

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A EMPREGABILIDADE DOS PILOTOS DE AVIÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

Marcelo Rodrigo Pezzi

Florianópolis - SC  
Setembro - 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# **A EMPREGABILIDADE DOS PILOTOS DE AVIÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**Marcelo Rodrigo Pezzi**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de "Mestre em Engenharia de Produção".

Florianópolis - SC  
Setembro – 2001

Marcelo Rodrigo Pezzi

**A EMPREGABILIDADE DOS PILOTOS DE AVIÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de "Mestre em Engenharia de Produção", e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação.

---

Ricardo Mirando Barcia, Ph.D.  
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA:

---

Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Orientador

---

Maria Ester Menegasso, Dra.  
Membro

---

Cícero Ricardo França Barbosa, Dr.  
Membro

---

Flavio De Mori, M.Eng.  
Membro

## DEDICATÓRIA

A todos os homens e mulheres que transformaram o sonho de voar em realidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer aqueles que me ajudaram neste percurso não é algo simples, e é bem provável que eu esqueça alguém importante, além dos que aqui estão. Por isso, quero deixar o meu muito obrigado a todos que me acompanharam na “odisséia da dissertação”. Em especial:

Ao meu orientador que permitiu a realização desta dissertação, acreditando no meu trabalho e tendo a paciência necessária para sugerir alternativas e mostrar caminhos novos diante do caos;

Ao Flavio De Mori pelo acompanhamento incessante, pela preciosa ajuda e pela incansável dedicação. Não existem palavras que possam representar minha gratidão.

A Associação de Pilotos da Varig, entidade de máximo respeito na área de aviação, que permitiu a realização da pesquisa, na pessoa do então presidente Comandante Gelson Fochesato.

Aos pilotos anônimos que responderam a pesquisa, relataram experiências e engrandeceram a dissertação. Sem vocês não haveria como viabilizar este trabalho.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

Ao pessoal da APVAR Base Rio e São Paulo que foram de fundamental importância, recolhendo material, agendando reuniões, buscando informações e muito, muito mais coisas. Dentre estes estão a Lúcia do Departamento de Comunicações que empenhou-se ‘bravamente’ para que o questionário funcionasse corretamente e a todas as ‘meninas’ do Rio.

À Ana Lúcia da Varig Florianópolis, onde na verdade tudo começou ... Obrigado pelo e-mail e pelo telefone, sem os quais eu não teria conseguido acesso a APVAR.

Aos membros da banca que gentilmente fizeram parte da defesa.

À Silvana e ao Ricardo, meus maiores incentivadores. Mais uma etapa concluída. Vocês tinham razão! Embora eu tenha sido teimoso muitas vezes, agora tenho elementos para buscar a realização do meu sonho máximo. Minha gratidão por vocês é imensa e tão grande quanto o meu carinho.

À Giovana por me incentivar, nem sempre sendo complacente, mas me alertando para um mundo novo e cheio de descobertas fantásticas.

Para todos aqueles que eu esqueci, involuntariamente. Obrigado.

# SUMÁRIO

6

Lista de quadros e figuras .....	7
Lista de tabelas .....	8
Resumo .....	9
Abstract.....	10
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	
1.1. Origem do trabalho.....	1
1.2. Justificativa .....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Geral.....	4
1.3.2. Específicos .....	4
1.4. Organização e descrição dos capítulos .....	5
1.5. Limitações .....	5
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	
2.1 Emprego: conceitos, história e tendências .....	6
2.2 Trabalho: um breve relato histórico.....	9
2.3 A organização burocrática .....	13
2.4 Modelos de homem .....	19
2.4.1 Modelo do homem operacional.....	20
2.4.2 Modelo de homem reativo.....	20
2.4.3 Modelo de homem parentético.....	21
2.5 Empreendedor e intraempreendedor.....	22
2.6 Conceituando empregabilidade.....	24
2.7 Elementos de sustentação à empregabilidade.....	26
2.8 O trabalho do piloto de avião .....	29
2.8.1 A natureza técnica da atividade .....	30
2.8.2 A natureza gerencial.....	31
2.8.3 A natureza institucional .....	32
2.8.4 A natureza pessoal da atividade.....	33
2.8.5 As habilidades do piloto e a automação do posto de pilotagem .....	34
<b>3. METODOLOGIA</b>	
3.1 Pesquisa bibliográfica .....	39
3.2 Elaboração, aplicação e tabulação dos questionários .....	39
<b>4. RESULTADOS</b>	
4.1 Análise dos dados .....	42
4.2 Correlações dos elementos acerca da pesquisa empírica.....	59
<b>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b>	
5.1 Conclusões .....	63
5.2 Recomendações .....	64
<b>BILBIOGRAFIA</b> .....	66
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

7

Figura 1. Dinâmica das formas de poder nas organizações burocráticas.....	18
Figura 2. Evolução da automatização das aeronaves de transporte civil .....	36
Quadro 1. Comparações e contrastes entre o intraempreendedor e o empreendedor .....	24
Quadro 2. Descrição dos principais autores e sua relação com a empregabilidade..	27
Quadro 3. Elementos para a sustentação da empregabilidade .....	28

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01. Em que faixa etária você se encontra?	43
Tabela 02. Indique qual o seu nível de formação escolar	43
Tabela 03. Você já exerceu outra atividade profissional ANTES de se tornar piloto?	44
Tabela 04. Você somente assume riscos fora da aviação se:	44
Tabela 05. Há quanto tempo você atua como piloto nessa empresa (anos)?	45
Tabela 06. Dentro da empresa em que você está hoje:	46
Tabela 07. Com relação a você e sua atual profissão:	47
Tabela 08. No que diz respeito à sua atuação profissional:	48
Tabela 09. Caso você optasse por outra ocupação:	48
Tabela 10. Você costuma ler livros ou revistas a respeito da sua área de atuação?	49
Tabela 11. Você, pessoalmente, investe em treinamentos e desenvolvimento de outras habilidades fora da atividade de piloto?	50
Tabela 12. Você participa de cursos ou treinamentos que não estejam ligados, necessariamente, a atividade de piloto, oferecidos pela empresa?	51
Tabela 13. Cite duas atividades que você sabe fazer além de pilotar aviões?	51
Tabela 14. Se você não fosse piloto, no que você estaria capacitado a fazer hoje?	51
Tabela 15. Em relação a projetos profissionais:	52
Tabela 16. Você tem idéia do que estará fazendo daqui a 5 anos?	53
Tabela 17. Caso surgissem oportunidades para mudança de emprego, qual seria a principal razão para você aceitar?	53
Tabela 18. De que modo você se informa sobre os acontecimentos do país e do mundo?	54
Tabela 19. Qual o conceito que mais representa a empregabilidade para você?	55
Tabela 20. Você prefere:	56
Tabela 21. Em sua opinião, as pessoas consideradas competentes, mas que não tiveram êxito:	56
Tabela 22. Você acompanha as mudanças que ocorrem na sua empresa?	57
Tabela 23. Sua carreira como piloto, atualmente se encontra:	58
Tabela 24. Você se considera preparado hoje, para gerenciar sua carreira profissional em outra ocupação que não seja com o piloto?	58
Tabela 25. O que você pensa sobre remuneração variável?	59

## RESUMO

O modelo sócio-econômico que ora se apresenta, configura-se pela instabilidade da economia, com constantes incertezas, quebra de barreiras comerciais, busca da eficiência extrema, abertura de mercados, trabalho informal, diminuição do emprego dentro de um contexto globalizado. Esta situação configurada é altamente mutável e flexível, devido a velocidade com que se processam as mudanças, causando no indivíduo tensões quanto a capacidade de gerir seu próprio destino e garantir sua sobrevivência. Acompanhar as mudanças, preparando-se para os novos cenários que constantemente se apresentam, deve ser um desafio diário ao indivíduo.

Neste contexto, a busca da empregabilidade deve ser uma ação diária, cultivando uma atitude pró-ativa com vistas ao desenvolvimento de novas habilidades, competências e atitudes que o tornam capaz de gerir seu destino provendo-lhe os meios necessários para a sobrevivência.

A empregabilidade permeia este trabalho, e para gerar subsídios ao analisar o caso da Associação de Pilotos da Varig – APVAR, fez-se primeiramente uma explanação histórica do emprego e trabalho, dos variados modelos de homem, da organização burocrática, das formas de poder, das características do empreendedor, da natureza e importância do trabalho do piloto e do próprio conceito de empregabilidade.

No trabalho de campo, observou-se quais competências, atitudes e habilidades devem ser consideradas por este público específico, a fim de que ele possa alertar-se quanto as mudanças que ocorrem dentro e fora de sua esfera de trabalho.

Embora o setor aeronáutico não fique a margem das mudanças, o trabalho mostra que existem variáveis que estão cristalizadas no contexto da profissão, como é o caso da estabilidade, que se sofrer modificação pode causar desequilíbrio de ordem funcional no desenvolvimento das atividades dos pilotos, muito embora este quesito não exima-os de desenvolver-se constantemente, para que efetivamente sejam capazes de gerir seu destino profissional.

Palavras-chave: empregabilidade; trabalho; empreendedorismo.

## ABSTRACT

The socioeconomic model that is presented stands for the instability of the economy with a non assurance, trade barriers broken, search for the extreme efficiency, market openings, informal work and decrease of jobs inside of a globalized context.

This presented situation is very changeable as well as flexible due to the velocity that the changes are processed.

Moreover, these causes an individual tension in terms of a person capability of managing his own destiny and assure the survival. The challenge is to observe the changes and scenery that are presented constantly.

In this context the search for a job should be stimulating a proactive attitude to the development of new abilities, competencies as well as attitudes that makes a person capable to manage his own destiny providing him the necessary tolls for the survival.

The struggle for a job is the reason of this paper and in order to generate something to analyze this case, the Varig Pilots Association - APVAR, it was done at first a historical explanation about job and work, the several human models, the bureaucratic organization, ways of power, the nature and importance of the pilot job and about the concept of job in itself.

In the presencial work it was observed which competencies, attitudes and abilities should be considered by this specific public in order to this public could be alerted about the changes that occur in their work atmosphere.

Although the aeronautic section is not out of the changes this paper shows that exist variables that are standardized in the job context like the individual *status quo*.

In that case it's difficult because the person cannot suffer any modification otherwise it can cause some functional problems in the pilot activities development although this requirement is not fundamental to their capacity in managing their professional destiny.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Origem do trabalho

As crises do emprego que afetam muitos países no mundo têm sido uma preocupação constante para a população e governos locais. Este quadro de preocupação pode ser explicado pela reformulação da ordem socio-econômica mundial como globalização, internacionalização e fusão de empresas, utilização de novas tecnologias (Duarte, 1996) e a qualificação inadequada aos novos tempos.

Pode-se discutir e até polemizar sobre o alcance e a real validade destas variáveis sócio-econômicas supressoras ou geradoras de emprego. A verdade é que o desemprego hoje aflige muito mais as pessoas do que no passado (Sant'Anna, 2000). Para agravar a aflição da sociedade, analistas dizem que a "globalização dos mercados e a reestruturação produtiva não autorizam expectativas de grande expansão do emprego formal" (Brasil, 2000).

Segundo Frigotto (2000), existem no mundo aproximadamente 800 milhões de pessoas desempregadas ou desenvolvendo atividades de subemprego. Pesquisas feitas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, mostra que o desemprego para as seis maiores regiões metropolitanas brasileiras em fevereiro de 2001 foi de 5,7%. Houve uma redução significativa em relação a janeiro de 2000, onde a taxa foi de 8,2%, a maior nos últimos 10 anos. Em compensação, o tempo médio de procura de trabalho em fevereiro de 2001 foi de 18,3 semanas, superior a janeiro de 2001 que era de 17,4 (IBGE, 2001).

As reformulações promovidas pela nova conjuntura mundial fizeram com que áreas profissionais sofressem cortes de postos de trabalho, principalmente naquelas em que a tecnologia substitui o esforço braçal pelo profissional que pensa e planeja atividades, ou que faz serviço intelectual (Bates & Bloch, 1997; Austin, 1997).

Neste novo contexto sócio-econômico, as empresas têm buscado reorientar-se, focalizar o seu negócio para o que realmente sabem fazer e preocupar-se com o ramo de atividade da qual fazem parte, terceirizando muitos negócios, fechando parte de sistemas de produção, até mesmo vendendo empresas do grupo. "A reestruturação e o achatamento das organizações vieram para ficar" diz Austin (1997, p.78), influenciando diretamente o nível de oferta de emprego.

Para os que permaneceram nas organizações que passaram a ser projetadas com bases nestes novos princípios (Gonçalves, 1997), cabe-lhes duas atribuições. Primeira, acumular tarefas aumentando sua carga de trabalho e segunda, possuir empregabilidade (Brasil, 2000b; Mehedff, 1996; Sant'Anna, 2000).

Muda a economia, mudam as empresas. É fato corrente que postos de trabalho considerados estáveis sofreram cortes significativos, o que força, em muitos casos, os profissionais a desenvolverem novas habilidades com o objetivo de prover a própria subsistência (Menegasso, 1998).

Possuir empregabilidade diz respeito a uma série de atitudes, comportamentos, habilidades e competências que o mercado de trabalho tem exigido, capacitando e tornando o profissional atraente para toda e qualquer organização. Acredita-se que o termo não tem a pretensão de ser uma solução mágica (Baumgratz & Brandão, 1998), para todas as mazelas do desemprego, mas cabe a discussão para que o indivíduo busque alternativas de sobrevivência. Pelos motivos apresentados é que o estudo do fenômeno empregabilidade tem sido preocupação crescente de muitas academias e empresas.

De modo não diferente a outros setores da economia, o setor da aviação sente os reflexos da conjuntura sócio-econômica e tem buscado adequar-se a nova realidade. Para tanto, tem feito parcerias e alianças com outras empresas do setor, desenvolvido linhas aéreas de baixo custo, treinado seu pessoal de terra e 'do ar' e incentivado o estudo formal através de cursos de graduação e pós-graduação.

Também para o trabalhador deste setor, desenvolver novos conhecimentos, ser criativo, saber realizar multi-tarefas, ter várias habilidades, tomar atitudes proativas, são atributos que lhe fornecerão a aptidão para desenvolver a empregabilidade num mercado dinâmico.

Mais especificamente, características como competência técnica, capacidade decisória, autonomia, adaptação a situações novas (FACA, 2000), formação humanística frente às constantes inovações tecnológicas, habilidades em solucionar situações de risco e capacidade de manter relações interpessoais são itens requeridos no perfil do profissional que trabalha com aviação.

Deste modo, baseado não num fato único e isolado, mas nas mudanças tecnológicas, na postura que o indivíduo precisa ter para acompanhar a dinâmica do mercado da aviação e dos conhecimentos, habilidades e atitudes que a cada dia são exigidas das pessoas, faz-se a seguinte formulação do problema de pesquisa:

**Quais competências, atitudes e habilidades devem ser consideradas pelos pilotos de avião no desenvolvimento ou manutenção da empregabilidade?**

Este problema está baseado:

- 1) na convicção de que as organizações, a sociedade e a relação entre capital e o trabalho estão mudando e, que a expectativa que o empregador tem em relação ao empregado também;
- 2) que existe uma transição do emprego estável e formal para a responsabilidade direta do profissional pela condução de sua própria carreira;

- 3) que a carreira de empreendedor oferece recompensas mais elevadas do que a de burocrata e, por fim;
- 4) que as empresas buscam profissionais que apresentem tanto profundidade de especialista quanto a visão geral e ampla do generalista.

Portanto, esta dissertação orienta-se nestas convicções e numa nova maneira de ver e assumir as mudanças que estão acontecendo, de promover discussões acerca do desenvolvimento da empregabilidade nos pilotos de avião, com a finalidade de contribuir para que os mesmos possam expandir suas opções no espaço de trabalho ou mesmo fora dele, ampliando sua percepção às evoluções que estão ocorrendo no setor, melhorando sua contribuição para a empresa e tendo como perspectiva uma melhor qualidade de vida.

## 1.2. Justificativa

Vários foram os questionamentos que originaram esta dissertação e entre eles encontram-se as circunstâncias relacionadas ao desemprego e as possibilidades que a empregabilidade pode trazer ao indivíduo. O novo cenário do mercado e sua dinâmica, a transição do vínculo empregatício pelo contrato de trabalho temporário, a inserção de novas tecnologias com equipamentos mais modernos, os desafios das organizações em abrir novos postos de trabalho, a necessidade das pessoas recolocarem-se e a substituição do esforço braçal por profissionais multi-tarefa, transformam a empregabilidade numa possibilidade de busca de renda e subsistência.

A dinâmica do mercado também atinge o setor aeronáutico. Por exemplo, com respeito a postos de trabalho, os Boeing 747 que precisavam de até 4 pessoas para serem operados, estão sendo substituídos por equipamentos modernos que necessitam apenas de 2 pilotos. Neste caso, a tecnologia, que antes era desempenhada por ações manuais, fica agora a cargo de procedimentos automáticos, liberando desta forma, o profissional para tomar atitudes e ter comportamentos diferenciados, exigindo novos hábitos e posturas, agregados a maior capacidade de gerenciamento para os novos equipamentos.

Acredita-se que esta dissertação apoiada nas mudanças tecnológicas, no comportamento e na postura ora exigida dos profissionais, nos conhecimentos e atitudes que estes precisam ter diante do novo cenário, contribua para promover um melhor entendimento das transformações do setor aeronáutico.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Geral

**O estudo tem como propósito examinar o perfil dos pilotos de avião caracterizados pela amostra selecionada, identificando e analisando elementos que possibilitam o desenvolvimento e manutenção da empregabilidade.**

### 1.3.2. Específicos

- Contextualizar historicamente o emprego, trabalho e a trajetória dos profissionais da aviação;
- Identificar na literatura os elementos que propiciam o desenvolvimento da empregabilidade, bem como o conceito sobre o termo;

- Desenvolver, aplicar e analisar instrumento de pesquisa em forma de questionário com a amostra selecionada, a fim de responder ao questionamento que baliza a dissertação.

#### 1.4. Organização e descrição dos capítulos

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

O Capítulo 1 introduz e descreve de forma geral o assunto abordado. Trata ainda dos objetivos, justificativas e da pergunta que baliza a dissertação.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica. Enfoca-se historicamente o emprego e sua transformação em trabalho; a presença constante das organizações burocráticas e sua filosofia de funcionamento, bem como as formas de poder por ela utilizada; dos modelos de homem e sua relação com o empreendedorismo; a atividade de piloto, suas naturezas e impactos sofridos pela automação; e por último o conceito e elementos da empregabilidade.

Para o Capítulo 3 reservou-se a metodologia da pesquisa, a forma de obtenção e tabulação dos dados.

No Capítulo 4 estão as análises dos dados e considerações acerca destas análises.

No Capítulo 5 estão as principais conclusões e considerações sobre o tema, os dados e impressões obtidas ao longo da pesquisa bem como as devidas recomendações a trabalhos futuros.

Nos anexos estão concentrados o modelo do instrumento da pesquisa e a caracterização da entidade que serviu como referência para a aplicação do questionário.

#### 1.5. Limitações

As limitações que circunscrevem este trabalho são as seguintes:

- As correlações feitas a partir do referencial teórico mostram que as inferências trazem uma carga muito clara do modo como o pesquisador entende o mundo que o envolve, por isso, estas inferências não devem ser transpostas para um outro contexto sem que se tome os devidos cuidados;
- Todas as observações feitas na dissertação dizem respeito única e exclusivamente a Associação de Pilotos da Varig, e não devem ser generalizadas a organização Varig, dada a impossibilidade da pesquisa na companhia aérea.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para tratar de empregabilidade, é necessário que se faça uma revisão nos conceitos de trabalho e emprego, sem os quais o entendimento ficará deficiente. Revisitar estes conceitos, analisar sua evolução histórica e ambientá-los numa nova ordem econômica, possibilita classificar a empregabilidade como uma saída para obtenção de ocupação e renda.

Desta mesma forma, entender que o ser humano não é somente corpo ou mente, mas que possui e interage com todos seus sentidos e com outros em espaços de existência que podem ser ao mesmo tempo particular e social, é compreender que a empregabilidade requer o entendimento de si mesmo e da sociedade como um todo.

O piloto de avião não está imune as mudanças que estão ocorrendo no cenário econômico social, sejam estas provenientes da introdução de tecnologia ou da exigência crescente de aperfeiçoamento, não obrigatoriamente técnico.

Assim, contextualizar emprego, trabalho os indivíduos e suas relações com as organizações é entender, pelo menos em parte, a dinâmica social.

### 2.1 Emprego: conceitos, história e tendências

A humanidade tem observado mudanças no cenário econômico mundial com o declínio do emprego formal, proveniente principalmente de fatores como substituição de mão-de-obra por tecnologia e reestruturação econômica global. Este cenário acaba criando numa parcela da população incertezas quanto a sua forma de obtenção de renda e subsistência.

A revisão que se segue faz uma incursão sobre a origem do termo emprego, seus significados históricos e sua representatividade no contexto sócio-econômico, analisando fatores que afetam a oferta de mão-de-obra e o nível de emprego no Brasil, além das tendências no cenário nacional e mundial.

A origem do termo emprego, segundo resgate de Brigdes (1995) remonta do período anterior ao ano de 1400. Mas até 1800 tinha um significado diferente do atual, algo como uma parcela de alguma substância ou um pedaço de alguma coisa.

Após 1800 o emprego se referia a alguma tarefa ou empreitada, mas nunca a uma posição ou papel exercido numa organização. “Antes do advento da sociedade centrada no mercado, o emprego nunca tinha sido o critério principal para definir a significação social do indivíduo. As pessoas produziam e tinham ocupação sem serem, necessariamente, detentoras de empregos” (Ramos, 1989, p.101). Com o passar do tempo, mudou a concepção inicial da palavra e as pessoas foram aprendendo ofícios que as tornaram empregadas. A noção de emprego é um fenômeno da era moderna, ou como coloca Ramos (1989) um fenômeno das sociedades capitalistas, e como tal não faz parte da natureza humana, mas é um produto histórico (Bridges, 1995) uma invenção da era industrial (Penha, 2000).

A sociedade capitalista de produção em massa do início da Revolução Industrial soube como envolver as pessoas na busca de subsistência, canalizando a força de trabalho para o trabalho remunerado na forma de emprego. Para a economia capitalista vigente no século XVIII, XIX e parte do XX (Bates & Bloch, 1997), e dentro dos preceitos da lei da oferta e da procura, era possível proporcionar emprego a todos que estavam dispostos a trabalhar (Menegasso, 1998), o que representava estabilidade para o sustento do indivíduo, “sendo ainda o único caminho disponível para segurança, o sucesso e a satisfação das necessidades de sobrevivência” (op. cit., 1998, p.84).

Hoje o emprego é um termo em mutação. Para Gonçalves (1997) a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços nos seus clientes, além do que será enxuta, ágil, terá maior autonomia, seus processos exigirão conhecimentos do negócio e não haverá lugar para o empregado tradicional. Nesta mesma linha Kidder & Ryan (1998) e Minarelli (1995) lembram que o contrato de trabalho estável e formal será coisa do passado. Num futuro próximo “as empresas tendem a possuir somente a metade do número de pessoas que têm atualmente” (Evans, 1996, p.15), além do que, os trabalhadores produzirão muito mais, formula Handy (1997).

Os autores da literatura de emprego, trabalho e ocupação humana, são unânimes em afirmar que as décadas de 80 e 90 foram as que mais impulsionaram mudanças na vida organizacional como um todo. A economia global mudou, as empresas mudaram e o emprego também. As formas de trabalho adquiriram novas feições e o emprego passou a ser profundamente debatido (Minareli, 1995). O mercado de trabalho está muito mais exigente e seletivo, demandando profissionais cada vez mais qualificados, que falem outras línguas, entendam de informática e estejam atentos às mudanças (SENAC, 2000).

A introdução de tecnologia, a globalização da economia e as mudanças dos processos produtivos, cortou milhões de empregos ao redor do mundo apesar do aumento da taxa de produtividade. Segundo dados da International Labour Organization – ILO nos próximos 10 anos, cerca de 460 milhões de jovens ao redor do mundo estarão desempregados, 3% deles estarão na Europa e América do Norte e dois terços na Ásia (ILO, 2000). “Ansiosas por reduzir os custos e melhorar suas margens de lucros, as empresas têm substituído o trabalho humano por máquinas a um ritmo acelerado”, lembra Rifkin (1995, p.8). A moderna empresa ficará reduzida a um pequeno centro organizador de atividades, mas não mais será o espaço produtivo como conhecemos hoje, diz Handy (1997).

No Brasil as 500 maiores empresas brasileiras não acrescentaram um único emprego novo nos últimos 10 anos; a globalização está acabando com setores inteiros da economia; o crescimento das importações cria empregos no exterior e não aqui dentro; o número de pessoas ocupadas na indústria de transformação apresenta queda (Kanitz, 1998). Mesmo setores, nos quais se costuma depositar a salvação para o final dos empregos na indústria, como é o caso do setor de serviços, o cenário não é muito diferente. Utilizando-se como exemplo no caso dos bancos “a redução do número de bancários entre 1989-1997 foi de 43%, passando de 821.424 para 463.330” (Menegasso, 1998, p.108). E os números não vão parar por aí, já que os bancos continuam investindo no auto-atendimento, na automatização de serviços, nos bancos virtuais etc.

Para o setor da aviação, a evolução dos empregos nas empresas de transporte aéreo nacionais também é flutuante. Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias - SNEA (2001) em 1990 o número de tripulantes era de 7.496, em 2000 estava em 8.066. Diferentemente para as empresas de transporte regional, houve uma evolução contínua nos anos de 1990 a 2000, passando de 639 a 2.893 profissionais. Entretanto o número de funcionários por aeronave decaiu de 271 em 1990 para 169 em 1999.

Vários são os autores que prognosticam que a transição do emprego para trabalho dará maior tempo livre ao indivíduo. Um mundo sem “empregos sinalizará o início de uma nova era na história, na qual os seres humanos serão liberados finalmente de uma vida de árduo trabalho e de tarefas repetitivas sem sentido” (Rifkin, 1995, p.13) para algo que lhes traga prazer (Prado, 1998). A ILO (2000) prevê que o teletrabalho, os *call-centers*, a entrada e processamento de dados e o desenvolvimento de softwares serão ocupações que demandarão um número crescente de pessoal. Em 2001 estima-se que 670.000 de pessoas estarão trabalhando em *call-centers* na União Européia, e em 2003 serão 1.3 milhões.

No Brasil, o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (2000) – fez uma pesquisa junto a empresas e instituições de ensino superior com o objetivo de identificar quais são as principais ocupações para o mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Dentre elas estão: organizador de redes; organizador de espaços, administrador de shopping/área de lazer; analista de logística; consultor ambiental, terapeuta complementar, etc.

De qualquer forma, muita polêmica cerca a discussão da transição do emprego, e a humanidade encontra-se numa encruzilhada da história. O emprego está sendo recontextualizado no cenário mundial e a empregabilidade desponta como entendimento que visa superar sua compreensão reducionista (Menegasso, 1998). Devido a limitação de ordem estrutural do emprego, o *trabalho* tem sido uma opção valorizada nos últimos anos e seu resgate mostra-se cada vez mais importante.

## 2.2 Trabalho: um breve relato histórico

O entendimento do conceito e origem do trabalho, o surgimento do trabalho assalariado, o nível de ocupação formal e informal e as tendências do trabalho permitirão balizar o estudo proposto.

Muitos autores têm escrito com competência sobre a história e evolução do emprego e do trabalho (Menegasso, 1998; Chanlat, 1995; Santos, 1999; Reis, 2000; Huberman, 1986) dentre outros, sendo os mesmos referenciados neste breve resgate histórico apresentado a seguir.

Existem várias versões para a origem da palavra “trabalho”. A corrente mais adotada é que trabalho originou-se do latim *tripaliare* que por sua vez era um antigo instrumento de tortura. Outra versão aponta como origem o termo latino *trabaculu* da mesma raiz que deu origem em português trava, travar, e que em latim significava canga para obrigar os escravos a realizar atividades braçais. Independente da origem, a idéia de trabalhar estava relacionada com obrigação, subordinação, subjugação (Leite, 1994).

Na Idade Média, o trabalho era tido como um fardo e como a submissão do homem pelo homem. Segundo (Menegasso, 1998, p.74), o trabalho era “a atividade daqueles que perderam a liberdade”.

A submissão do homem pelo homem, na sociedade feudal, dava-se ao fato dos nobres não possuírem profissão, já que isso conotava uma ligação com alguma espécie de escravidão.

Huberman (1986) lembra que na Idade Média enquanto os clérigos e padres pregavam, os cavaleiros de armaduras brilhantes lutavam, alguém tinha que alimentá-los e vesti-los. Isto era atributo do terceiro estado, portanto de escravos e operários. Naquela época, o trabalhador

“vivia numa choça do tipo mais miserável. Trabalhando longa e arduamente em suas faixas de terra (...), conseguia arrancar do solo apenas o suficiente para uma vida miserável. Teria vivido melhor, não fora o fato de que, dois ou três dias por semana, tinha que trabalhar *a terra do senhor*<sup>1</sup>, sem pagamento. (...). A propriedade do senhor tinha que ser arada primeiro, semeada primeiro e ceifada primeiro” (Huberman, 1986, p.5).

Assim, o trabalho físico, por seu caráter servil e humilhante, repousava nos ombros daqueles que na sociedade feudal eram os escravos, que também eram chamados de servos. O termo ‘servo’ tem sua origem da palavra latina *servus* que significa escravo (Huberman, 1986; Menegasso, 1998).

No final do feudalismo, o trabalho passou a incorporar um sentido positivo como ação autocriadora, o homem senhor de si e da natureza. Serviu como espaço de aplicação das capacidades humanas, que vinham acompanhadas do empenho, esforço, sentido no fazer algo e esmero na execução da ação. Muitas bases da sociedade moderna foram formadas naquele período, como a Revolução Agrícola, o surgimento das cidades e a sociedade patriarcal, que com seus valores e conceitos dominaram a sociedade ocidental moderna (Menegasso, 1998).

Por volta do século XVI o trabalho começou a ser vendido, dado toda a conjuntura por que passou a sociedade européia com a Reforma Protestante, a ascensão do comércio e o Renascimento. A Inglaterra desenvolveu condições favoráveis ao comércio, exportou produtos, acumulou riquezas e propiciou a introdução, com o surgimento das fábricas e máquinas à vapor, de um novo estilo de trabalho. Neste momento ocorre a mais importante mudança no que diz respeito à ocupação humana: o trabalho livre foi trocado por um contrato e um salário pago em dinheiro (Menegasso, 1998). Surgiu a classe assalariada. “Uma nova

---

<sup>1</sup> Grifo do original.

relação trabalhista tem seu marco nesse fato, o emprego formal. A produção passou a ser não mais para o consumo próprio ou para um mercado pequeno e estável, e sim para atender a um mercado mais amplo” (Santos, 1999, p.24).

O salário passou a ser institucionalizado e significar garantia de sobrevivência às pessoas. O trabalho foi fragmentado em processos mecanizados e as habilidades pessoais foram reduzidas a objetivos mecânicos. A ocupação humana e o trabalho passou a ser sinônimo de emprego (Oliveira, 1999).

Durante a Revolução Industrial, o trabalho era empacotado em serviços para atender às exigências do novo espaço de produção, e o número dos empregos cresceu juntamente com o surgimento das grandes fábricas e burocracias (Bridges, 1995), dando início a produção em massa.

Do período posterior ao crescimento das fábricas passa-se ao pós-guerra, que teve, nas sociedades industrializadas, um enriquecimento ininterrupto e uma melhoria das condições de vida sem precedentes. Os trabalhos formais eram abundantes e estáveis com baixas taxas de desemprego e melhoria dos benefícios sociais (Chanlat, 1996) até meados dos anos 70/80, onde a situação começou a mudar. Dão-se as primeiras substituições da força de trabalho humano pela força muscular das máquinas (Rifkin, 1995).

Daí a diante a situação agrava-se constantemente. Globalização, reengenharia, introdução do *ship* de computador e investimentos maciços em tecnologia de automação de produção feitos nos anos 80 começaram a dar o retorno em termos de produtividade, redução de custos e mão-de-obra (op. cit. 1995) em meados dos anos 90.

A diminuição do horizonte de trabalho formal gera situações em que o então trabalhador, antes seguro e estável, vê-se agora num mundo desconexo, instável e de trabalho informal. É neste momento que a recontextualização do trabalho se faz necessária. Bueno (1994) lembra que a tendência é a informalização das relações trabalhistas. No Brasil, em 1994 o número de trabalhadores informais era da metade da mão-de-obra disponível, e certamente continua aumentado para poder absorver os excedentes oriundos do que Rifkin (1995, p.63) chamou de “sociedade sem trabalhadores, a sociedade da informação”.

Tendências, segundo Leite (1994) costumam falhar em todos os setores da área social, mas parece que no que se refere ao trabalho formal os “futurólogos” têm acertado. Em contrapartida, como este mesmo autor observa, não se pode barrar o avanço da tecnologia, nem as demais formas de modernização, simplesmente porque agravam o desemprego. Pode-se sim questionar a validade de um e de outro, mas não se pode conter a evolução das coisas.

Bueno (1994) observa o aumento, nas grandes cidades, das pessoas que terão que garantir, por conta própria, sua sobrevivência, apelando para “biscates” e quebra-galhos. Existe uma chance do setor de terceirização, dos serviços, da cultura, do lazer e do turismo absorver em parte a mão-de-obra excedente. Entretanto, a sociedade da informação gerará empregos adicionais em outras áreas, como por exemplo analista de redes, *web designer*, analista de cobertura e *raoming* e tradutor de software (SENAC, 2000). A Internet necessita de um número cada vez maior de cientistas de computação, engenheiros, programadores, escritores, produtores e profissionais do entretenimento para programar, monitorar e dirigir as redes (Rifkin, 1995). As novas oportunidades não terão capacidade de absorver 100% do pessoal excedente, mas apenas uma parcela, o que, de qualquer forma, gerará demandas para novas habilidades e competências.

Para a ILO (2000) as perspectivas de aumento ou diminuição das taxas de desemprego estão atreladas, principalmente, na expansão da economia mundial. Existem muitas incertezas sobre esta expansão, incluindo a trajetória da economia norte americana, da possibilidade da Europa assumir o papel principal na dinâmica da economia global e da Índia manter seu momento de crescimento econômico.

Em que pese toda a tentativa de fazer previsões, fica claro na literatura que algumas relações trabalhistas estão mudando (formal-informal), que a regra é (ou será) a da alta tecnologia e do trabalho na economia da informação. Para responder de forma apropriada e eficiente a estas

mudanças, é preciso que, também as organizações se reestruturem, dado que as pessoas ainda continuam e continuarão a trabalhar em organizações.

### 2.3 A organização burocrática

A empresa burocrática é a maneira principal pela qual as relações trabalhistas são regidas e, muitas vezes seus aspectos são confundidos com a execução da tarefa a ser desenvolvida, a despeito de ser a forma de organização mais eficaz na busca de resultados. Entretanto, o ser humano que nela trabalha, as vezes sofre tensões por não conseguir separar princípios do processo burocrático dos princípios de comportamento pessoal.

Abordar a organização formal, comumente entendida como organização burocrática, é entender quais são suas dimensões e qual a forma de controle utilizado na administração de pessoal. Ressalta-se que será dado privilégio no estudo deste tipo de organização, em detrimento de novas posturas organizacionais e experiências bem sucedidas, pelo fato da maioria das empresas serem compostas basicamente por princípios burocráticos.

Lembra-se que as organizações formais ainda permanecem como bastião do modelo de gestão dos séculos XIX e XX, apesar de novos modelos, como é o caso de administração participativa, das organizações que aprendem e do terceiro setor.

A Teoria da Burocracia foi desenvolvida pelo filósofo alemão Max Weber. Para ele, burocracia não possuía o sentido pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica aspectos de racionalização e eficiência, sem os quais a sociedade se desintegraria (Weber *In*: Campos, 1978).

A burocracia está baseada em princípios de organização formal e de racionalidade para a busca da eficiência, ou ainda, pode ser entendida como uma forma de organização humana baseada na relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados para alcançar objetivos.

Para se compreender o que significa a Teoria da Burocracia, é necessário ter-se em mente que Weber ao definir as dimensões da teoria o fez segundo um modelo heurístico. Sendo assim, os estudos mostraram ao longo do tempo, que não se pode esperar que nenhuma situação existente na vida real seja coincidente com estes tipos heurísticos (Ramos, 1973). Por sinal, a questão da construção do modelo sob aspectos ideais é tema de muitos artigos e discussões sobre toda a obra de Weber, pontua Thompson (1976). Mas apesar da contradição da extensa literatura weberiana e das circunstâncias em que ela foi elaborada estar morta, ainda é possível de verificação de seus postulados na atualidade (Thiry-Cherques, 1997).

Perrow (1976) chama a atenção para o fato de que não é possível haver uma organização do tipo ideal dado que o ambiente em que ela está inserida não é estável e que o pessoal que nela trabalha sofre, obrigatoriamente, influências do meio externo à organização, o que na prática, torna a teoria weberiana inexecutável.

O conceito de burocracia é concebido como uma série de dimensões que estão num *continuum*, onde cada organização formal apresentará diferentes graus destas dimensões. Hall (1984) sugere que o conceito é empiricamente válido quando abordado desta maneira e não presumindo que as organizações são ou totalmente burocráticas ou não-burocrática.

Isto posto, as dimensões da burocracia são as seguintes, conforme Weber (*In*: Campos, 1978); Morgan (1996) e Menegasso (1998):

1. **Caráter legal das normas:** toda norma será estabelecida por acordo ou imposição, visando fins utilitários ou valores racionais, sendo definidas por escrito, rotinas e procedimentos e, junto com as regras, regulamentos, regimentos internos e estatutos, serão obedecidos por todos, sem exceção.
2. **Divisão do trabalho:** esta dimensão tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que as empresas procuravam aumentar sua eficiência. Cada membro da organização tem uma posição definida com esfera específica de competência e atribuições estritamente delimitados pelo cargo que ocupa. Reduz-se assim, a liberdade de ação do trabalhador em favor do controle, a medida que causa alienação no mesmo, impedindo-o de perceber o trabalho como um todo.
3. **Caráter formal da comunicação:** atos administrativos, decisões e normas são registrados por documentos escritos, mesmo que a discussão oral seja válida ou prescrita. Este tipo de atividade organizacional tem como fim a impessoalidade das relações, com o objetivo de controlar o meio.

4. **Impessoalidade das relações:** a burocracia enfatiza o cargo e não a pessoa que o ocupa, pois as pessoas vêm e vão e os cargos permanecem. Para a organização formal, a maioria dos problemas têm origem no relacionamento pessoal o que deve ser controlado. Por este motivo as normas e regras é que devem orientar as relações e, como as pessoas exercem papéis na empresa, o poder a elas concedido é impessoal. A pessoa que obedece a autoridade legalmente constituída, o faz na qualidade de membro da organização. O que é obedecido é a lei, as regras e as normas, e não ao indivíduo por ela representado, mas a esfera racionalmente delimitada de autoridade.
5. **Princípio da hierarquia** a estrutura hierárquica na organização formal é piramidal, o cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior, sustentada numa correta definição de autoridade. Em consonância com a dimensão anterior, o poder de mando das pessoas deriva da impessoalidade do cargo decorrente do papel exercido na esfera deste cargo, onde cada funcionário tem apenas um único chefe, justificando assim, a estrutura piramidal.
6. **Competência técnica:** a escolha das pessoas que irão compor a organização é baseada na competência técnica e na qualificação profissional, utilizando-se exames, concursos e títulos para admissão. O cargo que será utilizado pelo funcionário prevê os fundamentos da carreira que ele exercerá, além das promoções a serem feitas, que dependerá do julgamento do superior, de acordo com a antiguidade. Não existe preferência de ordem pessoal na contratação, de tal sorte que os contratados serão nomeados e não eleitos. A promoção baseada no desempenho, contribui para a permanência da organização, no sentido que as pessoas reagirão de maneira semelhante às pessoas do passado. Progredindo através do sistema, as experiências serão bastante semelhantes.
7. **Separação entre propriedade e administração:** o dirigente da organização não é necessariamente o dono dos meios de produção. O funcionário trabalha inteiramente desligado da propriedade dos meios de administração e como tal, não pode apropriar-se do cargo para o qual foi contratado. Ele é apenas um profissional especializado na sua conduta. Como os empregados não fazem seus os meios de produção e administração, estes são remunerados com salários fixos em dinheiro. A escala salarial é inicialmente graduada de acordo com o nível hierárquico, mas a responsabilidade do cargo e o *status* social que ele oferece, pode ser levado em conta na proposição salarial.
8. **Profissionalização do funcionário:** não é possível ter todas as pessoas executando a mesma atividade, é preciso alguém com características especiais para executar determinada tarefa. Ao mesmo tempo, o funcionário da burocracia é um profissional especialista (face a divisão do trabalho), assalariado de acordo com a descrição do cargo, preparado para seguir carreira dentro da organização e seu cargo constitui sua principal atividade. Se o profissional for bem sucedido, poderá atingir níveis mais elevados da pirâmide.
9. **Previsibilidade do funcionamento e do ambiente:** tanto o comportamento do funcionário, como o ambiente interno e externo devem ser controlados e previsíveis, no sentido de minimizar ao máximo as influências desagradáveis ao bom funcionamento da organização.

Do ponto de vista estritamente técnico do modelo heurístico, a burocracia atinge o mais alto grau de eficiência na busca de objetivos. Mas para que este modelo weberiano seja verdadeiro, as organizações precisam de um ambiente estável e previsível.

Reduzir a influência do ambiente externo é buscar estabilidade e previsibilidade, é fazer os indivíduos trabalharem conforme as regras e normas prescritas, tendo as atividades planejadas e vistas antecipadamente a base de manuais e procedimentos normatizados. É exercer princípios de dominação social e imposição da vontade da organização. Estas formas de controle são características marcantes das organizações formais lembra Morgan (1996).

Etzioni (1976) classifica a forma de controle em três categorias, na qual faz analogia com o aporte físico, material e simbólico do ser humano.

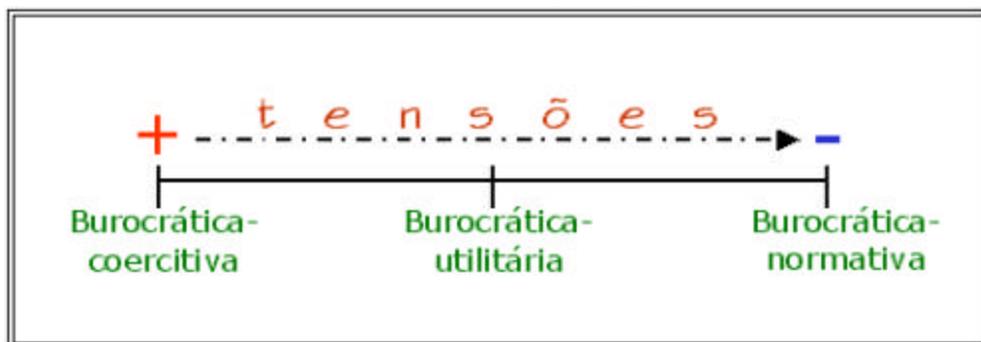
1. **Forma coercitiva:** diz respeito ao controle baseado na aplicação de meios físicos. Mesmo a ameaça de utilizar sanções físicas é considerada como física, pois a “conseqüência no sujeito é semelhante, em espécie, senão em intensidade à utilização real” (Etzioni, 1976, p.95). Por exemplo uma arma, um chicote ou confinamento em prisões e hospitais psiquiátricos. Morgan (1996, p.209) vê, em alguns casos, que a empresa é como uma prisão psíquica, já “que ela não superestima o modo pelo qual as organizações e seus membros se tornam alvos” de suas próprias ferramentas de controle.
2. **Forma utilitária:** diz respeito a concessão de símbolos de *status*, como o dinheiro, que permite ao indivíduo adquirir bens e serviços. Este modelo é classificado como material pois seus resultados para quem o recebe é semelhante aos de meios materiais. O principal interesse das organizações que utilizam esta forma de controle, está mais no controle instrumental de alguns problemas, como produção e competência, do que nas relações estabelecidas pelos trabalhadores, desde que isso não prejudique o andamento e o estabelecimento de metas.
3. **Forma normativa:** neste caso, os símbolos utilizados não constituem possibilidades de recompensas materiais ou ameaças físicas, mas símbolos de prestígio, sociais, estima, de amor e/ou aceitação. Esta categoria é utilizada pelas camadas superiores para controlar as inferiores, mas também pode ser feita entre camadas iguais. Nas organizações burocrático-normativa, existem poucos líderes informais, visto que a

liderança formal controla eficazmente os membros da organização. Neste caso, os líderes informais tendem a sair da empresa e formar sua própria organização. O controle normativo depende muito mais de qualificações pessoais do que aspectos formais delegados.

O emprego de diferentes formas de controle, objetivando o poder e a busca de resultados, representa diferentes conseqüências. A forma coercitiva é mais alienadora para os que são a ela submetidos e o utilitário é mais alienador que o normativo (Etzioni, 1976). De outro modo, o normativo provoca maior compromisso que o utilitário, pois é utilizado no sentido de convencer as pessoas. O utilitário cria interesses orientados pelo ego para o conformismo e o coercitivo, o emprego de meios físicos para forçar a obediência.

As organizações utilizam mais de um tipo de forma de controle. Este pode ser predominantemente coercitivo, utilitário ou normativo, mas mesmo que ele seja encontrado em vários setores da mesma empresa, terá graus de intensidade diferente (Hall, 1984). A figura abaixo ilustra esta aplicação.

**Figura 1.** Dinâmica das formas de poder nas organizações burocráticas.



De acordo com Ramos (1984) o que leva as organizações as crises e a criar tensões entre elas e as pessoas, é o fato que sua estrutura e forma de operação, ainda admitirem que velhas carências permaneçam básicas, enquanto o ser humano moderno está tomando cada vez maior consciência que suas necessidades vão além da simples sobrevivência.

Este ser humano, que toma consciência de si próprio, que busca alternativas para sobreviver, sabe maximizar seu potencial diante da dinâmica do cenário de trabalho, buscando um senso de direção diante das circunstâncias que atingem a sociedade e as organizações, é compreendido na *Teoria da delimitação dos sistemas sociais* (Ramos, 1989) através de projeções dele mesmo em modelos.

## 2.4 Modelos de homem

A Teoria da delimitação dos sistemas sociais que trata Ramos (1989) delibera que todo o ser humano é multidimensional por natureza, ou seja, é composto por dimensões existenciais como **política**, **econômica** e **social** que podem ser entendidas também como razão<sup>2</sup>, físico e social respectivamente (Menegasso, 1998). E a “cada uma de suas dimensões correspondem necessidades que requerem espaços adequados à sua realização” (Salm, 1993, p.27). A projeção dos “modelos de homem”, como chama Ramos (1984, p.3) se dá nestas dimensões.

A dimensão **política** (razão), espaço no qual nenhuma organização jamais ocupará por completo (Ramos, 1983a), é a esfera onde o ser humano age, vai a busca de sua auto-realização, está destituído de condicionamentos e imposições externas, vive seu tempo próprio e seus valores além do sentido material da vida (Salm, 1993), está comprometido com aquilo que, em termos pessoais, considera relevante e pode exercer livremente sua criatividade sem nenhum tipo de sanção (Ramos, 1989).

<sup>2</sup> Marcuse (1979) lembra que a razão para os gregos é a faculdade cognitiva de distinguir o que é realmente verdadeiro do que é falso, na medida em que a verdade (ou a falsidade) é prioritariamente uma condição do ser humano. Ou seja, é a capacidade de distinguir o que verdadeiramente é daquilo que parece ser. E se o ser humano “tiver aprendido a ver e a conhecer o que a realidade é, agirá em concordância com a realidade” (op. cit., p.127).

A dimensão **social** é identificada pela convivialidade, onde aquilo que o indivíduo ganha de seus relacionamentos com outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa gratidão, sendo encorajado a interagir com outros sem fachadas ou máscaras (Ramos, 1989). Onde pode fazer escolhas pessoais que culminam com o bem comum (Menegasso, 1998). Entretanto, neste espaço está o indivíduo sob o jugo social (que também faz parte da condição humana), que torna-o um ser reativo aos valores e determinações do seu grupo social (Salm, 1993).

A dimensão **economia** (corresponde ao físico) é o espaço que impõem limites e oferece possibilidade ao ser humano (Salm, 1993). É prescritivo e suas conseqüências usualmente referem-se a razão de cálculo, onde tarefas precisam ser realizadas dentro de uma dada lógica (Menegasso, 1998). Ramos (1989, p.148) fala que o mercado “tende a se transformar numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social”, modelando a mente e a vida de seus membros.

Compreende-se, segundo entendimento de Menegasso (1998), que a razão resguarda à capacidade do indivíduo de decidir sobre seu próprio destino; o social a faculdade de viver com outros; e o econômico à capacidade de prover as necessidades básicas para a sobrevivência. Para cada uma das dimensões, existem modelos de homem que são heurísticamente projetados.

Menegasso (1998) alerta para o cuidado necessário que se deve ter quanto a análise dos modelos, pois deve-se compreendê-los dentro do mesmo *continuum* da heurística weberiana. Ou seja, os modelos de homem estarão presentes em maior ou menor grau em cada ser humano, pois representam o tipo ideal.

#### 2.4.1 Modelo do homem operacional

A organização ao longo de sua história legitimou o homem operacional, como se fosse um recurso da empresa que precisava ser maximizado. Para a empresa burocrática que requer um método autoritário de alocação de recursos, que vê o trabalhador como um ente passivo que precisa ser programado por especialistas, que tem no conceito de treinamento a ideologia de ajustamento e adestramento, que possui a visão do ser humano como sendo calculista e motivado por recompensas materiais e econômicas somente, que tem um ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal não cabem no universo organizacional e que o trabalho é um adiamento da satisfação (Ramos, 1984). É neste ambiente que melhor se adequa o homem operacional, caracterizando-se pela busca pura e simples da subsistência em termos de necessidades básicas, lembra Menegasso (1998).

#### 2.4.2 Modelo de homem reativo

Este modelo foi desenvolvido pelos humanistas que coadunavam-se com o objetivo principal da empresa de reforçar comportamentos a uma racionalidade específica, no caso a funcional, segundo Ramos (1983a). Apesar da preocupação com alguns aspectos motivacionais, a essência da escola humanista se confunde com o modelo operacional que é ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho e não seu crescimento individual (Ramos, 1984).

O homem reativo caracteriza-se pela subordinação ao grupo informal, a adaptação ao meio e as normas do grupo institucional. Constitui uma categoria de adaptabilidade e sociabilidade do indivíduo ao grupo e a subordinação deste indivíduo as normas do grupo (Menegasso, 1998; Salm, 1993).

#### 2.4.3 Modelo de homem parentético

Esta categoria também participa da vida organizacional, porém, ao buscar sua autonomia não pode ser enquadrado de acordo com o comportamento dos modelos anteriores. O homem parentético possui uma “consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia” (Ramos, 1984, p.7), buscando sempre sua capacidade de racionalização substancial (Ramos, 1983a).

A atitude que provém deste modelo está firmada em preceitos individuais bastante claros. “A atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo” (Ramos, 1984, p.8). Em outras palavras, ele consegue

colocar-se 'entre parênteses' em relação a si próprio e ao ambiente e avaliar sob um aspecto crítico as situações presentes. Outras características que podem ser observadas neste modelo de homem são (Menegasso, 1998; Salm, 1993; Ramos, 1984):

- Não se ajusta facilmente à estrutura de valores organizacionais e institucionais baseada em percepções e interesses previamente fixados;
- Possui a racionalidade substantiva que emana de sua própria razão, não aceitando cegamente e acriticamente regras;
- Tem a capacidade racional de fazer julgamentos quanto a aspectos da organização;
- Não está preocupado com escala hierárquica mas sim na busca de sentido em sua vida;
- Busca maximizar a compreensão da vida, graças a sua consciência crítica;
- Apesar de em alguns casos ser um grande empreendedor, não aceita, sem antes julgar, padrões de desempenho.

Como pode-se notar, para cada uma das dimensões da existência humana, projeta-se um modelo de homem específico. Para a dimensão política (razão) o homem parentético que decide o seu próprio destino e tem auto-estima e auto-confiança; para a social o homem reativo que se adapta as normas do grupo e subordina-se a ele; e para a econômica (físico) o homem operacional que tem a capacidade de ir a busca de sua sobrevivência.

Tanto para um modelo como para outro, não se pode entendê-los como itens estanques e indissociáveis. É oportuno reforçar que o que se deseja é a pessoa integral, não apenas a operacional, parentética ou a reativa (Menegasso, 1998), mas a combinação dos três modelos ao mesmo tempo.

Uma inferência que se pode fazer com o conjunto de características referentes aos modelos de homem e as multidimensões que é as mesmas são semelhantes as encontradas no comportamento do empreendedor. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal (Dolabela, 1999).

## 2.5 Empreendedor e intraempreendedor

Embora a teoria que trata de empreendedorismo suscitar respostas favoráveis quando se trata da reestruturação do emprego, ela não pode ser entendida como sendo a solução de todos os problemas e tensões criados pelo seu declínio.

Serão identificados alguns conceitos propostos pelos principais autores da área, mostrando as características (ou tipologias) do empreendedor e do intraempreendedor, fazendo uma comparação entre eles, mostrando sua importância e relevância no desenvolvimento da empregabilidade.

Tonelli diz que (1998) devido a variedade de aspectos que envolvem o empreendedor e sua relação com a empresa, não existe um protótipo ou uma personalidade empreendedora única. O que existe são algumas características comuns entre os empreendedores de sucesso. Pinchot (1989) ressalta que o empreendedor é diferente daquele tradicional indivíduo que escala a hierarquia nas organizações. Para Menegasso (1998) ele é um indivíduo internamente motivado para atuar em seu negócio com autoconfiança, deseja maior liberdade e independência para agir, acredita na capacidade do ser humano de construir seu destino melhorando o ambiente e enfrentando situações difíceis mas possíveis de solução.

Filion (1999a) descreve o empreendedor como uma pessoa criativa que estabelece objetivos e organiza-os através de outras atividades, sabe identificar oportunidades, continua aprendendo, calcula riscos e associa-os às suas decisões.

Para Juchem & Schrader (1998, p.13) o empreendedor é o “profissional dos novos tempos”, pois cabe a ele tomar iniciativa quanto a sua carreira, conhecer o mercado em que atua, identificar e destacar o seu público em potencial, desenvolver estratégias e conciliar diversos tipos de interesses profissionais, prestando vários tipos de serviços. Empresa como McDonnell-Douglas está dando preferência a funcionários que possuam espírito empreendedor, sejam autodidatas e possam cuidar de si mesmos (Kidder & Ryan, 1998).

Como ressaltou Tonelli (1998), existe certa unanimidade no tocante a algumas características do empreendedor bem sucedido. Dentre elas estão: busca de novas oportunidades; comprometimento com a qualidade; capacidade de correr riscos calculados; estabelecimento de metas objetivas; busca e interpretação de informações; planejamento de forma sistemática; persuasão; boa rede de contatos; confiança e independência.

O conceito de intraempreendedor deriva do empreendedor, e como consequência, suas características são semelhantes, embora aquele tenha seu foco voltado para o desenvolvimento de habilidades sem deixar a organização.

Tanto um quanto o outro contribuem transformando idéias em produtos e serviços que agregam valor a organização. Entretanto, o intraempreendedor, além do caráter inovador, necessita da capacidade de formar grupos e possuir bom conhecimento da realidade do negócio e do mercado em que atua (Pinchot, 1989).

O quadro a seguir mostra algumas comparações e contrastes das características do intraempreendedor e do empreendedor.

**Quadro 1.** Comparações e contrastes entre o intraempreendedor e o empreendedor.

	<b>Empreendedores</b>	<b>Intraempreendedores</b>
Motivos principais	Quer liberdade. É orientado para metas. Possui autoconfiança e é automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos do empresa. É orientado para metas e autoconfiante, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados fazendo o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Tem formação técnica.	Semelhante ao empreendedor mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da empresa. Necessita de ajuda neste aspecto.
Coragem e destino	É autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Sua atenção está voltada principalmente para o mercado e a tecnologia.	Sua atenção está voltada tanto para dentro como para fora da empresa. Vende aos de dentro a necessidade do risco.
Risco	Gosta de correr riscos moderados. Investe pesado mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Fracasso e erros	Trata erros e fracassos como experiências de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na empresa. Tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso.
Decisões	Segue sua visão particular é decisivo e orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. É mais paciente que o empreendedor.
Relacionamentos	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia da organização.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

As características que constituem a personalidade de ambos resultam, em “elementos essenciais do conceito de empregabilidade, sendo a autodeterminação e a multiquificação os elos principais” (Menegasso, 1998, p.178) que interligam os conceitos de empreendedorismo e empregabilidade.

## 2.6 Conceituando empregabilidade

Ao tratar-se do tema empregabilidade, é necessário que se faça uma busca dos variados conceitos, objetivando escolher aquele que melhor representa o momento por que passa a sociedade. Com base neste conceito, e segundo a literatura, é possível entender das categorias ou elementos que dão sustentação à empregabilidade, que posteriormente serão de base para a construção de um quadro comparativo dos diversos autores, finalizando com a elaboração do quadro de elementos da empregabilidade que julga-se importante para este estudo.

O neologismo empregabilidade tem sua raiz proveniente da palavra *emprego* que, por vezes, distorce seu sentido. Vários estudos abordam o assunto, cada qual a partir de suas referências definem o termo empregabilidade.

Ducci (2000) define o termo empregabilidade como sendo o crescimento de oportunidade e capacidade para construção de habilidades e competências, que permitem as pessoas encontrar, criar, manter, melhorar e mudar de trabalho, obtendo satisfação pessoal, econômica e profissional.

Por sua vez, Bagshaw (2000) diz que empregabilidade não é uma idéia nova, mas uma nova palavra para algo que sempre existiu para as pessoas que trabalham como *freelancers*. Segundo ele, o que se vê com a empregabilidade é a transição do paternalismo para a independência financeira e liberdade para buscar outros tipos de trabalho.

Baumgratz & Brandão (1998) conceituam a empregabilidade como “a capacidade do ser humano de se adequar às novas exigências do mercado de trabalho através do aprendizado de novas habilidades e conseguir um novo emprego”. Assim, além de adquirir novas habilidades (aprendizado contínuo), as pessoas devem ter posturas intencionalmente direcionadas ao que o mercado necessita.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – SEFOR – do Ministério do Trabalho (Brasil, 2000b), define o termo como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

A postura da SEFOR é complementada por Juchem & Schrader (1998) que defendem que para ser empregável é preciso tornar-se ‘atraente’ à empresa. Ser atraente significa a condição de manter-se competitivo em um mercado em constante mutação.

Para Menegasso (1998, p.171) “empregabilidade se constitui no conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, estando ou não empregado”.

Dentre os conceitos expostos o de Menegasso extrapola a relação do indivíduo no mercado de trabalho, ou seja, o desenvolvimento de competências e habilidades para conseguir e manter-se no emprego. Seu conceito está fundamentado em pesquisas além de incluir as características do modelo de homem parentético, educação formal, continuada e o espírito empreendedor sendo estes os principais diferenciais em relação aos outros conceitos estudados.

Como coloca a autora, os valores e as premissas do ser parentético dão a ele o suporte, o sentido e o significado de ser, viver e estar em sintonia consigo próprio, percebendo sua relação com o outro e com o mundo.

A educação geral, profissionalizante, continuada e o treinamento no novo contexto do trabalho são desafios permanentes que o indivíduo tem na construção do seu conhecimento. Assim, utilizar a investigação para forjar atitudes de pensar, criar e conceituar é obter autonomia e controle na construção cotidiana do saber-fazer para lidar com a tensão da necessidade permanente de inovação do conhecimento. Daí a importância da disposição para aprender continuamente (Menegasso, 1998).

Tendo atitudes proativas embasadas no conhecimento geral e formal, é preciso empreender-se a si próprio. O empreendedor consegue, na sociedade e economia em constante mutação, ser produtivo, no sentido de gerir uma realidade que tem como regra a transitoriedade, de

construir seu destino, melhorar o ambiente externo e interno e enfrentar situações difíceis (Mengasso, 1998).

Baseados nos pressupostos anteriormente apresentados, identifica-se segundo Menegasso (1998), um conjunto de elementos de permitem ao indivíduo sustentar sua empregabilidade.

## 2.7 Elementos de sustentação à empregabilidade

Com base nos autores pesquisados, notou-se uma variedade de terminologias utilizadas para descrever o desenvolvimento da empregabilidade. Alguns mantêm no conceito e na terminologia a ideologia vigente de mercado de produção em massa. Outros dão ênfase na educação continuada, no aprender constante. Porém, todos são unânimes quanto as modificações de comportamento para que as pessoas - e em consequência as empresas - desfrutem as vantagens que a empregabilidade proporciona.

Os elementos que dão sustentação à empregabilidade não podem ser considerados como definitivos. Eles servem como balizas, diretrizes, caminhos, indicativos que podem e devem ser seguidos. Ou seja, esses elementos, entendidos e analisados de forma criteriosa, deverão mostrar as ações dos indivíduos em busca do desenvolvimento e manutenção de sua empregabilidade.

Considerando as diversas nomenclaturas utilizadas pelos autores pesquisados, apresenta-se a seguir, um quadro comparativo de aspectos e necessidades para o desenvolvimento da empregabilidade.

**Quadro 2.** Descrição dos principais autores e sua relação com a empregabilidade.

Autor	Nomenclatura	Especificações
Bueno (1996)	Mandamento	Postura ética; aprimoramento constante do aporte técnico e cultural; maturidade pessoal e profissional; sintonia com a mente, o físico, a emoção e o espírito; empatia; saber comunicar-se; rede de relações; auto-estima; visão de futuro; planejamento das ações.
SEFOR (2000) Ducci (2000) Demo (1994) CVA (2000)	Habilidades	Básicas, específicas, de gestão, pesquisa, elaboração própria, teorização das práticas, atualização constante, uso de tecnologia.
Mehedeff (1996)	Componentes	Competência profissional, disposição para aprender constantemente, capacidade de empreender.
DIEESE (1998)	Questões	Sintonia entre mercado de trabalho e educação, formação profissional, relação entre conhecimentos gerais e específicos, reserva e fontes de recursos.
Minarelli (1995) Oliveira (1999) Sant'Anna (2000) Converge (2000)	Pilares	Adequação profissional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas, rede de relacionamentos.
Bagshaw (2000)	Áreas chave	Prioridade e fixação de objetivos, proatividade e mudança gerencial, rede de relacionamento, aprendizagem continuada, trabalhar em equipe.
Reis (2000)	Perfil	Relacionamento em equipe, visão global, liderar mudanças, ser facilitador, aprendizado contínuo.
Menegasso (1998)	Elementos	Educação formal e continuada, cultura geral, ética, consciência crítica e cidadania, competência técnica, espírito empreendedor, autodesenvolvimento e autotreinamento, utilização de instrumentos de trabalho.

Em decorrência das competências comuns aos vários autores, do conceito utilizado e das características que um modelo heurístico proporciona, adota-se para esta dissertação, para

que o indivíduo possua empregabilidade ele será portador em maior ou menor grau dos seguintes elementos<sup>3</sup>:

**Quadro 3.** Elementos para a sustentação da empregabilidade.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
1. Educação	Escolaridade média e superior. O aprender como constante na vida. Aprendizagem permanente. Formação profissional permanente e avançada. Percepção da realidade, conhecimentos gerais de humanidade.
2. Consciência crítica e cidadania	Participante, cooperativo, saber exercer a cidadania, ter postura ética.
3. Habilidades, competências conceituais e políticas	Humanas, básicas, técnicas e de gestão. Capacidade de ordenar e dimensionar o exercício profissional. Possuir rede de relacionamentos e saber trabalhar em grupo.
4. Espírito empreendedor ou intraempreendedor	Possibilidades de inovar, ter iniciativa e risco, agir com eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente. Possuir visão de futuro e criar oportunidades para si próprio.
5. Autodesenvolvimento e autotreinamento	Identidade, auto-estima, auto-respeito, autoconfiança, auto-realização.
6. Adequação profissional	Buscar o prazer, realização e satisfação na ocupação pretendida, ter em mente o que sabe fazer, segundo suas possibilidades, aptidões, facilidades, gostos e interesses. Saber utilizar os instrumentos de trabalho.
7. Reserva e fontes de recurso	Ter condições de subsistir no período em que está buscando uma nova ocupação, criar o hábito de poupança para as eventualidades.

Como não se espera que o modelo heurístico aconteça de fato, o quadro 3 pode informar ao indivíduo o quanto ele está próximo ou afastado da construção de uma nova realidade (Menegasso, 1998). Como mencionado, questões sócio-econômicas, tecnológicas, de mercado e políticas afetam, também em maior ou menor grau o desenvolvimento e sustentação da empregabilidade.

A empregabilidade requer do indivíduo liberdade de ação para que tenha uma postura proativa, exerça várias atividades, busque soluções para as situações não previstas nos manuais, exercite sua criatividade diante de fatos novos, criando um conjunto de habilidades e competências, que o tornam capaz de gerir seu próprio destino, provendo-lhe seu sustento, estando ou não empregado.

Diante da revisão dos conceitos de emprego e trabalho, da caracterização da empresa formal, dos modelos de homem, formas de poder, das características do empreendedor e da empregabilidade, far-se-á uma incursão no modo de trabalho do piloto e evolução histórica, bem como na importância social e econômica deste profissional.

## 2.8 O trabalho do piloto de avião

Abordar e contextualizar a profissão do piloto de avião, sua perspectiva histórica, método de formação profissional, a natureza de sua atividade, as características que circunscrevem a profissão e os impactos que o nível de emprego do setor sofre com a introdução de novas tecnologias, também são questões necessárias para a compreensão da nova dinâmica sócio-econômica global.

O início da atividade do piloto em caráter mundial se dá na Convenção da IFALPA<sup>4</sup> em Chicago no ano 1944 (Murphy, 1998). Esta convenção foi um marco na carreira do

<sup>3</sup> A partir deste momento, assume-se o entendimento que os termos ditos categorias, habilidades, componentes, pilares etc., serão referenciados simplesmente como **elementos** da empregabilidade.

<sup>4</sup> IFALPA (International Federation of Air Line Pilot's Associations), entidade mundial representativa dos pilotos de linha aérea. Atualmente conta com um número de 100.000 associados em quase 100 países.

profissional, pois foram instituídos nos Anexos da ICAO<sup>5</sup> as regras que regulamentam a profissão.

Especificamente no Brasil o início das atividades de piloto civil se dá a partir da segunda metade do século XX, entretanto, existem registros que seu início em 3 de fevereiro de 1927 (Alves, 1994). Esta data, inaugura a aviação civil no país e desde então, etapas importantes foram transpostas, até que as atividades se solidificassem.

Com o crescimento das empresas aéreas, a profissão de aviador foi sofrendo modificações naturais. “É bem verdade que ela apresenta pontos comuns com as demais atividades, mas, também, oferece aspectos bastante peculiares” (Andrade & Araújo, 1982, p.33). Num apanhado histórico, nota-se que desde a fundação do Sindicato Nacional dos Aeronautas - SNA em 1946 até os dias atuais, as reivindicações são quase as mesmas das outras categorias. Padronização salarial, segurança das condições de trabalho, aposentadoria, redução da jornada de trabalho, fundo de garantia, manutenção do vínculo empregatício, a não abertura dos postos de trabalho para estrangeiros, etc. (SNA, 1991; Alves, 1994; SNA, 2000), são questões comuns a qualquer trabalhador, guardadas as peculiaridades da profissão.

Em pesquisa desenvolvida em 1990 com profissionais de uma empresa aérea brasileira, no sentido de relatar e aprofundar a compreensão do trabalho dos pilotos, ficou evidenciado que quatro aspectos distintos estão claramente envolvidos no desenvolvimento da profissão: o técnico, o gerencial, o institucional e o pessoal. Malvezzi (1990, p.158), coordenador da pesquisa diz que “a influência desses aspectos torna qualquer consideração do trabalho de um piloto, por mais particularizado que seja, como inviável se todos esses aspectos não forem considerados”.

### 2.8.1 A natureza técnica da atividade

A aviação está baseada nos princípios burocráticos de segurança e previsibilidade, desde a construção, manutenção e manejo da aeronave, o que leva a crença de que os acontecimentos podem ser explicados, antecipados e controlados. Neste ínterim, a indústria aeronáutica é constituída, em sua maioria, para alcançar finalidades práticas e, a segurança do pessoal que está envolvido com o manejo ou operação da aeronave é uma destas finalidades (ICAO, 1993).

Nas diretrizes traçadas pelos princípios de segurança e previsibilidade ficam evidenciadas as quantidades de normas, regras e procedimentos que balizam o agir, não só da tripulação em vôo mas também de mecânicos e de outros profissionais envolvidos.

Aos pilotos fica reservada a tarefa burocrática através de uma seqüência de operações, controles, verificações e comunicações de operacionalizar o vôo do equipamento. Refere-se a mesma como uma atividade burocrática, pois “tal seqüência expressa o cumprimento de normas e orientações rigidamente definidas a ponto de reduzir ao mínimo a poluição devido a interpretações ou significados equívocos” (Malvezzi, 1990, p.158). Esta afirmativa é corroborada pela APVAR (1992) que sustenta que as tarefas técnicas dos pilotos são altamente padronizadas, onde ele deve seguir uma disciplina bastante rígida para manter a integridade sua e dos passageiros que estão a bordo.

Diante da rigidez e previsibilidade da operação da aeronave, teoricamente, sob qualquer situação, haverá uma prescrição ou orientação clara e definida que não deixará margem para dúvidas ou interpretações errôneas. Lamentavelmente alguns registros históricos não confirmam a calculabilidade e a rigidez da previsão (Goldestein, 1989). De qualquer modo, sob o ponto de vista técnico, o ato de voar se caracteriza num agir como uma conduta técnica, onde o profissional é capaz de controlar com alguma precisão o manejo da realidade (Malvezzi, 1990).

No campo da habilitação, a literatura é unânime em exigir do piloto um perfil que agregue habilidades para conduzir o vôo com proficiência e segurança como coordenação motora, precisão e exatidão, concentração, raciocínio abstrato e espacial, rapidez de percepção,

<sup>5</sup> OACI (Organização Internacional de Aviação Civil) órgão máximo que regula a aviação civil mundial.

disciplina, dedicação, responsabilidade, capacidade de antecipação de fatos, estar sempre alerta e pronto para reagir a qualquer momento (Silva, 1999; Long, 1998; Malvezzi, 1990; FACA, 2000; Simões, 1987). Estas habilidades fazem com que o piloto competente, seguindo corretamente as regras, seja capaz de evitar uma seqüência<sup>6</sup> de eventos que possam levar a um acidente (APVAR, 1998).

### 2.8.2 A natureza gerencial

Além da função técnica de controle da aeronave, o piloto em comando, segundo a Lei N. 7.183 de 5 de abril de 1984 (Art. 10º) é o representante legal da empresa aérea e também desempenha uma série de funções gerenciais.

Pilotar um avião não é somente uma técnica de pouso e decolagem, mas transcende o aspecto material do mesmo para o trato com a realidade social e organizacional da companhia e dos aeroportos, lembra Malvezzi (1990). O piloto deve saber articular-se com uma série de outros indivíduos, com a torre de controle, com a tripulação e com o copiloto, objetivando manter a segurança do vôo e assim satisfazer as expectativas dos passageiros e da empresa.

Mais uma vez, muitos eventos que compõem a articulação do piloto com terceiros “está prevista e orientada por normas e manuais ou leis internacionais” (Malvezzi, 1990, p.19). Entretanto, por serem de ordem social, não representam a regularidade de causalidade que se encontra nos eventos técnicos do manejo do avião.

Sob o olhar social e legal da mesma Lei, no Art. 11º, parágrafo 1º confere ao piloto em comando prerrogativas de decisão sobre coisas e pessoas. A APVAR (1998, p.15) lembra que cabe ao comandante “saber gerenciar outros conflitos”. A habilidade gerencial é algo que pode ser aprendida e treinada, assim como as técnicas, porém, os resultados e as contingências não são exatamente as previstas nos manuais. “A análise ou a solução que é válida para um caso pode não ser para um outro que aparentemente se compõe das mesmas variáveis” (Malvezzi, 1990, p.19). Decorre que muitos pilotos reclamam de relacionamentos com outros profissionais, membros dos aeroportos ou mesmo de dentro da própria companhia (op. cit., 1990).

Outro fator relacionado ao desempenho da função gerencial diz respeito ao trabalho em grupo. Trabalhar em grupo requer prática dos indivíduos que compõem a equipe, devido a sua multi-diversidade de valores e crenças. “*O bom piloto é o que mantém a cabine num trabalho coeso, cada um fazendo a sua parte; onde seja respeitado o padrão operacional, num ambiente agradável de trabalho*”<sup>7</sup> (APVAR, 1998). Com base nesta visão, o piloto estará apto para levantar alternativas junto com a equipe, e escolher a que melhor se fizer necessária para resolver determinado problema.

### 2.8.3 A natureza institucional

Pilotar uma aeronave poderia significar nada mais do que a realização de um conjunto planejado e articulado de tarefas, com o objetivo de alcançar uma meta previamente estabelecida. Entretanto, seria ingenuidade considerar a atividade do piloto desta forma simplista (Malvezzi, 1990).

A institucionalização imposta pela sociedade se expressa nas exigências legais e na cultura que envolve o desempenho do papel de piloto. Isto é, desde a aquisição da licença para voar, do julgamento dos acidentes, até o recrutamento do profissional deve seguir padrões rígidos formalizados em leis e tradições (Malvezzi, 1990). A institucionalização fica evidenciada no desconforto que alguns profissionais têm em relação a experiência dos militares que fazem os re-cheques<sup>8</sup> de equipamentos nos pilotos. Porém, ‘institucionalmente’, o militar têm a

<sup>6</sup> Na aviação de modo geral, entende-se que num acidente aeronáutico, não existe um fato isolado causador, mas sim uma série de eventos que levam a consumação do acidente. Partindo-se desta filosofia, os inquéritos investigatórios de acidentes aeronáuticos não têm caráter punitivo, apenas de prevenção e aprendizagem com o erros.

<sup>7</sup> Grifo do original.

<sup>8</sup> Re-cheque é um termo técnico que designa um teste prático de revalidação da carteira para voar determinada aeronave. Este teste prático é, em muitos casos, efetuado por militares do Departamento de Aviação Civil, que embora não voem constantemente o equipamento, são os responsáveis por aprovar ou não o “aluno”, mesmo que tenha experiência muito aquém.

capacidade legal de aprovar ou não a habilidade dos pilotos (APVAR, 1998), mesmo que sua experiência prática seja menor.

Outra evidência da institucionalização é a exigência do Ministério da Aeronáutica sobre os 'recursos humanos' que são puramente técnicos e claramente descritos em manuais (MMA, 1993), o que leva a empresa a fazer exigências de ordem legal, técnica e realizar padrões mínimos de qualidade física, intelectual e psicológica (Malvezzi, 1990; VARIG, 1998).

Outras contingências institucionais que não estão necessariamente expressas em normas e manuais, mas que também encontram sua rigidez quase burocrática de conduta, são aqueles comportamentos e controles aos quais os pilotos são submetidos por parte do próprio grupo de vôo. Por exemplo, certos comportamentos e valores são vetados ou esperados, como é "o caso em relação a bebidas, seriedade, infantilismo e capacidade de operar em equipe" (Malvezzi, 1990, p.22).

#### 2.8.4 A natureza pessoal da atividade

O piloto é também um ser multidimensional, apesar de, por vezes, este aspecto não ficar evidente, dado o caráter técnico identificado em atitudes e habilidades que são exigidas pelas empresas. Entretanto, a despeito da imagem de "super-homem" (APVAR, 1998, p.22), o piloto é um ser humano como qualquer outro, que possui ansiedades, frustrações e expectativas. "Quem não tiver ansiedade, não tem sangue nas veias" lembra Long (1998, p.37).

Em que pese a rigidez, racionalização e controle das atividades do piloto, não é possível negar que ele exerce uma atividade atípica que acaba influenciando em seu relacionamento com toda a sociedade. Pelo fato de estar sempre viajando e em quartos de hotel

"os pilotos não deixam de ser hospedes, vivendo num lugar que não é deles e onde nem sempre se sentem à vontade. Se essa é sua rotina, ele acaba se articulando internamente a ela, recriando formas de vida afetiva e social que lhe permitam conciliar suas condições pessoais de constante mudança e efemeridade com as exigências profissionais" (Malvezzi, 1990, p.23).

A tensão criada pela falta de um contato afetivo mais duradouro e pelo distanciamento da família (APVAR, 1998) é compensada pelo prazer de voar (Gomes, 1991, Dejours, 1992), que é uma situação que afeta a relação do piloto consigo mesmo. Como explica Malvezzi (1990) por estar bem consigo mesmo, o piloto acha desnecessária a busca do contato social mais próximo, fato limitador da multidimensionalidade.

O desafio de amenizar os problemas pessoais de qualquer trabalhador não é diferente com os pilotos (Dejours, 1992). Cada profissão tem sua peculiaridade de tensões que causam desconforto em quem a exerce, e no trabalho do aeronauta a busca da minimização destas tensões também se faz necessária. Uma destas tensões é causada pela introdução de novas tecnologias que podem reduzir postos de trabalho, e acabam por exigir mudanças de comportamento e habilidades para o desenvolvimento de novas habilidades.

#### 2.8.5 As habilidades do piloto e a automação do posto de pilotagem

Para Russo & Scalfi (1992, p.18) a "qualidade de voar reside em habilidades e sentidos que devem estar juntos para tornar o vôo uma forma de arte baseada na ciência". Isto é, o piloto que utilizar uma aeronave necessita possuir qualidades mínimas de conhecimento dos conceitos básicos sobre a operação da mesma, de regras de tráfego aéreo, meteorologia, navegação aérea, etc. Apropriando-se das palavras de Simões (1987, p.22) "Situar-se abaixo desse nível mínimo é uma afronta ao sistema e uma ameaça ao bem-estar dos outros pilotos que usufruem o mesmo céu".

Estas qualidades mínimas, tal como um modelo heurístico, apontam o perfil que o piloto deve ter, segundo Hopkins (1999): deve ser cauteloso, organizado, determinado, perceptivo, objetivo, compromissado com sua vida e ser mais cauteloso do que ambicioso.

Entretanto, o modelo heurístico tem sofrido modificações nos últimos anos. Inicialmente, esta mudança se originou pelas preocupações que a automatização do posto de trabalho do piloto

gerou, principalmente após a segunda guerra. Conforme ICAO (1992), no princípio a automatização tinha o objetivo de estabilizar a posição da aeronave mediante o controle das superfícies aerodinâmicas.

Após a segunda guerra, este princípio ampliou-se rapidamente. Os sistemas eletroeletrônicos substituíram os equipamentos primitivos e foram introduzidos sistemas como radiofarol omnidirecional (VOR), sistema de pouso por instrumentos (ILS), piloto automático (PA), sistema de advertência de proximidade do solo (GPWS), sistema anticolisão de bordo (ACAS/TCAS), sistema de navegação de área (RNAV) e gestão de vôo integrados ao PA, além de sistemas de controle que impedem que a aeronave ultrapasse seus limites de segurança operacional. Todos estes equipamentos e sistemas de vôo, elevaram a complexidade da automatização das aeronaves de transporte civil. “Os pilotos que em um momento tiveram sob seu poder todos os aspectos de controle e gestão da aeronave, agora são responsáveis pela gestão de complexas interfaces com suporte físico e lógico, mediante a qual devem operar os aviões” (ICAO, 1992, p.4). A figura a seguir representa a mudança que a automatização provocou no posto de pilotagem e o afastamento do controle do piloto sobre a mesma.

**Figura 2.** Evolução da automatização das aeronaves de transporte civil.



Fonte: adaptado de ICAO (1992).

Além da diminuição de postos de trabalho a automatização provocou desconforto nos profissionais, conforme resolução do Comitê Técnico sobre Comportamento Humano

(ICAO, 1992). Entre estes desconfortos o Comitê elegeu 8 como os mais perturbadores para os pilotos:

- perda da compreensão da situação;
- excesso de confiança sobre os aparelhos de vôo;
- temor que a automatização provoca (quem tem o controle do avião?);
- manutenção da autoridade do comandante;
- má desenho da interface dos equipamentos;
- os procedimentos para seleção dos pilotos referem-se obrigatoriamente ao valor relativo da experiência e das horas de vôo;
- caráter da instrução e dos procedimentos;
- papel do piloto de uma aeronave automatizada.

É notável que a automatização dos aparelhos trouxe a segurança para as atividades da aviação. Entretanto, o grau elevado de automação provocou ao longo do tempo tensões nos pilotos como, a perda do sentido da função que ele exerce, o tédio causado por longas etapas do vôo ‘automático’, o excesso de confiança que alguns pilotos colocam na capacidade quase sem falha dos aparelhos, etc (ICAO, 1992). Um estudo feito com pilotos do “Boeing 737-300 revelou uma deficiência no “modelo mental” que os pilotos desenvolvem sobre como o sistema de gerenciamento funciona em situações específicas” (Hughes, 1997, p.22). Parece prudente garantir ao piloto a participação consciente de todas as etapas do vôo e ao mesmo tempo aproveitar as facilidades que o vôo automatizado traz.

Este aproveitamento tem sido transferido para outras atividades da cabina e fora dela, como o relacionamento com a equipe técnica e com os passageiros. Neste sentido, deste a metade dos anos 90, algumas empresas aéreas do Brasil têm requerido um profissional com um perfil solidamente técnico, mas também com habilidades de relacionamento humano mais desenvolvido. São reforçados os aspectos técnicos anteriormente mencionados, mas além destes atributos imprescindíveis a boa condução de um vôo, as habilidades humanas são traduzidas em autonomia, capacidade decisória, adaptação a novas situações, poder decidir sobre aspectos administrativos, ter bom relacionamento interpessoal, saber trabalhar em grupo, etc (FACA, 2000; Galante, 2000).

Na busca de solução da demanda causada pela necessidade de mudança do perfil, a partir de 1994 surgiram no Brasil os cursos de Ciências Aeronáuticas. Estes cursos são ministrados por entidades de ensino superior que preparam profissionais cada vez mais qualificados nas mais diversas especialidades relacionadas à aviação (Galante, 2000).

Estes cursos auxiliam na compreensão da nova realidade do mercado de trabalho, conduzindo o futuro profissional ao entendimento que a estabilidade do trabalho esta residindo, agora, na capacidade proativa de ter o foco voltado para ocupação, objetivando o desenvolvimento de competências centrais e descobrindo o potencial próprio. Assim, a empregabilidade mostra-se como possibilidade de ação presente viável, capacitando o indivíduo para desenvolver as atitudes e ações futuras decorrentes da dinâmica global, social e tecnológica que envolvem a todos indistintamente.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia empregada para a elaboração desta dissertação constitui-se de uma abordagem exploratória-descritiva-quantitativa e é dividida em duas etapas distintas:

1. Pesquisa bibliográfica.

2. Elaboração, aplicação e tabulação dos questionários.

#### 3.1 Pesquisa bibliográfica

Segundo Vergara (1997) a pesquisa exploratória é aquela na qual existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado, e permite ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema em questão (Triviños, 1987, p.110), além do que não exige o pesquisador da "revisão da literatura, as entrevistas, o emprego de questionários etc., tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico".

Por sua vez, uma pesquisa descritiva exige uma série de informações e conceitos (Bruyne, 1991; Triviños, 1987) sobre o tema em questão, dando condições ao pesquisador de criar elementos para discorrer os fatos com a clareza necessária.

O estudo foi conduzido através de consulta a bibliografia dando ênfase ao aspecto teórico da questão proposta. Manzo (1991, p. 32) se refere a bibliografia pesquisada como o instrumento que "oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente", propiciando um exame e uma releitura do tema sob novo enfoque e perspectiva.

A pesquisa quantitativa possibilita traduzir em números opiniões e informações que possibilitarão a análise das mesmas diante da utilização de recursos e técnicas estatísticas (Silva & Menezes, 2000).

#### 3.2 Elaboração, aplicação e tabulação dos questionários

Com o objetivo de viabilizar a pesquisa, buscou-se o respaldo da Varig através do seu Departamento de Operação que remeteu o trabalho especificamente para a Associação de Pilotos da empresa. A partir daí, todos os demais contatos e viabilidades de aplicação do questionário foram tratados diretamente com a APVAR - base São Paulo e sua Diretoria de Comunicações. A caracterização da Associação encontra-se no Anexo 1.

Após receber o apoio do Presidente da Associação, através de solicitação mediante envio de correspondência, e este designar a pessoa que seria responsável por dar o suporte técnico e logístico é que foi definido, em conjunto, o plano de desenvolvimento das ações.

Neste plano definiu-se como seriam enviados os questionários, como os pilotos seriam informados da existência e importância da pesquisa, como seriam coletados os dados e qual o prazo máximo da pesquisa.

Devido a problemas operacionais, o meio utilizado para o envio dos questionários foi a Internet. Mais especificamente, ficaram disponíveis na página da Associação ([www.apvar.org.br](http://www.apvar.org.br)) na área restrita 'somente associados'. Foi estabelecido um prazo máximo

de 30 dias para que os questionários fossem respondidos. Os pilotos tomariam ciência da natureza da pesquisa através de mensagem da Associação enviada para o e-mail de cada um dos associados. Ficou definido também, que esta mensagem seria novamente enviada após 15 dias da disponibilização, para servir como reforço. Após estas definições findou-se este primeiro passo.

O segundo passo foi selecionar os elementos que fizeram parte da amostra. Foi preciso estabelecer a unidade de amostragem (Barbetta, 1998), a qual constituiu-se nos próprios pilotos. A população alvo inicialmente era composta de 1.350 pilotos que atuam na Varig, enquanto a população acessível foi de 700 pilotos com permissão à página restrita.

Um questionário básico foi desenvolvido contendo 54 perguntas que serviu como subsídio para a elaboração do questionário definitivo. O questionário básico foi submetido a análise de um profissional da área de recrutamento e seleção para efetuar uma avaliação prévia e corrigir incoerências.

Posteriormente a esta análise, o questionário foi reavaliado pelo pesquisador que suprimiu algumas perguntas, ficando o mesmo com 25 perguntas. Após, foi apresentado a outro profissional, para que este pudesse avaliá-lo segundo os fundamentos e questões pertinentes aos elementos da empregabilidade que se queria levantar. Mais uma vez o questionário foi reavaliado buscando uma maior adequação para a consecução dos objetivos propostos.

O questionário decorrente destas duas avaliações preliminares serviram para a aplicação de um teste-piloto com 5 pessoas que atuam na área de empreendedorismo, psicologia e recursos humanos, os quais fizeram avaliações pertinentes às suas áreas específicas, além de se aterem as questões do formato, disposição das questões e clareza da linguagem. Estas avaliações levaram a uma nova depuração do questionário, que foi então elaborado na sua versão para a Internet, que teve outra linguagem de apresentação. A versão final do questionário encontra-se no Anexo 2.

Após encerrada a elaboração do questionário, este foi anexado a um *link* na página da Associação, sob responsabilidade do Departamento de Comunicações, o qual foi submetido a testes, feitos pelo próprio pesquisador, para saber: facilidade no preenchimento, falhas de consistência, disposição das perguntas na tela do computador, método de preenchimento, espaço para as respostas descritivas e a correta disposição dos dados que seriam colhidos pelo pesquisador para posterior análise. Foram feitos 27 testes até a versão final para disponibilização definitiva aos associados.

Após encerrado os testes e depois do envio da mensagem ao associados via e-mail, os questionários ficaram disponibilizado na página durante 30 dias. Nos primeiros 15 dias de disponibilização houve um fluxo considerável de 57 respostas. Passado este período, foi enviado novamente um comunicado interno o que resultou num novo fluxo de respostas (40). O resultado final foi um total de 97 questionários respondidos com 92 válidos, correspondendo a 13,90% da população acessível ou 7,20% da população alvo.

Os dados coletados e enviados pela responsável do Departamento de Comunicações foram tratados através do aplicativo Excel da Microsoft, dando a possibilidade de tabulá-los e analisá-los. Esta análise com suas observações acerca das respostas dadas estão expostas no próximo capítulo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análise dos dados

A pesquisa bibliográfica ajudou na aquisição dos conhecimentos a partir da análise de informações de artigos científicos, livros e periódicos especializados. Serviu, também, como catalisador do conhecimento visando aglutinar o que já foi discutido sobre o assunto.

O questionário utilizado serviu como auxílio e como indicativo para responder a pergunta do problema desta dissertação, já que algumas impressões foram utilizadas a partir de conversas com profissionais não diretamente envolvidos com a amostra.

Foi apresentado aos pilotos um questionário, via *Internet*, contendo 25 questões referentes a formação escolar, multiplicidade de interesses profissionais, gosto ou aversão ao risco, postura profissional, exercício da cidadania, autodesenvolvimento e auto-treinamento, consciência crítica, visão de futuro, busca de oportunidades, estabelecimento de metas, trabalho em grupo, competência profissional, auto-confiança e independência. A seguir, estão destacados os principais pontos observados, tabulados e analisados.

Assim como em outras áreas profissionais, a idade pode ser um fator decisivo no momento da contratação. Na aviação esta regra não é diferente e é comum o piloto começar a voar cedo.

O Instituto AERUS de Seguridade Social (instituição de suplementação de aposentadoria) do qual faz parte a Varig e Transbrasil considerada “pessoas de idade avançada” indivíduos com mais de 55 anos de idade (Art. 7º, parag. 3º).

Acontece que, por convenção, no Brasil existe uma baixa absorção da força de trabalho para aqueles que estão acima dos 45 anos, o que se torna ainda mais difícil para aquele indivíduo que está fora do mercado de trabalho. Como coloca Silveira (2001, p.44) “As empresas não assumem, mas o preconceito de idade tem vigorado nos últimos anos, sim, como um critério velado em seus processos de seleção”. É como se o profissional tivesse uma data de validade para utilizar suas competências. A Tabela 01 mostra que para 33,7% da amostra que se encontra acima de 41 anos, a idade poderá ser um agravante na medida em que estes indivíduos não possuam outra forma de obtenção renda. Mostra também que, segundo o AERUS, 10,9% dos pesquisados estão ficando velhos para o exercício da profissão. A grande maioria (89,1%) dos pilotos que responderam o questionário estão dentro da faixa etária de potencial para o desenvolvimento de outras habilidades na profissão.

Tabela 01. Em que faixa etária você se encontra?

Idade	Percentual	Freqüências do questionário
20 – 30	16,3%	15
31 – 40	50,0%	46
41 – 50	22,8%	21
Acima de 50	10,9%	10
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e exige das pessoas uma crescente formação profissional. Entende-se formação profissional não somente a formação técnica da área específica, mas também em áreas afins que não necessariamente dizem respeito a técnica do processo de trabalho. Em tese, o profissional com formação escolar superior ou com pós-graduação tem oportunidade de absorver um conjunto mais amplo de informações e conhecimentos, o que possibilita maior desenvolvimento de elementos da empregabilidade em relação aquele que possui o segundo grau.

A Tabela 02 mostra que 77,2% dos pilotos da pesquisa possuem formação superior, e dentre eles 44,6% de forma incompleta. Somente 22,8% possuem o 2º grau. Esta é a escolaridade mínima exigida pelo Departamento de Aviação Civil – DAC para a conquista da carteira de Piloto Comercial.

Tabela 02. Indique qual o seu nível de formação escolar

Níveis	Percentual	Freqüências do questionário
--------	------------	-----------------------------

Segundo grau	22,8%	21
Superior incompleto	44,6%	41
Superior completo	28,3%	26
Pós-Graduação	4,3%	4
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

A profissão do piloto carrega muito de idealismo, do ‘sonho de voar’ e de seguir uma carreira sólida e estável, embora isso demande do profissional muito empenho, dado a quantidade de cursos, exames e provas que é submetido periodicamente. Entretanto, a empregabilidade necessita de múltiplas atividades que geram habilidades diferenciadas, ou vice-versa. Observa-se que 53,3% dos pilotos poderão ter dificuldades quando da falta de oportunidades na área da aviação, dado que não exerceram nenhuma outra atividade profissional anteriormente.

Tabela 03. Você já exerceu outra atividade profissional ANTES de se tornar piloto?

Atividades	Percentual	Freqüências
Apenas uma	30,4%	28
Várias	16,3%	15
Nenhuma	45,7%	42
Não teve condições de exercer outra	7,6%	7
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

A literatura coloca que o indivíduo com perfil empreendedor tem como características estar direcionado para o planejamento, saber buscar oportunidades, correr riscos calculados, etc.

Analisando a Tabela 04 observa-se que 81,6% dos pesquisados têm aversão ao risco fora do ambiente da aviação e 7,6% agem por impulso. Dos 92 pilotos que responderam o questionário, apenas 10 avaliam de alguma forma os riscos que envolvem a situação.

Tabela 04. Você somente assume riscos fora da aviação se:

	Percentual	Freqüências
As chances de dar certo forem altas	69,6%	64
As chances de dar certo ou não, forem meio-a-meio	10,9%	10
Corro o risco sem me preocupar com fracasso	7,6%	7
Se existe a possibilidade de fracassar, prefiro não correr riscos	12,0%	11
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Como visto na literatura, poucas são as empresas que garantem a estabilidade no emprego, dentre elas encontram-se as empresas do setor público. Fazer carreira é um dos ideais do piloto que ingressa na aviação comercial. Atualmente, permanecer por longos períodos numa mesma empresa, no cenário de economia globalizada e competitiva, não está comum.

Entende-se que longos períodos de formação e a experiência de anos na profissão acabam por gerar um sentimento de estabilidade no profissional. Este sentimento, de alguma forma, também é fomentado pela companhia, talvez por que ela despenda um recurso bastante alto na formação técnica de seu profissional. Observa-se na Tabela 05 o grande número de profissionais (72,7%) que estão a mais de 10 anos na empresa. Este número pode ser entendido pelas características que cercam a profissão, tais como, força política da Associação junto a companhia e sindicatos, a importância vital da competência técnica e, por parte da companhia, o elevado investimento no profissional. Estas características podem ser resumidas no Acordo Coletivo de Trabalho 2000/2001 que reza em seu artigo 5º que é garantido estabilidade, salvo em caso de justa causa, ao piloto que contar com mais de 15 anos de empresa ou que esteja a 3 anos ou menos de adquirir a aposentadoria.

Tabela 05. Há quanto tempo você atua como piloto nessa empresa (anos)?

Período (anos)	Percentual	Frequências
1 – 5	14,1%	13
6 – 10	13,0%	12
11 – 15	38,0%	35
16 – 20	15,2%	14
21 – 25	4,3%	4
Mais de 25	15,2%	14
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

O exercício de várias atividades é um dos pontos importantes da empregabilidade. Embora para os que queiram seguir uma carreira específica, exercer atividades paralelas seja um constante desafio, não se pode hoje desconsiderar esta realidade.

Nota-se na Tabela 06 que 53,3% demonstraram interesse em exercer outras atividades dentro da empresa, na mesma área de atuação mas com foco diferente. 33,7% dos pilotos exerceram atividades paralelas na aviação. Outra observação da Tabela é que a sensação de estabilidade no cargo é bastante significativa, presente em 64,1% dos pesquisados.

Tabela 06. Dentro da empresa em que você está hoje:

	Percentual		Frequências	
	Verdadeiro	Falso	Verdadeiro	Falso
Exerce uma atividade paralela, além de ser piloto (instrutor, gerente de frota ...)	33,7%	66,3%	31	61
Até agora não exerceu outra atividade, mas gostaria de fazê-lo	46,7%	53,3%	43	49
Participa (participou) de cargo da diretoria da APVAR	22,8%	77,2%	21	71
É (foi) representante da empresa ou da APVAR junto ao SNA	6,5%	93,5%	6	86
Sente-se estável no cargo que ocupa	64,1%	35,9%	59	33

Quando as necessidades básicas do indivíduo estão satisfatoriamente preenchidas, entende-se que isto dá possibilidades do mesmo de preocupar-se com descobertas de outras habilidades. Àqueles que possuem perfil empreendedor poderão, diante das circunstâncias, avaliar e buscar novas oportunidades e agregar conhecimentos, alargando a possibilidade de obtenção de recursos. O trabalho em grupo também é uma competência humana valorizada atualmente, bem como o relacionamento com pessoas de todas as classes e níveis sócio-culturais.

Pode-se observar na Tabela 07 que existe uma sinergia entre os pilotos e outros profissionais que com eles atuam, visto que 92,4% deles conseguem desenvolver um trabalho de forma harmoniosa. A auto crítica também é um ponto importante para o profissional que em 93,5% dos casos procura repensar seus atos. Estes pontos corroboram com a literatura no sentido de trabalhar em grupo e ter domínio sobre os próprios sentimentos.

Na resposta do questionário houve uma aparente contradição. 75,0% dos pesquisados responderam que não recebem salário compatível com suas necessidades, ao passo que 71,7% responderam que, no futuro, conseguirão sustentar a si e a sua família. É possível que este viés tenha ocorrido pelo não entendimento da pergunta ou pela constância do indivíduo de criar novas necessidades para si próprio.

Os pilotos estão com suas necessidades sociais satisfatoriamente realizadas dado que 87% deles têm facilidade no relacionamento com colegas de trabalho. Este resultado é corroborado pelo expressivo número de 92,4% dos mesmos que são aceitos por estes mesmos colegas.

Outro dado importante que pode-se aferir da Tabela 07 é o idealismo presente nos pilotos. Através de informações obtidas em conversas com profissionais da área, observou-se que também estes não saberiam atuar em outra profissão que não fosse como piloto. Da mesma forma, os pesquisados que compartilham deste sentimento é de 91,3%. Isto pode ser respondido, em parte, pelo *status* social que poucas profissões alcançam, pelo desafio constante que a profissão traz e pela possibilidade de conhecer novos lugares constantemente.

Tabela 07. Com relação a você e sua atual profissão:

	Percentual		Frequências	
	Verdadeiro	Falso	Verdadeiro	Falso
Recebo salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família	25,0%	75,0%	23	69
Com a profissão de piloto conseguirei sustentar a mim e a minha família	71,7%	28,3%	66	26
Facilmente faço amizade entre as pessoas que trabalham comigo	87,0%	13,0%	80	12
Sou bem aceito pelos colegas de profissão e mantenho um relacionamento cordial e harmonioso	92,4%	7,6%	85	7
Se eu não fosse piloto, não seria outra coisa	8,7%	91,3%	8	84

A empresa me oferece boas condições de trabalho	77,2%	22,8%	71	21
Quando não estou satisfeito com meu desempenho profissional, procuro encontrar a causa e resolvê-la	93,5%	6,5%	86	6

Gerir o próprio destino e conseguir renda estando ou não empregado, são questões que vão além da simples concepção que a palavra empregabilidade pode transmitir. Para entender a dimensão do conceito ora utilizado, é preciso que o indivíduo seja proativo, colabore com o grupo de trabalho e observe as mudanças significativas que ocorrem no cenário nacional (e mundial), identificando quais mudanças atingirão mais acentuadamente sua atividade ou de sua empresa.

Na Tabela 08 observa-se que 53,3% dos respondentes têm uma visão global da empresa, desempenhando suas atividades dentro de um contexto sistemático. Um número pequeno (9,8%) tem o foco voltado somente no desempenho do papel de piloto, não participando de outras atividades da empresa. De outra forma, 43,5% dos respondentes têm preocupação constante com a melhoria da organização, que somados com os 53,3% que normalmente preocupam-se em contribuir, perfazem um total de 96,8% que acreditam fazer parte de um time. Outra constatação é o baixo envolvimento dos pilotos com a organização de classe, o que totaliza 18,5%.

Tabela 08. No que diz respeito à sua atuação profissional:

	Percentual			
	Freqüentemente	Quase sempre	Algumas vezes	Nunca
Quando algo não o agrada, você costuma fazer sugestões, no sentido de melhorar a empresa, mesmo que isso não diga respeito diretamente a você	32,6%	20,7%	40,2%	6,5%
Você desempenha as atividades atribuídas a sua função sem se preocupar com as demais atividades realizadas na empresa	9,8%	17,4%	33,7%	39,1%
Mesmo que algo não o agrada na empresa, você vai fazendo suas atividades sem se preocupar, seu negócio mesmo é voar	6,5%	12,0%	38,0%	43,5%
Costumo participar das assembléias do Sindicato	7,6%	10,9%	35,9%	45,7%

O termo recorrente que permeia a empregabilidade é a mudança de postura e de atitude. Sem que hajam mudanças por parte do indivíduo, no sentido de observar com atenção a realidade presente, torna-se difícil compreender a extensão do conceito de empregabilidade.

A Tabela 09 mostra que 15,2% dos respondentes são contrários a mudança, dos quais 10,9% preferem a estabilidade aparente da 'carteira assinada'. 48,9% dos pilotos optariam por uma nova ocupação, desde que esta fosse vinculada a uma remuneração maior. 13% dos respondentes não querem saber de mudanças, pois sentem-se estáveis na companhia.

Tabela 09. Caso você optasse por outra ocupação:

	Percentual	Freqüências
Optaria por uma que me desse segurança, com carteira assinada, salário fixo e estabilidade	10,9%	10
Poderia ter um salário base complementado com remuneração variável	4,3%	4
Deveria ser desafiadora, no sentido de testar meus conhecimentos, mas que reverterse em ganhos a altura	26,1%	24
Em primeiro lugar, que eu me satisfizesse como pessoa, independente da ocupação e da remuneração	22,8%	21
Principalmente que me desse uma remuneração melhor que a atual	22,8%	21

Não pensei sobre o assunto, pois estou estável na empresa	13,0%	12
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

O aprendizado contínuo, através da informação técnica, solidifica a execução das atividades que envolvem os afazeres do profissional, além do que dá a possibilidade de desenvolver consciência crítica sobre estas atividades. Como a empregabilidade diz respeito também ao crescimento do ser humano como indivíduo, um dos caminhos é através da leitura, capacita-o para o auto-desenvolvimento e para a habilidade de identificar novas oportunidades.

A literatura mostrou que a profissão de piloto tem uma componente técnica bastante expressiva, pois dele depende a condução segura de pessoas e materiais, além do que, está baseada nos princípios de previsibilidade. Assim, como mostra a Tabela 10, dos pilotos que responderam 65,2% têm na leitura de livros ou revistas a sua atualização técnica.

Tabela 10. Você costuma ler livros ou revistas a respeito da sua área de atuação?

	Percentual	Freqüências
Freqüentemente	38,0%	35
Quase sempre	27,2%	25
Algumas vezes	28,3%	26
Nunca	6,5%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

A globalização fechou mercados e abriu outros, forçando as empresas a focalizarem melhor seu público-alvo, atendendo-os da melhor forma possível. Isto exige dos profissionais de qualquer área uma formação, ao mesmo tempo específica e generalista. Isto demanda deste 'novo' profissional uma busca constante de conhecimentos, de polivalência, de capacidade competitiva e de todo um aparato que dará maior possibilidade de garantir seu espaço no mercado de trabalho.

A pesquisa mostrou que uma parcela significativa (65,3%) de pilotos não têm preocupação (19,6%) ou preocupa-se esporadicamente (45,7%) com o desenvolvimento de outras habilidades. 34,8% dos pesquisados estão em sintonia com a nova realidade global, buscando conhecimentos fora de sua competência técnica.

Tabela 11. Você, pessoalmente, investe em treinamentos e desenvolvimento de outras habilidades fora da atividade de piloto?

	Percentual	Frequências
Freqüentemente	19,6%	18
Quase sempre	15,2%	14
Algumas vezes	45,7%	42
Nunca	19,6%	18
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Mais uma vez a questão de aquisição de novas habilidades é colocada como um dos pontos importantes da empregabilidade. Ter múltiplas habilidades significa ter vários interesses para transitar pela realidade da economia globalizada. É fato que a globalização traz ameaças e oportunidades e afeta as pessoas de diferentes formas. Um dos desafios é mostrar ao empregador que o indivíduo tem condições de transformar conhecimentos em resultados. Conhecimentos estes não somente advindos dos bancos escolares, mas também adquiridos com experiência em outras atividades profissionais.

Quase metade dos pilotos (48,9%) elencados na Tabela 12 nunca participam de atividades fora de suas competências técnicas, ao passo que 16,3% não perdem a oportunidade de agregar novos conhecimentos. O grande número (83,7%) de pilotos responderam que nunca ou esporadicamente participam de cursos ou treinamentos, não significa necessariamente uma falta de interesse. Pode-se entender este elevado número, em parte pela falta de abertura de agenda em seus horários ou por falta de incentivo da empresa, visto que os resultados, são contraditórios com a questão anterior, onde 34,8% tomam a iniciativa por conta própria de buscar novos conhecimentos fora de sua competência técnica.

Tabela 12. Você participa de cursos ou treinamentos que não estejam ligados, necessariamente, a atividade de piloto, oferecidos pela empresa?

	Percentual	Frequências
Freqüentemente	8,7%	8
Quase sempre	7,6%	7
Algumas vezes	34,8%	32
Nunca	48,9%	45
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Para que o indivíduo possa gerir seu destino é fundamental que ele tenha claro o que sabe e o que não sabe fazer. Dentre as premissas de homem parentético estão a capacidade dele perceber o sentido e o significado de ser, viver e estar em sintonia consigo próprio e com o mundo. Neste sentido, buscou-se identificar nos pilotos outras atividades que eles sabem fazer além de pilotar. Na Tabela 13 estão elencadas as atividades respondidas.

Tabela 13. Cite duas atividades que você sabe fazer além de pilotar aviões?

Atividades	Frequência
Trabalhos com informática e afins	18
Dar aulas (inglês e português)	11
Administração, pequenos negócios, empresário	16
Esportes	10
Música, artes, trabalhos manuais e afins	15
Traduções	2
Mecânica	4
Motorista	2
Vendas	6
Advogados	2
Engenharia	3
Outros	13

As respostas à pergunta 14 complementam às anteriores. Observou-se que nem sempre as respostas dadas na pergunta 13 são as mesmas que se encontram na Tabela 14. Na verdade não se pode dizer que é uma incoerência, dado que esta questão tinha um foco mais prático, buscando levá-los a uma possível realidade, isto significa que ele até sabe fazer outras atividades, mas não está apto a exercê-la, ou por uma formação incompleta, falta de treinamento ou falta de registro legal. Da mesma forma que a pergunta anterior, foi solicitado que os pilotos elencassem duas atividades que estão capacitados a exercer. É importante observar que não necessariamente serão encontradas as mesmas atividades que na tabela anterior, dado que aqui a pergunta refere-se a capacidade imediata de fazer algo.

Tabela 14. Se você não fosse piloto, no que você estaria capacitado a fazer hoje?

Atividades	Frequência
Dar aulas	7
Trabalhar com informática	4
Montar negócio próprio ou administrar negócios da família	7
Trabalhar com engenharia	8
Ser comerciante ou empresário	12
Advogar	3
Atividades ligadas ao esporte	3
Ser instrutor de voo (simulador)	2
Não sabe dizer ou não está capacitado para executar outra atividade	14

A busca de informação e sua efetiva utilização no planejamento e desenvolvimento de ações e projetos, caracterizam uma atitude compatível com a nova ordem sócio-econômica. A Tabela 15 mostra que a atitude expressa por 74% dos pilotos vai de encontro com o comportamento esperado de quem quer gerar diferencial competitivo para si próprio perante o mercado, com ênfase em diferentes aspectos. Alguns (37%) coletam informações, outros (10,9%) buscam sistematizar o planejamento das ações e um terceiro grupo (26,1%) recorre a especialistas para auxiliá-los no desenvolvimento dos projetos.

Em torno de 22,8% dos que responderam a pesquisa estão aparentemente acomodados no exercício de sua atividade, não demonstrando vontade ou interesse em desenvolver outros projetos profissionais. Esta atitude passiva pode gerar dificuldades aos que estiverem com faixa etária acima dos 45 anos, pois como já comentado, nestas condições as oportunidades tornam-se escassas.

Tabela 15. Em relação a projetos profissionais:

	Percentual	Frequências
Coletar todas as informações possíveis antes de iniciá-lo	37,0%	34
Faço o planejamento global e depois divido-o em partes menores para facilitar	10,9%	10
Nunca tive que fazer um projeto novo desde que comecei a trabalhar como piloto, por isso não sei como proceder	22,8%	21
Procuro conselhos de especialistas no ramo para ver como devo proceder	26,1%	24
Tomo decisões sem perder tempo buscando informações	3,3%	3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Observou-se na literatura que o contexto do mercado aeronáutico privilegia a continuidade da profissão e o segmento de uma carreira, que a Associação possui influência política e é uma fonte de aglutinação dos desejos dos profissionais que trabalham na companhia. Este sentimento pode ser observado na Tabela 16 onde a grande maioria dos profissionais (70,7%) não têm mudanças a vista para os próximos 5 anos, pois querem continuar exercendo a

carreira de piloto. Somente 19,6% pretendem mudar de atividade, seja depois de aposentar-se (10,9%) ou atuar em outra área qualquer (8,7%).

Tabela 16. Você tem idéia do que estará fazendo daqui a 5 anos?

	Percentual	Freqüências
Não tenho idéia, pois não se pode prever o futuro	7,6%	7
Espero continuar voando, seja nesta ou noutra empresa	70,7%	65
Aposentar-me e aproveitar a vida com a família	2,2%	2
Aposentar-me e desenvolver outra atividade	10,9%	10
Atuar em outra área profissional	8,7%	8
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Buscar melhor remuneração é um dos sentidos para que serve a empregabilidade. Esta remuneração pode ser obtida através de atividades paralelas a que se está desenvolvendo no momento ou da saída do atual emprego para trabalhos que ofereçam maiores recompensas. A aparente estabilidade, pelo menos financeira, ficou mais uma vez comprovada na Tabela 17, dado que a principal razão para mudança de emprego é a busca de uma melhor remuneração. Esta pergunta permitiu que os respondentes colocassem, também, suas impressões, além das opções previamente definidas. Observa-se que algumas respostas podem ser atribuídas as opções pré-definidas. Abaixo está a síntese das respostas.

Tabela 17. Caso surgissem oportunidades para mudança de emprego, qual seria a principal razão para você aceitar? (assinale até duas alternativas)

Melhor remuneração com as mesmas condições de trabalho	50
Aquele que me dê maiores condições de ficar junto a família	22
Buscar desafios em atividades que ainda não exerci, mas que me recompensem a altura	28
Não pretendo mudar de profissão	29
Outros (especifique)	
Advogar	2
Realização pessoal, melhores benefícios.	1
Maior tempo com a família.	2
Só mudaria de profissão se ficasse incapacitado para exercê-la.	3
Maior remuneração e mais estabilidade.	8
Não depender de uma pessoa que eu não conheço para dizer quando eu vou ficar em casa, quando eu posso marcar um programa com os amigos, enfim, ter controle sobre a minha vida pessoal. Não depender de uma escala mensal que muitas vezes é feita sem pensar no tripulante como pessoa e sim como um número de matrícula.	1
Pretendo continuar atuando em outras áreas mas sem abandonar minha carreira de piloto.	1
Não ser empregado.	1
O melhor emprego ainda é na companhia, com salários que corrijam as perdas inflacionárias dos últimos anos e mais algumas conquistas no campo social.	1
Outro que oferecesse melhor plano de carreira.	2
Continuar voando, mas com uma atividade em	2

paralelo.	
-----------	--

A busca de informação ajuda ao profissional identificar novas oportunidades de negócios, o mantém atualizado sobre questões que influenciam direta ou indiretamente a área em que pretende atuar ou atua, auxilia-o, com base em informações consistentes, a avaliar e tomar decisões acerca de riscos que irá correr, aumentando sua visão no mercado complexo.

A Tabela 18 mostra que, em decorrência da facilidade de acesso a jornais distribuídos nas aeronaves, este torna-se a forma mais comum (54,3%) de busca de informação. A televisão e o rádio vem em segundo lugar com 29,3% e a Internet com 15,2%, respectivamente.

Tabela 18. De que modo você se informa sobre os acontecimentos do país e do mundo?

	Percentual	Freqüências
Jornal de assuntos gerais distribuídos no avião	54,3%	50
Televisão e/ou rádio	29,3%	27
Internet	15,2%	14
Boletins informativos	0,0%	0
Jornais e revistas especializados (tipo Valor/Gazeta Mercantil/outras áreas)	1,1%	1
Outros	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

O sentido que coloca-se para o entendimento do conceito de empregabilidade diz respeito a compreensão de questões como educação geral, profissionalizante e continuada para o novo contexto do trabalho. Estas questões são desafios permanentes que o indivíduo tem na construção do seu conhecimento. Buscou-se identificar o entendimento que o piloto tem sobre o termo empregabilidade.

Ele é entendido pelos pilotos sob diferentes aspectos e pontos de vista. A Tabela 19 mostra que 14% dos pesquisados nunca ouviu falar sobre o assunto e 4,3% já ouviu mas não teve interesse em aprofundar-se em seu significado. Para 39,1% o conceito de empregabilidade vai ao encontro do termo corrente na literatura. A vinculação de contrato formal de trabalho não parece ser relevante na busca de ocupação para 18,5% dos pesquisados, mas sim a qualificação permanente para o exercício da mesma.

Tabela 19. Qual o conceito que MAIS representa a empregabilidade para você?

	Percentual	Freqüências
Já ouvi falar mas não sei o que significa	4,3%	4
Nunca ouvi falar sobre o termo	14,1%	13
É a capacidade de conseguir um novo emprego	17,4%	16
É estar apto para prestar serviço para qualquer tipo de empresa, mesmo que não seja na aviação	39,1%	36
É estar treinado e capacitado para ser promovido na empresa que atua	6,5%	6
É estar sempre qualificado para trabalhar, com registro em carteira ou não	18,5%	17
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Embora venha a parecer menos importante, o trabalho em grupo, e a contribuição para a melhoria no ambiente de trabalho também vem agregar valor ao desenvolvimento da empregabilidade. A crescente demanda por pessoas que sabem gerenciar conflitos, administrar tensões e emoções torna-se cada vez mais imprescindível entre os membros que formam um grupo de trabalho. As relações interpessoais tomaram tal vulto, que as empresas aéreas, num caso mais específico, desenvolveram um método chamado de CRM (Crew Resource Management) com o objetivo de tirar o maior proveito da força de um grupo que trabalha junto.

Nota-se na Tabela 20 que 26,1% dos pilotos dão preferência aos aspectos técnicos e não pessoais num relacionamento de trabalho. A valorização do relacionamento fica evidente em 63,1% em detrimento da competência técnica (73,9%). Outro aspecto salientado é que 43,5% dos respondentes preferem o trabalho isolado, individual, independente. Dividir responsabilidades para assim maximizar os resultados de uma atividade está presente em 67,4% dos pilotos.

Tabela 20. Você prefere:

	Freqüentemente	Quase sempre	Algumas vezes	Nunca
Trabalhar com alguém com quem não tenha bom relacionamento, mas que seja competente	8,7%	17,4%	45,7%	28,3%
Trabalhar com alguém que não seja tão competente, mas que antes de mais nada seja agradável e de bom trato	10,9%	16,3%	58,7%	14,1%
Realizar seu trabalho independente dos outros	32,6%	10,9%	34,8%	21,7%
Trabalhar em equipe, independente de gostos pessoais, do que assumir a responsabilidade de um trabalho sozinho	42,4%	25,0%	28,3%	4,3%
Trabalhar com quem você está acostumado, do que com desconhecidos	35,9%	27,2%	32,6%	4,3%

Saber avaliar as situações que se apresentam quotidianamente, sem tirar conclusões apressadas, baseadas em informações incompletas ou sem validade, é aspecto presente no perfil do homem parentético. A validade disso diz respeito a capacidade do indivíduo observar de forma acurada os acontecimentos e avaliar os riscos que envolvem a tomada de uma decisão.

Na Tabela 21 tem-se que maioria (71,7%) dos pilotos não faz pré-julgamentos sem o devido conhecimento dos fatos. Pressupõem-se que tomam decisões baseados num conjunto consistente de dados e informações. Para 4,3% a competência está sempre relacionada ao sucesso.

Tabela 21. Em sua opinião, as pessoas consideradas competentes, mas que não tiveram êxito:

	Percentual	Freqüências
Não são competentes na realidade	4,3%	4
Não souberam aproveitar as oportunidades que apareceram	19,6%	18
Simplesmente tiveram aza r na vida	4,3%	4
Não é possível julgá-los sem conhecer todos os fatos	71,7%	66
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Mais uma vez, a busca da informação tem seu lugar de destaque. É através de informações que pode-se formar o conhecimento sobre algo e assim dar bases sólidas na tomada de decisões. As informações mantêm o indivíduo atualizado com a realidade presente, tornando-o competitivo e atraente. O conhecimento dá condições de transformar informações em soluções e resultados positivos, minimizando erros.

A quase totalidade (95,6%) dos pesquisados mostrou acompanhar com freqüência os movimentos e mudanças que ocorrem na empresa, mostrando estar preocupados com os rumos tomados. Dentro da organização, esta preocupação lhes possibilita receber uma série de informações que lhes dará condições de tomar decisões, acerca de sua carreira, dentro e fora da empresa, assegurando sua empregabilidade.

Tabela 22. Você acompanha as mudanças que ocorrem na sua empresa?

	Percentual	Freqüências
Freqüentemente	63,0%	58
Quase sempre	32,6%	30
Algumas vezes	4,3%	4
Nunca	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Muito embora o ser humano tenda à estabilidade, esta não deve ser entendida como passividade ou comodismo. A estabilidade por si só não é ruim. Entretanto, pode levar a uma acomodação e não mais permitir que haja uma evolução e uma adequação à nova realidade. A velocidade com que acontecem as mudanças deve ser observada e levada em consideração.

Saber avaliar em que estágio se encontra a própria carreira ou os conhecimentos para pleitear numa nova ocupação são fundamentais na economia global. Assim, observa-se que a grande maioria dos pilotos (96,8%) têm consciência do *status* de sua carreira.

Do grupo elencado na Tabela 23, 15,2% considera sua carreira em declínio, o que perfaz aproximadamente o mesmo número de pilotos que tem mais de 25 anos de profissão e estão em vias de aposentar-se. 62,0% dos pesquisados consideram sua profissão estabilizada, o que também representa quase o mesmo valor dos que estão a mais de 15 anos na empresa.

Tabela 23. Sua carreira como piloto, atualmente se encontra:

	Percentual	Freqüências
Estabilizada	62,0%	57
Em ascensão	19,6%	18
Em declínio	15,2%	14
Não sei em que estágio se encontra	3,3%	3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

As implicações de gerir o próprio destino e de empreender-se a si, dizem respeito a capacidade do indivíduo de transitar em outras áreas de trabalho que não somente a específica em que se encontra atualmente. A realidade do ser humano generalista (multidimensional) está cada vez mais presente. Aprender idiomas, entender as implicações da informática, freqüentar bancos escolares, conseguir trabalhar em grupo e produzir resultados, são desafios para o desenvolvimento da empregabilidade.

Fica evidente na Tabela 24 que 68,5% dos pilotos não têm condições de gerenciar uma nova carreira que não seja a de piloto. As implicações tornam-se negativas para os que não tiveram outra experiência profissional, não conseguiram elencar nenhuma atividade além de pilotar e não estão capacitados para fazer outra atividade.

Tabela 24. Você se considera preparado hoje, para gerenciar sua carreira profissional em outra ocupação que não seja como piloto?

	Percentual	Freqüências
Totalmente	9,8%	9
Quase totalmente	21,7%	20
Um pouco	40,2%	37
Não	28,3%	26
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

A nova concepção da palavra trabalho traz consigo a remuneração variável. Este tipo de remuneração tem sido utilizada, em alguns casos, como recompensa por metas alcançadas. Não há dúvidas que a estabilidade está agregada, além da garantia do emprego, também a segurança de receber mensalmente uma renda, o que transforma remuneração variável uma ameaça. Observa-se na Tabela 25 que 88,0% dos pilotos não vêem a remuneração variável com bons olhos.

Tabela 25. O que você pensa sobre remuneração variável?

	Percentual	Freqüências
--	------------	-------------

Viver somente dela é interessante pois dá a possibilidade de melhorar o orçamento	12,0%	11
Não me agrada. É mais importante saber o quanto eu vou ganhar para poder me planejar, além do que, representa instabilidade financeira	31,5%	29
É difícil trabalhar nesta situação, pois tenho sempre que “correr atrás da máquina” para receber uma remuneração razoável ao final do meu trabalho, o que é muito estressante	17,4%	16
Prefiro ter um salário base que traga uma certa estabilidade	39,1%	36
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

Observou-se ao longo da análise dos dados da pesquisa que, embora existam características similares no que diz respeito ao entendimento do que é empregabilidade, sentimento de fazer parte de um grupo coeso de trabalho, a paixão pela profissão e a necessidade de estabilidade, algumas características devem ser preservadas de maneira individualizadas.

Construir o pensamento para levar aos indivíduos compreender a importância de manter-se atualizados, com o foco voltado para a dinâmica do mercado e com vistas a empregabilidade é um desafio constante.

Como mencionado na revisão bibliográfica, a empregabilidade não pode ser entendida como algo fechado e acabado. Da mesma forma que o modelo heurístico dos tipos de organizações, a empregabilidade do indivíduo também está colocada numa premissa de *continuum*. Assim com base nos dados compilados tem-se a seguir as principais conclusões que deverão ser entendidas pelo leitor como uma maior ou menor aproximação do modelo ideal de empregabilidade.

#### 4.2 Correlações dos elementos acerca da pesquisa empírica

Diante dos dados analisados e das premissas da literatura tem-se as seguintes conclusões sobre a amostra pesquisada em relação aos elementos da empregabilidade:

- 1. Educação:** diferentemente de outras profissões, o exercício da atividade de piloto não exige formação superior e os dados de escolaridade confirmam esta realidade. Porém, a proliferação nos últimos anos dos cursos denominados ‘Faculdades do Ar ou Ciências Aeronáuticas’ poderá mudar o escopo da profissão de piloto, transcendendo o exercício puramente técnico da atividade para algo mais ligado a gestão de procedimentos, situação que já ocorre em algumas aeronaves. Existem estudos do Departamento de Aviação Civil que condicionam a aquisição da licença de Piloto de Linha Aérea a obtenção do título de conclusão de curso de terceiro grau. Para o entendimento ampliado de empregabilidade, investir em educação geral e continuada é importante. Como pôde-se observar na pesquisa, são poucos aqueles que investem em treinamento e desenvolvimento fora da atividade de piloto (65,3%) ou que participam de outras atividades que não estejam ligadas a área de atuação (83,7) técnica.
- 2. Consciência crítica e cidadania:** este item refere-se a disposição do indivíduo em ser cooperativo e participativo, de exercer seu papel de cidadão de modo a contribuir para a melhoria do seu espaço e da capacidade de dimensionar sua vida profissional. Com o dimensionamento profissional pode-se ter noção se o piloto sabe em que estágio sua carreira se encontra. O sentimento de estabilidade evidenciado na pesquisa pode ser respondido, conforme já mencionado, através do artigo 5º do Acordo Coletivo de Trabalho.

Em relação a capacidade de ser cooperativo e participativo, apenas 6,5% dos pesquisados é ou foi representante da Associação no Sindicato e, 53,3% deles costumam fazer sugestões para melhoria da empresa, o que, de qualquer forma, representa um interesse sobre a melhoria do seu espaço de trabalho em detrimento do interesse da classe. No fim,

este interesse de melhoria leva a um incremento no valor do indivíduo em relação a empresa, tornando-o empregável.

3. **Habilidades competências conceituais e políticas:** a busca da empregabilidade passa pelos caminhos das habilidades humanas básicas como a facilidade de relacionamento interpessoal ou de gestão. Este item refere-se a capacidade do indivíduo de dimensionar o exercício de sua profissão e de manter uma rede de contatos, além de saber trabalhar em grupo. Como dito no item 1, as habilidades técnicas para o exercício da profissão de piloto estão bastante solidificadas, porém, a empregabilidade vai além do universo da atual empresa. Para conseguir novas ocupações, o indivíduo precisa ter consciência da necessidade de desenvolver múltiplas habilidades, preocupação de 34,8% dos respondentes. Exercer outras atividades ao longo da vida possibilita desenvolver capacidades variadas aumentando o leque de opções de trabalho mesmo dentro da atual empresa. É preciso lembra-se das exigências físicas feitas pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) sobre o exercício da profissão de aeronauta<sup>9</sup>, que faz com que a falta de outras habilidades, cause problemas de ordem financeira e psicológica numa eventual aposentadoria precoce provocada por condições médicas como salienta Corrêa (2000), mas que dão a plena capacidade de fazer outra atividade. Outro dado importante é que 83,7% dos pilotos nunca ou alguma vez participou de curso ou treinamento não ligados a atividade de piloto o que empobrece a busca de empregabilidade.
4. **Espírito empreendedor ou intraempreendedor:** empreendedor é uma pessoa que costuma correr riscos, antes porém, avalia-os. O risco está presente na atividade cotidiana e, em última análise, as chances de dar certo ou não é de 50%. Como ficou constatado 81,6% dos pilotos tem aversão ao risco e 37% deles coletam o máximo de informações possíveis antes de iniciar um novo projeto profissional. A visão de futuro é outro item do perfil do empreendedor e neste caso 70,7% têm o foco na mesma ocupação que estão atualmente. O importante não é mudar de profissão para desenvolver a empregabilidade, mas sim ter projetos, estar atento as mudanças que estão ocorrendo, estar capacitado para gerenciar a carreira profissional (31,5%) e ter condições de criar oportunidades a si próprio.
5. **Autodesenvolvimento e autotreinamento:** como pôde-se observar voar é o desejo mais forte da maioria absoluta (91,3%), visto que não seriam outro profissional se não fosse como piloto de avião. O item 5 requer auto-realização e identidade no sentido de reconhecer-se com a ocupação que está desenvolvendo. Nota-se que quase todos possuem tanto auto-realização quanto identidade com a profissão, já que 93,5% tentam resolver as causas que por ventura afetem seu desempenho profissional. Entretanto, na criação de multiplicidades de habilidades poucos são aqueles que investem em si mesmos. Apenas 33,7% exerceram uma atividade paralela mesmo dentro do ramo da aviação e 53,3% não está disposto a fazê-lo, o que também não traz muitas possibilidades de expansão de horizontes através da empregabilidade.
6. **Adequação profissional:** como visto no item anterior, no que se refere a adequação profissional a maioria está bem identificada, mostrando que estão no lugar certo, ou adequado. Este item versa sobre a busca de prazer e na satisfação na ocupação desenvolvida e pretendida, além dos gostos e interesses. Observou-se que muitas respostas dadas às perguntas 13 e 14 são uma extensão do *metier* da aviação como por exemplo mecânica, dar aulas de inglês e informática. O objetivo principal destas duas perguntas era saber se o piloto sabe fazer outra coisa e principalmente se ele tem consciência disto. Muitos não responderam, disseram nenhuma/nada. Empregabilidade requer que o indivíduo tenha em mente o que ele poderá fazer numa eventual perda do emprego, e estar preparado para recolocar-se rapidamente significa saber também o que

<sup>9</sup> "Aeronauta é o profissional habilitado pelo Ministério da Aeronáutica, que exerce atividade a bordo de aeronave civil nacional, mediante contrato de trabalho" (SNA, p.7, 1984).

pode fazer. As principais preocupações identificadas no questionário são referentes a remuneração. Este quesito circunda muitas das perguntas feitas e o sentimento reinante é a melhora dos ganhos.

7. **Reserva e fonte de recursos:** apesar deste item não ter sido pesquisado, salienta-se para a evidente necessidade de manter-se alguma forma de recurso para a eventual necessidade de buscar uma nova ocupação e não encontrá-la em tempo considerado hábil. Optou-se por não pesquisar este item por ser ele de difícil mensuração, no sentido de descobrir o quanto é necessário e justo para cada indivíduo. Porém, ele também deve ser entendido como sendo elemento da empregabilidade, pois dá ao indivíduo a liberdade necessária de buscar nova ocupação sem que este tempo ocioso lhe cause grandes prejuízos psicológicos.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1. Conclusões

O tema que reveste a discussão sobre empregabilidade não é simples e não deve ser ignorado. Para alguns autores, a empregabilidade é como uma fórmula mágica que resolve todos os problemas para o desemprego. Para outros, a possibilidade de expansão de horizontes pessoais amplos, inclusive busca de renda e subsistência.

O entendimento que tentou-se dar a esta dissertação é que, o indivíduo que desenvolver um ou mais elementos da empregabilidade terá maior visibilidade no mercado em relação aquele que não se deter às mudanças e a nova ordem sócio-econômica.

Em resposta a pergunta que baliza a dissertação tem-se que os pilotos devem observar com maior cuidado a dinâmica e transitoriedade do mercado em que a aviação está envolvida. Assim, padrões que estão vigentes no momento, poderão, através de pressões dos órgãos reguladores da aviação civil brasileira e das próprias companhias aéreas, ser mudados. Desenvolver a empregabilidade requer do indivíduo a atenção devida para que o sentimento de estabilidade não termine por causar apatia quanto a busca do aprendizado contínuo e da descoberta de novas habilidades, além de conseguir vislumbrar novos cenários que constantemente se apresentam.

Concluiu-se, que o mercado de trabalho em geral, exige cada vez mais do indivíduo respostas positivas quanto a sua permanência na empresa, no sentido de colaborar trazendo soluções e buscando alternativas à empresa. A pesquisa mostrou que este cenário não cabe explicitamente aos pilotos da Varig. Embora a empresa lhes cobre resultados quanto a execução segura do voo, não se exige deles outro tipo de atitude quanto as exigências de colaboração e incrementos de resultados, o que também dá ao piloto um sensação de estabilidade no cargo, já que sua avaliação é basicamente técnica.

Deve-se alertar porém, que a aparente tranquilidade nas relações entre companhia e empregado não deve ser justificativa para um comportamento passivo e apático dos pilotos. Neste ponto, o desenvolvimento de novas habilidades deve vir acompanhando de um permanente estado de alerta às mudanças que

ocorrem quase diariamente. Assim, o indivíduo que não estiver atento aos acontecimentos ao seu redor, pode não perceber por exemplo, a introdução de novas tecnologias que poderão tirar seu posto de trabalho, e o que é pior, este mesmo indivíduo poderá não estar apto em tempo suficiente, para adquirir um novo trabalho.

Outra conclusão diz respeito a estrutura burocrática da qual a Varig faz parte. A organização burocrática não garante a empregabilidade, embora por sua natureza ela tenda a uma certa estabilidade. Dentro dos preceitos da teoria weberiana para aqueles que desejam atingir postos mais elevados dentro da empresa, é mister que ele tenha as habilidades (princípio da competência técnica) necessárias para o cargo pretendido. Para o piloto da Varig, embora os elementos da empregabilidade não tenham sua validade plena, dado que o setor atualmente privilegia critérios técnicos para contratação, mesmo dentro do escopo burocrático da companhia, a empregabilidade é fundamental para o piloto que quer evoluir na companhia.

Por mais que estudos sejam feitos buscando levar o entendimento de que hoje se faz útil a empregabilidade, é importante que o indivíduo desenvolva uma postura pró-ativa, atitudes e habilidades para a empregabilidade, buscando novos caminhos, o estudo formal e continuado e identificando novas possibilidades de obtenção de renda num mundo cada vez mais sem empregos formais.

É provável que os empregos não desapareçam, mas é imprescindível acompanhar os indicativos de um mundo onde o trabalho agrega cada vez mais valor, exigindo múltiplos conhecimentos e uma efetiva colaboração para gerar diferencial competitivo para as organizações. Segundo dados da pesquisa, é possível que aos pilotos fique reservado esta última parte.

## 5.2. Recomendações

Muitas outras pesquisas poderão ser feitas para que se possa entender com maior propriedade todas as variáveis que envolvem a atividade do piloto de avião, os impactos tecnológicos sentidos na profissão e o que é ou não aplicável a realidade desta classe de

profissionais. Por isso, a partir dos resultados obtidos na pesquisa sugerem-se algumas recomendações para possíveis trabalhos neste campo de investigação. Entre elas estão:

- O estudo da realidade em outras empresas do ramo, inclusive de transporte aéreo não regular como é o caso de táxi aéreos, pois este profissional depende muito mais do desenvolvimento de sua empregabilidade em relação ao piloto de empresa de transporte aéreo regular, dado a volatilidade deste mercado;
- O desenvolvimento da empregabilidade requer, principalmente, mudança no perfil do indivíduo. Isto necessita de um acompanhamento mais profundo de um grupo específico, para que se possa estudar sua evolução ao longo de um período pré-determinado;
- A elaboração de um instrumento de pesquisa qualitativo que dê possibilidades de entender as nuances dos aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos.

## BILBIOGRAFIA

ALVES, José Caetano Lavorato. **Lutas centrais**. Biblioteca do Sindicato Nacional dos Aeronautas. Rio de Janeiro, 1994.

ANDRADE, Maria Lúcia Di Iorio; ARAÚJO, Mary Lane. **O trabalho do aeronauta**. Rio de Janeiro, COOPIM, 1982.

ASSOCIAÇÃO DE PILOTOS DA VARIG – APVAR. **Voando com os pilotos**: condições de trabalho dos pilotos de uma empresa de aviação comercial. São Paulo : APVAR, 1998.

AUSTIN, Claire. A flexibilidade é a lei. **HSM Management**. São Paulo, a.1, n.2, p.78-80, mai./jun. 1997.

BAGSHAW, Mike. **Employability**: creating a contract of mutual investment. Trans4mation. Disponível na internet. [www.trans4mation.com/new/3articles.htm](http://www.trans4mation.com/new/3articles.htm). 11 de abril de 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 2 ed. Revisada. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1998.

BATES, Terence; BLOCH, Susan. O impacto do fim do emprego. **HSM Management**. São Paulo, a.1, n.5, p.48-52, nov./dez. 1997.

BAUMGRATZ, Euler de Paula; BRANDÃO, Norma Lúcia S. Empregabilidade X Trabalhabilidade: da renovação externa à transformação interna. **Informativo da AHMG**. 28 de setembro, 1998. Disponível na internet. [www.ahmg.com.br/empr\\_tra.htm](http://www.ahmg.com.br/empr_tra.htm). 17 de abril de 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – SEFOR. **Educação profissional**: a era da empregabilidade. Disponível na internet. [www.mtb.gov.br/sppe/eduprof/edpro02d.htm](http://www.mtb.gov.br/sppe/eduprof/edpro02d.htm). 13 de abril de 2000b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Educação profissional e empregabilidade**: emprego, trabalho e educação profissional. Disponível na internet. [www.mtb.gov.br/sppe/eduprof/edpro02e.htm](http://www.mtb.gov.br/sppe/eduprof/edpro02e.htm). 13 de abril de 2000c.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.

- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro : F. Alves, 1991.
- BUENO, José Hamiltom. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade**: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos. São Paulo : LTr, 1996.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 3 ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1978.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, nov./dez., 1995.
- \_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.36, n.1, p.13-20, jan./fev./mar., 1996.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. 5 ed. Ampliada. São Paulo : Cortez-Oboré, 1992.
- DEMO, Pedro. O futuro do trabalhador do futuro. **Organização Internacional do Trabalho**. Brasil, 1994.
- DIEESE. **Formação profissional**. Disponível na internet. [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br). 15 de abril de 2000. Outubro, 1998.
- DOLABELA, Fernando. O ensino do empreendedorismo; panorama brasileiro. Conferência proferida no evento “**A universidade formando empreendedores**”. Brasília, 27 de maio de 1999.
- DUARTE, Roberto Gonzalez. A noção de competência na ARH. *In*: Encontro anual da ANPAD, 20º, Rio de Janeiro, 1996. **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 1996. p.392-445.
- DUCCI, Maria Angelica. **Traning for employability**. International Labour Organisation. Disponível na internet. [www.iftdo.org/article1.htm](http://www.iftdo.org/article1.htm). 11 de março de 2000.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. 1 ed. São Paulo : Atlas, 1971.
- \_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. 5 ed. São Paulo : Pioneira, 1976.
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.36, n.3, p.14-22, jul./ago./set., 1996.
- FACULDADE DE CIÊNCIA AERONÁUTICAS – FACA/PUCRS. **Perfil do profissional**. Disponível na internet. [www.pucrs.br/faca/perfil.htm](http://www.pucrs.br/faca/perfil.htm). 08 de junho de 2000.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Seminário “**A universidade formando empreendedores**”. Brasília, 27 de maio 1999a.
- \_\_\_\_\_. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Seminário “**A universidade formando empreendedores**”. Brasília, 27 de maio 1999b.
- FRIGOTTO, G. **Cidadania e formação técnico profissional**: desafios neste fim de século. Disponível na internet. <http://upd.cefetsp.br/~eso/formacaotecnica.html>. 12 de abril de 2000.
- GOLDENSTEIN, Pedro. Management (CRM) cockpit resources. **Revista Contato**. São Paulo, ano 22, n.156, p.24-25, nov./dez., 1989.

- GOMES, Ana Luisa. Vida incomum. **Revista Contato**. São Paulo, ano 24, n.163, p.14-17, outubro, 1991.
- GONÇALVES, José Ernerto L. Os desafios da empresa do futuro. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set., 1997.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HANDY, Charles. O profissional de portfólio. *In*: O futuro do emprego. **HSM Management**. São Paulo, a.1, n.2, p.63-69, mai./jun. 1997.
- HOPKINS, Jay. O piloto ideal. **Revista Aeromagazine**. Rio de Janeiro, n.63, ano 6, p.30-31, agosto, 1999.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21 ed. revisada. Rio de Janeiro : Editora Guanabara, 1986.
- HUGHES, David. As “surpresas” da automação. **Revista Contato**. São Paulo, ano 30, n.177, p.22-23, out./nov., 1997.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **Life at work in the information economy**. World employment report 2001. 23 January 2000. Disponível na internet. [www.ilo.org](http://www.ilo.org). 19 de abril de 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**. 28 de março de 2001. Disponível na internet. <http://www.ibge.gov.br>. 19 de abril de 2001.
- JOHNSON, Mike. Como fazer carreira. **HSM Management**. São Paulo, a.1, n.2, p.74-76, mai./jun. 1997.
- JUCHEM, João Carlos S.; SCHRADER, Wolfgang Arndt W. **Programa de ativação profissional**. Nº registro: 148.142. Livro: 241. Folha: 212. Certificado de registro e averbação. Rio de Janeiro, 1998. Material não publicado.
- KANITZ, Stephen. **Nossos filhos terão emprego?**. Abril de 1998. Disponível na internet. [www.kanitz.com.br/veja/kanitz\\_veja3.htm](http://www.kanitz.com.br/veja/kanitz_veja3.htm). 28 de abril de 2000.
- KIDDER, Pamela J.; RYAN, Bobbie. Como escapar do desemprego. **HSM Management**. São Paulo, n.9 p.142-146, jul./ago. 1998.
- LEI N.7.183**, de 05 de abril de 1984. Dispõe sobre o exercício da profissão de aeronauta.
- LONG, John Canongia. Há vagas. **Revista Aeromagazine**. Rio de Janeiro, n.52, ano 5, p.37, setembro, 1998.
- MALVEZZI, Sigmar. O desempenho da tripulação técnica: uma apreciação. **Revista Contato**. São Paulo, ano 23, n.158, p.18-23, julho, 1990.
- MANZO, Abelardo J. Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis. *In* : Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. - **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- MEHEDFF, Massim G. **Do “operário padrão” ao cidadão produtivo: o desafio de educar para a empregabilidade**. 1996. Disponível na internet. <http://www.geracao.org.br/nassim2.htm>. 11 de abril de 2000.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Florianópolis. 1998. 326p. Tese (doutorado em

Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

- MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo : Editora Gente, 1995.
- MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA - MMA. **Manual de cursos de piloto de linha aérea avião (PLA-A)**. MMA 58-7 (M1). DAC. IAC. fevereiro, 1993.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MURPHY, Ted. Recapturing the profession. **INTERpilot**. IFALPA. n.2, 1998.
- OLIVEIRA, Agostinha Mafalda B. de. **O profissional de recursos humanos diante da empregabilidade**. Florianópolis. 1999. 127p. Dissertação (mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ICAO. Consecuencias operacionales de la informatización em los puestos de pilotaje de tecnología avanzada. **Compendio sobre factores humanos**. Montreal, Canadá. Circular n.234-AN-142, 1992.
- \_\_\_\_\_. Factores humanos, gestión y organización. **Compendio sobre factores humanos**. Montreal, Canadá. Circular n.247-AN-148, 1993.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo : Harbra, 1989.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. 1 ed. São Paulo : Atlas, 1976.
- PRADO, Flávio de Almeida. **Prazer**: a energia dos vencedores. São Paulo : Mercuryo, 1998.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983a.
- \_\_\_\_\_. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.17, n.1, p.5-31, jan./mar. 1983b.
- \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.3-12, abr./jun., 1984.
- \_\_\_\_\_. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.5-17, jul./set., 1973.
- REIS, Vania Prata F. **O perfil de empregabilidade**: o desafio do autodesenvolvimento. Boletim técnico do Senac. Disponível na internet. [www.senac.br/boletim/boltec32.htm](http://www.senac.br/boletim/boltec32.htm). 28 de abril de 2000.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo : Makron Books, 1995.
- RUSSO, Gabriel; SCALFI, Lucila. Gerenciamento de cabine: vital nas complexas aeronaves de hoje, o CRM deve ser praticado com discrição. **Revista Contato**. São Paulo, ano 25, n.164, p.18-19, jan./fev., 1992.

- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & desenvolvimento**. Série científica. Florianópolis, v.1, n.2, p.3-42, outubro, 1993.
- SANT'ANNA, Norma Ribeiro. **Empregabilidade**: o novo e desafiante mercado de trabalho. Disponível na internet. [www.dinsmore.com.br/emprego.htm](http://www.dinsmore.com.br/emprego.htm). 12 de abril de 2000.
- SANTOS, Michelle Steiner dos. **Um mundo sem empregos ou de desempregados**: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI. Florianópolis. 1999. 130p. Dissertação (mestrado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, Allan Silvestre de Oliveira. Formando personalidades. **Revista Aeromagazine**. Rio de Janeiro, n.61, ano 6, p.47, junho, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e produção de dissertação**. Material impresso. Florianópolis, 2000.
- SILVEIRA, Mauro. Qual a sua data de validade? **Você S.A.** Rio de Janeiro, n.61, ano 4, p.44-49, maio, 2001.
- SIMÕES, José Eduardo. Profissionalismo. **Revista Contato**. Rio de Janeiro, n.147, p.22-23, jul./ago./set., 1987.
- Sindicato Nacional dos Aeronautas – SNA. Aeronautas não podem ser espectadores. **Informativo do Sindicato Nacional dos Aeronautas**. Ano 8, abr./mai., Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. **História do SNA** Janeiro. Rio de Janeiro, 1991.
- Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias - SNEA. **Anuário estatístico, período de 1978 a 2000**. Disponível na internet. [www.snea.com.br/snea](http://www.snea.com.br/snea). 09 de julho de 2001.
- SENAC. **Século XXI. Novas ocupações**. Boletim técnico do Senac. Disponível na internet. [www.senac.br/](http://www.senac.br/). 13 de fevereiro de 2000.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir de conceitos de Max Weber. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p.5-21, mar./abr., 1997.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TONELLI, Alessandra. **A elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis. 1998. Dissertação (mestrado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- VARIG. **Convenção coletiva de trabalho 2000/2002 - Aeronautas**. Editado pela Gerência Geral de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Manual de operações de voo**. Capítulo 2 – Admissão. 01 outubro, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1997.

VILLAS-BÔAS, Paulo. **2000: APVAR, 40 anos**. São Paulo : [s.e.], 2000.