

**LYSIANE STEFANES
MÔNICA CAVALCANTE**

**PROPOSTA PARA MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE
DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DO CHECK-IN DA TAM E DA GOL
DO AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO PENA.**

**CURITIBA
2007**

**LYSIANE STEFANES
MÔNICA CAVALCANTE**

**PROPOSTA PARA MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE
DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DO CHECK-IN DA TAM E DA GOL
DO AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO PENA.**

**Trabalho de Graduação apresentado à
disciplina de Projeto de Turismo em
Planejamento e Gestão de Transportes II,
ao Curso de Turismo, do Setor de Ciências
Humanas Letras e Artes da Universidade
Federal do Paraná.**

Orientadora: Prof^ª. Margarete Teles

**CURITIBA
2007**

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título: Proposta para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários do check-in da TAM e da Gol do Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Autoras: Lysiane Stefanos e Mônica Cavalcante

Orientadora: Prof^ª. Margarete Teles Araújo

Resumo: Elaboração de um conjunto de medidas, na qual se destaca o Espaço do Colaborador, que tem por objetivo ser um local voltado para o bem estar dos funcionários de check-in do Aeroporto Internacional Afonso Pena visando diminuir o nível de estresse e aumentar a qualidade de vida. A estrutura do presente projeto conta com a definição de objetivos que orientaram as ações para a elaboração da proposta, além das hipóteses que foram comprovadas ou negadas. A proposta que compõe o projeto foi formulada de acordo com informações obtidas através da pesquisa de campo, sendo embasada pelo referencial teórico. Visam elevar o grau de satisfação de toda a equipe juntamente com a dos clientes, alinhando os interesses da empresa com a realização pessoal dos colaboradores.

Palavras-chave: situações de estresse, qualidade de vida, cliente interno.

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Local: Curitiba

Data: Novembro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, que nos permitiu mais uma conquista em nossas vidas.

Às nossas famílias, que mais uma vez estiveram ao nosso lado e nos ajudaram para que chegássemos até aqui.

À todos os colaboradores da TAM e da Gol do Aeroporto Afonso Pena que com muita presteza, auxiliaram em nossa pesquisa e nos permitiram atingir os objetivos propostos.

Aos controladores de vôo do aeroporto, que demonstraram muito prazer no que fazem, e que de uma forma muito carinhosa nos receberam e sanaram nossas dúvidas.

Por fim, agradecemos à professora Margarete pela orientação na conduta deste trabalho e também por sua eterna paciência em nos auxiliar e esclarecer nossas dúvidas.

*“Se você quiser um ano de prosperidade,
cultive grãos,
Se você quiser dez anos de prosperidade,
cultive árvores
Se você quiser cem anos de prosperidade,
cultive pessoas.”*

Provérbio chinês.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – FAIXA ETÁRIA.....	27
GRÁFICO 02 – ESTADO CIVIL	28
GRÁFICO 03 – ESCOLARIDADE.....	28
GRÁFICO 04 – TEMPO DE EMPRESA.....	29
GRÁFICO 05 – FAIXA ETÁRIA.....	30
GRÁFICO 06 – SEXO	30
GRÁFICO 07 – ESTADO CIVIL	31
GRÁFICO 08 – ESCOLARIDADE	
GRÁFICO 09 – TEMPO DE EMPRESA.....	32
GRÁFICO 10 – PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASO DE AGRESSÃO VERBAL – TAM	35
GRÁFICO 11 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASO DE AGRESSÃO VERBAL – GOL	35
GRÁFICO 12 – PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASO DE AGRESSÃO FÍSICA – TAM.....	36
GRÁFICO 13 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASO DE AGRESSÃO FÍSICA – GOL.....	36
GRÁFICO 14 – PRINCIPAIS CAUSAS DE REAÇÕES NEGATIVAS – TAM....	37
GRÁFICO 15 - PRINCIPAIS CAUSAS DE REAÇÕES NEGATIVAS – GOL	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESQUEMA DE MONITORAMENTO	53
QUADRO 2 – MODELO DE FICHA PARA FUNCIONARIOS	54
QUADRO 3 – MODELO DE FICHAS PARA SUPERVISORES	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - SITUAÇÕES DE ESTRESSE ENTRE PASSAGEIROS E FUNCIONÁRIOS.....	32
TABELA 02 – ROTINA PROFISSIONAL X VIDA PESSOAL.....	32
TABELA 03 – REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS ESPECÍFICOS	33
TABELA 04 – TREINAMENTO PARA SITUAÇÕES DE ESTRESSE	33
TABELA 05 - AGRESSÃO VERBAL.....	34
TABELA 06 – AGRESSÃO FÍSICA.....	34
TABELA 07 – PRINCIPAIS CAUSAS DE FECHAMENTO DO AFONSO PENA	38
TABELA 08 – EXISTÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA	38
TABELA 09 – AFASTAMENTO DO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE.....	38
TABELA 10 – AUXÍLIO PSICOLÓGICO/MÉDICO	39

LISTA DE SIGLAS

OMT – Organização Mundial do Turismo

ATA – Air Transport Association

ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil

SITIA – Sistema Integrado de Tratamento de Informações Aeroportuárias

SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 TRANSPORTES	14
2.1 TRANSPORTE AÉREO	14
2.2 COMPANHIAS AÉREAS E A BUSCA PELO DIFERENCIAL	17
2.3 COMPANHIAS AÉREAS DE MAIOR EXPRESSÃO NO BRASIL.....	18
2.3.1 Gol Linhas Aéreas Inteligentes.....	19
2.3.2 Tam Linhas Aéreas S.A.	20
2.4 AEROPORTOS	23
2.4.1 Aeroporto Internacional Afonso Pena.....	24
2.5 RECURSOS HUMANOS.....	26
2.5.1 Recursos humanos na aviação	29
2.6 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2 AMOSTRAGEM	34
3.3 COLETA DE DADOS	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 PERFIL DO COLABORADOR DA TAM	36
4.2 PERFIL DO COLABORADOR DA GOL	39
4.3 CRUZAMENTO DE DADOS	41
4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	50
5 PROPOSTA DO TRABALHO	52
5.1 OBJETIVO GERAL	52
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
5.3 JUSTIFICATIVA	52
5.4 PÚBLICO ALVO	54
5.5 DESCRIÇÃO DO ESPAÇO DO COLABORADOR.....	54
5.5.1 Utilização do Espaço.....	55
5.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	55
5.6.1 Modelo de Ficha de Avaliação	56
5.6.1.1 Avaliação para os funcionários.....	56

5.6.1.2 Avaliação para os supervisores.....	57
5.7 SUGESTÕES.....	57
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
APÊNDICES	65
ANEXOS	80

1 INTRODUÇÃO

Os transportes, em suas diferentes modalidades, são utilizados mundialmente como forma de integração econômica e desenvolvimento de comunidades, regiões, países e continentes. Sua gestão, operação e manutenção eficazes são fatores importantes que viabilizam a segurança, rapidez, qualidade e diversidade desse mesmo desenvolvimento.

Partindo deste contexto de transportes contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico globalmente pode-se destacar a contribuição do transporte aéreo para a expansão da atividade turística. A contínua evolução deste segmento possibilita viajar para lugares cada vez mais distantes e em menos tempo, um fator muito importante quando se leva em consideração que os turistas dispõem de tempo cada vez mais limitado. O setor de transporte aéreo mundial transporta atualmente um bilhão de passageiros por ano (GOELDNER, 2002, p. 104).

Para que este setor funcione de forma eficaz e os clientes que utilizam o serviço possam ficar satisfeitos, os prestadores de serviço deste segmento necessitam estar preparados para enfrentar os mais diferentes tipos de situações.

A atividade aeronáutica emprega mais de um milhão de pessoas no mundo inteiro e um grande número de trabalhadores depende direta ou indiretamente da aviação civil, segundo SILVA (1991, p. 104). Por ser responsável por um número significativo de trabalhadores, torna-se imprescindível o investimento por parte das empresas aéreas no chamado fator humano, visto que, o ponto de partida no processo de construção da imagem de uma empresa na mente do público, seja ela positiva ou negativa, é sempre subjetivo, isto é, de dentro das pessoas que constituem a empresa e não de fora.

A escolha do tema está relacionada com o momento delicado que a aviação brasileira está passando decorrente das “greves” dos controladores aéreos que conseqüentemente aumentam os casos de atrasos e cancelamentos de vôos. De acordo com matéria publicada pela revista Veja de 28 de março de 2007, em outubro de 2006, a porcentagem de aviões da Gol que pousaram e decolaram no horário era de 98% e a porcentagem da TAM era de 96%. Em novembro esse número diminuiu para 60% na Gol e 54% na TAM e em dezembro o resultado foi

ainda pior, de todos os vôos que pousaram e decolaram das duas companhias, somente 47% dos vôos da Gol e 43% dos vôos da TAM cumpriram o horário.

Nesse contexto produziu-se um efeito cascata negativo em todo país, alterando os ânimos dos passageiros que aguardavam pelo momento do embarque.

O setor aéreo que já vinha sofrendo com a falta de investimentos por parte do governo teve seu pior momento após o acidente que envolveu o Boeing 737-800 da Gol no dia 29/09/2006 tornando público o chamado “caos aéreo”. A aeronave, sem contato com a torre de controle, chocou-se com o jato Legacy e caiu em meio a mata fechada matando as 154 pessoas que estavam a bordo. Mas o auge da crise ocorreu no dia 23/12/2006 quando, conforme o jornal Correio Braziliense, passageiros revoltados com a situação e sem nenhuma perspectiva de melhora, entraram em confronto com funcionários de empresas aéreas, principalmente na TAM. Houve muita confusão, agressões, prisões, “xingamentos” e protestos nas principais cidades. Os momentos de maior tensão ocorreram nos aeroportos do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. Acuada, funcionários da TAM abandonaram o check-in, no aeroporto de Congonhas (SP), deixando passageiros em filas quilométricas.

Devido aos fatos expostos anteriormente justificou-se como objetivo geral do trabalho a pesquisa e análise das conseqüências negativas, causadas por situações de estresse entre passageiros e funcionários de check-in, e a proposta de um conjunto de medidas que possam atenuá-las. O estudo envolveu os colaboradores da TAM e da Gol do Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Desta forma foram estabelecidos objetivos específicos a fim de facilitar o alcance do objetivo geral. São eles:

- Verificar o perfil dos funcionários que as empresas aéreas procuram para atender o público direto;
- Identificar se os funcionários recebem treinamento específico para situações de estresse;
- Averiguar o procedimento tomado em caso de agressão física e verbal;
- Identificar qual a permanência média de um funcionário dentro de uma companhia aérea, visando avaliar se esse tempo médio tem a ver com situações de estresse enfrentadas por eles;

- Verificar quais as principais causas de conflito entre passageiros e funcionários do check-in das companhias TAM e Gol do Aeroporto Afonso Pena;
- Elaborar conjunto de medidas para diminuir o nível de estresse dos funcionários devido as constantes situações de conflito.

Algumas hipóteses foram elaboradas com o intuito de orientar a pesquisa.

São elas:

- Devido a uma estressante rotina de trabalho é grande a rotatividade de funcionários de companhias aéreas que trabalham em aeroportos;
- Os funcionários dos balcões das companhias aéreas constantemente são alvos de manifestações por parte de passageiros irritados;
- Os funcionários estão preparados para enfrentar situações de estresse;
- Não é possível para os colaboradores das companhias aéreas conciliar rotina de trabalho e boa qualidade de vida.

Para obtenção de dados que confirmassem as hipóteses e embasassem a elaboração da proposta, procurou-se no capítulo 2 fundamentar teoricamente os conceitos básicos para o desenvolvimento deste estudo, foram abordados neste capítulo: transportes, companhias aéreas, aeroportos, recursos humanos e qualidade no setor de serviços.

Para este estudo, a metodologia científica – tipo e conceituação das pesquisas – utilizada pode ser verificada no capítulo 3. No capítulo seguinte foi realizada a análise e discussão dos resultados obtidos por meio de questionários e entrevistas aplicados a funcionários das companhias TAM e Gol.

No capítulo 4 foi efetuada a interpretação dos dados adquiridos através da pesquisa de campo que foram inseridos no capítulo anterior.

Por fim, no capítulo 5 apresenta-se a proposta final deste trabalho que visa uma melhoria na qualidade de vida dos funcionários pesquisados.

Depoimentos e relatos dos profissionais envolvidos na pesquisa acrescentam e atualizam as informações necessárias ao melhor entendimento do trabalho.

2 TRANSPORTES

Ao longo da história percebe-se o quanto a descoberta e a evolução dos transportes foram importante para o desenvolvimento do homem, que por variados motivos precisam, constantemente, sair do local onde moram para outros lugares.

Dessa forma os meios de transporte são elementos que podem ser considerados extremamente necessários para a humanidade, pois através deles realiza-se o traslado de pessoas, de objetos e de idéias, e tornam-se instrumentos fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de todas as regiões do mundo, pois além de facilitar a troca de bens e serviços, possibilitam a comunicação entre povos, a difusão de diferentes culturas, a recreação e o lazer.

Por definição a palavra *transporte* é um substantivo masculino derivado do verbo transportar, que se origina por sua vez, do latim transportare, “conduzir ou levar de um lugar para o outro”. (FERREIRA, in Roná, 2002 p.6)

Segundo RONÁ (2002, p.6) o “transporte é o deslocamento entre dois pontos (origem/destino), por uma trajetória, em um tempo determinado”. Os meios de transportes são os elementos utilizados para suportar ou conduzir o “objeto” transportado, e nos quais se aplicam as forças externas que determinam o movimento. Já para LA TORRE (2002, p.5) “Os meios de transporte que permitem o acesso a um ponto de destino podem ser aquáticos, aéreos e terrestres”.

Com relação às interfaces entre os modais¹ CARVALHO in Ansarah (2001, p. 88) define: “aeroportos, heliportos, portos, estações ferroviárias, estações rodoviárias ou ‘locais combinados’ e estacionamentos de locadoras”. A escolha do modal pode ser afetada por fatores como distância, tempo, status, conforto, segurança, preço e tipos de serviços oferecidos, sendo assim, cada meio de transporte apresenta características próprias e graus de comodidade diferentes.

2.1 TRANSPORTE AÉREO

A década de 1920 beneficiou-se do então recente desenvolvimento da fabricação aeronáutica para fins militares. O potencial aeronáutico passou a ser

¹ MODAIS: Modalidades de transportes.

gradativamente empregado no transporte de correio, cujas malhas foram consolidando e regularizando progressivamente. As linhas de correio passaram a levar eventualmente passageiros. A incorporação progressiva do passageiro ao transporte aéreo deu-lhe novo impulso nos Estados Unidos e Europa. Além dos serviços domésticos, os vôos internacionais começaram a multiplicar-se. As travessias oceânicas romperam os últimos obstáculos à grande rede de ligações em todo mundo. Muitas empresas de transporte aéreo foram criadas com sucesso e baseadas no apoio dos governos. A credibilidade e confiabilidade da modalidade despertaram a demanda. A organização dos serviços amadureceu companhias e desenvolveu a infra-estrutura. (SILVA, 1991)

Mas foi a partir da 2ª Guerra Mundial que os modelos, capacidades e tecnologias foram aprimoradas no setor aéreo, conquistando um número cada vez maior de usuários. Nessa época, muitas mudanças aconteceram, como “o radar, materiais construtivos leves e mais resistentes, cabines pressurizadas e a introdução das técnicas de construção de pistas de pouso asfaltadas ou concretadas” (ESPIRITO SANTO JR, in BARBOSA e ZOUAIN 2004, p. 79). A partir de então o transporte aéreo conseguiu ganhar uma fatia muito significativa do mercado de transporte, especialmente para o deslocamento acima de 500 quilômetros. (PAGE, 2003)

A aviação é o modal que mais cresce no Brasil e no mundo, principalmente por ser o meio de transporte que mais contribui para a redução da distância/tempo, ao percorrer rapidamente longas distâncias. Para se ter uma idéia dessa importância, atualmente nenhuma parte do mundo está há mais de 24 horas de viagem de avião de qualquer outra parte. Todavia, embora seja um transporte rápido e cômodo para os destinos mais distantes, em termos de custo total não é mais barato. GOELDNER (2002, p. 53) diz:

Já que o deslocamento por via aérea é o mais rápido e o que mais demanda grandes investimentos como aeronaves, combustível em grandes quantidades, serviços de bordo e terra e de constantes gastos nos terminais de embarque/desembarque, o custo das passagens aéreas acaba sendo alto. Em contraposição, é a modalidade de transporte – comparada à ferroviária, hidroviária e rodoviária – que possui menores índices de poluição do ar, acidentes e custos sociais com manutenção. Sua vantagem, ainda, é a de se utilizar de vias sem barreiras.

As companhias aéreas oferecem um produto seguro, conveniente e confiável, com serviços que podem ser subdivididos em vôos aéreos com horário marcado, vôos sem horários ou charter e táxi aéreos. Os primeiros fazem rotas domésticas e internacionais com licenças concedidas pelos governos dos países que servem ou sobrevoam. Tem de operar de acordo com os horários publicados e acordados independentemente do fator da carga de passageiros. As companhias de aviação podem ser de propriedade do estado ou empresas privadas que dependem das políticas dos governos dos respectivos países a que pertencem. Geralmente as companhias particulares são transportadoras nacionais. Outras transportadoras, de acordo com a sua importância, em relação ao sistema total, são conhecidas como companhias aéreas de segunda ou terceira força. Aquelas que fornecem serviços locais ou regionais são designadas companhias de manutenção. Para LA TORRE (2002, p.147):

Os vôos regulares, conhecidos também como vôos programados, são aqueles que saem regularmente nos mesmos dias, na mesma hora e do mesmo ponto de origem ao mesmo destino. As linhas aéreas publicam os itinerários em seus próprios folhetos e em publicações como o Official Guide (OAG) ou o ABC, pelo qual os passageiros podem fazer suas reservas antecipadamente; em relação aos vôos programados, a companhia aérea pode agregar uma seção extra em determinado momento, conforme a demanda de espaço.

Já os serviços sem horários ou os chamados *charter* cativam devido ao preço ou tarifa mais atrativo por passageiro. O vôo *charter*², segundo PELIZZER (1978), pode variar de acordo com a finalidade a que se destina: aberto ou fechado para venda ao usuário. Os objetivos dos vôos fretados são fomentar o turismo em dado país, explorar novas rotas para o desenvolvimento de novos pólos e fortalecer o mercado do transporte aéreo de um modo geral (CARVALHO in ANSARAH, 2001, p. 121)

Os táxis aéreos são aviões particulares de aluguel, geralmente com capacidade para transportarem de quatro a dezoito passageiros, usados, sobretudo por executivos de empresas e equipes em diversas viagens para as companhias.

▲

² VÔO CHARTER: Ou fretado é aquele previamente reservado e pago para empresa aérea por meio de um pool de operadoras.

O transporte aéreo exige grandes investimentos em terminais, que geralmente são distantes dos centros urbanos. A rápida expansão do tráfego aéreo, acompanhada pelo desenvolvimento no ramo da técnica aeroviária, levou à melhoria e ao desenvolvimento de sua estrutura básica. (PELIZZER, 1978). Normalmente, os serviços de terra e as instalações dos terminais são muito mais avançados e sofisticados do que qualquer outro meio, o que enriquece a viagem. Mesmo o transporte aéreo sendo considerado um dos modais mais caros, devido a altos investimentos PAGE (2001) observa que as empresas de transporte aéreo têm estimulado a demanda utilizando-se uma política de preços mais competitiva. O atendimento das necessidades dos usuários tem assumido prioridade na oferta de serviços.

2.2 COMPANHIAS AÉREAS E A BUSCA PELO DIFERENCIAL

Considerando que a velocidade e a eficiência são atributos que a sociedade moderna procura, a aviação, sem dúvida nenhuma, é o meio de transporte mais adequado para satisfazer estas demandas. As empresas aéreas revolucionaram a prática de viagens, aliando conforto e alcance com velocidade. O número de passageiros aumenta visivelmente. Segundo GOELDNER (2002) o setor de transporte aéreo mundial transporta atualmente um bilhão de passageiros por ano e faz com que sejam empregados mais de três milhões de pessoas, que se tornam “responsáveis” pela organização do transporte aéreo destinado a passageiros. Pertencente a seu respectivo país, é uma extensão deste território quando em vôo ou sobrevôo e mesmo em solo estrangeiro.

Segundo a OMT³, o tráfego internacional e doméstico de passageiros e os movimentos turísticos internacionais vêm apresentando taxas de crescimento similares nas últimas décadas. O turismo mundial registrou 842 milhões de desembarques em 2006, quando 4,5% mais viajantes circularam entre os aeroportos das principais capitais.

De acordo com a Air Transport Association (ATA, 1998 in GOELDNER, 2002, p. 104-105), existem cerca de oitocentas companhias aéreas em todo o mundo; as

³ OMT: Organização Mundial do Turismo.

dez maiores em receita de milhas voadas por passageiro são em ordem decrescente: United, American, Delta, Northwest, Continental, US Airways, Southwest, Trans World, America West e Alaska.

No Brasil, como aponta o Guia Panrotas de agosto de 2007, soma mais de 80 as empresas aéreas que atuam diretamente no mercado brasileiro, realizando vôos regulares em território nacional ou simplesmente mantendo representações no país.

Com a concorrência acirrada por parte das companhias que efetivamente operam no Brasil, novos aspectos da competitividade são delineados a partir da busca pela qualidade de serviços prestados e com diversas inovações para atrair passageiros (BARBOSA e ZOUAIN, 2004). Os processos de decisão de escolha são muitos e merece das companhias aéreas uma atenção especial. Entre os fatores que determinam e moldam o comportamento do usuário, os que se destacam são: recursos, conhecimentos, atitudes, motivação, personalidade, valores e estilo de vida.

Segundo PAGE (2001), o atendimento das necessidades dos usuários tem assumido prioridades na oferta de serviços. Porém, os serviços aéreos atualmente não sobrevivem apenas da sua rapidez e eficiência, pode-se observar isso através das crises atuais que as companhias aéreas brasileiras estão enfrentando.

As empresas prestadoras de serviço, para serem competitivas e garantirem sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso, enquanto empresa, repousa fundamentalmente no elemento humano qualificado (CASTELLI, 2000). Portanto, para que se possa garantir um atendimento impecável aos clientes é necessário investir na qualidade de vida dos funcionários das companhias aéreas, pois são eles que muitas vezes enfrentam as piores situações envolvendo passageiros.

2.3 COMPANHIAS AÉREAS DE MAIOR EXPRESSÃO NO BRASIL

Neste trabalho, foram estudadas as duas companhias aéreas de maior expressão na atualidade a TAM e a Gol. De acordo com matéria publicada pela revista Veja de 28 de março de 2007 (ANEXO 04), “juntas a TAM e a Gol respondem por 86% das vendas de bilhetes. Esse duopólio tem proporcionado às empresas

ganhos espetaculares, justamente em um dos períodos mais traumáticos para os usuários da aviação comercial brasileira”. Ainda de acordo com a revista, “em 2006, a margem de lucro da Gol foi de 15% e da TAM, 7,6%”. Para se ter uma idéia do que isso representa, no mercado internacional margens de lucro entre 3% e 5% são comemoradas pelas empresas aéreas. Devido a essa notoriedade um breve histórico das duas companhias será descrito nos próximos tópicos.

2.3.1 Gol Linhas Aéreas Inteligentes

A Gol nasceu de um dos maiores grupos de transporte rodoviário do Brasil: o Grupo Áurea. Começou a operar em janeiro de 2001, com seis aeronaves e atuando em cinco cidades. Foi a primeira empresa brasileira a entrar no ramo da aviação com a política de “low cost, low fare” (baixo custo, baixa tarifa).

Ao final de 2003, a empresa iniciou suas atividades internacionais com vôos de São Paulo a Buenos Aires. Em 2004 deu um importante passo na sua história quando abriu seu capital, disponibilizando ações na bolsa de valores. Em 2005 iniciou novos vôos com destino à cidade boliviana de Santa Cruz de la Sierra; já em 2006 começou a operar vôos diários para Santiago, no Chile.

No dia 15 de setembro de 2006, a Empresa inaugurou o seu Centro de Manutenção de Aeronaves, localizado no terminal de cargas do Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Confins), na região metropolitana de Belo Horizonte. Em 2007, a Gol iniciou suas viagens para Lima (Peru), seu novo destino internacional. Nos destinos nacionais, começou a operar em março de 2007 para Marabá (Pará). Atualmente a companhia opera em 48 destinos nacionais e 9 internacionais, possui 67 aeronaves Boeing 737 (considerada uma das frotas mais jovens na América do Sul) e estima que até 2011 contará com 101 aeronaves.

Segundo dados do site oficial da Gol⁴ a companhia transportou mais de 55 milhões de passageiros desde o início de suas operações em 2001 e, de acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)⁵, o órgão público responsável pela regulamentação da aviação civil brasileira, sua participação de mercado, baseada

⁴ in <http://www.voegol.com.br>

⁵ in <http://www.anac.gov.br/>

em passageiro-quilômetro transportado, aumentou de 4,7% em 2001 para 37,1% em dezembro de 2006. Sua participação no mercado internacional, com base no número de passageiros-quilômetros transportados pelas operadoras brasileiras cresceu de 3,1% em 2005 (primeiro ano da companhia operando com toda capacidade vôos internacionais) para 13,3% em dezembro de 2006. A Gol registrou uma receita líquida no valor de R\$ 3,8 bilhões e lucro líquido de R\$ 569,1 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2006.

Em 28 de março de 2007, a GOL confirmou a compra da Viação Rio-grandense, também conhecida como a "nova Varig", por US\$ 275 milhões, vencendo a disputa pela compra da companhia com a empresa chilena LAN.

Com uma estrutura de custos enxuta, baseada em três pilares que privilegiam a alta tecnologia, padronização da frota e a motivação da equipe, a Gol é hoje uma das mais eficientes empresas aéreas do mundo e pretende ser reconhecida até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América Latina.

2.3.2 Tam Linhas Aéreas S.A.

A Táxi Aéreo Marília surgiu em 1961, a partir da união de dez jovens pilotos de monomotores. Após seis anos, o grupo é comprado pelo empresário Orlando Ometto, tem a sua sede mudada para São Paulo e também muda o seu perfil ao começar a transportar apenas malotes.

Em 1971, o comandante Rolim Amaro, é convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com 33% das ações. No ano seguinte, o piloto adquire metade das ações e assume a direção da empresa. O ano de 1976 marca o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Rolim detém 67% do capital da nova companhia.

No ano de 1981, a TAM comemora a marca de um milhão de passageiros transportados. A partir de 1989, a presença do comandante na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros e o tapete vermelho no acesso para a escada de embarque passa a fazer parte do tratamento oferecido pela empresa. A companhia

ganha mais visibilidade com a chegada dos Fokker-100, inaugurando uma nova era na aviação regional. Em 1993, lança com pioneirismo o Programa Fidelidade, que se destaca por não prever limitação de assentos para as passagens gratuitas.

O início das operações da TAM em todo o território nacional acontece em 1996. Neste mesmo ano a empresa adquire a companhia Lapsa do governo paraguaio e cria a TAM Mercosur.

Com a chegada dos Airbus A330 a empresa faz o seu primeiro vôo internacional na rota São Paulo-Miami. Em 1999, é a vez do primeiro destino para a Europa (Paris), em parceria com a Air France. Em seguida a companhia lança no Brasil um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de e-ticket.

Em meio a ascensão da empresa, no dia 8 de julho de 2001 morre o comandante Rolim em um acidente de helicóptero. Dois meses depois, a aviação internacional sofre um sério abalo e entra em um ciclo de retração em decorrência dos atentados de 11 de setembro, no entanto, a TAM cresce 31% nesse período.

O remanejamento da sua malha aérea e uma reestruturação interna dá início ao compartilhamento de vôos com a Varig. A empresa lança o *e-TAM* Auto-Atendimento nos principais aeroportos do país, um equipamento que permite aos passageiros fazer o seu check-in em apenas 10 segundos. Ainda de acordo com o site (www.tam.com.br) a empresa fecha o ano com lucro de R\$ 174 milhões, o maior de sua história.

Em 2005 a TAM faz uma série de acordos com companhias aéreas regionais e passam a oferecer novas possibilidades de conexão e de freqüências para seus passageiros. Os acordos envolvem cinco empresas: Passaredo, Ocean Air, Total, Trip e Pantanal. Com isso, a TAM passa a cobrir uma malha com 66 cidades no território nacional, sendo 41 destinos próprios. Neste ano a companhia mantém a liderança do mercado doméstico de aviação com média de 43,5% de market share⁶.

Novas freqüências para Paris, Buenos Aires, e o lançamento do vôo para Nova York, em novembro, contribuem para aumentar a fatia do segmento internacional. No Brasil, a TAM chega a 46 destinos e, com os acordos comerciais com companhias regionais, atinge 73 localidades no país.

⁶ Market share: Fatia de mercado detida por uma organização.

No primeiro semestre de 2006, reforça vôos a partir de São Paulo, Rio e Brasília, principalmente para capitais do Nordeste. Em julho, passa a voar para Boa Vista (Roraima) e inicia freqüências diretas para Manaus a partir de São Paulo. A partir de outubro, começa a operar vôo diário para Rio Branco (Acre) a partir de Goiânia, com escala em Brasília, e passa a voar para todas as 26 capitais brasileiras, além do Distrito Federal.

No mercado internacional, completa as sete freqüências semanais para Nova York, inicia terceiro vôo diário para Miami a partir de Manaus. Em outubro, inicia o vôo para Londres e passa a oferecer a seus passageiros mais dois novos destinos na Europa: Zurique e Genebra, na Suíça, por meio de vôos em code-share⁷ com a Air France.

Encerra o ano com lucro de R\$ 556,0 milhões. Nos mercados doméstico e internacional, a empresa transportou 27,9% mais passageiros em relação ao ano anterior, totalizando 25 milhões de pessoas. Em dezembro, alcança 49,1% de participação no mercado doméstico e 60,6% no segmento internacional.

O ano em curso traz novas rotas para Milão (Itália) e Córdoba (Argentina), passa a oferecer uma freqüência direta entre Salvador e Paris, além dos vôos ligando Fortaleza e Salvador a Buenos Aires.

Como parte de sua política para o segmento internacional, a TAM estabelece parcerias estratégicas por meio da assinatura de Memorandos de Entendimento com a portuguesa TAP, a sul-americana LAN, a americana United Airlines, além da alemã Lufthansa.

Em julho, recebe autorização oficial da ANAC⁸ para iniciar operação regular de três freqüências semanais para Frankfurt e de sete para Madrid. Até 2010, serão 26 aeronaves destinadas exclusivamente aos vôos internacionais.

No mesmo mês, a TAM registra participação de mercado nos vôos domésticos de 50,6%, consolidando a liderança alcançada desde julho de 2003. No segmento das linhas internacionais operadas pelas companhias aéreas brasileiras, a TAM atinge market share de 64,3%, mantendo liderança conquistada em julho de 2006.

⁷ Code Share: Código compartilhado; acontece principalmente quando duas companhias aéreas utilizam o mesmo avião em determinada rota.

⁸ ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil.

2.4 AEROPORTOS

Na Portaria nº. 1.141/GM5, de oito de dezembro de 1987 a definição de aeroporto é, todo aeródromo público dotado de instalações e facilidades para o apoio de operações de aeronaves, embarque e desembarque de pessoas e cargas. No Brasil os aeroportos são administrados pela Infraero – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária, criada pela Lei nº. 5862 de 12 de dezembro de 1972, que é responsável pela administração de uma grande parte dos aeroportos brasileiros e vem buscando uma melhor exploração do espaço aeroportuário (PALHARES, 2001). A empresa é responsável pela administração de 67 aeroportos, divididos em sete Superintendências Regionais, cada uma responsável por uma região do país e seus aeroportos.

A Infraero desenvolveu um plano de obras arrojado, que tem como objetivo modernizar a infra-estrutura aeroportuária brasileira para os próximos dez anos (www.infraero.gov.br).

É imprescindível o investimento neste setor, pois segundo (ESPIRITO SANTO JR, in BARBOSA e ZOUAIN 2004, p. 285) Os aeroportos são considerados “grandes portões de entrada” para o turismo. Em particular para o turista estrangeiro, o aeroporto é a primeira e última referência da cidade, da região e do país que está visitando” já que também os aeroportos não são mais considerados meros provedores de infra-estrutura para as empresas aéreas. Seus corredores e saguões passaram também a ser utilizados como local de investimento em serviços e comércio que atendem não só aqueles que utilizam o transporte aéreo, sobretudo, a toda aérea de influência do aeroporto. (ANSARAH et. al. 2001).

O transporte aéreo brasileiro representa um importante instrumento de desenvolvimento e interação nacional. Com a quinta maior extensão territorial do mundo, o Brasil possui uma das maiores redes aeroportuária, o que torna o transporte aéreo brasileiro um importante instrumento de desenvolvimento e integração nacional. Em 1998, contabilizou uma receita de US\$ 970 milhões (ANSARAH, 2001, p. 105 e 126).

Ao se observar a extensão territorial brasileira e, com a globalização, o transporte aéreo tem tido nítido desenvolvimento: em muitos lugares do mundo as instalações técnicas dos aeroportos foram modernizadas e uma densa rede de

serviços estandardizados de segurança controla os movimentos aéreos durante o dia e a noite (PELIZZER, 1978).

As instalações das companhias aéreas dentro dos aeroportos são basicamente:

- Lojas de passagem - são os locais destinados ao atendimento do passageiro que se apresenta pessoalmente à companhia. Reservas, emissões, reemissões e consultas são as atividades desenvolvidas nestas.
- *Check-in* - é a parte da empresa onde os bilhetes dos passageiros são convertidos em cartões de embarque e onde sua bagagem é despachada, além de ser o setor onde os documentos do viajante são criteriosamente verificados quanto à autenticidade e validade.
- Sala de embarque – local onde os passageiros aguardam pelo embarque. Nela é realizado o *speech* (chamada para o voo), e é destacado o cartão de embarque.
- *Check-out* acontece toda a conferência dos cartões de embarque emitidos a partir do bilhete correspondente.
- Coordenação de vôos - é a responsável pela comunicação entre comandante e aeroporto e pelas orientações quanto aos vôos (pousos, decolagens, horários, etc.), sendo estas repassadas à Infraero e posteriormente aos passageiros.
- Setor de bagagens extraviadas - responde pelas eventuais perdas e danos nos volumes despachados nos vôos.

Estes são os setores que possuem maior contato com os passageiros, e é neles que muitas vezes estouram os maiores problemas.

2.4.1 Aeroporto Internacional Afonso Pena

No trabalho realizado foram estudados os funcionários que trabalham no aeroporto Afonso Pena por isso a importância de discorrer um pouco sobre ele. Segundo consta no site da Infraero (www.infraero.gov.br), a construção original do aeroporto curitibano (apesar dele estar localizado no município de São José do Pinhais) aconteceu no período de maio de 1944 a abril de 1945, tendo como executores o Ministério da Aeronáutica em cooperação com o Departamento de

Engenharia do Exército Norte-Americano. A Base Aérea Afonso Pena, como era então conhecido o Aeroporto, tinha como finalidade básica servir de ponto estratégico para as operações aliadas durante a II Guerra Mundial. Devido ao fato de ser construído nos últimos meses da guerra, o Aeroporto foi pouco utilizado, prevalecendo posteriormente o uso pela aviação civil.

Quando a Base Aérea passou a atender a Aviação Civil, foi construída uma estação de passageiros que esteve em uso até 1959. Neste mesmo ano o Aeroporto Afonso Pena era o quarto aeroporto em movimento de aeronaves, quando o Ministério da Aeronáutica precisou construir uma nova estação de passageiros com área de 2.200 metros quadrados.

As obras executadas em 1959 permaneceram inalteradas até a década de 70. A partir de 1974, através da Portaria n.º 120/GM5, de 03 de dezembro de 1973, o Aeroporto Afonso Pena passou a ser administrado pela Infraero. Em 1977, foi concluída a ampliação do terminal de passageiros, quadruplicando sua capacidade de atendimento, proporcionando mais conforto aos usuários e empresas aéreas. Mesmo com todas as remodelações e ampliações efetuadas, as obras não foram suficientes para atender à demanda crescente de passageiros e cargas. Em 1991, o aeroporto contava com um déficit operacional estimado em 40%. Começaram as obras de construção de um novo terminal de passageiros. O aeroporto foi o segundo no Brasil a contar com o Sistema Integrado de Tratamento de Informações Aeroportuárias - SITIA. Movimento de aeronaves, informações sobre vôos, telefones internos e externos, circuito fechado de televisão e todas as operações do novo terminal estão interligadas, como ocorre nos aeroportos mais modernos do mundo. O prédio onde funcionava o antigo terminal de passageiros foi totalmente reformulado para se tornar um moderno terminal de carga aérea, com uma área total de 12 mil metros quadrados. Com a construção do novo terminal e o aumento da demanda de passageiros, em 26 de junho de 1996 o Aeroporto Afonso Pena passou a ser internacional. Sua inauguração aconteceu no dia 26 de julho de 1996, com a presença do presidente Fernando Henrique e do Ministro da Aeronáutica, Lélvio Viana Lobo e do Presidente da Infraero, Adyr da Silva.

Com uma área construída de 45 mil metros quadrados, hoje o Aeroporto Internacional Afonso Pena/Curitiba tem capacidade para atender a um movimento

de 3,5 milhões passageiros por ano. Só no ano de 2006 passaram pelo aeroporto 3.532.879 passageiros.

Devido à sua localização estratégica - definido no período da 2ª Guerra Mundial - o aeroporto geralmente fica encoberto por neblina durante as manhãs, o que faz com que ele seja considerado o aeroporto brasileiro com maior índice de fechamento devido às más condições climáticas.

As companhias que operam neste aeroporto são: BRA, Gol, Ocean air, TAM, Trip, Varig e WebJet.

2.5 RECURSOS HUMANOS

As pessoas são a parte mais complexa de uma empresa, pois cada uma tem suas características próprias, facilidades e dificuldades em relação ao trabalho, níveis de conhecimento, relacionamentos interpessoais e algumas outras características, e por isso o gerenciamento destes recursos é uma tarefa difícil. Administrar recursos humanos é diferente de gerenciar qualquer outro recurso empresarial, como produção, materiais, produtos, finanças ou tecnologia, porque engloba algumas dificuldades específicas.

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura. (CHIAVENATO, 1989, p. 27).

O profissional de recursos humanos trabalha em uma área considerada secundária, a seleção de pessoas não é o objetivo da empresa, mas, no entanto é através dessas pessoas que ela atinge seus objetivos. Sendo assim o setor de recursos não participa efetivamente do planejamento estratégico da empresa, ele apenas assessora as gerências intermediárias nas decisões que envolvem o quadro de pessoal.

Cabe aos administradores retirarem dos funcionários suas maiores qualidades e desenvolverem suas dificuldades, no intuito de fazê-los produzir seu máximo em benefício da organização, é importante ressaltar, no entanto que isto

tende ser feito sempre lembrando que estão lidando com seres humanos e não somente com recursos de produção. Segundo LUCENA (1997, p. 84):

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Um ponto importante que também causa dificuldade na administração dos recursos humanos da empresa é o conflito de autoridade entre gerentes e os responsáveis pelo RH. Cada gerente tem sobre si a responsabilidade pelo trabalho de seus subordinados, para isso tem autonomia para tomar decisões e fazê-los cumprir, voltando-se para a obtenção de resultados. Entretanto quando ocorre uma centralização das decisões a respeito de funcionários no setor de RH, há uma limitação no poder dos gerentes no sentido de não poder tomar certas decisões sem aprovação do RH, esse fator pode gerar certo risco no alcance das metas, já que os principais focos do RH são: recrutamento, seleção, treinamento, motivação, remuneração, dentre outros, não exatamente a produção de resultados financeiros para a organização. (CHIAVENATO, 2000).

O autor ainda afirma que avaliar o desempenho da área de recursos humanos das organizações não é uma tarefa tão simples. O trabalho deste setor está, em grande parte, envolvido por conceitos abstratos, de difícil entendimento e mensuração. E mesmo quando se estabelece métodos de avaliação, estes acabam por se tornar obrigações chatas e repetitivas perante os funcionários e a empresa e, portanto não expressam resultados construtivos. Grande parte das empresas planeja a contratação de mão de obra baseada em uma visão de curto e médio prazo, não se utilizando de forma correta do planejamento de recursos humanos e perdendo com isso no alcance de seus resultados. Dentro dessa força de trabalho existe a chamada mão de obra direta e indireta. A direta é composta pelos funcionários ligados diretamente à produção e a indireta pelo pessoal de supervisão, escritório e vendas.

Ainda citando Chiavenato, a administração de recursos humanos sofre graves preconceitos em comparação aos demais setores das empresas. Este setor é visto

como simples prestador de serviços burocráticos e rotineiros no nível operacional, centralizado e pouco capaz para delegar decisões e ações para terceiros, tem pouco contato com os demais setores da empresa, pouca visibilidade e pouca transparência, impõe decisões baseando-se em pontos de vista exclusivos de sua especialidade e pouca ligação com as decisões principais da empresa.

A dificuldade de mensuração do trabalho da administração de recursos humanos pode ser considerada uma das causas pelas quais o setor não tem conseguido chamar a atenção das empresas para seus potenciais. É difícil avaliar se esta área cumpre realmente sua tarefa e com qual qualidade isto ocorre, é difícil monitorar os métodos utilizados e os resultados alcançados.

Segundo CHIAVENATO, (2000, p.34) os principais processos da administração de recursos humanos são cinco: prover a empresa de pessoas necessárias às suas operações, aplicar as pessoas em seus cargos ou funções, manter as pessoas trabalhando na organização, desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades e destrezas e controlá-las. Assim os principais processos da administração de recursos humanos são provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

O processo de provisão é onde acontece a busca por pessoas no mercado de recursos humanos, sua escolha e entrada na empresa. Exige planejamento de pessoal, pesquisa de mercado e recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal, é o processo que atrai, filtra e escolhe as pessoas que farão parte da empresa. No processo de aplicação ocorre o posicionamento das pessoas nos determinados cargos e funções, compatibiliza as pessoas com as posições disponíveis. Já o processo de manutenção é responsável por manter as pessoas contratadas, inclui remuneração, benefícios, higiene e segurança no trabalho e também das relações trabalhistas. Capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização e dotá-las de habilidades, competências, destreza e conhecimentos necessários ao seu trabalho faz parte da fase de desenvolvimento. Por fim no processo de monitoração há os registros e controle de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de RH (CHIAVENATO 2000). Como tudo que envolve recursos humanos, há uma grande inter-relação entre estes processos, qualquer acontecimento em um deles pode causar influência nos demais.

É importante que as empresas compreendam o quanto é importante transformar o setor de recursos humanos em um componente estratégico da organização, ligado ao negócio da empresa e voltado para os lucros. Uma das melhores formas de realizar esta missão são as pessoas. Investir nelas e trabalhar com as melhores possibilita uma mudança na estrutura da empresa.

TAVARES (2007) afirma que “as empresas devem conhecer seus colaboradores, o que os faz felizes e com isso desenhar a atuação dessas pessoas dentro do que elas buscam, definindo os melhores meios para atingir seus resultados dentro de uma nova concepção. Eis a grande diferença entre gerir pessoas e gerir recursos humanos”.

Empresas que planejam as ações do setor de recursos humanos em conjunto com seus demais setores, que investem em capacitação e que recompensam os funcionários pelo trabalho bem realizado conseguem de seus colaboradores um maior comprometimento e cria um melhor ambiente de trabalho, o que favorece continuamente a produção de bons resultados. Essas empresas percebem seus funcionários como seu maior patrimônio e se destacam no mercado através deles. Elas investem em recursos humanos e em todos os outros processos procurando um desenvolvimento integrado e de qualidade a fim de conquistar o seu mercado.

2.5.1 Recursos Humanos na Aviação

A aviação no Brasil é regulamentada pelo Código Brasileiro de Aeronáutica e pelas convenções coletivas estabelecidas entre os sindicatos, segundo o site do SNEA⁹ (www.snea.com.br). A força de trabalho neste setor interage diariamente com milhões de clientes que geralmente estão longe de casa e das pessoas que amam. Muitas vezes estão cansados e quando chega à hora deles se apresentarem no balcão da companhia aérea é preciso dar-lhes boas vindas, cuidar deles e tornar sua viagem recompensadora. Se eles encontrarem, no entanto, um funcionário mal-humorado, não irão gostar dos serviços prestados. O cuidado com as pequenas coisas faz a grande diferença, e para garantir que aconteçam, é preciso cuidar dos funcionários. (BARBOSA e ZOUAIN, 2004).

⁹ SNEA: Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias.

O setor de aviação depende diretamente dos recursos humanos que emprega. Seja dos pilotos que comandam todas as suas aeronaves, sejam das comissárias de bordo que auxiliam no conforto e segurança dos passageiros a bordo, ou das atendentes de check-in no balcão do aeroporto, que são o primeiro contato do passageiro com empresa quando este chega para embarcar. Em todos os seus níveis o setor de aviação é afetado positiva ou negativamente pelas ações humanas. Visto que num mercado competitivo como o do transporte aéreo, o foco é a plena satisfação do usuário. A sua satisfação, ou não, pode conduzir a uma série de conseqüência boas ou ruins para empresa e para o próprio cliente (BARBOSA e ZOUAIN, 2004).

Assim sendo faz-se necessário analisar como estão sendo tratados estes colaboradores tão importantes para o andamento e crescimento do setor. Segundo (CASTELLI, 2000) “Além da formação técnico - científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do profissional especializado. A “indústria do turismo” na qual também está inserido o transporte aéreo é um setor que gera empregos que exigem qualificação profissional acima da média dos demais segmentos econômicos (BARBOSA e ZOUAIN, 2004). Porém nem sempre a remuneração é das melhores, o que causa uma grande rotatividade no setor.

As companhias buscam funcionários que estejam sempre sorridentes, atenciosos e calmos, com aparência impecável, não devem estar escondidos por traz de seus uniformes como robôs programados para trabalhar no horário pré - determinado. Porém nem sempre isso é possível, visto que estes mesmos funcionários passam por constantes situações de estresse como fechamento de aeroporto, atrasos e cancelamentos de vôos, greve dos controladores aéreos, ameaça de bombas, manutenção nos equipamentos, e conseqüentemente precisam lidar com clientes difíceis, além de lidar com assédio, e no ponto extremo, até com ameaças físicas. Existe uma lenda que diz que o cliente sempre tem razão, mas para GUERRIER (2001) “costuma ficar visível para os clientes quando o pessoal de serviço está sendo pressionado a assumir modos de comportamento antinaturais”. Para a autora, as pessoas que trabalham na aérea de atendimento a clientes se vêem sujeitas as ordens de seus empregadores com relação a como agir e se vestir, o que dizer e até mesmo o que pensar ou sentir.

O comportamento do pessoal de atendimento é influenciado tanto pelos clientes como pela gerência. Portanto, não bastam apenas treinamentos e uniformes limpos, é preciso garantir qualidade de vida no ambiente de trabalho para esses colaboradores executem suas tarefas com satisfação, pois assim todos saem ganhando: a empresa, o funcionário e o cliente. Segundo um site de empregos o CATHO on-line (www.catho.com.br) “Investir na qualidade de vida dos funcionários pode trazer grandes vantagens às empresas; duas delas são a redução do índice de afastamento dos colaboradores e a melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro da organização”.

Visto que o principal produto das companhias aéreas é o serviço oferecido a seus clientes, no próximo tópico foi abordada a necessidade de investimento neste setor.

2.6 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços é responsável por parte considerável da produção econômica do país e por esta razão se discute muito as melhores formas de desenvolvimento desta área, tanto economicamente quanto em relação à gestão de pessoas, sejam elas consumidores ou funcionários. A prestação de serviços está presente de forma cada vez mais significativa na vida econômica social e no entretenimento das pessoas. O setor de prestação de serviços desempenha o papel de um dos líderes da nova onda de expansão econômica e tornou-se peça fundamental no processo de crescimento global.

Segundo KOTLER, (1994, p. 541) serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico. Os serviços possuem algumas características básicas como heterogeneidade, inseparabilidade, intangibilidade e perecibilidade, que permitem melhor compreendê-los e que devem ser levados em consideração pelas empresas ao elaborarem suas estratégias de mercado”.

Este setor traz consigo uma dicotomia difícil de equilibrar, ao mesmo tempo em que as pessoas são suas fontes de lucro são também sua maior dificuldade. Este setor lida diretamente com pessoas, de ambos os lados, tanto do fornecedor

quanto do consumidor, e esta é uma relação complexa. Trabalhar com pessoas engloba as individualidades de cada um, a maneira de se comportar e agir de cada indivíduo, com suas crenças e culturas particulares, administrar para que colaboradores e clientes possam sentir-se respeitados e atendidos em seus papéis é a missão de quem busca qualidade no setor de serviços.

A ênfase em qualidade, torna-se de extrema importância no setor de serviços, fazendo com que surja, assim, a necessidade de as empresas desenvolverem um entendimento apurado sobre qualidade na prestação de serviços, buscando alcançar a satisfação dos clientes, conscientes de que assim terão possibilidades maiores de obterem bons resultados no curto e no longo prazo. “Qualidade é a totalidade das relações entre os prestadores de serviços (aspectos funcionais) e as características do produto (aspectos técnicos) que estão relacionados com o ato de proporcionar satisfação”. (COOPER, 2001, p.396)

A questão da qualidade há não muito tempo atrás era vista como um diferencial. As prestadoras de serviço ofereciam ao cliente o serviço básico pelo qual ele havia pago, sem maiores vantagens, e com isso algumas que ofereciam qualquer coisa a mais se destacavam e conquistavam a fidelidade do consumidor. Com o crescimento do setor de serviços o padrão de qualidade deixa de ser um item diferencial para se tornar obrigatório, o mínimo que uma empresa pode oferecer para se manter no mercado. BARROS e VON HARTENTHAL (2003, p.10), afirmam que existem dois tipos de qualidade, a obrigatória e a atrativa, que segundo eles referem-se respectivamente “aos produtos e serviços básicos de acordo com as características do empreendimento e as necessidades básicas do público-alvo” e “aos produtos e serviços oferecidos que, além de satisfazer as necessidades básicas do cliente, superam as expectativas”.

Segundo PUBLICAÇÃO DO SENAC (1996) a qualidade vem fazer a diferença em uma empresa principalmente em dois aspectos. Primeiramente a tecnologia disponível no mercado de produção é a mesma para todos, tornando difícil a escolha entre as diversas opções, neste ponto o que vai fazer a diferença é a qualidade dos serviços oferecidos no momento da venda e também no pós venda. Em segundo lugar a excelência em qualidade torna-se uma vantagem competitiva em relação à concorrência, apesar de importante, ainda há muitas prestadoras de serviço que não se voltaram para o conceito de qualidade. As prestadoras de serviços direcionadas

ao cliente e que efetivamente prestam serviços com padrão de qualidade acima da média prevalecem no mercado em relação às outras. “Quando falamos em qualidade de produtos industriais ou de serviços, o significado é em função dos parâmetros definidos pelo cliente. Desta forma, a qualidade é a excelência de um produto, em especial sob a percepção do consumidor”. (PUBLICAÇÃO DO SENAC, 1996, P.148)

No entanto o conceito de qualidade é difícil de ser avaliado, uma vez que envolve a percepção pessoal de cada cliente em relação ao produto pode tornar-se bastante abstrato. O que faz cada cliente sentir que comprou um produto de qualidade é a maneira como ele sente que suas necessidades foram atendidas, envolvendo a qualidade técnica dos serviços, o atendimento prestado por cada funcionário em cada uma de suas solicitações e comparando com suas expectativas, ele percebe o produto de maneira global, não cada parte isoladamente, se não ficar satisfeito em todos os momentos ficará com a sensação de que o produto não era o que esperava.

Sabemos que a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada aos níveis de exigência do mercado. Portanto a questão está em satisfazer as expectativas dos clientes. O padrão de qualidade é então determinado pelo nível de aceitação e aprovação dos produtos ou serviços por parte da clientela, do público a que se destinam. (PUBLICAÇÃO DO SENAC, 1996, P.23).

O consumidor tem mais dificuldade de avaliar um serviço do que um produto. A percepção da qualidade do serviço resulta da comparação que o consumidor faz entre as suas expectativas a respeito do serviço e o serviço recebido de fato. Esse tipo de investimento acaba por tornar-se, na verdade, positivo para empresa. “Um número cada vez maior de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro.” (MOLLER, apud CASTELLI, 1994, p. 15).

É importante perceber que muitas vezes a qualificação profissional é capaz de superar até mesmo as limitações de estrutura física de um empreendimento.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em um primeiro momento foi realizada pesquisa bibliográfica a fim de fornecer embasamento teórico ao trabalho proposto, utilizando-se do conhecimento disponível a partir de textos já publicados em livros, internet, e reportagens. CERVO (1996, p. 48) aponta que a pesquisa bibliográfica “constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental quando é feita com intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar”.

Em um segundo momento, foram utilizadas pesquisas qualitativas (perguntas abertas) e quantitativas (perguntas fechadas). Segundo DENCKER (2001, p. 108) a pesquisa qualitativa “permite uma maior análise de conteúdo, estudo em profundidade do assunto, melhor relacionamento e nível equiparado entre os entrevistados”. As entrevistas foram estruturadas (“com perguntas determinadas” – segundo DENCKER, 2001, p. 138), realizadas pessoalmente. Já a pesquisa quantitativa é focalizada em termos de grandeza ou quantidade do fator presente em uma situação (MARCONI e LAKATOS, 1996, p.126).

3.2 AMOSTRAGEM

A amostra envolveu o universo de funcionários do check-in da TAM e da Gol no Aeroporto Afonso Pena. Os participantes foram abordados durante seu expediente de trabalho no mês de outubro de 2007. Foram entrevistados treze funcionários de linha de frente da TAM e oito da Gol, o equivalente a 33% do total de funcionários deste setor em cada companhia, além de um supervisor e um responsável pelo departamento de recursos humanos da Gol e da TAM. O número de questionários aplicados foi considerado suficiente devido a similaridade das respostas.

Para MARCONI e LAKATOS (1996, p.126) “a amostra é utilizada quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou

numeroso. É selecionada uma parte deste grupo que deve ser o mais representativo possível dentro do todo”.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no Aeroporto Afonso Pena. Com os funcionários do check-in se deu através do auto preenchimento de um questionário com quatorze perguntas abertas e quatro fechadas (APÊNDICE 01). “Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI e LAKATOS 1996, p.88). As principais vantagens deste instrumento são:

- Economia de tempo;
- Obtenção de grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Há maior liberdade nas respostas em razão do anonimato;
- Obtém respostas mais rápidas e precisas;
- Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

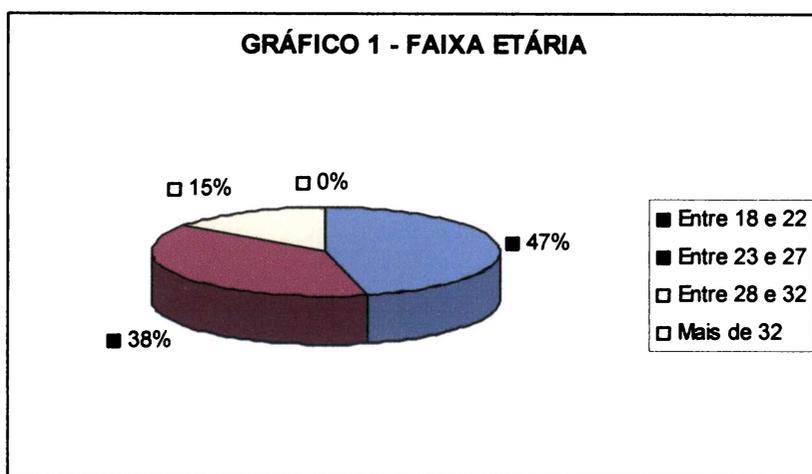
Já com os supervisores e responsáveis por recursos humanos das companhias foram realizadas entrevistas, que segundo MARCONI e LAKATOS (1996, p.84) podem ser definidas como “o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As perguntas foram estruturadas, aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido.

De uma forma geral não houve dificuldade na obtenção dos dados, a não ser pela demora em concluir a pesquisa nos dias de visita no aeroporto, visto que, as pessoas que participaram foram abordadas no ambiente e no horário de trabalho, sendo assim, em alguns momentos foi preciso parar de responder para atender os clientes que chegavam para o embarque.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

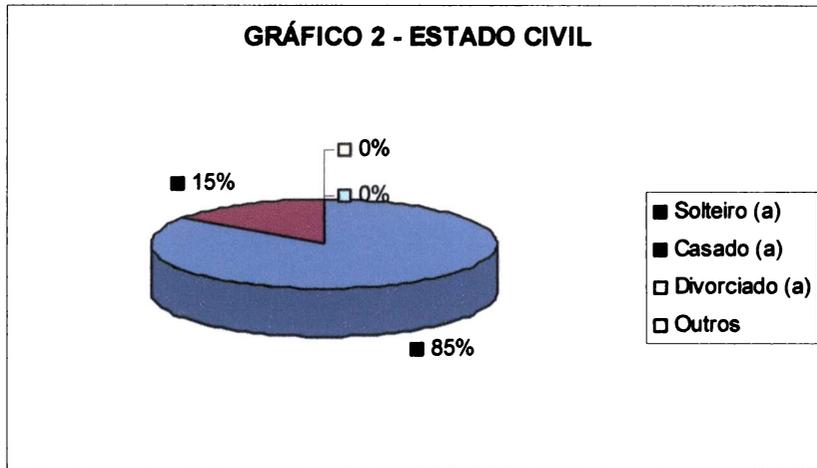
As cinco primeiras perguntas do questionário foram dedicadas a traçar um perfil dos colaboradores, além de auxiliar no alcance dos objetivos específicos deste projeto. As demais perguntas foram analisadas simultaneamente a fim de se obter informações que orientem as ações propostas neste trabalho.

4.1 PERFIL DO COLABORADOR DA TAM



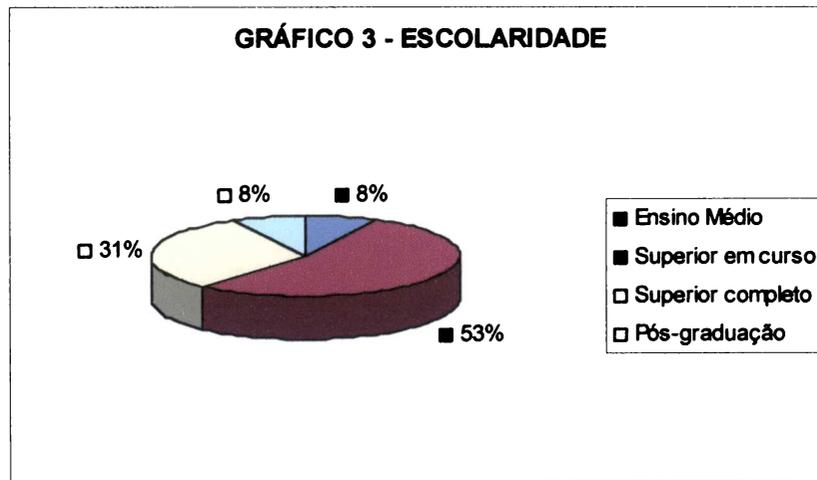
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

A partir da pesquisa realizada percebeu-se que na companhia aérea TAM predomina colaboradores jovens, uma vez que 47% encontram-se entre 18 e 22 anos, 38% têm entre 23 e 27 anos e 15% estão entre 28 e 32 anos. Visto que em sua totalidade (100%) são do sexo feminino, este dado não foi representado graficamente.



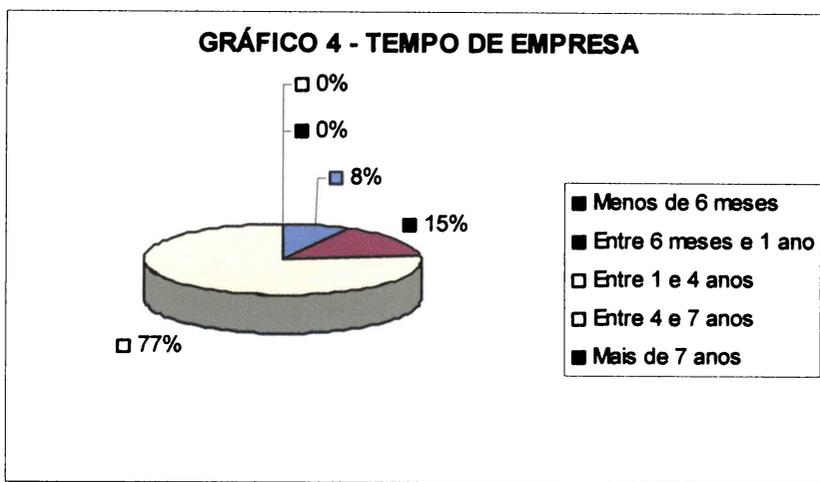
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Do total de funcionárias entrevistadas, a grande maioria (85%) é solteira e 15% casadas.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

De acordo com o gráfico 3, 53% das entrevistadas ainda estão cursando o ensino superior, 31% já são formadas, 8% têm pós-graduação, índice que se repete também entre as funcionárias que possuem apenas o ensino médio.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007

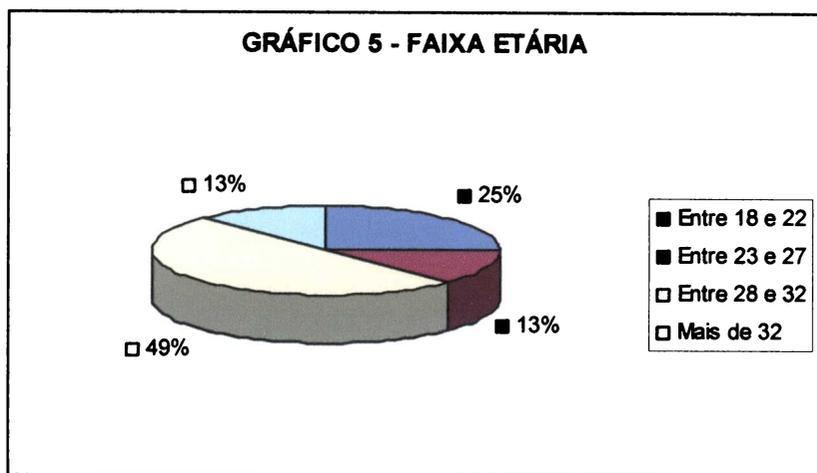
Dos treze funcionários entrevistados, 77% estão na empresa há mais de um ano, sendo que das profissionais entrevistadas nenhuma se encontra há mais de quatro anos na companhia.

Portanto o perfil estabelecido, de acordo com os gráficos apresentados, é de jovens do sexo feminino que estão cursando faculdade e entrando no mercado de trabalho, sem muito comprometimento familiar e com disponibilidade de horário, dessa forma podendo se dedicar à empresa.

ALVES¹⁰, responsável pelo RH da empresa em Curitiba, afirma que um colaborador da Tam deve “ter entre 18 e 35 anos, com formação superior desejável e inglês intermediário”. São analisados também fatores como apresentação pessoal, fluência verbal, dinamismo, postura, equilíbrio emocional, iniciativa e responsabilidade. Cruzando as informações obtidas na pesquisa com os requisitos exigidos pela companhia conclui-se que os dados estão coerentes.

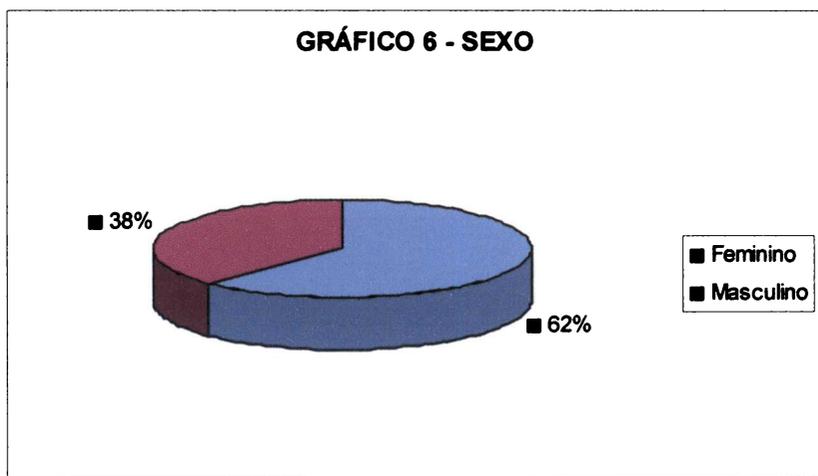
¹⁰ ALVES, Daniele, responsável pelo RH da TAM na base de Curitiba.

4.2 PERFIL DO COLABORADOR DA GOL



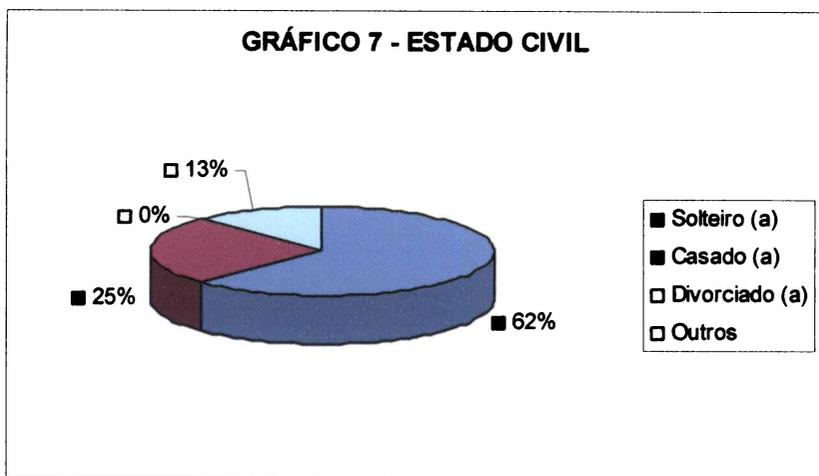
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

A faixa etária predominante entre os funcionários do check-in da Gol está entre 28 e 32 anos (49%), seguido de 25 % de pessoas com idade entre 18 e 22 anos, 13 % entre 23 e 27 anos e 13% com mais de 32 anos.



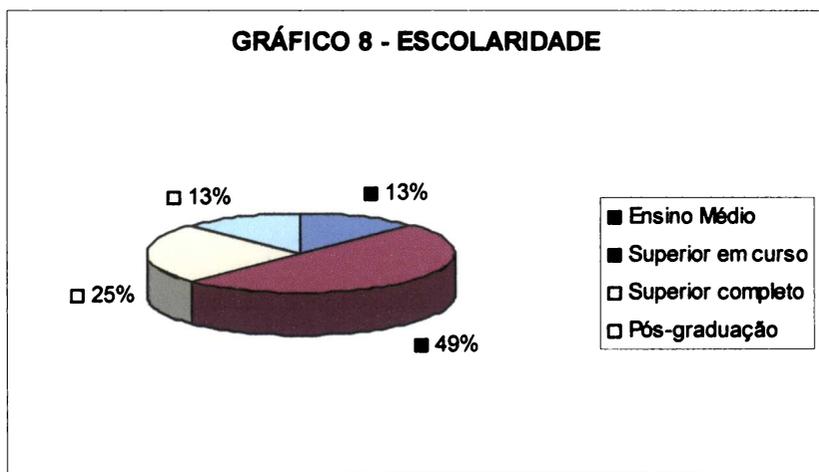
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Os funcionários são de ambos os sexos, embora a maioria ainda seja feminina (62%).



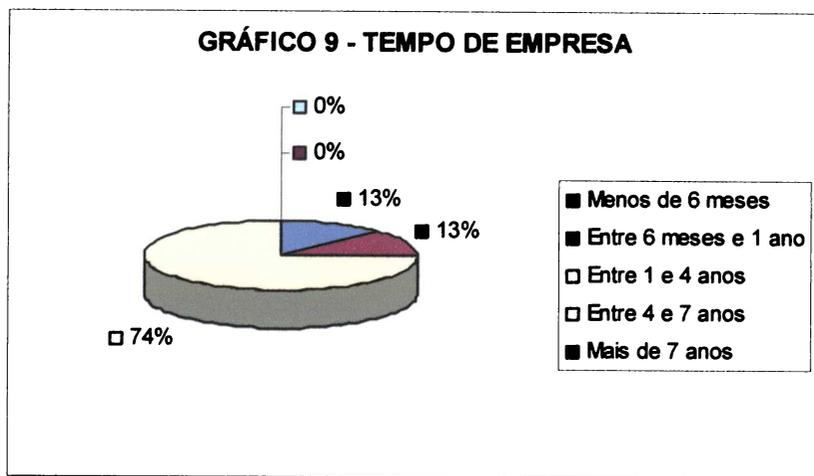
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Do total de funcionários entrevistados, 62% são solteiros, 25% são casados e 13% encontram-se em outras situações não especificadas.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

O gráfico acima demonstra que 49% dos funcionários encontram-se ainda na faculdade, 25% já são graduados, 13% são pós-graduados e 13% têm apenas ensino médio.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Conforme o gráfico 9, 74% dos colaboradores da Gol estão na empresa há mais de um ano, 13% estão entre 6 meses e um ano e outros 13% encontram-se na companhia a menos de 6 meses.

As informações apresentadas nos gráficos estão de acordo com as prestadas por FRITSCHÉ¹¹, líder do check-in da Gol em Curitiba, que afirma que a companhia busca “colaboradores jovens, pró-ativos e com formação em Turismo ou Ciências Aeronáuticas”.

4.3 CRUZAMENTO DE DADOS

TABELA 1 - SITUAÇÕES DE ESTRESSE ENTRE PASSAGEIROS E FUNCIONÁRIOS

Existem situações de estresse entre os passageiros e os funcionários da companhia aérea?		
	TAM	GOL
Sim	100%	100%
Não	0%	0%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

¹¹ FRITSCHÉ, Rodrigo, líder do check-in da Gol na base de Curitiba.

TABELA 2 – ROTINA PROFISSIONAL X VIDA PESSOAL

Você acredita que sua rotina profissional influencia sua vida pessoal?		
	TAM	GOL
Sim	77%	62%
Não	23%	38%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Conforme as tabelas 1 e 2, observa-se que 100% dos funcionários de ambas as companhias afirmam que ocorrem situações de estresse entre passageiros exaltados e funcionários. Segundo uma reportagem divulgada no jornal Correio Braziliense na edição de 24 de dezembro de 2006 (ANEXO 02), “Nos meses de crise, uma das cenas mais comuns vistas na televisão foram bate-bocas entre passageiros e comissários de terra. Nos balcões das empresas, executivos apressados e famílias em férias despejaram todo o estresse causado pela frustração de não embarcar”.

Segundo relatos dos próprios colaboradores pesquisados, estas situações provocam cansaço físico e mental, desânimo e alterações de humor. Eles afirmam também que ao longo do tempo acabam se tornando menos pacientes e passam a ver os passageiros como “inimigos”.

A maioria deles afirma ainda que a rotina estressante de trabalho influencia em suas vidas pessoais, pois chegam em casa estressados e sem disposição para realizar suas atividades cotidianas. Outra questão bastante citada como fator negativo, são os horários de trabalho, as escalas de finais de semana e feriados, que muitas vezes faz com que o funcionário deixe de lado sua vida social.

TABELA 3 – REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS ESPECÍFICOS

Você realizou treinamentos específicos para exercer sua função?		
	TAM	GOL
Sim	100%	100%
Não	0%	0%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

TABELA 4 – TREINAMENTO PARA SITUAÇÕES DE ESTRESSE

A empresa oferece algum tipo de treinamento específico de como proceder em situações grave de estresse entre passageiros e funcionários?

	TAM	GOL
Sim	62%	50%
Não	38%	50%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

De acordo com as tabelas 3 e 4, a totalidade dos pesquisados nas duas companhias responderam que recebem treinamentos, on-line ou presencial, para exercerem suas respectivas funções. No entanto quando questionados sobre treinamentos específicos para lidar com situações de estresse entre passageiros e funcionários houve divergência entre a Tam e a Gol. Na Tam 62% dos funcionários dizem que a companhia oferece preparo para estas situações e 38% afirmam que não existe. Já na Gol metade falou que sim e a outra metade disse que não. Isso nos faz acreditar que se realmente existe este treinamento ele não é divulgado ou repassado a todos os colaboradores.

TABELA 5 - AGRESSÃO VERBAL

Ocorrência de agressão verbal	TAM	GOL
Incomum	0%	0%
Comum	31%	38%
Muito Comum	69%	62%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

TABELA 6 – AGRESSÃO FÍSICA

Ocorrência de agressão física	TAM	GOL
Incomum	85%	50%
Comum	15%	50%
Muito Comum	0%	0%

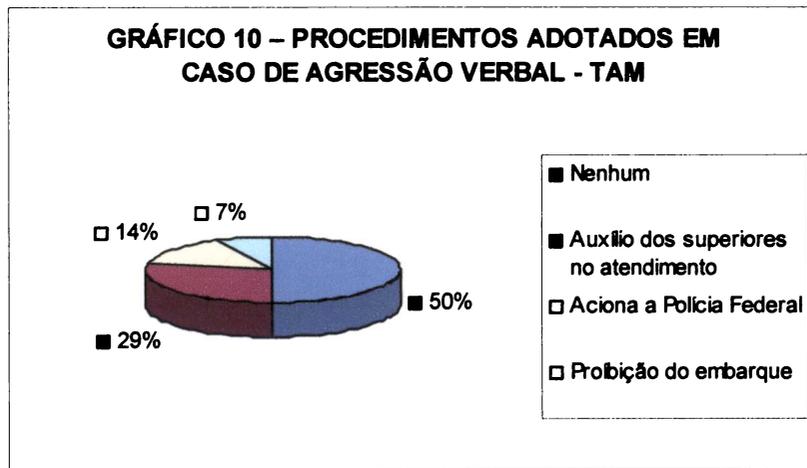
Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Dentre os principais fatores geradores de estresse estão as agressões verbais por parte dos passageiros contra os funcionários, citadas por 100% dos entrevistados como comum e muito comum. Já no caso de agressões físicas 85%

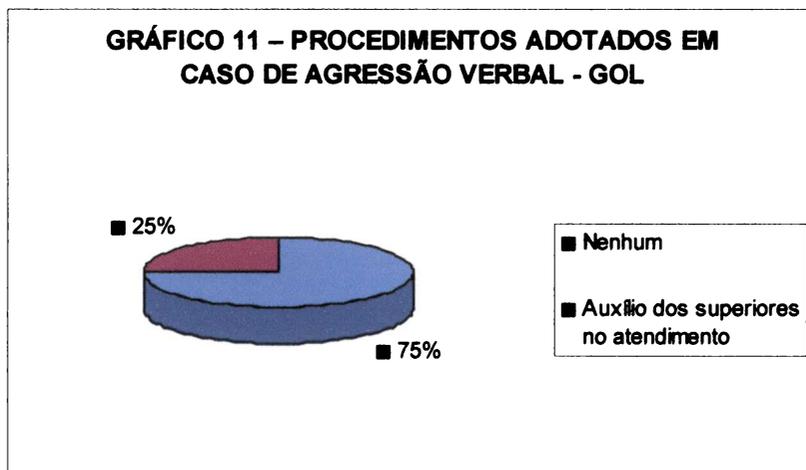
dos empregados da Tam as consideram incomum e 15% comum. Na Gol houve empate entre os itens Incomum e comum.

Dessa forma pode-se concluir que as agressões verbais são fatores determinantes no nível de estresse dos funcionários e pode comprometer o trabalho ao longo do dia, pois segundo relato de uma funcionária, “Não tem como ouvir grosserias de passageiros e em seguida esquecer e sorrir”. E apesar de inaceitáveis as agressões físicas ocorrem e podem causar danos ainda maiores na vida dos atendentes.

Em uma reportagem do jornal Correio Braziliense em 21 de novembro de 2006 (ANEXO 01), uma passageira descreveu que presenciou “cenas de guerra”, relatando que passageiros irritados batiam nos balcões e xingavam o pessoal de atendimento da Gol. “A todo instante a gente ficava apreensivo, com medo de alguém partir para a agressão física. Mas não era culpa dos funcionários”.

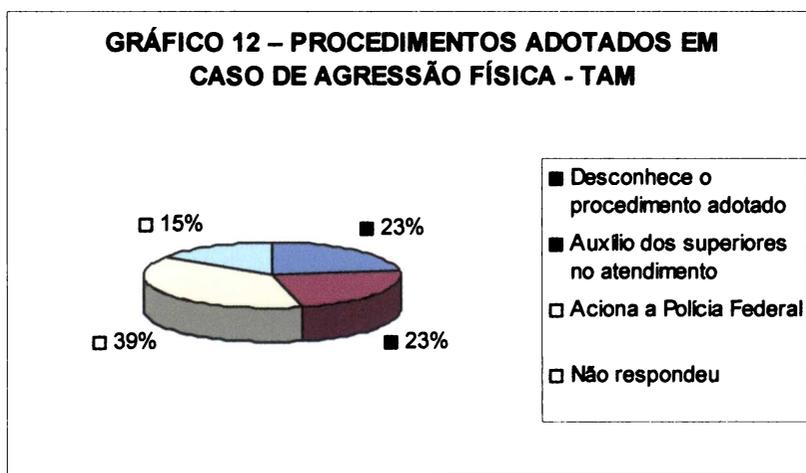


Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

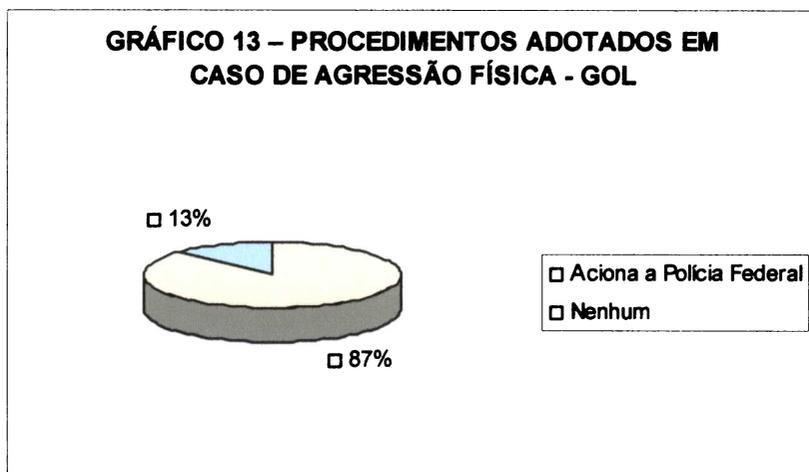


Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Em de caso agressões verbais, cerca de 25% dos entrevistados afirmam que a única medida adotada é o auxílio de seus superiores no atendimento. Os funcionários da TAM afirmam também que em alguns casos chamam a Polícia Federal, e como medida drástica chegam a proibir o embarque do passageiro. No entanto na maioria das vezes nenhum procedimento é adotado conforme pode-se verificar nos gráficos abaixo.

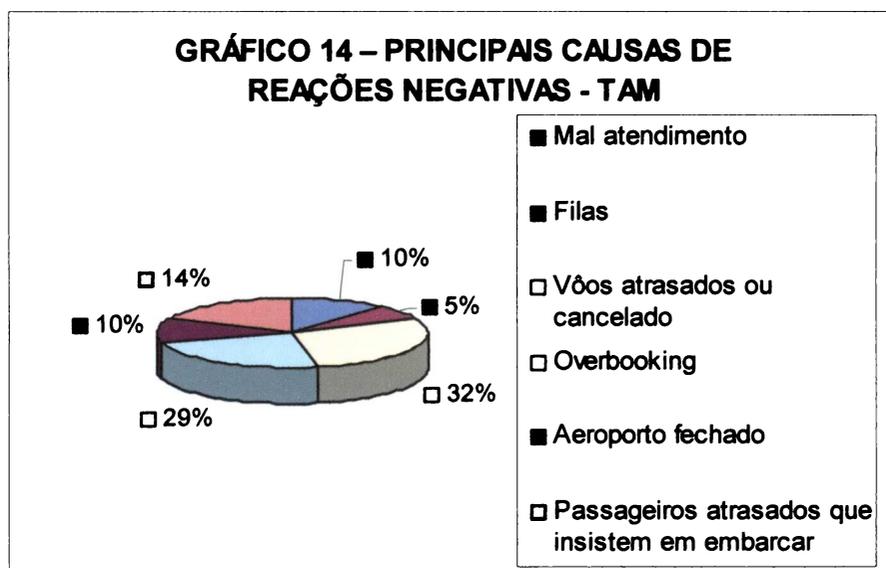


Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

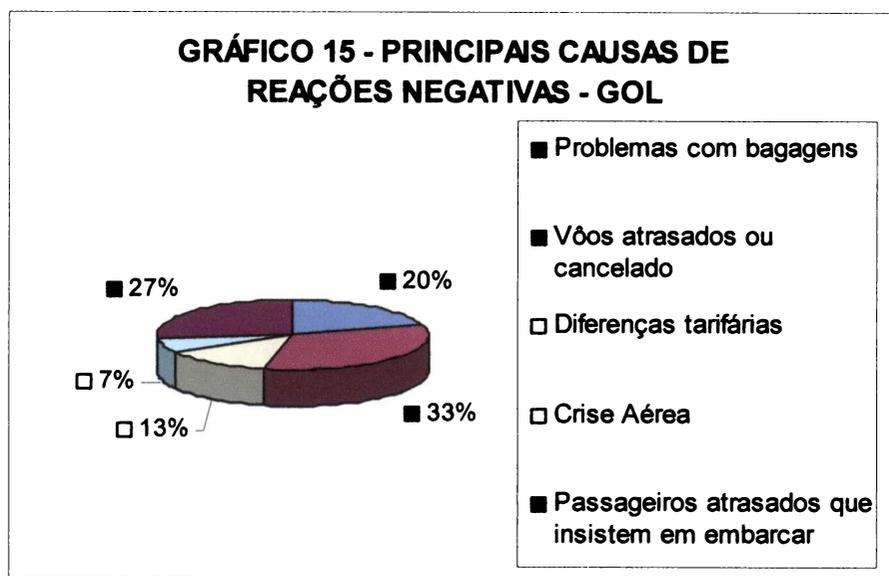


Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Quando a agressão torna-se física o procedimento passa a ser mais padronizado, aciona-se a Polícia Federal. De acordo com os gráficos a seguir nota-se que na Gol esta medida é adotada em 87% dos casos e na Tam em 39%. Nesta última companhia 23% dos funcionários recebem auxílio dos superiores, 23% desconhece o procedimento porque nunca passaram por uma situação como essa e 15% não responderam.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.



Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

A pesquisa efetuada levantou também as situações mais freqüentes no dia-a-dia do aeroporto causadoras de reações negativas de passageiros contra funcionários, conforme demonstram os gráficos abaixo pode-se notar que o item mais citado nas duas companhias foi: *Vôos atrasados e cancelados*.

TABELA 7 – PRINCIPAIS CAUSAS DE FECHAMENTO DO AFONSO PENA

Quais as principais causas de fechamento do aeroporto Afonso Pena?		
	TAM	GOL
Más condições climáticas	100%	100%
Outros	0%	0%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007

Foi constatado que a principal causa de fechamento do aeroporto Afonso Pena, apontado por todos os entrevistados, são as más condições climáticas (nevoeiros, chuvas). Conseqüentemente levando a cancelamentos e atrasos de vôos, perdas de conexões e até mesmo overbooking¹² por reacomodação que são as principais causas de conflitos entre passageiros e funcionários.

¹² Overbooking: Prática da marcação de assentos superior à capacidade do avião.

TABELA 8 – EXISTÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

Você considera que existe qualidade de vida no seu trabalho?		
	TAM	GOL
Sim	38%	38%
Pouco	49%	62%
Não	13%	0%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Os fatores citados anteriormente influenciam diretamente na qualidade de vida dos funcionários. Fato comprovado pela tabela abaixo, onde a maioria diz ter pouca qualidade de vida no ambiente de trabalho.

TABELA 9 – AFASTAMENTO DO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE

Você já se afastou do trabalho por motivos de saúde causados por situações de estresse vivenciadas no aeroporto Afonso Pena?		
	TAM	GOL
Sim	15%	13%
Não	85%	87%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Apesar de ser alto o índice de agressão verbal e considerável o de agressão física, é incomum o afastamento de funcionários por motivos de saúde, mas vale ressaltar que de fato eles acontecem em decorrência do estresse.

TABELA 10 – AUXÍLIO PSICOLÓGICO/MÉDICO

A empresa oferece algum tipo de auxílio psicológico/médico para os funcionários que sofrem algum tipo de agressão?		
	TAM	GOL
Sim	15%	75%
Não	62%	25%
Não respondeu	23%	0%

Fonte: CAVALCANTE, Mônica e STEFANES, Lysiane, 2007.

Quando questionados se recebem algum auxílio psicológico/médico por parte da empresa quando sofrem agressão há uma grande discrepância entre a Tam e a Gol. Na primeira, a grande maioria dos funcionários afirma não receber nenhum tipo de apoio, já na segunda o cenário é totalmente o inverso, uma vez que 75% dos

funcionários da Gol dizem receber assistência da companhia. Segundo FRITSCHÉ, logo após o acidente envolvendo o Boeing da companhia em setembro de 2006, a Gol ofereceu à equipe um horário marcado com psicólogo para receber assistência, sendo que a participação era facultativa.

4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados adquiridos na pesquisa de campo foi possível perceber que, pela forma como falam de suas atividades, a maioria dos funcionários gosta do que faz mas afirmam que o nível de estresse é grande e que nem sempre é possível manter uma postura adequada em todas as situações, pois segundo eles é muito comum sofrerem agressões verbais e até mesmo físicas. Além destes fatores, apesar de saberem desde a entrevista para entrar na empresa que precisarão trabalhar finais de semanas e feriados, o acúmulo dessas escalas contribuem consideravelmente para o desestímulo do funcionário, já que muitas vezes atrapalham sua vida social, impedindo-os de ir a eventos, reuniões familiares, datas comemorativas, dentre outros.

Muitos funcionários relataram informalmente, que ficam especialmente abalados quando acontece alguma tragédia, como exemplo podemos citar os dois maiores acidentes aéreos da aviação brasileira envolvendo o Boeing da Gol em setembro de 2006 e o Airbus da Tam em julho de 2007. Além da comoção nacional, pode-se dizer que o clima entre os funcionários foi de profunda tristeza, causando traumas em alguns deles. Uma funcionaria da Tam chegou a nos revelar que logo após esse acidente perdeu a coragem de embarcar em um avião.

É importante lembrar que o chamado “caos aéreo” iniciou logo após o acidente da Gol, e que a partir daí, situações que já causam conflitos normalmente como aeroporto fechado, vôos atrasados e cancelados tomaram uma proporção ainda maior.

Analisando todos os dados expostos anteriormente junto a relatos dos entrevistados, verificou-se que a qualidade de vida dos funcionários está realmente comprometida, e que a empresa deve investir na valorização de seu capital humano. Segundo matéria publicada em O Globo Online em 12 de setembro de 2006 (ANEXO 05) “Para oferecer maior qualidade de vida aos funcionários, com um ambiente de trabalho saudável e produtivo, as empresas estão investindo cada vez mais em atividades como yoga, shiatsu e alongamentos dentro do expediente”.

Uma empresa que vem investindo em ações visando à saúde de seus funcionários é a Embratel. Na sede da empresa, também há uma academia de

ginástica, sessões de shiatsu, equipes de corrida e programas de combate ao stress. Os funcionários afirmam que o intervalo para essas atividades é “sagrado”.

Outro exemplo voltado para o bem estar do funcionários é o programa *Motoviva* – Programa Motorola de Qualidade de Vida (ANEXO 06), que tem como objetivo oferecer saúde integral a seus colaboradores, equilibrando os aspectos social, emocional, intelectual, profissional e de saúde, propõe-se neste trabalho um conjunto de medidas para diminuir o nível de estresse no trabalho dos funcionários do check-in da TAM e da Gol no aeroporto Afonso Pena.

5 PROPOSTA DO TRABALHO

Ao final da pesquisa propõe-se a criação do “Espaço do Colaborador”, um projeto que visa diminuir o nível de estresse dos funcionários de check-in do aeroporto Internacional Afonso Pena e lhes proporcionar uma maior qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal. De acordo com a reportagem publicada no site da CATHO em 24 de outubro de 2007 (ANEXO 05) “Os problemas físicos aparecem com maior intensidade, e o psicológico fica bastante afetado pela ausência da qualidade de vida”. Portanto, promover qualidade de vida para os profissionais é uma estratégia essencial para se ter uma equipe motivada, eficaz e fiel.

Observou-se que nas duas companhias analisadas existe espaço físico para implantação do “Espaço do Colaborador”, que se localizaria na parte interna das lojas de passagens, no entanto, neste momento não será apresentado nenhum estudo de viabilidade econômica.

5.1 OBJETIVO GERAL

Criar um espaço voltado para o bem estar dos funcionários de check-in do Aeroporto Internacional Afonso Pena visando diminuir o nível de estresse e aumentar a qualidade de vida.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar um ambiente alternativo onde os funcionários possam descansar e se refugiar em caso de situações desgastantes;
- Diminuir o nível de estresse dos funcionários;
- Aumentar a qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- Valorizar o funcionário.

5.3 JUSTIFICATIVA

Visto que uma das características de uma companhia aérea é a proximidade com o público, fator que exige um grande preparo de seus recursos humanos para evitar erros e satisfazer seus clientes, a qualidade do serviço, portanto, depende da habilidade, do estado de espírito e da disposição do atendente.

Como foi constatado nesta pesquisa, o acúmulo de divergências que ocorrem entre passageiros e funcionários afeta a rotina profissional e pessoal destes, fazendo com que nem sempre consigam prestar os serviços da maneira como a empresa espera. São os atendentes que estão em contato direto com o público, que prestarão os serviços de maneira melhor ou pior, dependendo da forma como são tratados pela organização.

Na entrevista concedida para realização deste trabalho, ALVES afirmou que o principal motivo de afastamento por licença médica é o estresse e OLIVEIRA¹³ confirmou ser este a principal causa dos pedidos de demissão. Essa constatação reforça ainda mais a necessidade de se investir na qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários de aeroportos.

Durante a elaboração desta proposta verificou-se através de diversas reportagens publicadas em jornais, revistas e matérias na internet que existe uma tendência das empresas em investir na qualidade de vida de seus funcionários e que o retorno desse investimento vem através de melhorias no desempenho do trabalho de cada um.

A qualidade de vida é resultante da percepção das condições de saúde, capacidade funcional e outros aspectos da vida pessoal e profissional. Pode-se deduzir que são muitos os fatores que influenciam a qualidade de vida de um indivíduo, incluindo-se aspectos mais objetivos (condição de saúde, salário, moradia) e aspectos mais subjetivos (humor, auto-estima, auto-imagem). Os fatores sócio-ambientais e, mais especificamente, o contexto onde se estabelecem as relações e as vivências de trabalho, parecem ter impacto significativo na qualidade de vida. Basta lembrar que a maioria dos adultos destina grande parte de suas vidas ao trabalho (KERR, GRIFFITHS & COX, 1996).

¹³ OLIVEIRA, Andressa de, supervisora do check-in da TAM na base de Curitiba.

A fim de evitar desgastes por parte dos funcionários, o que leva a uma queda de produtividade e prejudica os resultados das companhias, justifica-se a criação do “espaço do colaborador”, um projeto que visa melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

5.4 PÚBLICO ALVO

As empresas que se preocupam com seus clientes, os quais, segundo MOURA (1997) são aqueles que adquirem e fazem uso de seus produtos ou serviços, e têm por objetivo oferecer um atendimento satisfatório, adequado aos seus desejos e necessidades, a fim de obterem o retorno financeiro esperado, precisam atentar a sua equipe de colaboradores que também podem ser considerados clientes. Tão importante quanto o cliente externo, é o cliente interno, aquele para quem a empresa precisa vender suas idéias, valores, padrões e objetivos.

O grau de satisfação dos clientes internos influenciará diretamente no grau de satisfação dos clientes externos, sendo assim o público alvo desta proposta, inicialmente, são os funcionários do check-in da TAM e da Gol do Aeroporto Afonso Pena, uma vez que são eles o primeiro contato dos passageiros com a companhia aérea no momento do embarque.

Este projeto pode, futuramente, ser estendido aos funcionários das lojas de passagem, sala de embarque e sala vip das companhias citadas e de outras que atuam no aeroporto.

5.5 DESCRIÇÃO DO ESPAÇO DO COLABORADOR

O Espaço do Colaborador deve ser um ambiente aconchegante e acolhedor que pode ser montado em uma sala com uma área aproximada de 16m². O local contará com colchonetes para realização de massagens, “pufes” coloridos para descanso e leitura além de música ambiente a fim de proporcionar uma sensação agradável e relaxante.

5.5.1 Utilização do Espaço

A criação deste espaço visa oferecer um lugar onde o funcionário possa descansar, recuperar-se de situações estressantes que possam comprometer os atendimentos posteriores, e desenvolver atividades que lhe proporcionem uma melhoria contínua de qualidade de vida. Nele poderão ser realizadas sessões de massagens com um profissional da área. A técnica escolhida foi o *Shiatsu*, que segundo SATO (2007)¹⁴ quer dizer "pressão com os dedos", para liberação da musculatura do corpo. Trata-se de uma técnica oriental, baseada no equilíbrio corpóreo do indivíduo, atuando nos pontos de energia vitais do corpo.

O tempo destinado para essa atividade será de 15 minutos durante o expediente de trabalho, de segunda a sexta-feira. Cabe ao supervisor do setor fazer a escala de horários para que todos possam usufruir deste benefício. Este tempo não faz parte dos 20 minutos de intervalo a que os funcionários já tem direito.

Para que essa iniciativa possa ser colocada em prática, serão feitas parcerias com clínicas de massagens para que estas disponibilizem seus profissionais, sendo que cada um deve permanecer durante 3 horas em cada turno. Visto que em cada turno não têm mais de 10 colaboradores, este tempo é considerado suficiente.

5.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Após a implantação do projeto serão realizadas, trimestralmente, avaliações com os colaboradores e seus supervisores/líderes, a fim de verificar se de fato o Espaço do Colaborador contribui para o bem-estar dos mesmos.

O instrumento utilizado para avaliação dos funcionários e supervisores será uma ficha de auto-preenchimento, na qual será preservado o anonimato dos respondentes apenas no caso dos funcionários. Estas fichas serão encaminhadas ao psicólogo para que este as analise e verifique se há pontos que precisam ser inseridos ou alterados. Em seguida os resultados são repassados à gerência.

Considerando que a proposta de qualquer sistema de avaliação é melhorar o desempenho dos funcionários (UMBREIT; EDER; MCCONNEL, 2004) afirmam que

¹⁴ in <http://www.luizasato.com.br/>

esta última deve estar inserido dentro dos propósitos da gestão de pessoas, buscando o desenvolvimento não só profissional, mas também pessoal dos colaboradores.

Essa avaliação é essencial para a eficácia do projeto, uma vez que permite a aproximação da empresa com seus colaboradores, conseqüentemente fazendo com que estes se sintam importantes.

QUADRO 1 – ESQUEMA DE MONITORAMENTO

OBJETIVO: Verificar a eficácia da implantação do Espaço do Colaborador.

RESPONSÁVEL: Gestor de recursos humanos.

QUEM ATINGE: Colaboradores da linha operacional diretamente.

INSTRUMENTOS: Fichas de avaliação.

CONSEQUÊNCIAS: Retorno por parte dos colaboradores, aumento da qualidade dos serviços do desempenho dos colaboradores.

5.6.1 Modelo de Ficha de Avaliação

5.6.1.1 Avaliação para os funcionários

QUADRO 2 - MODELO DE AVALIAÇÃO PARA FUNCIONÁRIOS

- 1- Você utiliza o Espaço do Colaborador?
- 2- Você acredita que essa iniciativa por parte da empresa melhorou sua qualidade de vida no trabalho?
- 3- Você sente que seu desempenho melhorou?
- 4- Com a criação do Espaço do Colaborador, você se sente mais valorizado pela empresa?
- 5- Deixe registradas suas opiniões e sugestões de melhorias. É importante para nós!

5.6.1.2 Avaliação para os supervisores

QUADRO 3 – MODELO DE FICHA PARA SUPERVISORES

<p>1- Você acredita que sua equipe utiliza o Espaço do Colaborador?</p> <p>2- Você acredita que essa iniciativa por parte da empresa melhorou qualidade de vida de seus funcionários no trabalho?</p> <p>3- Você sente que o desempenho da equipe melhorou?</p> <p>4- Com a criação do Espaço do Colaborador, é possível perceber se a equipe se sente mais valorizada pela empresa?</p> <p>5- Deixe registradas suas opiniões e sugestões de melhorias. É importante para nós!</p>

5.7 SUGESTÕES

Além desse espaço, outras medidas poderiam ser adotadas com o intuito de diminuir o estresse do funcionário, tais como:

- Férias de 15 dias a cada 6 meses (se for da preferência do funcionário);
- Implantação de um sorteio mensal, onde o funcionário premiado ganha uma estadia de final de semana em um hotel fazenda com direito a acompanhante. Os funcionários não poderão se repetir até que todos tenham sido contemplados com o benefício;

Ao longo do tempo as companhias poderão fazer parcerias com diferentes hotéis, restaurantes e outros estabelecimentos de entretenimento a fim de oferecer um maior leque de opções aos funcionários premiados.

Este conjunto de propostas não tem por objetivo acabar com as situações de tensão, até porque elas fazem parte do dia-a-dia de qualquer profissional, mas pode ser usado como uma ferramenta eficaz para atenuar os efeitos causados nos funcionários decorrentes das relações conflituosas com passageiros, além de fazer

com que o funcionário se sinta melhor e realmente valorizado pela empresa na qual trabalha.

6 CONCLUSÃO

Em um período de crise, iniciada após o acidente da Gol em setembro de 2006, procurou-se através desse trabalho analisar o comportamento de quem está do lado de dentro do balcão das companhias aéreas, abordando esse assunto não pela visão dos passageiros mas pela dos funcionários. É claro que em situações de fechamento de aeroporto, cancelamentos e atrasos de vôos os passageiros ficam impotentes perante as situações e acabam sendo vítimas de um sistema que não funciona, seja por falta de investimento, seja por falta de treinamento adequado das pessoas que trabalham na aviação brasileira. Mas a posição em que se encontram não lhes dá o direito de passar por cima de alguns princípios básicos como respeito ao próximo. Ao longo desse triste período enfrentado pela aviação brasileira, as cenas que mais se repetiram na televisão e nos jornais foram as de funcionários sendo agredidos verbalmente ou fisicamente por passageiros. Desse contexto surgiu a preocupação de como esses funcionários estariam absorvendo tudo isso e até que ponto essas situações de estresse poderiam comprometer seu rendimento profissional e sua vida pessoal.

As empresas, em geral, direcionam a maior parte de seus esforços para obter a satisfação dos clientes que utilizam seus serviços, em detrimento dos funcionários que realizam as tarefas. Esta visão focada no cliente é importante, no entanto é necessário considerar que os profissionais precisam de muito mais que conhecimento e técnicas para realizar um bom trabalho.

Muitas organizações esperam que o funcionário dê tudo de si enquanto trabalha, no entanto, compreendem-no apenas de uma forma: a profissional, quando na verdade a empresa deve ser um instrumento que contribui para que os demais aspectos da vida de um funcionário sejam melhorados e desta forma ele possa trabalhar melhor.

No trabalho apresentado foram analisados os funcionários de check-in do Aeroporto Afonso Pena, das duas companhias aéreas de maior representatividade no Brasil: TAM e Gol.

Foi possível concluir que esses colaboradores encontram-se bastante desgastados devido à rotina de trabalho. Desconhecem alguns procedimentos e procuram sempre resolver os problemas de seus clientes sem ter uma estrutura de

apoio da empresa, e com isso sofrem conseqüências em suas vidas pessoais diminuindo sua qualidade de vida.

Durante a pesquisa percebeu-se que é cada vez mais comum o número de empresas que investem no chamado capital humano e como isso pode melhorar a relação entre empregado e empregador.

Por essa razão considerou-se necessária a elaboração de um conjunto de medidas, na qual destaca-se o Espaço do Colaborador, que possam auxiliar os colaboradores em suas atividades profissionais.

A adoção deste conjunto de medidas pode trazer grandes benefícios tanto para os funcionários como para as empresas. É essencial que as organizações compreendam que um funcionário satisfeito trabalha mais feliz e conseqüentemente rende mais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Guia Panrotas**, nº 413, ano 34, ago. 2007.

ANAC. Disponível em <www.anac.gov.br> Acesso em 25 mai. 2007.

ALVES, Daniele. **Entrevista concedida pela responsável pelo RH da Tam em Curitiba a Lysiane Stefanos**. Curitiba, 09 out. 2007.

ANSARAH, M. G. dos Reis. **Formação e Capacitação Profissional em Turismo e Hotelaria**: reflexões e cadastros das instituições educacionais no Brasil. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

ANSARAH (org.). **Turismo – como aprender, como ensinar 2**. São Paulo: Senac, 2001.

BARBOSA, Luiz Gustavo M ; ZOUAIN, Deborah. **Gestão em Turismo e Hotelaria**: experiência públicas e privadas. São Paulo: Editora Aleph, 2004.

BARROS, D. M. R; VON HARTENTHAL, V. S. **Relacionamento interpessoal como diferencial de qualidade de serviços na hotelaria**: elemento propulsor do alto grau de satisfação do cliente. Curitiba, 2003. p. 1-15. Projeto de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria – Uma Abordagem Prática**:. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1994.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**: Caxias do Sul: Editora Educs, 2000.

CATHO ONLINE. **RH: Empresas discutem e valorizam a qualidade de vida de seus funcionários**. Disponível em <www.catho.com.br> Acesso em 24 out. 07

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino Pedro. **Metodologia científica**: São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH: De um centro de despesas em um centro de lucros**: São Paulo: Makron Books, 2000.

COOPER, Chris. **Turismo – Princípios e Prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENCKER, Ada F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

FRITSCHÉ, Rodrigo. **Entrevista concedida pelo líder de check-in da Gol em Curitiba a Mônica Cavalcante**. Curitiba, 09 out. 2007.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. B.; Mc INTOSH, Robert W. **Turismo. Princípios, Práticas e Filosofia**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. Disponível em <www.voegol.com.br> Acesso em 10 out. 2007

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**. São Paulo: Futura, 2001.

INFRAERO. Disponível em <www.infraero.gov.br> Acesso em 20 mai. 2007.

KERR, J.; GRIFFITHS, A.; COX, T. **Workplace Health, Employee Fitness and Exercise**. Londres: Taylor & Francis, 1996

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

LUCENA, M. D. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Andressa de. **Entrevista concedida pela supervisora de check-in da Tam em Curitiba a Lysiane Stefanos**. Curitiba, 18 out. 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PAGE, Stephen J. **Transporte e Turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALHARES, Guilherme L. **Transporte Aéreo e Turismo**. São Paulo: Aleph, 2001.

PELIZZER, Hilário A. **Uma Introdução à Técnica do Turismo: Transportes**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

Por que voar virou uma tortura. **Veja**, São Paulo, ano 40, nº 12, ed. 2001, p. 56, 28 mar. 2007.

RONÁ, Ronaldo Di. **Transportes no Turismo**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

SILVA, Adyr da. **Aeroportos e Desenvolvimento**. São Paulo: Editora Villa Rica, 1991.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS. Disponível em <www.snea.com.br> acesso em 15 mai. 2007

TAM LINHAS AÉREAS S.A. Disponível em <www.tam.com.br> Acesso em 10 out. 2007.

TAVARES, M. M. **Recursos Humanos na Gestão de Pessoas: felicidade em pauta**. Disponível em: <www.rh.com.br> acesso em 08 abr. 2007.

TORRE, Francisco de La. **Sistema de Transporte Turístico**. São Paulo: Editora Roca, 2000.

APÊNDICES

Apêndice 01 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO PARA FUNCIONÁRIOS DE CHECK-IN

Apêndice 02 - ENTREVISTA SUPERVISORA TAM

Apêndice 03 – ENTREVISTA RH TAM

Apêndice 04 – ENTREVISTA LÍDER GOL

Apêndice 05 – ENTREVISTA RH GOL

Apêndice 01 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO PARA FUNCIONÁRIOS DE CHECK-IN

1. Idade

- Entre 18 e 22 anos Entre 28 e 32 anos
 Entre 23 e 27 anos Mais de 32 anos

2. Sexo

- Feminino Masculino

3. Estado civil

- Solteiro Divorciado
 Casado Outros

4. Escolaridade

- Ensino médio Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo Pós - graduação

5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 06 meses Entre 06 meses e um ano
 Entre 01 e 04 anos Entre 04 e 07 anos
 Mais de 07 anos

6. Existem situações de estresse entre os passageiros e os funcionários da companhia aérea? Se sim, de que forma isto afeta sua rotina de trabalho?

- Sim Não

R:

7. Você acredita que sua rotina profissional influencia a sua vida pessoal? Se sim, de que forma?

- Sim Não

R:

8. Você realizou treinamentos específicos para exercer sua função?

Sim Não

9. A empresa oferece algum tipo de treinamento específico de como proceder em situações grave de estresse entre passageiros e funcionários?

Sim Não

10. É comum os funcionários do check-in sofrerem agressões verbais por parte de passageiros irritados com os problemas aeroportuários?

Incomum Comum Muito comum

11. E quanto às agressões físicas, são comuns?

Incomum Comum Muito comum

12. Qual o procedimento adotado pela empresa quando ocorre agressão verbal contra um funcionário?

13. E quando a agressão torna-se física?

14. Quais as situações mais freqüente no dia-a-dia do aeroporto causadora de reações negativas de passageiros contra funcionários?

15. Quais as principais causas de fechamento do aeroporto Afonso Pena?

16. Você considera que existe qualidade de vida no seu trabalho?

Sim Pouco Não

17. Você já se afastou do trabalho por motivos de saúde causados por situações de estresse vivenciadas no aeroporto Afonso Pena?

Sim Não

18. A empresa oferece algum tipo de auxílio psicológico/médico para os funcionários que sofrem algum tipo de agressão? Se sim, qual?

Sim

Não

Qual?

Apêndice 02 - ENTREVISTA SUPERVISORA DE CHECK IN DA TAM

Nome: Andressa de Oliveira – *Supervisora do check-in da Tam em Curitiba*

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

4 anos e meio

2. Qual é o grau de escolaridade

Superior completo.

3. Qual o perfil desejado para um colaborador da empresa (idade, formação, características pessoais, etc)?

Deseja-se que a pessoa esteja cursando uma faculdade ou já seja formada e que de preferência domine um segundo idioma.

4. Os funcionários realizam treinamentos específicos para exercer as atividades características de cada setor?

Sim, além dos cursos on-line tem os cursos presenciais como Atendimento ao Cliente, Procedimentos e Normas de Segurança e Documentação.

5. Existem situações de estresse entre passageiros e os funcionários da companhia aérea?

Sim

6. Existe algum treinamento específico instruindo os funcionários para lidar com graves situações de estresse com passageiros?

Sim

7. Você percebeu um aumento no nível de estresse dos seus liderados desde o início da chamada crise aérea?

Sim, mas só durante a crise.

8. Se a resposta anterior foi afirmativa, você acredita que isso diminuiu a produtividade da equipe?

Sim, as pessoas acabam se preocupando se o passageiro vai se alterar ou não, e não em fazer o seu trabalho e cumprir o regulamento.

9. Durante o recente período de crise, qual foi a situação mais delicada enfrentada pela empresa?

Atraso de vôos que fez com que passageiros perdessem suas conexões.

10. Já houve ocorrência de agressões de passageiros a funcionários de sua equipe?

Não

11. Qual o procedimento adotado em caso de agressão verbal a funcionários da sua equipe?

O supervisor ou líder intervém.

12. E quando essa agressão se torna física?

Chamamos a Polícia Federal.

13. Qual a situação mais freqüente no dia-a-dia do aeroporto Afonso Pena causadora de estresse entre funcionários e passageiros?

Atrasos e cancelamentos de vôos.

14. Qual o principal motivo de fechamento do aeroporto Afonso Pena?

Nevoeiro.

15. Você percebe quando seu funcionário está tendo dificuldade para atender algum passageiro? E como você o auxilia?

Sim. Auxilio o atendimento e tento mostrar o melhor caminho para resolver o problema.

16. Você considera o check-in como um setor da empresa com alta rotatividade de funcionários?

Sim

17. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os fatores que você acredita que implicam nesta rotatividade?

O estresse e a escala de finais de semana e feriados.

18. Há muitos casos de licenças médicas na sua equipe devido a fatos ocorridos no trabalho?

Não

19. Qual o principal motivo que leva um funcionário a pedir demissão?

Com certeza o estresse.

Apêndice 03 – ENTREVISTA RH TAM

Nome: Daniele Alves – *Psicóloga responsável pela contratação dos funcionários da Tam em Curitiba.*

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 ano e 7 meses

2. Qual o perfil desejado para um colaborador da empresa (idade, formação, características pessoais, etc)?

É necessário ter entre 18 e 35 anos, com formação superior desejável, inglês intermediário. São analisados apresentação pessoal, fluência verbal, dinamismo, postura, equilíbrio emocional, iniciativa, responsabilidade. São considerados após a contratação a adaptabilidade, perseverança e espírito de equipe.

Obs: A Tam está adotando uma política para contratar pessoas com até 50 anos.

3. Os funcionários realizam treinamentos específicos para exercer as atividades características de cada setor?

Sim, muitos cursos são feitos on-line e alguns são feitos na Academia da Tam em São Paulo.

4. Existe algum treinamento específico instruindo os funcionários para lidar com graves situações de estresse com passageiros?

Não, mas existem planos para aplicar treinamento, inicialmente, a funcionários que tem um maior índice de atendimento estressante.

5. É possível dizer se houve um aumento no nível de estresse dos seus funcionários desde o início da chamada crise aérea? E como isso pôde ser percebido?

Sim, e esse aumento foi identificado, principalmente, nas entrevistas de desligamento, onde o funcionário aponta esse fato como causa de sua saída da empresa.

6. Se a resposta anterior foi afirmativa, você acredita que isso diminuiu a produtividade da equipe?

Sim

7. Já houve ocorrência de agressões de passageiros a funcionários de sua equipe?

Sim, agressões física e verbal vindas tanto de homem como de mulheres.

8. Qual o procedimento adotado em caso de agressão física ou verbal a funcionários da sua equipe?

Retiramos a pessoa agredida e chamamos a Polícia Federal. A ocorrência é passada para gerência, e se o funcionário precisar a companhia pode encaminhar a um psicólogo (mas por conta do próprio colaborador).

9. A empresa oferece algum tipo de auxílio psicológico/médico para os funcionários que sofrem algum tipo de agressão? Se sim, qual?

Não, apenas encaminhamento se o funcionário solicitar.

10. Você considera o check-in como um setor da empresa com alta rotatividade de funcionários?

Não, apesar de ser setor da companhia que mais troca de funcionários esse fato deve-se ao grande número de pessoas que trabalham no setor, mas a rotatividade está dentro da média de turn over.

11. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os fatores que você acredita que implicam nesta rotatividade?

Sem resposta

12. Há muitos casos de licenças médicas na sua equipe devido a fatos ocorridos no trabalho?

Existem alguns casos, mas não são muitos. Os afastamentos geralmente se dão por estresse, transtorno bipolar e fobia ao passageiro.

13. Qual o principal motivo que leva um funcionário a pedir demissão?

Falta de perspectiva profissional (muitas vezes o funcionário consegue outra oportunidade de trabalho) e estresse.

Apêndice 04 – ENTREVISTA LÍDER GOL

Nome: Rodrigo Fritsche – *Líder de check-in da Gol em Curitiba*

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 ano e meio.

2. Qual é o grau de escolaridade

Superior incompleto.

3. Qual o perfil desejado para um colaborador da empresa (idade, formação, características pessoais, etc)?

Em uma empresa como a Gol, que trata a aviação com premissas distintas das demais companhias brasileiras, prefere-se contratar colaboradores jovens, pró-ativos e com formação em Turismo ou Ciências Aeronáuticas.

4. Os funcionários realizam treinamentos específicos para exercer as atividades características de cada setor?

Sim, a cada bimestre são realizados testes com relação ao perfil e a satisfação do colaborador. A empresa também disponibiliza treinamentos operacionais on-line e presencial.

5. Existem situações de estresse entre passageiros e os funcionários da companhia aérea?

Sim

6. Existe algum treinamento específico instruindo os funcionários para lidar com graves situações de estresse com passageiros?

Não

7. Você percebeu um aumento no nível de estresse dos seus liderados desde o início da chamada crise aérea?

Com certeza. A crise aérea causou transtornos visíveis em toda a equipe.

8. Se a resposta anterior foi afirmativa, você acredita que isso diminuiu a produtividade da equipe?

A produtividade realmente caiu, mas creio que seja decorrente do baixo fluxo ocasionado pela crise. O problema enfrentado pela equipe foi a intolerância dos passageiros.

9. Durante o recente período de crise, qual foi a situação mais delicada enfrentada pela empresa?

A queda do voo 1907, que desencadeou a crise.

10. Já houve ocorrência de agressões de passageiros a funcionários de sua equipe?

Sim

11. Qual o procedimento adotado em caso de agressão verbal a funcionários da sua equipe?

São dadas instruções para os funcionários manter a calma, caso a situação não seja contornada, chama-se a Polícia Federal.

12. E quando essa agressão se torna física?

Chamamos a Polícia Federal.

13. Qual a situação mais freqüente no dia-a-dia do aeroporto Afonso Pena causadora de estresse entre funcionários e passageiros?

Em primeiro lugar o fechamento do aeroporto seguido por passageiros atrasados que insistem em embarcar.

14. Qual o principal motivo de fechamento do aeroporto Afonso Pena?

Neblina.

15. Você percebe quando seu funcionário está tendo dificuldade para atender algum passageiro? E como você o auxilia?

Sim. Reitero as informações passadas pelo funcionários, caso a situação não normalize, assumo o atendimento.

16. Você considera o check-in como um setor da empresa com alta rotatividade de funcionários?

Sim

17. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os fatores que você acredita que implicam nesta rotatividade?

A empresa trabalha com jovens promissores, então quando surgem outras oportunidades, o fato de se trabalhar por escala, domingos e feriados acabam sendo um fator preponderante na decisão de sair da companhia.

18. Há muitos casos de licenças médicas na sua equipe devido a fatos ocorridos no trabalho?

Não

19. Qual o principal motivo que leva um funcionário a pedir demissão?

Novas oportunidades de trabalho.

Apêndice 05 – ENTREVISTA RH GOL

Nome: Cristiane Picussa – *Psicóloga responsável pela contratação dos funcionários da Gol em Curitiba.*

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

10 meses.

2. Qual o perfil desejado para um colaborador da empresa (idade, formação, características pessoais, etc)?

Preferiu não responder.

3. Os funcionários realizam treinamentos específicos para exercer as atividades características de cada setor?

Sim.

4. Existe algum treinamento específico instruindo os funcionários para lidar com graves situações de estresse com passageiros?

Não.

5. É possível dizer se houve um aumento no nível de estresse dos seus funcionários desde o início da chamada crise aérea? E como isso pôde ser percebido?

Sim, através de conversas e do trabalho realizado por uma outra psicóloga contratada.

6. Se a resposta anterior foi afirmativa, você acredita que isso diminuiu a produtividade da equipe?

Sim.

7. Já houve ocorrência de agressões de passageiros a funcionários de sua equipe?

Várias ocorrências. Os passageiros agredem fisicamente, empurram, jogam objetos (computador), batem. Mas a maioria das agressões é verbal.

8. Qual o procedimento adotado em caso de agressão física ou verbal a funcionários da sua equipe?

Entramos em contato imediatamente com a Polícia Federal, Militar ou até mesmo a Civil.

9. A empresa oferece algum tipo de auxílio psicológico/médico para os funcionários que sofrem algum tipo de agressão? Se sim, qual?

Sim. Nesse período foi realizado um plantão com psicólogas da empresa Solutions para que pudesse dar um respaldo imediato para o colaborador. E caso a psicóloga diagnosticasse um ocorrência mais importante o colaborador era encaminhado para um tratamento a médio ou longo prazo, com todo o custo coberto pela Gol.

10. Você considera o check-in como um setor da empresa com alta rotatividade de funcionários?

Não.

11. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os fatores que você acredita que implicam nesta rotatividade?

Sem resposta.

12. Há muitos casos de licenças médicas na sua equipe devido a fatos ocorridos no trabalho?

São comuns. Nesse período tivemos um alto índice de absenteísmo.

13. Qual o principal motivo que leva um funcionário a pedir demissão?

Melhores oportunidades e o não reconhecimento por parte da empresa.

ANEXOS

ANEXO 01 - Reportagem do jornal Correio Braziliense de 21 de novembro de 2006:
Fora de Controle.

ANEXO 02 - Reportagem do jornal Correio Braziliense de 24 de dezembro de 2006:
Paciência Esgotada.

ANEXO 03 – Reportagem do site “G1” de 24 de julho de 2007: *Atenção de atendente salvou minha vida.*

ANEXO 04 – Reportagem da revista “Veja” de 28 de março de 2007: *Por que voar virou uma tortura.*

ANEXO 05 – Reportagem do site “O Globo Online” de 12 de setembro de 2006:
Empresas investem na qualidade de vida para seus funcionários durante o expediente.

ANEXO 06 – Reportagem do site “CATHO online” de 24 de outubro de 2007:
Empresas discutem e valorizam a qualidade de vida de seus funcionários.

ANEXO 01 – Reportagem do site “Correio Braziliense” de 21 de novembro de 2006: *Fora de Controle*.

Fora de controle

Hércules Barros
Correio Braziliense

21/11/2006

Temporais no Sul do país provocam novos atrasos nos aeroportos. Em Curitiba, pista é invadida e rompimento de cabo de fibra ótica deixa o Cindacta 2 inoperante.

Depois de quase um mês de problemas na aviação comercial, os principais aeroportos brasileiros viveram ontem mais um dia de caos de Norte a Sul do país. Pousos e decolagens atrasaram, vôos foram cancelados e passageiros passaram momentos de irritação. Vencidos pelo cansaço, à espera do embarque, muitos permaneceram jogados pelos pisos dos saguões dos aeroportos durante horas. O cenário mostra a complexidade e o drama que acometem o tráfego aéreo nacional

De acordo com a Infraero, até as 18h de ontem, o número de vôos atrasados em mais de 45 minutos chegou a 543 registros. Isso representa 42,7% dos 1.270 vôos programados para ontem. Embora considerados pela empresa que administra os aeroportos como “aceitáveis na rotina de vôos”, os atrasos de 15 e 30 minutos inflacionaram as estatísticas da Infraero. Do total de vôos programados, 51,3% atrasaram mais de 15 minutos e 46,1% demoraram cerca de 30 minutos além do horário previsto para pouso e decolagem.(...)

O Aeroporto Internacional Afonso Pena, em Curitiba (PR), viveu momentos de tensão na manhã de ontem. Passageiros da Gol invadiram a pista do aeroporto para protestar contra o atraso de mais de 10 horas em um vôo que seguiria de Curitiba para Congonhas, em São Paulo. Os atrasos na capital paranaense teriam piorado devido à queda de uma árvore durante a chuva na cidade. O temporal causou o rompimento de um cabo de fibra ótica, trazendo problemas para o 2º Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (Cindacta 2). O problema no Sul se refletiu nos aeroportos do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Quem passou pelo Aeroporto Internacional Juscelino Kubistchek, em Brasília, desde a noite de domingo, irritou-se. Principalmente pela falta de informação das companhias aéreas. Passageiros chegaram a esperar até 20 horas para chegar ao destino. Nem a bengala e os 65 anos de idade pouparam a turista Vera Betancourt de aguardar por mais de 13 horas em solo até conseguir embarcar para Fortaleza (CE). Ela e o marido, Eueen Betancourt, conseguiram manter a tranquilidade. Mas descreveram o que viram na madrugada como “cenas de guerra”.

“Os passageiros ficaram irritados. Batiam nos balcões e xingavam o pessoal de atendimento da Gol. A todo instante a gente ficava apreensivo, com medo de alguém partir para a agressão física. Mas não era culpa dos funcionários”, disse Vera. O casal que mora em Miami, nos Estados Unidos, planejava passar dois dias na capital cearense antes de deixar o país. Os dois chegaram ao aeroporto no domingo à noite. Tinham um vôo agendado para as 21h30. Às 4h30 de segunda-feira, foram levados para um hotel, com a promessa de que embarcariam ontem às 12h. Conseguiram entrar no avião rumo ao Nordeste às 14h. “Ainda bem que não comprei a passagem internacional para o mesmo dia. Teria perdido o vôo”, ressalta.

ANEXO 02 – Reportagem do site “Correio Braziliense” de 24 de dezembro de 2006: *Paciência Esgotada*.

Paciência esgotada

Hércules Barros e Renata Mariz
Correio Braziliense

24/12/2006

Paciência esgotada

O espírito natalino passa longe dos principais aeroportos brasileiros, que ontem registraram mais um dia de atrasos. Passageiros e atendentes de companhias estavam com os nervos à flor da pele. Houve agressões e prisões.

A proximidade do Natal sem perspectiva de normalidade nos vôos acirrou os ânimos de passageiros que, ontem, no quarto dia da crise que se instalou nos aeroportos de todo o país, entraram em confronto com funcionários de empresas aéreas, principalmente na TAM. Houve muita confusão, agressões, prisões, xingamentos e protestos nas principais cidades. Os momentos de maior tensão ocorreram nos aeroportos do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte (MG). Acuados, funcionários da TAM abandonaram o check-in, no aeroporto de Congonhas (SP), deixando passageiros em filas quilométricas.

Nem mesmo com a decisão do governo de colocar à disposição aeronaves da Força Aérea Brasileira (FAB) para a TAM, o cenário melhorou. Aeronaves existiam, mas faltou tripulação. No aeroporto de Congonhas, os passageiros de um voo da TAM para Fortaleza (CE), com escala em Brasília, conseguiram embarcar mas, em seguida, foram informados de que teriam de deixar o avião. A tripulação se negava a voar. O motivo: excesso de horas trabalhadas nos últimos dias. A assessoria de imprensa da companhia aérea informou que trocou a tripulação porque o tempo de voo excedeu o legalmente permitido. (...)

(...) O Aeroporto Internacional do Galeão, no Rio, precisou reforçar a segurança. Alguns passageiros levaram até quatro horas para fazer o check-in. Depois de 12 horas de espera para embarcar, a secretária Miriam Bezerra jogou no chão um computador da TAM. “Qualquer um sai do sério em uma situação assim”, desabafou Miriam. Ela chegou a ser detida por depredação e agressão a uma funcionária, mas foi liberada, em seguida, pela Polícia Federal.

No Aeroporto Internacional de Cumbica, em Guarulhos (SP), o engenheiro civil Júlio César Rodrigues invadiu o balcão da TAM. “Os funcionários começaram a dar risada e foram embora. Fiquei apavorado e entrei para ter alguma satisfação”, disse Rodrigues. “Ele nos chamou de palhaço. Não sou palhaço. A gente está aqui trabalhando desde quando começou o problema”, retrucou um atendente da TAM. Ele e outros funcionários da empresa deixaram o guichê de atendimento. (...)

(...) No Aeroporto Juscelino Kubitschek, em Brasília, as filas longas da TAM nem se comparavam ao acúmulo de gente na sala de embarque. Havia pessoas deitadas no chão, sentadas nas escadas, escoradas nas próprias malas. Por volta das 15h30, a temperatura

aumentou, devido ao calor que estava no local e aos nervos à flor da pele de quem não agüentava mais esperar. A mistura de tudo isso resultou num início de tumulto nos portões de embarque de número 9 e 10. Agentes da Polícia Federal foram chamados ao local. Eles andaram pela sala exibindo metralhadoras no intuito de intimidar mais confusão.

A expectativa maior foi de passageiros que estavam no portão 10 à espera de embarcar para São Luís (MA) pelo vôo 3180 da TAM. O grupo conseguiu deixar Brasília no meio da tarde. Pela manhã, os passageiros fizeram protesto em frente aos guichês da companhia aérea.

Um dos piores anos da aviação

Abalada por uma inédita seqüência de fatos negativos, a aviação civil brasileira olha para 2006 como um dos piores anos de sua história. A crise da Varig, a tragédia envolvendo a aeronave da Gol e o caos nos aeroportos do país produziram incertezas ainda difíceis de serem calculadas. Além do prejuízo econômico-financeiro, a imagem das empresas aéreas foi atingida. E a explicação para isso é simples. No saguão lotado, no meio do empurra-empurra, depois de horas de espera e informações desencontradas, o cliente elegeu um responsável: a companhia aérea escolhida para voar.

Nesses meses de crise, uma das cenas mais comuns vistas na televisão foram bate-bocas entre passageiros e comissários de terra. Nos balcões das empresas, executivos apressados e famílias em férias despejaram todo o stress causado pela frustração de não embarcar. No fim de julho, centenas de clientes da Varig sentiram na pele a agonia da empresa. Ninguém imaginava que a situação fosse virar regra.

Com o apagão aéreo, o sentimento de impotência multiplicou-se, espalhando a intolerância, ainda que, desta vez, a culpa pelos atrasos e cancelamentos fosse do controle de tráfego aéreo. Especialistas do setor aéreo advertem que se as empresas não desenvolverem políticas voltadas para reconquistar a clientela, correrão o risco de perder espaço para concorrentes mais atentos. Empresas que alugam carros e companhias de ônibus tendem a absorver a demanda.

Em um mercado no qual a relação cliente-empresa necessita de tempo de maturação e exige apostas de longo prazo, situações como essa colocam em xeque a confiança do passageiro na companhia. A principal preocupação dos executivos é com um possível efeito cascata: prejuízo para a marca, fuga de acionistas, queda na venda de bilhetes, crise de caixa.

Apenas com o aumento do custo de combustível, gastos com hospedagem e refeições para os passageiros que tiveram seus vôos suspensos por mais de quatro horas, as empresas gastaram, em média, R\$ 10 milhões mais do que em dias normais.

ANEXO 03 – Reportagem do site “G1” de 24 de julho de 2007: *Atenção de atendente salvou minha vida.*

Atenção de atendente salvou minha vida’

Funcionária da TAM antecipou vôo de bancário e salvou sua vida. Agora ele quer defender funcionários da injustiça de passageiros.

Marília Juste Do G1, em Porto Alegre 24/07/2007



Gilberto mostra o número do vôo JJ 3054, onde deveria embarcar, logo antes de voltar da capital paulista (Foto: Luísa Brito/G1)

O bancário gaúcho Gilberto Gomes da Silva, de 30 anos, deveria ter embarcado no vôo da TAM JJ 3054 na terça-feira passada (17), mas uma funcionária da empresa antecipou seu vôo para que ele não tivesse que esperar muito. Agora, ele pretende dar um buquê de flores para a jovem, Tatiane Sun, como agradecimento e para dar um exemplo a outros passageiros.

“A gente vê muita gente por aí brigando com o atendente, xingando, às vezes até agredindo. E a culpa não é deles. Tem muito culpado nessa história, mas não dá para descartar em quem está atrás do balcão”, disse Silva ao **G1**.

“Quero mostrar às pessoas que esses funcionários são pessoas que merecem carinho, dignidade e respeito. A culpa é das empresas e do governo, não dos trabalhadores”, afirma ele. “Quero mostrar que a atenção de uma atendente salvou a minha vida.”

Silva viajou a São Paulo para participar de um curso do banco onde trabalha. Preocupado com a fila do check-in, chegou ao Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre por volta das 12h. Tatiane Sun, então, ofereceu um lugar em um vôo mais cedo, para diminuir a espera do passageiro. Ao chegar a seu hotel, em Osasco, viu a tragédia pela televisão. “Não precisei nem ver o número do vôo. Pelo horário, sabia que era o avião em que eu deveria estar”, disse ele. Gilberto queria entregar as flores para Tatiane já na sexta-feira passada (20), quando retornou da capital paulista. Mas seu vôo, vindo de Guarulhos, atrasou e ele só chegou a Porto Alegre durante a madrugada, de onde partiu para sua cidade, Carazinho, a 300 quilômetros da capital.

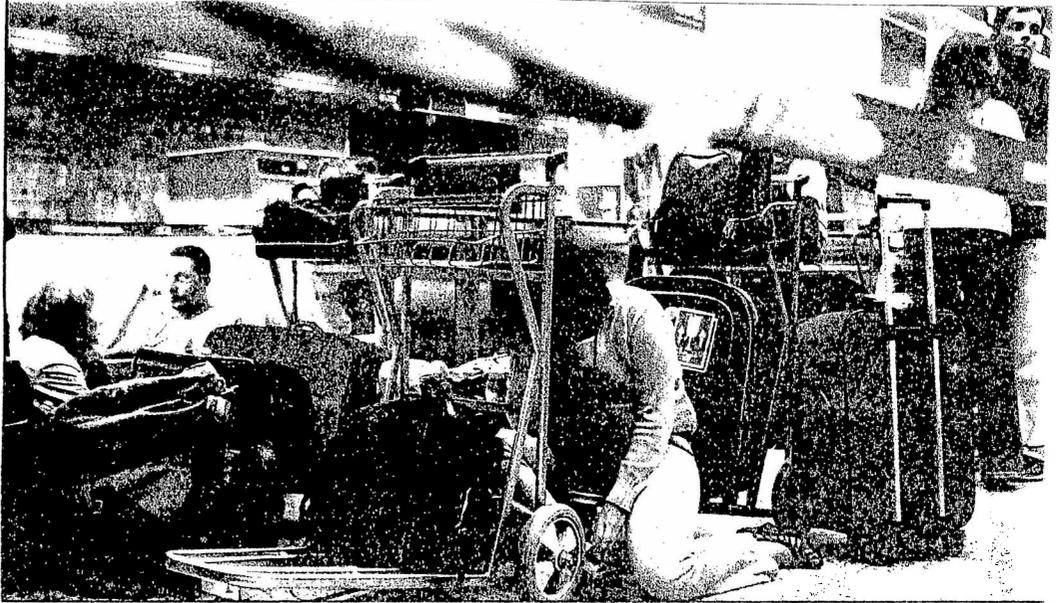
Agora, ele pretende retornar ao aeroporto nesta sexta, só para encontrar a funcionária. Os dois já conversaram por telefone, quando ele descobriu mais uma coincidência feliz: os dois, atendente e passageiro, fazem aniversário no mesmo dia.

ANEXO 04 – Reportagem da revista “Veja” de 28 de março de 2007: *Por que voar virou uma tortura.*

A espera infundável no aeroporto: o pior ano para os usuários foi o mais lucrativo para as companhias aéreas

de 366 para 230, uma queda de 37% (veja quadro na pág. ao lado). Em parte, isso se deve à crise da Varig, até então a principal companhia do país. No período de um ano, de 2005 para 2006, a empresa perdeu 73 aeronaves (tinha 88 e hoje opera com somente quinze). “Na era Varig, apenas 5 milhões de brasileiros tinham dinheiro para voar. Hoje, com o barateamento das tarifas, calcula-se que esse número tenha triplicado”, diz Gianfranco Beting, consultor em aviação.

Diante do colapso da Varig e do aumento de passageiros, a TAM e a Gol, atualmente as duas principais companhias brasileiras, passaram a operar no limite — inclusive para manter suas margens de lucro na estratosfera. Como o crescimento do número de assentos não acompanhou o aumento de passageiros, os aviões, que no passado chegaram a voar com apenas metade de sua capacidade, hoje têm 72% de ocupação, em média. Esse índice ainda está dentro dos padrões internacionais, mas as projeções indicam que, num futuro bem próximo, a taxa poderá subir a até 89% (veja quadro na pág. ao lado). O risco é o aprofundamento do colapso do sistema e a repetição de cenas ainda piores do que as que foram vistas em dezembro do ano passado. Bastou a parada de seis aeronaves para que a TAM, em meio a seu ganancioso overbooking natalino, deixasse 340 000 passageiros sem embarcar.



MARCUS MAGELSTEIN/AG. FBS/AE

Como a TAM é responsável por 48% dos vôos domésticos no Brasil, qualquer irresponsabilidade ou problema da companhia tem efeitos em cascata sobre todo o sistema. A alta concentração de mercado tomou-se, desse modo, outro fator de preocupação. Juntas, a TAM e a Gol respondem por 86% das vendas de bilhetes. Esse duopólio tem proporcionado às empresas ganhos espetaculares, justamente em um dos períodos mais traumáticos para os usuários da aviação comercial brasileira. Em 2006, a margem de lucro da Gol foi de 15%, e a da TAM, de 7,6%. Para se ter uma idéia do que isso repre-

senta, no mercado internacional margens de lucro entre 3% e 5% são comemoradas pelas empresas aéreas. No momento, boa parte das companhias americanas e europeias enfrenta sucessivos prejuízos. Lucros exorbitantes assim só acontecem em ambientes de pouca concorrência — nos quais os passageiros só têm a perder em matéria de qualidade de serviços, como demonstra o caso brasileiro.

A aviação comercial sempre foi uma operação de alta complexidade, e as companhias sabem que atrasos e cancelamentos aumentam o risco do negócio.

ANEXO 05 – Reportagem do site “O Globo Online” de 12 de setembro de 2006: *Empresas investem na qualidade de vida para seus funcionários durante o expediente.*

Empresas investem na qualidade de vida para seus funcionários durante o expediente

Publicada

em **12/09/2006** às 12h45m



Luciana Ackermann - O Globo Online

RIO - Para oferecer maior qualidade de vida aos funcionários, com um ambiente de trabalho saudável e produtivo, as empresas estão investindo cada vez mais em atividades como yoga, shiatsu e alongamentos dentro do expediente. Ao sentir-se mais valorizado e respeitado, o profissional que conta com um programa voltado para a qualidade de vida em sua empresa tem um rendimento maior do que aquele que passa as horas apenas trabalhando.

Em 2004 ao passar pelo exame período anual, o funcionário da Petrobras Vilmar Miranda, de 36 anos, recebeu o convite (com indicação médica) para participar do programa de combate ao sedentarismo da empresa. Ele estava acima do peso e com a taxa de colesterol elevada.

- Sabia que me alimentava mal e não praticava nenhuma atividade esportiva há anos. Mas sempre acabava deixando para lá. Ao lançarem o programa, passei a levá-lo a sério. Perdi 15 quilos ao longo desses dois anos - afirma Miranda.

Pelo menos três vezes por semana, Vilmar malha na academia de ginástica da sede da Petrobras, no Centro. Dedicado, ele também segue à risca as orientações dadas pelo nutricionista da empresa, que desenvolveu um programa de reeducação alimentar específico para o funcionário.

- Fico feliz de saber que o lugar em que trabalho se preocupa com a saúde de seus profissionais. Com certeza, aumentou meu prazer em trabalhar aqui. Passei a ter mais disposição, maior auto-estima e também gosto muito de ver o progresso de colegas de outros departamentos - diz Miranda.

Empresas têm convênios com academias

Além do Centro de Promoção de Saúde, que funciona na sede central, das 6h às 22h, com vários equipamentos de ginástica e com professores e estagiários de educação física e de nutrição da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Petrobras oferece convênios em academias onde os funcionários pagam 30% e a empresa arca com o restante da mensalidade.

Outra empresa que vem investindo em ações visando à saúde de seus funcionários é a Embratel. Na sede da empresa, também há uma academia de ginástica, sessões de shiatsu, equipes de corrida e programas de combate ao stress.

A analista de logística da Embratel, Maria Emília Chaves Vilela, de 46 anos, faz questão de não perder as aulas de ginástica laboral, que acontecem três vezes por semana no corredor da empresa. Ela conta que os 15 minutinhos são sagrados para descarregar a pressão do dia-a-dia: *- Sempre me obrigo a participar da aula, distrai a mente, relaxa os músculos e ainda descontraí o ambiente de trabalho. Sinto que depois dos exercícios rendo mais.*

ANEXO 06 – Reportagem do site “CATHO online” de 24 de outubro de 2007:
Empresas discutem e valorizam a qualidade de vida de seus funcionários.

CASE DE SUCESSO

Eduardo Pellegrina, gerente sênior de Recursos Humanos da Motorola e suporte do **Motoviva – Programa Motorola de Qualidade de Vida**, que tem como objetivo proporcionar saúde integral as colaboradores da empresa, buscando equilíbrio sob vários aspectos, explica que, para a Motorola, a qualidade de vida é composta por cinco dimensões:

Saúde – física e metabolismo

Emocional – saúde emocional, capacidade de entendimento

Social – ambiente em que vive, relações, convívio com a sociedade

Intelectual – capacidade intelectual, cérebro oxigenado, manter capacidade de entendimento

Profissional – relação no ambiente de trabalho, forma de tratar pessoas, delegar poderes, compartilhar problemas e atividades

Eduardo alerta que é preciso ficar atento a todos estes fatores, já que o abalo de um deles pode interferir e prejudicar os demais. *“Uma dimensão influencia a outra. Se o colaborador tem um problema em casa, isso pode afetar seu lado emocional e também sua saúde, o que pode interferir em seu profissional, fazendo com que tenha queda em sua produtividade”*, exemplifica Eduardo.

A AUSÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A falta de qualidade de vida no trabalho pode gerar alguns transtornos na vida dos profissionais e, conseqüentemente, na vida das empresas. *“Os problemas físicos aparecem com maior intensidade, e o psicológico fica bastante afetado pela ausência da qualidade de vida”*, alerta Valéria. Ela afirma que as crises de estresse, descontentamento e irritação são mais intensas, o que afeta não só o rendimento pessoal, mas também faz com que problemas profissionais sejam levados para casa, afetando o relacionamento familiar.

O que também afeta a qualidade de vida dos funcionários são alguns problemas empresariais como cortes, diminuição das vendas ou contenção de despesas. Para Valéria, estes problemas quase sempre aumentam o estresse e a insegurança sofridos dos funcionários. *“Estes problemas interferem na qualidade de vida do profissional, uma vez que ninguém pode trabalhar adequadamente sob pressão”*, complementa,

Eduardo comenta que estes programas de qualidade de vida podem ser considerados uma boa ferramenta para a motivação de funcionários, já que ensina a pessoa a gostar de si própria e se valorizar. Para ele, não é necessário um grande investimento para implantar um programa deste na empresa. *“Estes programas são mais comportamentais do que investimentos”*, explica Eduardo. O Motoviva, por exemplo, nasceu da junção de todas as ações que a empresa já desenvolvia nas áreas de Educação Nutricional, Ginástica no Trabalho e Lazer. *“Também temos um grupo que faz caminhada todas as manhãs, outro que joga vôlei e futebol e o pessoal voltado aos trabalhos voluntários”*, conta Eduardo.

Otávio Valente Filho, gerente de Segurança no Trabalho, Saúde e Meio Ambiente da Motorola diz que o objetivo do Motoviva é dar aos colaboradores a possibilidade de escolha

e ajudá-los a entender os diversos aspectos de suas vidas, oferecendo atividades de apoio. *"O investimento em pessoas é a base da nossa estratégia", complementa.*

O programa também atender às áreas de Saúde Mental e Prevenção e Tratamentos de Dependência Química, desempenhando um importante papel no apoio às mudanças necessárias à organização com o trabalho de transição.

QUEM SAI GANHANDO: EMPRESA OU FUNCIONÁRIO?

A qualidade de vida dos funcionários é benéfica tanto para a empresa quanto para o profissional. *"Uma grande e atrativa vantagem para a empresa que investe em qualidade de vida é a diminuição significativa dos custos gerados pelo afastamento do funcionário",* alerta Valéria. Além de tudo isso, a falta de motivação, os sintomas relacionados com a patologia gerada e a condição psicológica que este funcionário fica por não ter satisfação pessoal acabam interferindo diretamente em seu rendimento, trazendo futuros prejuízos à empresa.

Eduardo comenta que o mercado está muito competitivo e a empresa que tem problemas com funcionários não funciona bem e nem competência para competir. *"Quem investe em qualidade de vida tem maior performance de fator humano", afirma.*

Alberto acredita que esta é uma tendência global. *"Antigamente, somente as empresas multinacionais investiam em programas de qualidade de vida; agora, as empresas nacionais também estão sentindo esta necessidade",* conta ele, e afirma que a ABQV quer levar esta tecnologia a pequenas e médias empresas também. *"Todos têm direito à qualidade de vida",* complementa. Valéria discorda que investir em qualidade de vida seja uma tendência das empresas. *"Infelizmente, esta não é uma tendência, e as empresas ainda não entenderam que proporcionar qualidade de vida aos funcionários diminui os custos com afastamento e melhora significativamente a satisfação do funcionário de trabalhar na empresa. "Empregado feliz é produtivo, e quem mais ganha com isso é a empresa, por isso esta conscientização é tão importante e válida", aconselha.*