

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

QUALITY OF LIFE IN THE WORK OF FLIGHT ATTENDANTS IN BRAZIL

Adriana Ruiz **ANTUNES**

Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
adri.ruiz@ig.com.br

Eduardo de Camargo **OLIVA**

Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
eduardo.oliva@uscs.edu.br

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é descrever e analisar a satisfação percebida pelos comissários de bordo no Brasil com relação à qualidade de vida no trabalho, considerada aqui como o equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades de seus colaboradores. Esta é uma pesquisa exploratória, assumindo a forma de um levantamento, sendo a amostra pesquisada de 262 questionários respondidos por funcionários das três maiores empresas aéreas nacionais. Quanto ao tratamento estatístico, foi realizada a análise fatorial exploratória. Os resultados apontam que os entrevistados foram positivos em suas respostas e, apesar da crise que a indústria da aviação enfrentava à época em que os questionários foram preenchidos, os profissionais sentem orgulho da empresa em que trabalham. O resultado mais importante desta pesquisa é que a remuneração é um fator imprescindível para estes profissionais, contradizendo algumas novas teorias que acreditam que outros fatores estejam à frente do salário.

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

### **Abstract**

This article aims to describe and analyze Brazilian flight attendants' satisfaction with regard to quality of working life, defined here as the balance between the organization's goals and the needs of its employees. This is an exploratory survey and the sample is composed of 262 questionnaires that were answered by flight attendants of the three largest Brazilian airline companies. The statistical treatment was performed by exploratory factor analysis. The results indicate that the respondents provided positive answers and that, despite the crisis that the aviation industry was facing at the time when the questionnaires were answered, the professionals are proud of the company where they work. The most important result of this research is that the pay factor is essential for these professionals, contradicting some new theories that believe that other factors are ahead of earnings.

**Keywords:** Quality of Working Life – Flight Attendants – Aviation.

## Introdução

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

A necessidade de estudar a satisfação com relação à qualidade de vida no trabalho dos Comissários de Bordo no Brasil se dá por vários motivos, sendo um dos principais o fato de que trabalhadores desmotivados podem não se comprometer com os resultados. Isso leva os empresários a descobrirem 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 empresas aéreas com preços mais atrativos, o atendimento ao cliente passa a ser um diferencial para a escolha da empresa. Fernandes (1996) acredita que o homem é o elemento diferencial, 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.

O objetivo principal deste trabalho é identificar a satisfação dos Comissários de Bordo no Brasil com relação à qualidade de vida no trabalho.

No Brasil estudos relacionados à qualidade de

vida no trabalho surgiram 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 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 (Revista de Administração de Empresa), RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo) ou RAC (Revista de Administração Contemporânea), no Departamento de Aviação Civil (DAC), no Sindicato dos Aeronautas ou no *Flight Safety Foundation* nos últimos cinco anos.

Foram estabelecidos contatos 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 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Julião (2001) relata que os possíveis impactos causados pelo trabalho na vida das pessoas refletem diretamente nos resultados das empresas. A qualidade de vida no trabalho é capaz de mudar o ambiente, tornando a atividade mais agradável e humana dentro das organizações. 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 as extensas jornadas de trabalho insalubre, hoje já não mais ocorre com tanta frequência, pois os fatores 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 persiste 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 A.C., que se baseava em melhorias para os agricultores que plantavam à margem do Nilo; ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, 287 A.C., servindo 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, época em que a preocupação principal era com os problemas econômicos e a questão dos 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 por meio de tal atividade 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 suas condições. 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 - o qual realmente tem importância para uma organização (JULIÃO, 2001).

Julião (2001) afirma que a qualidade de vida no trabalho tem como objetivo o grau de satisfação do funcionário com a empresa. Ela pode ser vista também como uma forma de respeitar os funcionários dentro das organizações. Assim, o resultado da empresa depende diretamente da qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos, ou seja, o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho é um instrumento importante para o alcance de resultados positivos dentro da instituição. 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 e alto índice de rotatividade.

Tal fato ocorre porque as pessoas estão muito mais exigentes e conhecem os valores sobre a importância do trabalho, assim como 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, 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, ele está ligado às melhorias nas condições físicas e instalações, ao atendimento a reivindicações salariais, à redução da jornada de trabalho, além de outras medidas do mesmo gênero. Tais implicações

geram despesas às empresas, porém é por intermédio de programas de QVT que elas conseguirão ser competitivas, porque é por meio do comprometimento das pessoas com a empresa que os resultados são atingidos.

A definição de QVT pode ser considerada uma das partes mais difíceis da pesquisa, pois cada autor lhe confere um enfoque bem diferente. Mas um ponto é comum para todos eles: QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações; além disso, 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; é, portanto, 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; RODRIGUES, 2002).

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

O primeiro deles é a 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 por meio da média de compensação da comunidade em questão. Desta forma, visa sempre à equidade interna e externa, à justiça na compensação, à partilha dos ganhos de produtividade e à proporcionalidade entre salários.

O segundo tópico a que o modelo de Walton (1973) visa são as condições de segurança e saúde no trabalho: horários razoáveis, condições físicas adequadas para reduzir doenças e danos. Trata-se ainda de critérios por idade, estrutura física e maternidade, além de jornada de trabalho razoável e ambiente físico seguro e saudável.

O terceiro tópico é o uso e o desenvolvimento das capacidades pessoais: oportunidade de crescimento pessoal adequado a potencialidades e ao desafio pessoal-profissional. Além destes, trata-se da autonomia, do autocontrole, do uso das qualidades múltiplas e das informações fornecidas ao trabalhador sobre o processo total do trabalho (WALTON, 1973).

Já o quarto tópico é a oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: neste ponto, Walton (1973) revela principalmente a chance de carreira, a oportunidade de utilizar o conhecimento e as habilidades adquiridas em trabalhos futuros, além do progresso, da segurança de emprego ou de renda.

O quinto tópico está ligado à integração social na organização de trabalho, iniciado com a ausência de qualquer tipo de preconceito; além dela, há a estratificação e a mobilidade social, itens que seriam a mola mestra para um bom nível de integração, assim como o relacionamento e o senso comunitário (WALTON, 1973).

O sexto tópico está relacionado com o constitucionalismo na organização do trabalho (cidadania): os direitos e deveres, as normas e regras são pontos chave para garantir uma QVT elevada. Ressaltam-se a importância da privacidade, o direito de posicionamento e o tratamento justo e adequado em todos os assuntos, além de direitos de proteção

do trabalhador, atendimento dos direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão (WALTON, 1973).

O sétimo tópico está ligado ao trabalho e ao espaço total da vida; neste ponto, Walton (1973) se refere ao equilíbrio entre trabalho e 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, além de tempo para lazer da família.

O oitavo e último tópico está diretamente relacionado à relevância social da vida do trabalho: Walton (1973) menciona o comportamento irresponsável das organizações, uma vez que estas originam um número crescente de empregados a depreciarem o próprio trabalho e carreira, alterando assim a auto-estima deles. Além da Responsabilidade Social da empresa com relação à preservação do meio-ambiente, e a seus funcionários por intermédio de oportunidade de emprego, transporte, educação, higiene. Refere-se, portanto, à preocupação com a imagem da empresa, com a responsabilidade pelos produtos e às práticas de emprego (WALTON, 1973).

Walton (1973) menciona claramente que a satisfação do empregado e a autoestima são derivadas da QVT. O modelo de Walton é considerado um dos melhores estruturados para análise de QVT e está diretamente ligado à satisfação do funcionário.

A amplitude dos oito critérios do modelo de Walton é a principal razão pela qual foi escolhido.

Além de ter sido utilizado em diversos trabalhos de mestrado, assim como comentado pelos principais autores deste assunto: Limongi-França, Rodrigues e Fernandes, já citados anteriormente. Uma outra similaridade encontrada foi em um artigo da Revista de Administração Contemporânea, na qual os autores Tolfó 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.

## 2 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é do tipo exploratória, uma vez que tem como finalidade principal a familiarização do problema e, assim, fazer com que ele se torne mais evidente ou, inclusive, construir uma hipótese. Uma forte característica deste tipo de pesquisa é que seu planejamento é bastante maleável, apesar de este 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, por meio 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, por intermédio de procedimentos estatísticos, uma amostra de todo universo. Os resultados obtidos desta amostra são projetados para a totalidade do universo e nela se inclui uma margem de erro, obtida por meio de 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 de levantamento

descritivo é uma ferramenta eficiente para se chegar às relações de causa-efeito, um dos objetivos desta pesquisa (GIL, 2002).

A amostragem torna-se 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 maneira correta, os resultados se aproximam do resultado que se alcançaria, caso 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 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 as de turbo hélice.

Além deste fato, de acordo com Gil (2002), a amostra teria que ser composta por 556 comissários para que a margem de erro fosse de 4%. Porém, como o acesso a esse tipo de população foi muito difícil – fato já 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 – optou-se, então, por compor a amostra de maneira que pudesse ser utilizada a Análise Fatorial Exploratória. Como o questionário era composto por 52 perguntas fechadas e quatro questões dissertativas, de acordo com Hair Jr. (1995), a amostra teria que ser composta com um mínimo de cinco questionários para cada pergunta fechada, formando, portanto, um mínimo de 260 questionários. A amostra desta pesquisa foi composta de 262 entrevistados de 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%).

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: os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. O questionário é considerado um meio barato e rápido para a obtenção das informações, e foi elaborado de modo que possibilitasse traduzir o objetivo do trabalho em perguntas.

Para a elaboração do questionário, como foi mencionado, tomou-se como base o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973). A partir deste modelo, a autora adaptou-o, 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 citados e discutidos foram incluídos em um novo questionário.

Vale ressaltar que é preciso garantir que os dados sejam verdadeiros e nunca distorcidos. É também conveniente verificar 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 questionários aos profissionais que já haviam respondido-os durante o pré-teste.

O procedimento para análise dos resultados foi dividido em diversas etapas: codificação das respostas (que anteriormente foram pré-codificadas), tabulação dos dados (em planilhas do Excel) e, posteriormente, por meio de cálculos estatísticos. Para a obtenção dos resultados, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS 14.0. Este 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 anteriormente realizados, relatados na revisão bibliográfica.

Os dados foram analisados de maneira quantitativa, por intermédio do Método de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e do Método dos Componentes Principais e Equamax.

Primeiramente foram utilizados os recursos da estatística descritiva: média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação. 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, por meio 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-Oklin), Esfericidade de Bartlett, Alpha de Crombach, dependendo da situação em que eles cabiam.

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 de tal 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 relatos de Pestana e Gageiro (2000).

A hipótese nula do teste de Esfericidade de Bartlett significa que a matriz de correlação é igual à matriz identidade, o que não é desejado, pois 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 os métodos Quartimax e Varimax, mas ainda assim não é muito utilizado (HAIR JR., 1995). Para esta pesquisa utilizou-se o método Equamax, pois 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 Crombach, com o objetivo de verificar a confiabilidade interna dos dados dos fatores obtidos.

Nesta pesquisa destacam-se algumas restrições, a começar pela coleta inicial que deveria ser feita com pelo menos 30 questionários, cuja finalidade seria diminuir o número de questões. Com esta pré-coleta, a pesquisa seria iniciada

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, não muito comum e 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 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 fornecesse 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 devem comentar as assertivas negativas que dificultaram o entendimento dos entrevistados, levando a um coeficiente de variação fora do padrão esperado.

### 3 Análise fatorial exploratória

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

**Tabela 1** - Matriz fatorial rotacionada

Assertivas	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 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						



**Tabela 1 - Matriz fatorial rotacionada (continuação)**

<b>Assertivas</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>	<b>F 5</b>	<b>F 6</b>	<b>F 7</b>	<b>F 8</b>	<b>Total</b>
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 voos 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.

### 3.1 Cargas Fatoriais com Variância Explicada

Os valores correspondentes a cada assertiva são as cargas fatoriais. O primeiro fator, representado por cinco assertivas, explica 23,413 % da variância total, enquanto o segundo, terceiro, quarto, quinto, sexto, sétimo e oitavo fatores explicam 8,514; 6,265; 5,280; 4,603; 4,311; 4,162 e 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, o

que também ocorre com 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. O resultado indica que ele é o mais abrangente, com 23,413% da variância total. Isso se opõe às muitas teorias que consideram a remuneração como fator não 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 e Fewster (2003), relata-se 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 e 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 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."

O título sugerido para o segundo fator é Saúde Física e Mental dos Trabalhadores. Estas assertivas representam o segundo fator, explicando 8,514% da variância total. As assertivas selecionadas versam 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 ao segundo critério de Walton (1973) que tem o título de Condições de Segurança e Saúde do Trabalhador, referindo-se 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."

O título sugerido é Clareza para as Regras e Escalas de Voo. 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 voos. Por exemplo, quando se trata de escala Brasil - América do Sul, o comissário só faz voos para a Argentina e Chile, considerados os melhores.

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

No caso dos voos internacionais, eles 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 voo favorece o profissional. Fica disponível a todos os tripulantes de cada empresa um escalão e, por meio dele, observa-se que alguns profissionais são favorecidos, enquanto outros fazem voos 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, o fato 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 refere a 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 voos dá tranquilidade aos funcionários."

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

O título sugerido é Segurança Física. O quarto fator explica 5,280% da variância total e é

composto por três assertivas. Todas elas estão interligadas e diretamente voltadas à segurança no voo. A primeira trata da regulamentação trabalhista, de grande importância nesta profissão. A segunda, sobre o treinamento para todos os profissionais envolvidos no voo. 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, outros dois novos fatores que preocupam a indústria da aviação. Este quarto fator está ligado à segurança de voo 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."

O título sugerido é Oportunidades de Crescimento. O quinto fator, com 4,603 de variância explicada, trata do desempenho do funcionário e desenvolvimento dele na carreira. De 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 ao 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."

O título sugerido é 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 afirma: "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 relacionado ao 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."

O título sugerido é Escala de Voo. O sétimo fator, com 4,162% de variância explicada, é composto por duas assertivas e, mais uma vez, apesar de elas 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 e babás. 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 subsequentes..." (BRASIL, 1984, p. 3).

Este sétimo fator está ligado mais uma vez ao 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."

O título sugerido é Respeito ao Cidadão. Finalmente, o oitavo e último fator, composto por duas assertivas com 3,403% de variância explicada, 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 não foram encontrados com a análise fatorial exploratória; estes critérios tinham o título de Uso e Desenvolvimento das Capacidades, envolvendo autonomia, qualidades múltiplas, além de oportunidade de crescimento pessoal adequado e a relevância social da vida do trabalho, que 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, uma vez que teve uma explicação de 23,413% da variância total, que é de 59,951%. Deve-se levar em consideração que, na maior das empresas entrevistadas, as quais foi aplicado o maior número de questionários, a cada ano que passa o Comissário de Bordo ganha senioridade e sua

hora de voo 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.

### 3.2 Valores do *Eigenvalue* e da variância explicada relacionados à análise fatorial exploratória

**Tabela 2** - 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. É válido observar que todos os fatores possuem valores

acima de um para o *Eigenvalue*.

### 3.3 Alpha de Crombach

**Tabela 3** - Resultados de Alpha de Crombach

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

Fonte: Resultados obtidos da pesquisa.

Nesta tabela são apresentados os valores dos coeficientes de Alfa de Crombach, com a finalidade de verificar a consistência interna dos dados. Todos os valores, com exceção do fator sete, relacionado à escala de voo, 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 Crombach (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.

**Tabela 4 - 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 pela 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 certa maneira, as pessoas entrevistadas são positivas em suas respostas.

#### 4 Conclusão

O objetivo deste trabalho era 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), considerado um dos mais complexos para este tipo de análise. Primeiramente foi feita uma adaptação, para depois aplicá-lo; em seguida, os dados foram inseridos no programa SPSS 14.0. O resultado encontrado foi que, de maneira geral, os Comissários entrevistados foram otimistas em suas respostas, sendo que o índice geral encontrado foi de 4,55, lembrando que a escala variava de 1 a 7 (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente).

Foi identificado que, para esta categoria profissional, o fator que mais influencia a

#### 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.

qualidade de vida no trabalho é o fator relacionado à remuneração; além disso, a qualidade de vida no trabalho é representada por três itens: segurança, remuneração e realização pessoal, em suas respectivas ordens de importância.

Sem dúvida nenhuma, a constatação mais importante neste trabalho foi a do grande peso que a remuneração tem na vida destes trabalhadores. Por meio da análise fatorial exploratória, identificou-se que, de 52 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%, contrariando assim algumas novas teorias que acreditam que muitas pessoas deixam seus empregos com benefícios e salários atrativos para abrirem o próprio negócio com o objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Para esta classe trabalhadora, quando se questiona sobre qualidade de vida no trabalho, sem dúvida se fala principalmente em remuneração.

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 oferecidas pelas empresas 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 profissionais a conhecem detalhadamente, justamente por estarem cientes de que, se houver um acidente e eles não estiverem dentro da lei, o seguro não cobrirá os possíveis danos; em consequência, eles acreditam que a regulamentação realmente os protege e exigem que haja o cumprimento dela. Como é perceptível dentro esta classe trabalhadora, o dinheiro é um fator de maior peso e tudo que o envolve também é, tal como salários, seguros, benefícios. Para novas teorias, velhos resultados, ou seja, mais uma vez o bom e velho dinheiro é o resultado de maior peso para os entrevistados desta pesquisa.

## Referências

- APPELBAUM, S. H.; FEWSTER, B. M. Global aviation human resource management: contemporary compensation and benefits practices. **Management Research News**, Montreal/Quebec, v. 26, i. 7, p. 59-71, 2003.
- BRASIL. **Regulamentação profissional de 1984**. Lei Nº 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.
- CODA, R.; SILVA, D. Sua escola de administração é uma excelente escola para se estudar? Descobrimos dimensões da satisfação de alunos em cursos de administração: uma contribuição metodológica. In: EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. p. 1-15.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILL, G. K. Perception of safety, safety violation and improvement of safety in aviation: findings of a pilot study. **Journal of Air Transportation**, v. 9, i. 3, p. 43-55. New Zealand, 2004.
- HAIR JR., J. et al. **Multivariate data analysis**. 4 ed. New York: Prentice Hall International Edition, 1995.
- JULIÃO, P. **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 (Bacharelado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. W.; LEE, T. W. How to keep your best employees developing an effective retention policy. **Academy of Management Executive**, v. 15, i. 4, p. 96-109, 2001.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2 ed. Lisboa: Silabo, 2000.
- RODRIGUES, V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2 Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. 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**, v. 5, n. 1, jan./abr. p. 165-193. São Paulo, 2001.
- WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, i. 1, p. 11-21. 1973.