seja, não existe equidade¹⁷ salarial interna.

Esse dado pode ser confirmado pelos trechos abaixo das respostas dadas a uma das questões dissertativas: “[...] voar abaixo da média de outros pilotos fazia com que meu salário ficasse abaixo que a maioria do grupo [...]”. Já outro afirma “[...] a escala fosse justa com todos, e não somente com o grupinho [...]” fazendo menção à imparcialidade (intencional ou não) da escala de voos na distribuição das horas de voo a serem realizadas no período, tendo como resultado no final do mês uma maior ou menor remuneração a ser recebida.

Quando questionados sobre a comparação de sua remuneração com a de outros pilotos na mesma função em empresas congêneres:



Gráfico 2 - Percepção dos pilotos sobre equidade externa

Ao analisarmos o gráfico 2, podemos observar que 38% dos pilotos têm sua remuneração na média do mercado. Um dos entrevistados afirmou que: “[...] o salário era a média do mercado, seu eu tivesse uma perspectiva de crescimento com relação ao salário [...], provavelmente eu não teria saído”. Já 24% afirmaram receber remuneração abaixo da média: “[...] salário abaixo da média do mercado” diz outro entrevistado, já um terceiro respondente disse: “[...] na minha busca de novas oportunidades optei pelo estrangeiro (*sic*) por oferecer [...] salários melhores”,

Nas tabelas abaixo temos um comparativo da remuneração dentre as três maiores empresas de transporte aéreo regular brasileiras:

¹⁷ Equidade: disposição para se reconhecer imparcialmente o direito de cada um; equivalência; igualdade.

Empresa A	Empresa B	Empresa C
R\$ 4.105,36	R\$ 3.416,18	R\$ 2.647,40

Fonte: *Hollerich*¹⁸

Se formos comparar a média da remuneração bruta¹⁹ destes mesmos pilotos:

Empresa A	Empresa B	Empresa C
R\$ 13.076,43	R\$ 8.292,42	R\$ 5.153,61

Fonte: *Hollerich*

Podemos observar que a variação das remunerações é considerável. Quando questionado sobre o porquê da escolha da empresa na qual trabalha atualmente um dos pesquisados respondeu: “a empresa que trabalho oferece atualmente a melhor remuneração no país para o meu cargo [...]”. Já outro pesquisado afirma: “o salário é mais que o dobro!”.

O Brasil tem sido um país exportador de mão-de-obra (pilotos) para países como Emirados Árabes Unidos e China onde essa mão de obra é escassa.

Apesar da grande diferença cultural existente os benefícios oferecidos por estas empresas aéreas não são oferecidos por nenhuma empresa aérea brasileira, e servem como incentivo.

Entre os benefícios²⁰ temos: salários em torno de US\$ 10.500,00 por mês, assistência médica e odontológica gratuita para o funcionários e dependentes diretos, seguro de vida no valor do salário de 2 anos, férias de 42 dias, passagens gratuitas para o funcionário, esposa e filhos para qualquer lugar do mundo nas férias, e escolas particulares para os filhos dos funcionários.

Quando comparamos a remuneração recebida na empresa em que trabalham em relação à anterior temos:

¹⁸ Média da remuneração recebida por co-pilotos de empresas de transporte aéreo regular que operam somente voos nacionais, os valores encontrados equivalem apenas ao somatório do salário-base+compensação orgânica, desconsiderando o salário variável e outros acréscimos e descontos.

¹⁹ Remuneração bruta: total dos rendimentos recebidos, sem os descontos de INSS, IRRF e outros.

²⁰ Disponível em:

<http://flydubai.com/english/work-with-us/pilots.aspx>

Os valores apresentados são referentes a salários e benefícios para a função de co-piloto.

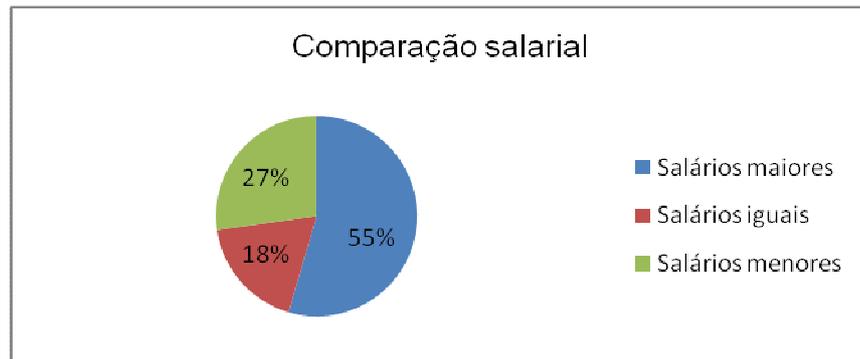


Gráfico 3 – Comparação Salarial

Ao analisarmos os dados do gráfico 3, observamos que 55% dos pilotos que mudaram de empresa tiveram seus vencimentos maiores na nova empresa, pois 66% destes que mudaram de emprego foram promovidos ao cargo de comandante.

Sendo assim, por que os demais 45% trocaram de emprego para receber salários menores?

Acontece que a troca pode ter ocorrido para que em breve os mesmos sejam promovidos à função de comandante no caso dos co-pilotos. Temos a afirmação de um dos pesquisados: “a mudança foi visando uma ascensão profissional, [...] promoção a comandante”. Já em outros casos, a explicação deve-se ao fato da empresa oferecer melhores condições de qualidade de vida como, por exemplo: morar em sua cidade de origem (a maioria dos voos inicia em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, contudo algumas empresas têm os voos iniciando em outras cidades). “Se tivesse base Florianópolis ou Porto Alegre (bastava este item somente para mim (*sic*) não ir embora)” afirma outro piloto.

4.2 CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Para Vasconcelos (2001) as condições de segurança e saúde no trabalho envolvem todos os aspectos relacionados à jornada de trabalho e à carga de trabalho.

Durante a pesquisa, questionamos os pilotos sobre como está sendo seu aproveitamento (jornada de trabalho) na nova empresa na qual estão trabalhando em comparação à empresa antiga.

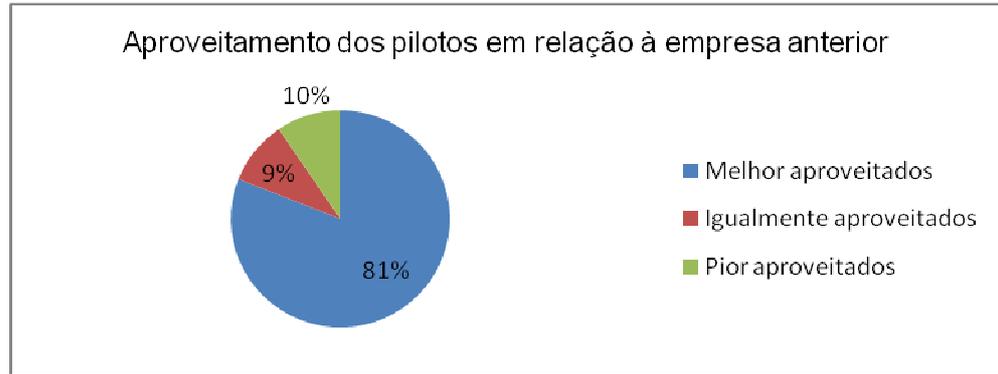


Gráfico 4 – Aproveitamento de pilotos

Quando nos referimos a aproveitamento entenda-se voar (horas/quilômetros) em uma quantidade próxima ao limite da regulamentação.

A legislação²¹ permite aos tripulantes voarem os seguintes limites de horas de voo conforme tabela abaixo:

Mensais	Trimestrais	Anuais
85hs	230hs	850hs

Outro fator que implica nas questões de segurança envolve os voos durante as madrugadas.

Uma escala de trabalho mal elaborada pode provocar uma privação de sono aguda ou crônica, bem como uma série de outros distúrbios que podem afetar a *performance* do trabalhador e, em especial, a de um piloto comercial. Neste sentido, os pilotos comerciais enfrentam sérios problemas no que diz respeito às escalas e às condições de trabalho. (COSTA, 1996 *apud* MELLO, M et al.2009)

Ainda de acordo com Mello et al. (2009):

As escalas de trabalho bem elaboradas podem auxiliar significativamente no equilíbrio psicofísico do piloto, minimizando os efeitos da fadiga e, conseqüentemente, reduzindo os riscos de acidentes. Desta forma, o seu planejamento deve ser desenvolvido com bastante cuidado, levando em consideração princípios e teorias dos aspectos que envolvem o trabalho em turnos.

Com base nessas informações, foram feitos questionamentos sobre os voos realizados durante as madrugadas. O fator risco não está associado apenas em voar durante uma madrugada, mas sim em várias madrugadas seguidas, ou em

²¹. Disponível em:

<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/leis/lei7183%20.pdf> Título : Lei nº 7.183, de 5. abr. 1984.

programações no qual mesmo os voos sendo em turnos alternados, não é possível o descanso adequado devido à alternância de horários.

Neste ponto, na empresa nova em que estão trabalhando:

- 61,90% afirmaram que esses voos de madrugada diminuíram;
- 19,05% afirmaram que permaneceram no mesmo patamar;
- 19,05% afirmaram que esses voos aumentaram;

Podemos observar uma redução nas programações de voos durante as madrugadas na nova empresa, esta diminuição pode ser vista como uma tentativa de melhoria nas condições de vida e trabalho por parte do empregado. Na medida em que menos tempo fica acordado e trabalhando nas madrugadas a sua qualidade de vida aumenta, existem inúmeros problemas de saúde relacionados à privação do sono ou em virtude da má qualidade do sono.

Outro aspecto muito importante abordado em relação à jornada de trabalho, refere-se às folgas. As folgas além de permitirem ao trabalhador o descanso de suas atividades permitem que o mesmo possua uma vida social, que tenha tempo para interagir com seus familiares. Na aviação temos uma situação peculiar, pois muitos pilotos não residem em São Paulo, onde a maioria das grandes empresas aéreas se localiza, ou seja, estes pilotos estão em São Paulo apenas quando do início ou término de seus voos, residindo em outros municípios, assim sendo a quantidade e a qualidade das folgas muito influenciam na vida destes profissionais.

Ao serem questionados sobre a quantidade de folgas²² publicadas na escala de voos na nova empresa, os pilotos afirmaram:

- 76,19% sempre têm mais de 8 folgas por mês;
- 19,05% raramente têm mais de 8 folgas por mês;
- 4,76% nunca têm mais de 8 folgas por mês;

Já em relação à distribuição das folgas²³ quando comparando com a distribuição das folgas na empresa anterior, temos as seguintes afirmações:

²² Segundo a lei nº 7.183 que regula o exercício da profissão de aeronauta, o número mínimo de folgas deve ser 8 (oito), sendo que ao menos uma delas coincida (inicie ou termine) em sábado ou domingo (folga social).

²³ Distribuição das folgas: folgas sequenciais, evitando-se o uso de mono folgas.

- 85,71% afirmam que as folgas são mais bem distribuídas;
- 9,52% afirmam que são igualmente distribuídas;
- 4,78% afirmam que são piores distribuídas que na empresa anterior;

Novamente o desejo e a busca pela qualidade de vida podem ser observados com base nos dados acima. O fato de terem mais folgas e estas serem mais bem distribuídas no mês com certeza propicia um aumento da qualidade de vida dos pilotos.

4.3 UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Os fatores utilização e desenvolvimento de capacidades levam em consideração o aproveitamento do talento, a capacidade intelectual, a autonomia para a execução de tarefas, assim como a oportunidade de demonstrar seus conhecimentos.

Quando questionamos os pilotos sobre a sua autonomia para a realização das tarefas, obtivemos:

- 71,43% têm autonomia para a execução das atividades;
- 23,81% às vezes têm autonomia para a execução das atividades;
- 4,76% não têm autonomia para a execução das atividades;

A maioria relatou que possui total autonomia para a execução das tarefas. Não foram encontradas nas respostas às perguntas dissertativas quaisquer menção sobre a falta ou restrição da autonomia dos pilotos quanto à gestão ou gerencia dos voos.

No levantamento feito sobre a capacidade intelectual dos pilotos, questionamos sobre o nivelamento do conhecimento por parte da empresa para fins de treinamento.

Na questão sobre nivelamento de conhecimento:

- 19,05% afirmaram que os treinamentos eram feitos de acordo com o conhecimento de cada individuo;
- 80,95% afirmaram que os treinamentos eram feitos com base nos pilotos menos experientes;

Com os dados acima, observamos que 80,95% dos pesquisados afirmaram que os treinamentos a que eram submetidos foram desenvolvidos baseados nos conhecimentos e experiência dos pilotos mais novos (menos experientes). Com o “boom” da aviação a partir de 2006 as empresas aéreas estavam e estão num frenesi para a contratação de pilotos tendo inclusive diminuído os requisitos de experiência devido à escassez de profissionais no mercado que atendessem os requisitos anteriores. Por este fato, como modo de nivelar o treinamento de forma a atender a esta vasta gama de experiência as empresas tem optado por desenvolver seus treinamentos tendo por base os menos experientes.

4.4 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Para Walton (1973) as oportunidades de crescimento e segurança são aquelas associadas à possibilidade crescimento e desenvolvimento de carreira dentro da empresa, um plano de cargos e salários, por exemplo, gera expectativa no trabalhador, e traz os requisitos para que ele saiba o que deve fazer e o que deve cumprir de requisitos para que possa ser promovido.

Quando questionados sobre a possibilidade de promoção num período de 24 meses na empresa da qual se desligaram, os pilotos responderam:

- 52,38% Sim
- 47,82% Não

Já na empresa nova:

- 66,66% foram promovidos ou estão a espera da promoção em período inferior a 24 meses;
- 23,81% tem previsão de promoção, contudo em período superior a 24 meses;
- 9,53% sem previsão de promoção;

Importante observar que mesmo tendo a expectativa de serem promovidos, muitos pilotos deixaram as empresas motivados pela promoção mais rápida na nova empresa.

Um dos pilotos entrevistados relata – “sai da empresa anterior devido à possibilidade de crescimento e operar diferentes rotas e equipamentos”, outro piloto argumentou que:

Qualidade de vida profissional, a promoção era uma incógnita, e sendo que após a promoção para comandante, nada tinha mais a crescer a médio prazo, a não ser voar Boeing 737 para o resto da vida.

Em relação à segurança do emprego foram feitos questionamentos relativos ao “peso do nome” da empresa no mercado de trabalho.

Quando questionados se havia estabilidade de emprego na empresa em que trabalhavam na percepção dos pilotos:

- 80% concordaram;
- 20% discordaram;

Já na nova empresa:

- 90% concordaram;
- 10% discordaram;

Assim sendo ambas as empresas pelos dados apresentados eram empresas sólidas no mercado, a pequena variação quanto “ao peso” do nome da empresa não influenciou na troca de emprego, por este requisito.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Para Vasconcelos (2001) a integração social na organização refere-se ao apoio mútuo entre as pessoas na organização, a ausência de preconceitos, à igualdade de oportunidades, e à eliminação de quaisquer tipo de barreiras hierárquicas.

Ao questionarmos quanto ao relacionamento interpessoal na empresa na qual trabalhavam, os pilotos responderam:

- 80% afirmaram que o relacionamento interpessoal era ótimo ou bom;
- 20% que era ruim ou péssimo;

Já em relação a empresa que trabalham atualmente:

- 85% afirmaram que o relacionamento é ótimo ou bom;
- 15% que é ruim ou péssimo;

Neste aspecto em ambas as empresas a percepção de como o relacionamento é tratado e vivido não difere entre elas. Observa-se um bom grau de satisfação com o relacionamento interpessoal.

Em relação ao espírito do trabalho em equipe, 65% responderam que na empresa que trabalham atualmente é mais visível contra 35% na empresa anterior. Este dado é muito relevante visto que na aviação, principalmente na cabine de comando, o trabalho em equipe entre os pilotos é essencial/primordial para a segurança das operações. Isso traz segurança para a empresa assim como para os passageiros.

Quanto ao sentimento de fazer parte do grupo, em ambas as empresas o percentual foi de 50%.

4.6 GARANTIAS CONSTITUCIONAIS

Quando falamos em garantias constitucionais estamos nos referindo ao cumprimento das normas e regras das organizações, direitos e deveres dos trabalhadores assim como a legislação trabalhista e outras que influenciam na natureza da operação da empresa.

Neste aspecto 85% dos pesquisados informaram que a empresa na qual trabalhavam cumpria total ou parcialmente a legislação em vigor, já na empresa atual 100% concordam que a empresa cumpre total ou parcialmente a legislação.

Segundo um dos pesquisados – “o principal motivo da mudança foi o fato de a empresa anterior não cumprir a legislação trabalhista, extrapolando a jornada de trabalho e não respeitando os limites de repouso e folgas”.

A aviação possui uma legislação específica para fins trabalhistas, a Lei nº 7.813 de 5 de abril de 1984 – que regula o exercício da profissão do aeronauta e dá outras providências. Essa lei, sendo de 1984, pode ser considerada ultrapassada pois vários itens abrangidos pela mesma não satisfazem hoje as necessidades dos

aeronautas tampouco das empresas aéreas. Quando foi elaborada, as condições de trânsito, por exemplo, não eram as mesmas que tornam caóticas certas cidades brasileiras o que obrigam os tripulantes a iniciarem suas jornadas de trabalho antes do tempo, e conseqüentemente prolongando-as para que possam chegar aos aeroportos a tempo do voo sair no horário.

Vale ressaltar que esta lei permite a interpretação dupla de certo itens, o que acirra a discordância entre tripulantes e empresa, fazendo com que ambos tenham o sentimento recíproco de não cumprimento da lei, dependendo para qual lado se está interpretando.

4.7 TRABALHO E ESPAÇO DE VIDA

Para Walton (1973 *apud* CHIAVENTATO, 2004, p. 451) “o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento a sua vida familiar [...]”, ou seja, trabalho não deve ocupar todo o tempo do funcionário. Já para Vasconcelos (2001) deve haver equilíbrio entra a vida pessoal e a vida profissional. A seguir apresentaremos os dados sobre essa percepção.

Quando questionados se era possível equilibrar a vida pessoal x profissional na empresa anterior:

- 35% sempre ou quase sempre;
- 65% raramente ou nunca;

Já na empresa atual:

- 70% sempre ou quase sempre;
- 30% raramente ou nunca;

Podemos notar claramente a busca pela melhoria na qualidade de vida. Ao contrário dos empregos tradicionais esta profissão leva os pilotos a distanciarem-se de suas famílias por períodos de até 7 dias, e que dependendo do caso pode ser até superior caso estes não residam na cidade na qual a empresa inicia seus voos.

Esse distanciamento pode trazer vários problemas sentimentais, familiares, físicos e mesmo de ordem psicológica. Por conta disto, as empresas tem envidado esforços no processo de elaboração das escalas de voo numa tentativa de equilibrar

os dias de folga em relação aos dias a serem voados, pois esse equilíbrio traz benefícios para ambas as partes, por um lado o trabalhador tendo mais tempo com suas famílias e para suas atividades por outro, a empresa terá esse mesmo trabalhador descansado, e provavelmente com menos problemas ao menos familiares que poderiam ser causados por este afastamento.

Outro questionamento interessante foi sobre se gostam do que fazem: 100% responderam que sim, apesar de todas as dificuldades relatadas.

Este dado revela uma paixão pela profissão, é difícil encontrarmos em outras profissões pessoas tão apaixonadas pelo que fazem. Em entrevista a um dos pesquisados o mesmo revela:

- sou apaixonado pelo que faço apesar das dificuldades, desde criança sonhei em ser piloto sem mesmo nunca ter entrado em uma aeronave, e sem ter ninguém da minha família que fosse da aviação. Depois que voei a primeira vez, para uma “cachaça”, um vício, a sensação é muito boa, o prazer é inenarrável [...], só quem voa sabe o que isso significa! [...] Termos o prazer de cruzar os céus em noites estreladas, noites chuvosas, sair das regiões frias a regiões quentes, conhecer novas pessoas e culturas não tem preço! Ver a satisfação dos passageiros e a alegria ao conhecerem “os pilotos” e a cabine de comando é um momento que faz você voltar à infância quando “brincava de piloto”.

4.8 RELEVÂNCIAS SOCIAIS DA VIDA NO TRABALHO

Poder fazer uma atividade que traga orgulho às pessoas é o que melhor define as relevâncias sociais da vida no trabalho.

Quando questionados sobre sua profissão, 100% dos pilotos afirmaram ter orgulho do que fazem e 85% apoiariam/incentivariam outras pessoas a seguirem suas carreiras.

Outro aspecto interessante é que a maioria dos pilotos afirmam que escolheram essa profissão desde crianças, como que a realização de um sonho.

Para melhor ilustrar essas afirmações, temos a entrevista com um dos pilotos que diz: “[...] desde pequeno sempre quis ser piloto, não sei de onde esse desejo veio, mas parece que nasce com a gente [...]”.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS QUESTÕES DISSERTATIVAS

O primeiro questionamento teve o seguinte enunciado: Utilize esse espaço para descrever os motivos que levaram você a se desligar da empresa aérea anterior. Procure ser rico em detalhes: quais eram os pontos positivos e negativos da empresa? O que poderia ter evitado a sua saída?

Analisando as respostas podemos observar que os principais motivos foram os ligados à qualidade de vida pessoal e profissional. Envolveram os aspectos ligados primeiramente a uma escala de voos que lhes permitissem estar mais tempo com suas famílias, tendo uma vida social o que a maioria das vezes não ocorre para quem mora fora do eixo Rio – São Paulo.

Trechos das respostas às questões dissertativas:

- “[...] vida particular e social prejudicadas [...]”;

- “[...] era difícil manter uma simples consulta médica por causa da escala [...]”

- “[...] qualidade de vida pessoal (tempo em casa) [...]”;

Nesse mesmo aspecto agregamos ainda a má distribuição das folgas na escala de voos o que faz com que o número de dias em casa seja reduzido, assim como muito afirmaram que era impossível descansar de modo satisfatório nas folgas pois estas eram má distribuídas, o que certamente afetaria a segurança dos voos, assim como poderia ter repercussão na sua saúde física e mental.

Dentre os entrevistados temos as seguintes considerações:

[...] qualidade da escala de voo (voa 45hs com 8 folgas é inaceitável); mudanças quase que semanais na escala [...]; as mudanças de escala nunca eram compensadas²⁴; desconsideração da chefia quanto aos pedidos de folga.

Outro afirma: “[...] uma escala que permitisse ficar mais tempo em casa.”

²⁴ Convenção Coletiva de Trabalho 2010/2012. Cláusula 27: “As empresas pagarão a remuneração correspondente ao trabalho não realizado quando o aeronauta não exercer sua atividade prevista, por motivo alheio à sua vontade, se outra equivalente não lhe for atribuída no lugar daquela não realizada dentro do mesmo mês.”

Em segundo lugar houve a questão salarial e de benefícios no qual como podemos analisar nas questões objetivas, a mudança de empresas ocorreu também por não haver equidade salarial interna e externa. E principalmente por haver beneficiamento de alguns grupos dentro da empresa que voavam apenas as “horas/quilômetros especiais”, neste caso trabalhando menos e tendo salários superiores as médias dos demais.

Em terceiro lugar, a não expectativa de crescimento dentro da empresa, devido a mesma operar somente aeronaves do mesmo modelo, e não efetuar voos de longo alcance, e não haver expectativa de mudanças nesse item.

Em quarto lugar tivemos a chefia de pilotos. Em relação ao superior imediato 52,38% afirmaram não se sentirem respeitados na empresa na qual trabalhavam e que na nova empresa esse índice reduziu para 14,28%, ou seja, uma variação de 72,73%.

Em relação aos superiores apenas 19,05% os consideravam bons lideres na empresa na qual trabalhavam, passando a 67,14% na nova empresa.

A segunda questão dissertativa questionava sobre: os motivos que fizeram que você escolhesse a atual empresa para trabalhar?

Os motivos que mais se sobressaíram foram a melhoria na qualidade de vida, com possibilidade de iniciar e terminar voos em cidades diferentes do eixo Rio – São Paulo, a melhor distribuição de folgas na escala de voos, assim como mais folgas que o mínimo prevista na legislação.

Segundo um dos pilotos: “- [...] bases direcionadas, maior quantidade de folgas, mais pernoites em casa [...]”.

O segundo fator contribuinte de migração para outra empresa foi o aumento da remuneração a ser recebida, fator este também contribuído pela mudança de função na nova empresa, pois muitos dos entrevistados foram promovidos a comandantes na nova empresa.

Dentre os relatos temos:

- “[...] quando me foi oferecido um cargo nessa empresa que atualmente trabalho, aceitei devido à remuneração maior [...]”.

- “[...] a empresa que trabalho me oferece atualmente a melhor remuneração do país para meu cargo” afirma outro piloto.

E em terceiro lugar, melhoria no clima organizacional na nova empresa e mudanças no relacionamento com a nova chefia. Novas expectativas e maior credibilidade por parte dos superiores.

6 CONCLUSÃO

Procuramos mostrar neste artigo, quais são os fatores que contribuem para a rotatividade de pilotos na aviação comercial brasileira, pois historicamente os pilotos permaneciam até sua aposentadoria nas empresas o que hoje não mais ocorre.

Ao escolher este tema, tínhamos a certeza que não seria fácil encontrarmos bibliografia para a pesquisa visto que muito pouco se escreveu até hoje de forma profissional sobre a aviação brasileira, principalmente sobre assuntos de administração e recursos humanos pois a maioria das publicações são contos ou narrativas de experiências vividas por pilotos, ou então publicações sobre a história da aviação.

A partir da pesquisa de campo realizada com pilotos e embasada em publicações gerais de administração procuramos elencar o por quê do desligamento voluntário destes profissionais.

Como mostramos no decorrer do artigo, todos buscam uma melhor qualidade de vida, só que este conceito é muito pessoal, o que é sinônimo de qualidade de vida para um indivíduo não necessariamente satisfaz o outro.

Com base nos dados colhidos na pesquisa, e nas entrevistas elencamos em ordem de prioridade, os três fatores que mais influenciaram a saída de pilotos das empresas de transporte aéreo brasileiras:

1. Escala de voos – folgas e melhor aproveitamento;
2. Remuneração;

- 3.Crescimento profissional;
- 4.Credibilidade da chefia.

Em comum todos desejam, em face da profissão escolhida, poder ficar mais tempo em suas casas a fim de curtir suas famílias e desenvolver projetos pessoais, em segundo lugar todos procuram uma escala de voos no qual seu aproveitamento seja bom, ou seja, vale a expressão: “se for para não estar em casa, então quero voar o máximo possível”, frase essa comum de seu ouvir no meio aeronáutico.

Em seguida temos a questão salarial. Este a princípio foi o ponto que achávamos que seria o motivo principal para os desligamentos, e que ao término da pesquisa constatamos que na verdade foi um fator contribuinte, contudo não foi fator decisivo para a rotatividade.

Em terceiro lugar, temos aliado à remuneração, o crescimento profissional. Expectativas de novos cargos, funções, de operar em diferentes lugares do Brasil e do mundo, assim como a possibilidade de voar aeronaves mais modernas e de maior porte.

E um dos últimos fatores indicados foi o relacionamento e credibilidade da chefia. Em outras profissões, as empresas perdem os colaboradores não por problemas da empresa em si, mas devido a problemas com os superiores hierárquicos, o que na aviação mostrou-se contribuinte, mas não como sendo o principal motivo.

Apesar de ser um estudo preliminar, os dados aqui apresentados podem e devem servir como um alerta aos gestores e administradores de empresas aéreas. Esperamos que os dados venham servir para a elaboração de um estudo mais profundo assim como a elaboração de projetos para a retenção de talentos, neste caso pilotos, que são uma mão de obra extremamente especializada e cuja formação requer muito tempo e investimentos altos em treinamentos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC pode reduzir número de voos da TAM por causa de atrasos, diz ministro. **Folha.com**. São Paulo, 7 jan. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/856757-anac-pode-reduzir-numero-de-voos-da-tam-por-caoa-de-atrasos-diz-ministro.shtml>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ANTUNES, Adriana Ruiz; OLIVA, Eduardo de Camargo. **Qualidade de vida no trabalho de comissários de bordo no Brasil**. 2010. 15f. Artigo (pós-graduação em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

APÓS tumultos gol diz que superou problemas na escala de tripulantes. **Folha.com**. São Paulo, 4 ago. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/777604-apos-tumultos-gol-diz-que-superou-problemas-na-escala-de-tripulantes.shtml>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

AYRES, Kátia Virgínia; SILVA, Iraneide Pereira da; SOUTO-MAIOR, Robéria César. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/100F0E78C3AE8EA803256FCB005FBC4D/\\$File/NT000A5432.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/100F0E78C3AE8EA803256FCB005FBC4D/$File/NT000A5432.pdf)> Acesso em: 10 Ago. 2011.

BOUDREAU, John; CASCIO, Wayne. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL, São Paulo, Convenção Coletiva do Trabalho (Aviação Regular) – 2010 – 2012. Disponível em: <<http://www.aeronautas.org.br/documentos/legislacao/70-convencao-coletiva-de-trabalho-aviacao-regular-20102012>> Acesso: 20 Jul. 2011.

BRASIL, Distrito Federal, Justiça Federal de 1ª Instância. Decisão de plantão. Ministério Público federal, União e outros. Juiz Federal: Itagiba Catta Preta Neto. Disponível em: <http://www.aeronautas.org.br/attachments/683_2010_greve_decisao_judicial.txt>. Acesso em: 10. jun. 2011.

BRASIL. Lei nº 7.183 de 5 de abril de 1984. **Regula o exercício da Profissão de Aeronauta, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7183.htm>. Acessado em: 13 abr. 2011.

BRASIL. Lei nº 7.565 de 29 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7565.htm>. Acessado em: 13 abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DFP - **demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/gol2009/web/arquivos/gol_dfp_2010.pdf> Acesso em: 6 mai. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1989.

GOL TRANSPORTES AÉREOS. Disponível em: < <http://www.voegol.com.br/ri/>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (coords.). **Gestão de pessoas e competências: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.

HELMS, Henrique. **O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig**. 2010. 127 f. Dissertação (pós-graduação em História) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

HUMAN Resource Study of Commercial Pilots in Canada, 2010. Disponível em: <<http://www.langleyflyingschool.com/PDF%20Documents/Human%20Resource%20Study%20of%20Commercial%20Pilots%20in%20Canada.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2010.

LIMA, Franciele M.; FRANCISCO, Naya P. F. **Anamnese ocupacional com pilotos de aeronaves: pensando a saúde do trabalhador**. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC0263_01_A.pdf>. Acesso em: 9 de abr. 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELLO, M et al. **O piloto comercial e a jornada de trabalho: o tempo de jornada, o descanso e os acidentes, aspectos relacionados ao fator humano**. In. Revista Conexão SIPAER, v. 1. n.1, p. 41, nov. 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

SABATOVSKI, Emilio; FONTOURA, Iara P. e KNIHS, Karla (org.). **Código Brasileiro de Aeronáutica**. Curitiba: Juruá, 2007.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SINDICATO NACIONAL DOS AERONAUTAS.

SPECTOR, Paul E; **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAM LINHAS AÉREAS S.A. Disponível em: < <http://tam.riweb.com.br/default.aspx>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

TAM S.A – **demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2010 e relatórios dos auditores independentes**. Disponível em: < <http://tam.riweb.com.br/tam/download.aspx?id=160040>>. Acesso em: 6 mai. 2011.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. 2001. 13 f. Artigo (Graduação em Comunicação Social) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2001.