

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Betina Magalhães Bitencourt**

**SABERES DO TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS À  
LUZ DA NOÇÃO DE *KNOWING-IN-PRACTICE***

**Porto Alegre  
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Betina Magalhães Bitencourt**

**SABERES DO TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS À  
LUZ DA NOÇÃO DE *KNOWING-IN-PRACTICE***

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

**Porto Alegre**

**2015**

## CIP - Catalogação na Publicação

Bitencourt, Betina Magalhães  
Saberes do Trabalho dos Agentes Aeroportuários à  
luz da noção de Knowing-in-Practice / Betina  
Magalhães Bitencourt. -- 2015.  
206 f.

Orientador: Claudia Simone Antonello.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2015.

1. Agentes Aeroportuários. 2. Saberes do  
Trabalho. 3. Knowing-in-Practice. 4. Estudos  
Baseados em Prática. I. Antonello, Claudia Simone ,  
orient. II. Título.

**Betina Magalhães Bitencourt**

**SABERES DO TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS À  
LUZ DA NOÇÃO DE *KNOWING-IN-PRACTICE***

**Conceito final: Aprovada**

**Porto Alegre, 09 de junho de 2015.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – UFRGS**

---

**Prof. Dr. Éder Henriqson – PUC-RS**

---

**Prof. Dr. Mário Aquino Alves – FGV-SP**

---

**Orientadora – Profa. Dra. Claudia Simone Antonello**

*À Profa. Dra. Claudia Simone Antonello,  
que aceitou 'embarcar' comigo nesta  
ideia, e foi uma ótima companheira  
de 'viagem'.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as formas com que Ele se faz presente na minha vida.

Aos meus pais, Antônio e Cleusa, que sempre me acompanham 'de perto' e me dão todo amor, apoio e torcida que alguém poderia ter, acreditando que eu vou conseguir alcançar meus objetivos, quando até eu mesma questiono isso.

Ao Máicon, por todo amor e apoio incondicionais, compreensão e companheirismo, além de cuidar tão bem da minha saúde, física e mental, e por sempre acreditar que é possível e me incentivar a alçar voos mais altos.

À minha irmã Bruna, que me deu o maior incentivo que poderia ter à minha carreira: ensinou-me, brincando, a ler e a escrever, além de, no meio deste percurso, ter trazido às nossas vidas a querida Marina, uma renovação e alegria constantes.

À tia Ivone Cassol, que foi mais do que uma referência para mim em Porto Alegre, foi amiga, companheira, avó, anfitriã, em muitos momentos, e que sempre me perguntava sobre a tese.

Aos meus familiares que torcem por mim e que, de alguma maneira, acompanharam esta trajetória.

À Profa. Dra. Claudia Simone Antonello, que me acolheu em sua disciplina, no grupo de pesquisa e em sua vida, sempre me estimulando a conhecer novos caminhos e a traçar novas rotas, sendo um exemplo para mim. Obrigada por todo o auxílio, pela compreensão e por sempre ouvir tão atentamente as minhas histórias do aeroporto.

À Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer, ao Prof. Dr. Éder Henriqson, ao Prof. Dr. Mário Aquino Alves, membros da banca examinadora, representantes aqui de todos os professores que marcaram e mudaram minha vida.

À Profa. Dra. Arilda Schmidt Godoy, pelas valiosas contribuições à construção desta tese.

Ao Prof. Dr. Sidinei Rocha-de-Oliveira, amigo, conselheiro e parceiro de trabalho.

Aos meus amigos e colegas, que sempre tinham uma palavra de incentivo, ouviam minhas angústias, foram compreensivos nos momentos de ausência e ótimas companhias nos momentos de lazer. Principalmente às amigas Silvana Picada Bulcão, que, mesmo atuando em outra área, sempre queria saber da tese e acompanhou sua construção em todas as etapas, assim como esteve presente nos principais momentos da minha vida, e Shalimar Gallon, colega, parceira de trabalho e amiga, que compartilhou as alegrias e aflições destes últimos anos.

Aos agentes aeroportuários e demais representantes da empresa participante deste estudo, pela confiança, pelo acolhimento e pelos ensinamentos compartilhados. Sem vocês, nada disso seria possível.

À Anely Lisboa, representante da Flight Escola de Aviação, que oportunizou minha participação no curso de Profissional de Atendimento Aeroportuário, fundamental à minha pesquisa, e a César Silveira, instrutor do curso, que me ensinou muito, principalmente que a informalidade e o carinho também são possíveis em ambientes altamente padronizados e regulamentados.

Ao Prof. Dr. Haldor Byrkjeflot, representante aqui dos demais membros da equipe do consórcio doutoral do 29th EGOS Colloquium, que trouxeram um novo olhar à minha tese e me instigaram a pensar em novas possibilidades.

Aos organizadores do I Seminário Les Doctoriales e à minha equipe de trabalho no mesmo, que me oportunizaram refletir sobre novos caminhos de pesquisa e de produção de conhecimento, além de ampliar meus horizontes no contato com outros doutorandos e suas teses tão diversas.

Aos colegas, funcionários e alunos da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), que compreenderam e apoiaram algumas ausências, quando precisava me dedicar à tese.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (Ministério da Educação – Brasil) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração EA/UFRGS, pelo apoio na realização deste estudo.

Esta tese é fruto de uma construção coletiva, eu não conseguiria alcançar tal intento se não estivessem ao meu lado as pessoas e o suporte das instituições aqui referidas.

Muito Obrigada!

Betina Magalhães Bitencourt

*“Não se espante com a altura do voo. Quanto mais alto, mais longe do perigo. Quanto mais você se eleva, mais tempo há de reconhecer uma pane. É quando se está próximo do solo que se deve desconfiar.”*

*Alberto Santos Dumont*



## RESUMO

Devido a meu interesse pelo setor de aeroportos, sobretudo pela atuação dos agentes aeroportuários e pelos saberes inerentes a seu trabalho, bem como através do contato com a abordagem dos estudos baseados em práticas (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), foi delineada a seguinte questão de pesquisa: “Como se configura o trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice*?”. O método foi construído com base em técnicas etnográficas, como observação participante, entrevistas informais e pesquisas em arquivo, juntamente com a etnonarrativa. Esta proposta é importante para transcender a hierarquização presente entre os diversos tipos de saberes envolvidos na concepção do trabalho, atribuindo ênfase a uma atividade profissional que tem papel fundamental, social e econômico, no setor brasileiro de aviação civil, a qual, porém, ainda é pouco explorada em pesquisas acadêmicas. Concluiu-se que as práticas de trabalho, embora fortemente regulamentadas e padronizadas, podem ser sucessivamente alteradas e, a partir daí, novos saberes e novas práticas se constituem com base em um julgamento ético, estético e emocional, inserido no contexto de trabalho situado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agentes Aeroportuários; Saberes do Trabalho; *Knowing-in-Practice*; Estudos Baseados em Prática.

## **ABSTRACT**

From my interest in the airports sector, especially for the performance of airport staff and know-how inherent in their work, as well as through contact with the approach of practice-based studies (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003), the following was outlined research question: "How is configured the work and integration of knowing of airport agents in the light of the notion of knowing-in-practice?". The method was built based on ethnographic techniques such as participant observation; interviews; searches on file, and the ethnonarrative approach. This proposal is important to transcend the hierarchical arrangement present between different types of knowledge involved at work giving emphasis to an occupation that has fundamental role, social and economic, in the Brazilian sector of civil aviation, which, however, is still little explored in academic research. It was concluded that working practices, though heavily regulated and standardized, can be successively altered and, from there, new knowledge and new practices are constituted based on an ethical, aesthetic and emotional trial, placed in the context of work located.

**KEYWORDS:** Airport Staff; Know-how at Work; Knowing-in-practice; Practice Based Studies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Knowledge e Knowing</i> .....	21
Figura 2 - Abordagens de Discurso e Contexto .....	39
Figura 3 - Rotas do Estudo.....	53
Figura 4 - Concepção da noção de <i>Knowing-in-Practice</i> .....	65
Figura 5 - Análise de Práticas Situadas como <i>Knowing-in-Practice</i> .....	69
Figura 6 - Principais Instituições ligadas ao Setor Aéreo Nacional.....	113
Figura 7 - Profissionais das Companhias Aéreas .....	115
Figura 8 - Exemplos da Legislação e de algumas Normas aplicáveis às Companhias Aéreas .....	116
Figura 9 - Quadro de Classificação das Atividades Aeroportuárias.....	119
Figura 10 - Poltronas e Cadeiras da Sala de Aula na Escola Flight .....	151
Figura 11 - ‘Galley’ na Sala de Aula .....	151
Figura 12 - Corredor da Escola Flight .....	152
Figura 13 - Cartaz Abaixo do Espelho .....	153

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de Cidades Atendidas.....	83
Gráfico 2 - Relação de Passageiros Embarcados <i>versus</i> Produto Interno Bruto .....	93

## SUMÁRIO

<b>CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 REFLEXÕES INICIAIS E ASPECTOS RELEVANTES SOBRE O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.2 PRIMEIROS PASSOS E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO: REVISITANDO O CAMPO DE PESQUISA SOB A LENTE DOS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA.....	23
<b>2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
2.1 ‘PESQUISANDO O VOO’: EXPLORANDO O CAMPO DE PESQUISA .....	40
2.2 ‘EFETUANDO A RESERVA’: DESAFIOS E POTENCIALIDADES DO USO DO MÉTODO ETNOGRÁFICO .....	44
2.3 ‘MARCANDO O ASSENTO’: COLETA E CONSTRUÇÃO DE DADOS.....	47
<b>3 SABERES E PRÁTICAS INERENTES AO TRABALHO .....</b>	<b>55</b>
3.1 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA .....	55
3.1.1 <i>Knowing</i> .....	57
3.1.2 <i>Prática</i> .....	60
3.2 SABERES DO TRABALHO E <i>KNOWING-IN-PRACTICE</i> .....	65
3.3 QUALIFICAÇÃO .....	70
<b>4 ‘ERAM OUTROS TEMPOS...’: FORMAÇÃO DO MERCADO DE AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO E SEUS PRINCIPAIS ATORES .....</b>	<b>79</b>
4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA .....	79
4.2 IMPORTÂNCIA E ENTRAVES DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA .....	91
4.3 QUANDO O PASSADO É CONSIDERADO (BEM) MELHOR DO QUE O PRESENTE: NOSTALGIA ORGANIZACIONAL NA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA .....	98
<b>5 O TRABALHO NOS AEROPORTOS .....</b>	<b>112</b>
5.1 INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA.....	120
5.2 AEROPORTO COMO CAMPO DE ESTUDO .....	124
5.3 O TRABALHO DOS PROFISSIONAIS AEROPORTUÁRIOS .....	131
5.3.1 <i>Processos de Trabalho dos Agentes Aeroportuários</i> .....	134
5.3.2 <i>Em busca da minha construção de saberes: a participação no Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário</i> .....	146
5.3.3 <i>Processos de Trabalho dos Supervisores e Gerentes Aeroportuários</i> .....	156
<b>6 ‘SUAVIZANDO O ROTEIRO’: PRÁTICAS DE TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS PESQUISADOS.....</b>	<b>160</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>182</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO .....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO B – ALFABETO FONÉTICO INTERNACIONAL .....</b>	<b>204</b>

<b>ANEXO C – TABELA DE CÓDIGOS PARA CLIENTES COM NECESSIDADES ESPECIAIS.....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO D – AEROPORTOS ADMINISTRADOS PELA INFRAERO EM 2014 .....</b>	<b>206</b>

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Lembro-me, apesar da pouca idade, da primeira vez em que fui a um aeroporto. Fiquei encantada, sobretudo com o tamanho, pois tudo me parecia tão grande e, ao mesmo tempo, tão grandioso. Os espaços amplos, o teto alto, o ambiente limpo e o ar refrigerado formavam um conjunto que me remeteu a uma ideia de luxo e poder, afinal dali seria capaz de quebrar a barreira das nuvens e voar.

As pessoas que ali estavam também me chamaram muito a atenção: bem vestidas, com um ar sereno, algumas pareciam flutuar, com o perdão pelo trocadilho, pelos corredores do aeroporto. “Deve ser muito bom trabalhar aqui, frequentar este local tão mágico, glamoroso e bonito”, pensei.

Estas impressões são minhas, mas bem que poderiam ser de outras tantas pessoas, sejam aquelas com as quais conversei a respeito dos aeroportos, sejam as que tenho observado ao longo do tempo. De certa maneira, hoje se considera que os aeroportos perderam um pouco de seu encanto, afinal as viagens de avião se tornaram mais acessíveis. Porém, eles ainda exercem certo fascínio em muitas pessoas, pois remetem a uma ideia de deslocar-se rapidamente, subir mais alto do que as nuvens, viajar pelos céus... conquistas, até pouco tempo, destinadas apenas a um grupo seleta de pessoas.

Com o passar do tempo e por algumas razões, em parte elucidadas a seguir, os aeroportos tornaram-se locais mais frequentados pelas pessoas, é expressivo o aumento dos índices de movimentação nos aeroportos, tanto de passageiros como de cargas. Há evidente crescimento do acesso às viagens de avião, mas, nem por isso, o interesse em discutir os aeroportos e a magia que eles exercem perderam espaço.

Embora entre a primeira vez em que fui a um aeroporto até os dias de hoje já tenha se passado algum tempo, mantive minha curiosidade sobre o funcionamento destes locais e das empresas que o integram, o qual se somou à minha formação em Administração e, portanto, ao interesse por organizações e suas atividades.

Quando falo em aeroporto, imagino que venha à memória das pessoas um aeroporto qualquer, não necessariamente o mesmo que descrevi nas linhas anteriores, significando que estes locais são muito parecidos em sua concepção, seja em Porto Alegre, São Paulo, Atlanta ou qualquer outro lugar.

Guardadas as devidas proporções, os aeroportos são espaços semelhantes não só em sua estrutura física, mas também em relação às atividades aeroportuárias. Há até um alfabeto<sup>1</sup> próprio para comunicação entre profissionais do setor aéreo, em todo o mundo – os códigos AIRIMP<sup>2</sup> – e um padrão de idioma estabelecido, o inglês, para mencionar apenas os aspectos da linguagem.

Não há dúvida que a padronização é uma palavra-chave quando se fala no setor aéreo, e logo se pensa em treinamentos intensivos e na forte regulamentação, necessários a seu pleno funcionamento. No entanto, por mais que tudo se mostre tão aparentemente igual, é impossível negar a existência da incerteza e da imprevisibilidade neste setor. Então se questiona: como pode uma atividade altamente regulamentada e padronizada ser tão suscetível ao imprevisto? Trata-se de mais um elemento que torna os aeroportos locais tão cativantes.

Considero igualmente importante relatar, brevemente, meu percurso como pesquisadora e minha aproximação ao tema em foco na presente tese. A partir dos resultados obtidos na realização da dissertação de mestrado intitulada “Programas *Trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira”, da qual emergiram temas como as práticas, além da importância dos saberes envolvidos no trabalho para a devida compreensão de uma atividade – embora não sendo este o foco do estudo –, indagações foram sendo incrementadas durante a realização de algumas disciplinas do curso de doutorado<sup>3</sup>, as quais despertaram

---

<sup>1</sup> Nesta área de atuação, a comunicação entre pilotos, mecânicos, controladores de voo e agentes de aeroporto é realizada por meio de rádio-comunicadores, fônias, intercomunicadores, celulares e telefones. Para assegurar que o receptor da mensagem a receba com clareza, padronizou-se mundialmente a utilização do Alfabeto Fonético Internacional (AFI), que é um sistema de notação fonética baseado no alfabeto latino (ANAC, 2013). O alfabeto fonético está no Anexo B.

<sup>2</sup> Os códigos AIRIMP representam palavras ou abreviações referentes a serviços, solicitações, conveniências e condições (*status*) pertinentes às informações de reservas em empresas aéreas (FLIGHT, 2013).

<sup>3</sup> Entre as disciplinas, estão: Aprendizagem Organizacional: processos formais e informais, do Programa de Pós-Graduação em Administração; Saberes do Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Educação; e Fundamentos da Análise do Discurso, do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

meu interesse em aprofundar o tema ‘conhecimento e os saberes do trabalho’, assim como me levaram à escolha da abordagem qualitativa, por meio do método etnográfico e da análise de narrativas, para a condução desta pesquisa, a qual apresenta características de aproximação e intensidade perante o campo de estudo.

Após conversas com a professora Claudia Simone Antonello, que me ajudou e me conduziu a estas reflexões acerca de saberes e práticas de trabalho, sobretudo nas atividades aeroportuárias, dei início à construção deste trabalho. Com o objetivo de entender melhor a concepção do trabalho realizado nos aeroportos, comecei pesquisando sobre este ambiente e seus profissionais.

O trabalho realizado nos ‘bastidores’ das operações sempre me instigou, ainda mais quando percebi sua importância e verifiquei a carência de estudos sobre o tema, principalmente na área de Administração, ainda fortemente concentrada na atuação gerencial. Optei então por abordar o trabalho dos agentes aeroportuários, especialmente com base nas reflexões de Rose (2007; 2009; 2011) sobre os saberes do trabalho e nos estudos baseados em prática (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2009), por meio do conceito de *knowing-in-practice* (COOK e BROWN, 1999; ANTONACOPOULOU, 2007; BRUNI et al., 2007).

Visava assim transcender a hierarquização presente entre os diversos tipos de saberes envolvidos na concepção do trabalho, atribuindo ênfase a uma atividade profissional que tem papel fundamental, tanto social como econômico, no contexto brasileiro, porém ainda pouco explorada em pesquisas acadêmicas. Considero aqui como agentes aeroportuários os profissionais que atuam nas companhias aéreas e são responsáveis pela condução das atividades e pelo atendimento ao público nos aeroportos, em terra, conforme será mais detalhado a seguir. O conhecimento inerente às atividades aeroportuárias mostra-se instigante, pois a padronização é, muitas vezes, posta em xeque, pois, com frequência, os acontecimentos podem sair do previsto.

Ao pesquisar o trabalho dos agentes aeroportuários e os saberes que o envolvem, tornou-se indispensável buscar compreender também o mercado de



aviação civil<sup>4</sup> brasileiro, pois seu histórico recente exerce considerável influência na concepção desta atividade. Por tal motivo, fiz um resgate dos principais acontecimentos que marcaram a formação deste setor, com base no conceito de nostalgia organizacional, de Gabriel (1993).

Decidi desenvolver este estudo, sem perder o sentido de realidade, isto é, sem me deixar levar pelo mágico ambiente e, efetivamente, focar um aspecto fundamental deste campo: os trabalhadores em terra, os quais fazem com que quase tudo aconteça, e o conhecimento envolvido em suas práticas de trabalho.

‘As coisas são mais belas quando vistas de cima’, lembra o “pai da aviação”, Alberto Santos Dumont (1873-1932), porém permanecerei em terra. Aqui parto nesta viagem, que não necessariamente decola, mas que é indispensável para a magia acontecer.

## 1.1 REFLEXÕES INICIAIS E ASPECTOS RELEVANTES SOBRE O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Para que fosse possível analisar a construção do conhecimento dos trabalhadores que atuam nos aeroportos, foi preciso primeiro refletir sobre quais abordagens teriam maior aproximação com a proposta deste estudo. Para tanto, foram delineadas leituras sobre o conhecimento nas organizações. As obras consultadas que promoveram mais *insights* para a elaboração deste estudo encontram-se referidas na explanação a seguir.

O conhecimento é tema de debate desde o início do período clássico grego. Embora sua parcela contemporânea seja multifacetada, duas escolas de pensamento desempenham papel particularmente importante na formação do discurso acadêmico sobre o conhecimento nas organizações. São abordagens

---

<sup>4</sup> Para fins de esclarecimento dos termos: ‘aviação civil’ constitui um conceito amplo, que abrange um conjunto de atividades. Seu segmento mais importante é o do transporte aéreo, também conhecido como aviação comercial, uma atividade desenvolvida por empresas privadas, a qual se subdivide em passageiros, cargas e mala postal. O transporte aéreo divide-se em regular e não regular. O primeiro abrange as linhas permanentes e o segundo tem caráter esporádico. Na chamada ‘aviação geral’, as aeronaves são utilizadas para fins diversos, como lazer, apoio à agricultura, esporte etc. (BRASIL, 2008). Neste estudo são consideradas as atividades de aviação civil, mais especificamente as da aviação comercial regular, de transporte de passageiros.

distintas e apresentam diferentes conceitos sobre o conhecimento. A gestão do conhecimento, em uma perspectiva técnico-racional, tem como foco a maximização do retorno das organizações oriundo de seus recursos; a articulação de saberes em prática, vinculada a uma corrente construcionista social, busca examinar como o conhecimento dos membros da organização está implicado em suas práticas de trabalho. Adotei, no presente estudo, esta última abordagem.

A importância do conhecimento para as organizações é inegável, no entanto há um debate corrente sobre como conceituar este conhecimento, a fim de compreender como ele é criado, compartilhado e utilizado nas organizações (KOLOSKOV, 2010). A discussão sobre questões que envolvem o conhecimento dos trabalhadores não é recente. Há dois momentos que demonstram a concentração de estudos envolvendo este tema: uma corrente que se desenvolveu desde a década de 1950 até o final de 1970, e outra que surgiu em meados dos anos 1990.

A primeira corrente apresenta características da literatura sociológica, com preocupações ligadas à classe dos trabalhadores. Na segunda, predominam os estudos da literatura de negócios, tratando de questões relacionadas à gestão. Não obstante seus diferentes focos, ambas utilizam os mesmos pressupostos e afirmações sobre os trabalhadores do conhecimento, apresentando, portanto, limitações similares (DARR; WARHURST, 2008).

Segundo as referidas autoras, a análise das práticas de trabalho sofre prejuízos principalmente devido à fragmentação das áreas do conhecimento. Para Darr e Warhurst (2008), a falta de sensibilidade empírica para trabalhar a prática dificulta os debates, tanto na área de negócios como na perspectiva sociológica, uma vez que a análise baseada em evidências é substituída por suposições e isso enfraquece as abordagens desta temática.

Mills (1951), em sua publicação seminal sobre os trabalhadores do conhecimento em uma perspectiva sociológica, estabeleceu as bases conceituais para este debate. Para ele, os trabalhadores de 'colarinho branco' pertenciam a uma nova classe média em expansão nas economias ocidentais mais avançadas e eram representados por gestores, profissionais técnicos, vendedores e trabalhadores de escritório. Embora o autor tenha salientado a importância de níveis elevados em

educação, na criação de uma nova classe de trabalhadores, quem introduziu a discussão sobre os ‘trabalhadores do conhecimento’, na literatura de negócios, foi Drucker (1959)<sup>5</sup>, que apresentou esta classe emergente de trabalhadores com elevado conhecimento teórico e analítico. No debate sociológico sobre a classe e a profissão destes trabalhadores, destacam-se Bell (1979)<sup>6</sup>, Wuthnow e Shrum (1983)<sup>7</sup> e Brint (1984)<sup>8</sup> (DARR; WARHURST, 2008).

Bell (1979 apud DARR; WARHURST, 2008)<sup>3</sup> alertava que, a partir daquele momento, do fim da década de 1970, a economia seria impulsionada pela informação, assim sendo, as nações, para se desenvolver economicamente, precisariam destes trabalhadores, ou seja, dos trabalhadores do conhecimento. O mesmo autor reforça que o estrato, e não classe (no sentido de interesses e ideologia comuns), de trabalhadores do conhecimento disponibiliza ocupações que exigem dos profissionais grau universitário, destacando, com isso, a importância da educação formal na caracterização de profissionais qualificados.

Na literatura organizacional, ainda hoje se percebe crescente interesse pela interseção entre conhecimento, trabalho e práticas profissionais. Entre as razões para isso está o potencial de novas informações e tecnologias, bem como seu impacto sobre a forma tradicional de trabalho e as competências dos grupos profissionais (GHERARDI, 2012).

A associação do conhecimento no trabalho apenas com a educação formal, principalmente a conquistada no ensino superior, é ainda muito comum em nossa sociedade. Estudos como os de Rose (2007; 2009; 2011), sobre os processos de pensamento envolvidos no trabalho, com o objetivo de valorizar a inteligência dos trabalhadores, são poucos, se comparados aos estudos sobre os ‘trabalhadores do conhecimento’, como se apenas aos trabalhadores de ‘colarinho branco’ fossem requeridos conhecimentos para o desempenho de suas atividades laborais.

---

<sup>5</sup> DRUCKER, P. **Landmarks of Tomorrow**. New York: Harper and Brothers, 1959.

<sup>6</sup> BELL, D. The New Class: a muddled concept. **Society**, v. 17, p. 15–23, 1979.

<sup>7</sup> WUTHNOW, R.; SHRUM, W. Knowledge Workers as a New Class: structural and ideological convergence among professional-technical workers and managers. **Work and Occupations**. V. 10, n. 4, p. 471–487, 1983.

<sup>8</sup> BRINT, S. “New-Class” and Cumulative: trend explanations of the liberal political attitudes of professionals. **American Journal of Sociology**., v. 90, n. 1, p. 30–71, 1984.

Observa-se, no entanto, que pouco importa a profissão, pois cada uma exige saberes próprios. Tanto quanto os profissionais que exercem atividades de maior prestígio social ou consideradas elitizadas, garçons, cabeleireiros, jardineiros, marceneiros, atendentes, carregadores, entre outros tantos, precisam de saberes e técnicas para o desempenho de suas atividades. Por mais que as ações relacionadas ao trabalho se tornem rotina com a experiência, elas tiveram que ser aprendidas, seja por meio de observação, de tentativa e erro ou pela assistência física e/ou verbal de alguém.

Rose (2007) mostra a importância da análise minuciosa de certos tipos de trabalho, pois há consequências amplas e inevitáveis advindas da capacidade de raciocínio dos indivíduos que os executam. Trazer para o campo científico aspectos como o conhecimento dos trabalhadores de todas as esferas auxilia a refletir sobre os valores e sobre a configuração das relações laborais.

O trabalho demanda, além do esforço para exercer suas atividades, que o indivíduo desenvolva habilidades. Deste modo, toda ação está embasada em um conhecimento que, quando exposto, mostra os saberes desenvolvidos na prática, o *knowing-in-practice*<sup>9</sup> (GHERARDI, 2006).

A noção de *knowing* foi introduzida por autores como Cook e Brown (1999), ao constatarem que nem todo saber (*know*) é devidamente capturado pela compreensão de conhecimento (*knowledge*). Em outras palavras, o conceito de conhecimento não é suficiente para englobar os diversos tipos de saberes envolvidos no trabalho.

Segundo os citados autores, há pelo menos quatro categorias de conhecimentos envolvidos no trabalho – tácito/explicito e individual/coletivo – não havendo hierarquia entre eles.

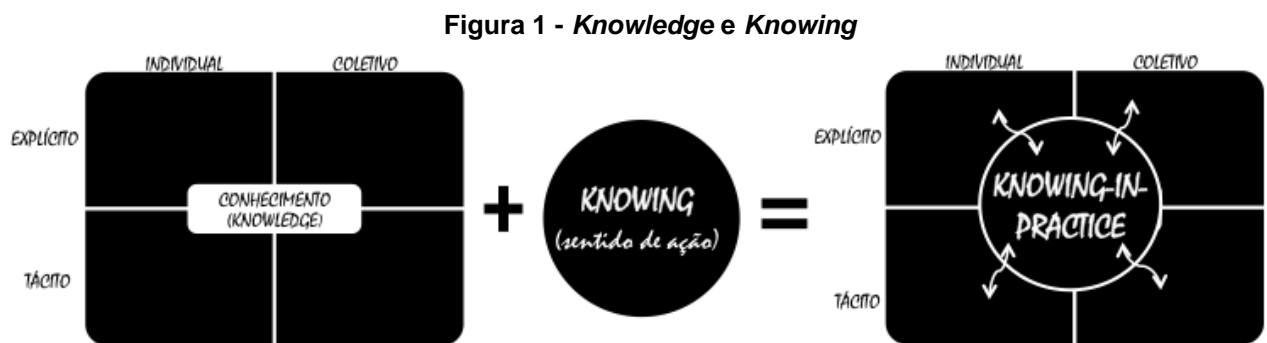
i. **Conhecimento tácito** é o produto de experiência e vivência, adquirido ao longo da vida e imbricado na ação dos sujeitos. A expressão vem do latim *tacitus* que significa ‘não expresso em palavras’ (HENRIQSON; KUREK, 2011).

---

<sup>9</sup> Optei por manter o termo *knowing-in-practice* no original em inglês devido à inexistência de um termo semelhante em português, ou seja, que expresse, com precisão, este conceito.

ii. **Conhecimento explícito** é o conhecimento formalizado em textos, desenhos, diagramas, assim como armazenado em bases de dados. Explícito vem do latim *explicitus*, que significa ‘formal, explicado, declarado’ (HENRIQSON; KUREK, 2011).

Além de abordar as quatro diferentes formas de conhecimento, por meio da noção de *knowing-in-practice* é possível falar sobre o trabalho realizado pela ação humana em si, isto é, falar do conhecimento em prática, bem como do conhecimento que se tem na mente (COOK e BROWN, 1999). A construção desta noção está demonstrada na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Cook e Brown (1999, p. 383)

Observe-se que as noções de conhecimento (*knowledge*) e *knowing* não são excludentes, mas complementares. Segundo a perspectiva epistemológica pragmática americana, denomina-se conhecimento aquilo que se possui e *knowing* o que faz parte da ação, no sentido de conhecer, de saber.

O *knowing* está associado ao uso do conhecimento na resolução de problemas, é o conhecimento utilizado de forma disciplinada, a partir de regras, teorias e conceitos, produzindo uma capacidade de interação com o mundo e também gerando novos conhecimentos (COOK; BROWN, 1999). Por meio do *knowing* e de uma abordagem baseada em práticas (GHERARDI, 2006), é possível descrever locais onde atores humanos e objetos tecnológicos trabalham ‘juntos’ (BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007).

Comumente, indivíduos e grupos fazem uso do conhecimento, tanto explícito quanto tácito, na ação, entretanto nem tudo o que eles sabem como fazer é explicável, em termos do conhecimento que eles possuem. O *knowing* tem aspecto de ação, é algo que se faz e não o que se possui. O *knowing* é dinâmico, concreto e relacional e não é necessariamente utilizado na ação, ele é algo que faz parte da prática, tanto individual como coletiva (COOK; BROWN, 1999).

Daí surge o conceito de *knowing-in-practice*, que engloba não apenas o que o trabalhador sabe, no sentido de conhecimento possuído, mas também as ações que ele está realizando em determinado contexto. O *knowing* é uma atividade situada, que se repete, sendo estabilizada e institucionalizada, o *knowing-in-practice* é uma realização da prática (GHERARDI, 2009b; BRUNI et al., 2007).

O *knowing-in-practice* transmite a ideia da construção social do conhecimento, nas atividades de trabalho, dentro de estruturas sociais, que são a produção de atividades humanas e seu contexto (BRUNI et al., 2007). Por meio da noção de *knowing-in-practice*, é possível visualizar e analisar o conhecimento como uma atividade em curso e não como um objeto (corpo de conhecimentos) (GHERARDI, 2012b).

Quando concebemos o conhecimento como substância, podemos vê-lo como materializado em objetos. Quando o concebemos como uma propriedade, o vemos como propriedade de indivíduos. Quando olhamos para *knowing-in-practice*, podemos defini-lo como a mobilização do conhecimento incorporado nos seres humanos e não humanos, realizando práticas de trabalho (BRUNI et al., 2007, p. 85).

Os não humanos nada mais são do que materiais que estão presentes e dão forma às atividades no cotidiano organizacional. São considerados de várias formas – como fetiches, artefatos culturais, elementos estéticos, expressão artística, mediadores de ações – ou simplesmente são ignorados (TURETA; ALCADIPANI, 2009). O *knowing-in-practice*, portanto, não está ligado somente às pessoas, mas também aos não humanos.

Com base no exposto, escolhi esta abordagem para pesquisar o conhecimento inerente ao trabalho dos agentes aeroportuários, aqui entendido como

os saberes do trabalho, à luz da noção de *knowing-in-practice*. Neste estudo, estabeleço, portanto, uma discussão acerca dos saberes do trabalho, partindo da premissa de que a noção de *knowing-in-practice* (COOK e BROWN, 1999; ANTONACOPOULOU, 2007; BRUNI et al., 2007), proposta pelos Estudos Baseados em Prática (EBP ou PBS<sup>10</sup>) (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2009), pode auxiliar a transcender a hierarquização presente entre os diversos tipos de saberes envolvidos no trabalho (ROSE, 2007; 2009), quando do desenvolvimento de investigações no campo de estudo averiguado: os aeroportos. A seguir, são apresentadas a problematização e a justificativa desta tese.

## 1.2 PRIMEIROS PASSOS E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO: REVISITANDO O CAMPO DE PESQUISA SOB A LENTE DOS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Os Estudos Baseados em Prática tem como característica principal o interesse na investigação das práticas de trabalho situadas. Esta perspectiva surge como alternativa analítica e interpretativa às correntes tradicionais, uma vez que o estudo do trabalho como uma atividade baseada em conhecimento é fundamental para obter melhor entendimento sobre as práticas, nas quais ocorrem copresença e interação de elementos tecnológicos como atores na concepção do trabalho (GHERARDI, 2012b).

Corradi et al. (2008) delineiam dez perspectivas sobre a prática, que formam o rol dos Estudos Baseados em Prática: (i) comunidades de prática ou comunidades de praticantes; (ii) ponto de vista baseado em prática; (iii) aprendizagem baseada em prática ou aprendizagem baseada no trabalho; (iv) prática como ‘o que as pessoas fazem’; (v) prática como lente ou pesquisa orientada pela prática; (vi) *knowing-in-practice*; (vii) *practice turn*; (viii) perspectiva baseada em prática; (ix) abordagens baseadas em prática; (x) prática como método. Neste estudo, abordo especialmente a visão do conhecimento sob as lentes da prática, representada pela noção de *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2009), a qual expressa uma realização

---

<sup>10</sup> Do original em inglês: *Practice-Based Studies*.

social em curso, algo composto e reconstruído na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002).

Na sociedade atual, muito se valoriza o saber explicativo (ou teórico), os chamados conhecimentos formais, em detrimento dos saberes tácitos, produtos de experiência e vivência, adquiridos ao longo da vida e imbricados na ação dos sujeitos. Contudo, aqui não se favorece apenas determinado tipo de saber, mas situa a necessidade de considerar os diversos saberes na concepção do trabalho, os quais nem sempre estão em situação de dependência ou hierarquizados.

O conhecimento pode emergir da prática de trabalho, sendo um modo habitual de fazer, ou seja, ele não é apenas expresso pelo saber explicativo ou teórico. É importante repensar a valorização de determinados saberes do trabalho por meio da discussão acerca destes saberes, oriundos não apenas da escola, mas também das experiências e da vida profissional.

A noção de *knowing-in-practice*, proposta pelos Estudos Baseados em Prática (NICOLINI et al., 2003; GHERARDI, 2009), auxilia a transcender a hierarquização presente entre os diversos tipos de saberes envolvidos no trabalho dos agentes aeroportuários, sobretudo por se tratar de aeroportos, locais muito peculiares, devido principalmente à alta padronização das atividades, regidas inclusive por padrões internacionais, e, ao mesmo tempo, tão suscetíveis à ação imprevista dos agentes humanos e/ou não humanos.

Os EBP fornecem um vocabulário teórico, que permite pensar sobre os processos de *knowing* (conhecer), *learning* (aprender) e *organizing* (organizar), ou seja, sobre o conhecimento como social, processual, material e historicamente mediado, emergente, situado, sempre em aberto e em caráter temporário (NICOLINI et al., 2003; ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). A prática constitui a ligação entre *knowing* e *organizing*, sendo o fundamento empírico sobre o qual essa relação pode ser investigada (GHERARDI, 2001). Portanto, considero que a noção de *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2009) é útil como uma lente de análise do trabalho dos agentes de aeroporto, com base não apenas em atividades, mas principalmente nos saberes que o envolvem.



Ainda referente aos motivos da escolha dos EBP para este estudo, alicerçada em Corradi et al. (2008), destaco:

i. **Epistemologia** - expresso na forma de epistemologia da prática *versus* epistemologia de posse (COOK; BROWN, 1999; CORRADI et al., 2008). A percepção do poder crítico desta noção de prática faz referência implícita a uma epistemologia construcionista, que concebe as práticas em relação a seus praticantes (GHERARDI, 2009b);

ii. **Visão do conhecimento** - esta noção de prática aqui trabalhada vai de encontro ao cognitivismo e ao racionalismo, pois define o conhecimento como uma atividade prática, articulada e situada (*knowing*) na e sobre a organização, a qual é contingente, com múltiplas racionalidades e composta de humanos e não humanos (GHERARDI, 2009b). O conhecimento, nesta perspectiva, localiza-se nas relações que envolvem práticas específicas; é compartilhado e preservado com o intuito de socializar os recém-chegados no padrão de relacionamento sustentado por determinada atividade (NICOLINI, 2011);

iii. **Ações reais *versus* ações planejadas** - os EBP são capazes de levar adiante este tema, considerando os planos e regras como recursos para ação e não como seus pressupostos (CORRADI et al., 2008);

iv. **Prática como locus de aprendizagem, trabalho e inovação** - para Corradi et al. (2008), uma das principais razões para utilizar os EBP é a consideração das práticas como recipientes dos processos de aprender, trabalhar e inovar, que estão interligados;

v. **Conhecimento sensível** - distanciando-se de uma visão cognitiva do conhecimento, nos EBP a separação entre corpo e mente perde forças. O corpo torna-se fundamental para a aquisição e a transmissão de conhecimento, para a

formação de uma visão profissional e de práticas de compartilhamento de decisões estéticas que sustentam e reproduzem o trabalho. Contempla-se o conhecimento tácito, que pode ser abordado em todos os seus aspectos como conhecimento pessoal e coletivo, além de estético (CORRADI et al., 2008);

vi. **Materialidade** - com base em uma epistemologia performativa e relacional, objetos, artefatos, tecnologias adquirem significado e agência apenas em um contexto de ação e, portanto, em relação aos atores humanos que interagem com eles. A materialidade das práticas é fundamental na elaboração de um vocabulário que põe fim à primazia do ser humano sobre o não humano (o inanimado, o passivo) (CORRADI et al., 2008);

vii. **Knowing como uma atividade** - a mudança do conhecimento como uma substância ou um objeto para conhecimento em ação (*knowing*), como um processo, abriu caminho para conceituações distintas do conhecimento, não apenas emergente de práticas, mas ele próprio uma prática, ou seja, uma atividade situada com a ação. A prática torna-se uma atividade que envolve conhecimento, um saber desenvolvido na prática (*knowing-in-practice*) (CORRADI et al., 2008);

viii. **Coordenação das atividades** - a prática é vista como o resultado da institucionalização e a estabilização de certa ordenação de elementos heterogêneos, então a coordenação pode ser concebida como intrínseca à ação. A unidade de análise dos EBP é a situação, uma vez que ela possibilita mostrar como a ação está sujeita às restrições que orientam a coordenação (CORRADI et al., 2008);

ix. **Estrutura de ação (divisão de micro/macro)** - as práticas sociais estão interconectadas e é essa conectividade social que torna possível resolver as dicotomias entre micro e macro. Os EBP permitem o estudo dos fenômenos sociais sem dividi-los em compartimentos, assim investiga os fundamentos micro dos fenômenos macro e vice-versa (CORRADI et al., 2008);

x. **Método** - os EBP contam como um método para padrões recorrentes de ação. A partir das outras nove razões, os EBP constituem um programa de investigação que inverte os pressupostos da análise racional das organizações, propondo uma epistemologia diferente e unidades específicas de análise. Além disso, induz a reflexão sobre os métodos e técnicas de pesquisa empírica (CORRADI et al., 2008).

Nas teorias baseadas em prática, o conhecimento organizacional é materialmente incorporado, deste modo ferramentas e outros materiais são centrais para a atuação dos indivíduos nas organizações, para as atividades e para o conhecimento (SVABO, 2009). As teorias baseadas em prática também contemplam a ocorrência de elementos não ordenados, que envolvem o conflito, a incerteza, a incoerência e a imprevisibilidade dos acontecimentos, que caracterizam também a rotina de trabalho dos agentes de aeroporto.

A visão dos saberes sob as lentes da prática, representada pela noção de *knowing-in-practice*, expressa uma realização social em curso, algo composto e reconstruído na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002). Para Gherardi (2009), a prática não é a ação simplesmente situada, nem é apenas um sistema de atividade, mas algo mais multifacetado. Por meio da perspectiva das práticas, pode-se responder a perguntas do tipo: como as pessoas produzem e reproduzem ações de maneira eficaz? como as boas soluções tornam-se hábitos? como os hábitos são sustentados? como uma orientação normativa é mantida? como os objetivos são alcançados?.

De acordo com Nicolini (2011), os EBP sugerem que todos os fenômenos humanos estão situados e têm um local (*site*) específico. Este local, entretanto, não deve ser pensado apenas em termos espaciais, pois fenômenos humanos estão igualmente na história, em um campo de interesses organizados.

O *site* refere-se, portanto, à localidade onde algo acontece ou existe em relação a outros eventos e fenômenos. Esta ideia de local vai além da concepção tradicional de que o contexto é algum tipo de plano de fundo passivo ou que apenas

situa um fenômeno. “Este conceito de local instiga-nos a apreciar o fato de que o fenômeno em questão e as suas condições estão estritamente relacionados e mutuamente implicados” (NICOLINI, 2011, p. 604).

O estudo das práticas fornece uma lente para analisar o *knowing* (saber) como uma dimensão particular de fazer. Nesse sentido, é possível identificar dois elementos diferentes ontologicamente: saber e praticar (*knowing and practice*). O *knowing* faz parte da prática e emerge através dela, embora não possa ser a ela reduzido (NICOLINI, 2011).

A abordagem baseada em práticas desenvolve a suposição de que os fenômenos, tais como conhecimento, significado, atividade humana e sociabilidade, são aspectos e efeitos do total das práticas humanas interligadas. A natureza significativa, racional e consistente da conduta humana deriva da participação nas práticas e não de implantação de regras, objetivos e conteúdos mentais, como pregam as tradicionais visões racionalista e funcionalista (SCHATZKI, 2001).

Mesmo que sejam altamente padronizadas e formalizadas, as atividades de trabalho, a exemplo daquelas dos agentes de aeroportos, estão sujeitas a mudanças e terminam sofrendo algum tipo de transformação. Para Gherardi (2009), a mudança e a inovação de práticas consolidadas ocorrem continuamente.

Por meio da noção de *knowing-in-practice*, é possível também observar as habilidades e a reflexividade dos trabalhadores, expostas no decorrer das tarefas, no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários ao conhecimento existente frente a novas experiências (ORLIKOWSKI, 2002). Entretanto, os EBP não são meras descrições do que as pessoas fazem, eles contemplam a construção de significado, a formação de identidade e as atividades de produção (NICOLINI, 2009).

A prática mescla as dimensões individuais e coletivas, os elementos humanos e tecnológicos, descrevendo e explicando as maneiras de fazer, os corpos de conhecimento e as situações que se desenvolvem em um ambiente de trabalho. O conhecimento é articulado na prática dos indivíduos, nas relações entre atores, tecnologias, métodos e regras (CORRADI et al., 2008). O conhecimento não é visto como algo apenas possuído, mas como uma realização da prática, de maneira que a

abordagem baseada em práticas auxilia a compreensão de como ele é produzido, aprendido, sustentado, realizado e desenvolvido por meio das práticas de trabalho (NICOLINI et al., 2003; GHERARDI, 2006).

Visto que a perspectiva baseada em práticas é definida como a lente capaz de destacar o papel do conhecimento fundamentado na prática, em determinado contexto de trabalho (SOLE; EDMONDSON, 2002), considero que a noção de *knowing-in-practice* contribui para a análise das práticas do trabalho dos agentes aeroportuários, a fim de compreender seus processos de trabalho e os saberes que o envolvem.

Conquanto os agentes aeroportuários trabalhem em um contexto fortemente regulamentado, padronizado e de treinamento intensivo, como é característico do setor aéreo, eles precisam tomar decisões para fazer frente ao caráter dinâmico e incerto de seu contexto específico de trabalho. Considero que a perspectiva do *knowing-in-practice* pode trazer um novo olhar, que supere certos vieses e algumas limitações das perspectivas racionalistas, cognitivistas e funcionais, as quais tratam o conhecimento como posse e a aprendizagem somente como qualificação.

Como possibilidades de contribuição teórica, podem ser elencadas a sustentação de pressupostos teórico-conceituais, a partir de dados empíricos, e o fato de que o método resultante do trabalho poderá ser usado para estudos com base em práticas, sobretudo à luz da noção de *knowing-in-practice*. Tais estudos poderão ser realizados em outros setores da aviação ou em outros contextos, dada a recorrente preocupação, na área de Administração, por compreender apenas 'como os eventos acontecem nas organizações', deixando, muitas vezes, de abordar 'como as organizações acontecem nos eventos' (KNOX et al., 2015).

Segundo Knox et al. (2015), há relativamente poucos argumentos teóricos, em análises empíricas das atividades de trabalho, que fogem ao papel gerencial e menor ainda é o número de abordagens que focam os agentes sociais envolvidos na realização em curso da organização. Este estudo pretende ser uma contribuição e, em alguns aspectos, um desafio, na utilização da ainda emergente corrente processual-relacional em estudos organizacionais.

A escolha da abordagem dos saberes do trabalho, sob a lente do conceito de *knowing-in-practice*, proposta pelos EBP, se justifica, por se tratar de uma atividade que, nos últimos anos, passou por alguns acontecimentos que fizeram com que os agentes de aeroporto e os demais profissionais do setor de aviação ganhassem destaque nos meios de comunicação social, nos quais foi discutida a preparação dos profissionais ligados à aviação civil no Brasil.

Estes acontecimentos marcaram uma crise no setor aéreo brasileiro, o ‘apagão aéreo’, abordado mais detalhadamente, a seguir. Desde então, o setor tem passado por períodos de normalidade, interrompidos por sobressaltos provocados por problemas nos aeroportos e alertas de riscos de novos acidentes. Considero que este estudo, com foco no trabalho dos agentes aeroportuários, pode colaborar com o setor aéreo, pois destaca uma atividade fundamental neste contexto, porém ainda pouco investigada quanto aos saberes envolvidos em sua concepção.

Dado o expressivo aumento da movimentação de passageiros nos aeroportos do Brasil e do mundo, nos últimos anos, cresceu a demanda pelo trabalho dos agentes de aeroporto, tanto em relação à abertura de mais vagas, quanto às exigências de qualificação e de aspectos comportamentais. Estes últimos são sempre lembrados, pois todos os agentes têm de lidar com rígidos padrões na execução de suas atividades e também com imprevistos, comuns no setor de aviação, por envolver algumas variáveis incontroláveis que o afetam diretamente, como o clima, por exemplo.

De acordo com informações disponibilizadas ainda no ano de 2012 por escolas de preparação para a atividade de agente de aeroporto (por exemplo: “Flight Escola de Aviação”, “Brasil Flight” e “Fly Escola de Aviação”)<sup>11</sup> e de portais relativos ao setor, como o “Meio Aéreo”<sup>12</sup>, o mercado de trabalho está promissor para estes profissionais, principalmente pelo aumento da oferta de vagas de trabalho. Estas notícias são confirmadas pelos meios de comunicação social sobre o mercado de trabalho, que relatam o crescimento acelerado de companhias aéreas emergentes, como a Azul Linhas Aéreas e a Avianca Brasil, além da expansão de operações de

---

<sup>11</sup>Disponíveis em:

<<http://www.escolaflight.com.br/site/>>; <[http://www.brasilflight.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=85](http://www.brasilflight.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=85)>; <<http://www.flyescola.com.br/pagina.aspx?pagina=agente>>.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.meioaereo.com/index.php/mercado-de-trabalho>>.

companhias internacionais no Brasil, como a American Airlines, embora algumas das maiores empresas do setor de aviação nacional estejam com o crescimento relativamente estagnado, como a TAM Linhas Aéreas e a Gol Linhas Aéreas.

Outra questão que favorece o otimismo com relação ao crescimento do setor de aviação no Brasil é a possibilidade de investimentos, através do Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC), destinados ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados aos passageiros, ao aumento do número de rotas operadas pelas empresas aéreas, à modernização, reforma, ampliação e construção de 270 aeródromos regionais em todo o país, em sua primeira fase de implementação (AVIAÇÃO CIVIL, 2012).

De acordo com dados do Relatório Anual 2011 da Infraero, os índices do movimento operacional de aeronaves (total de pousos e decolagens) e de carga aérea (importação e exportação) tiveram variação de 9% e 4%, respectivamente, em relação a 2010 (INFRAERO, 2012). No ano de 2014, o foi mantido o resultado de crescimento de 6,5% no índice de movimento dos passageiros, mas houve uma redução de 2,5% na movimentação de cargas, impulsionada pela queda no volume de importação e carga nacional (INFRAERO, 2015). Ainda assim, estes índices representam um desafio para os gestores e para os demais trabalhadores, que têm de lidar com pressões crescentes por melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

Em um país de grande extensão como o Brasil, uma rede de transportes aéreos articulada, com serviços eficientes, é fundamental para o bom desempenho do setor e para a imagem do país (NASCIMENTO et al., 2011). O trabalho dos agentes aeroportuários mostra-se essencial para o bom desempenho do setor de transporte aéreo, conseqüentemente, carregando consigo elevada responsabilidade.

O crescimento da economia, nos últimos anos, tem provocado expressivo aumento no movimento dos aeroportos, exigindo novas soluções, práticas operacionais mais eficazes e mais investimentos, conforme já abordado. Esse crescimento, aliado às demandas brasileiras em decorrência de eventos internacionais – como a Copa das Confederações de Futebol e o Encontro Mundial da Juventude Católica, que ocorreram ambos em 2013; a Copa do Mundo de Futebol, ocorrida em 2014; os Jogos Olímpicos, que ocorrerão em 2016 –, indica um

cenário desafiador para o setor de aviação civil (INFRAERO, 2012; 2015) e, portanto, para os agentes de aeroporto.

A atividade por mim evidenciada na presente investigação nem sempre ganha o destaque merecido por seu relevante papel econômico e/ou social, pois atua tanto diretamente com os clientes como nos ‘bastidores’ das operações, acumulando muitas responsabilidades relacionadas às operações aéreas. Na maioria das vezes, porém, ela aparece somente em situações de instabilidade ou em segundo plano, pois a atuação dos profissionais ‘do ar’, pilotos das aeronaves e comissários de bordo, normalmente são mais lembrados.

No meio acadêmico, poucos são os estudos brasileiros que têm como foco o trabalho dos agentes de aeroporto. Em sucinta pesquisa, no Portal CAPES, por teses e dissertações (de 1987 a 2011) contendo os termos ‘piloto’ e ‘aviação’, foram encontrados 35 estudos. A busca com os termos ‘agente’ e ‘aviação’ retornou 13 resultados, e com ‘agente’ e ‘aeroporto’ resultou na identificação de 30 teses e dissertações. No entanto, além de alguns trabalhos terem aparecido em ambas as pesquisas, entre os estudos que abordavam temas relacionados aos agentes de aeroporto, somente dois envolviam questões relativas ao conhecimento nesta atividade, os de Félix (2006) e Crespo (2010)<sup>13</sup>.

Em se tratando de estudos realizados com pilotos, pelo menos 12 abordaram temas ligados ao conhecimento. Aqui se pode refletir sobre o pensamento de que os profissionais com maior qualificação formal são mais requeridos em termos de conhecimento em suas atividades de trabalho ou sobre a crença de que o trabalho que exige menor escolaridade requer menos conhecimento em sua concepção (ROSE, 2009).

Pelo contato com a literatura e com estudos desenvolvidos com base em práticas e por meu interesse no setor de aeroportos, foi delineada a seguinte questão de pesquisa: **“Como se configura o trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice*?”**. Para

---

<sup>13</sup> FÉLIX, Gleiva R. **Educação corporativa**: estudo de caso de uma empresa de transporte aéreo. 2006. 128p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Anhembi, São Paulo, 2006. CRESPO, Antonio M. F. **Aprendizagem por Reforço Aplicada ao Gerenciamento Tático do Fluxo de Tráfego Aéreo**. 2010. 119p. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.



respondê-la, este estudo tomou como base as noções de saberes do trabalho e *knowing-in-practice*, e buscou compreender a configuração do trabalho dos agentes aeroportuários e os saberes que o envolvem.

A partir da etapa inicial exploratória, que está mais bem delineada no decorrer do texto, foram definidos os objetivos do estudo.

### **Objetivo Geral**

Compreender como se configura o trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice*.

### **Objetivos Específicos**

- a) Descrever os principais processos de trabalho nos quais estão inseridos os agentes aeroportuários pesquisados;
- b) Compreender os saberes envolvidos na concepção do trabalho dos pesquisados;
- c) Analisar as práticas predominantes que constituem o trabalho destes agentes aeroportuários;
- d) Descrever o desenvolvimento das práticas dos pesquisados;
- e) Compreender as relações que se estabelecem entre os pesquisados, em suas práticas de trabalho.

Visando à consecução dos objetivos propostos, trilho um percurso, que se inicia na presente contextualização, seguida das reflexões introdutórias acerca do conhecimento nas organizações, dos primeiros passos do estudo e de sua justificativa. Na sequência, apresento os estudos baseados em prática, concomitantemente à construção da noção de *knowing* e prática, saberes no trabalho e *knowing-in-practice*, aliados às experiências em campo, decorrentes da realização da etnografia junto ao trabalho dos agentes aeroportuários. Após, apresento o campo de estudo, cujo com foco está nas práticas de trabalho dos

agentes aeroportuários, e o método adotado para sua realização, bem como os principais achados em campo.

## 2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Considerando o fenômeno em estudo, foi escolhido o método qualitativo para a condução da pesquisa de campo. A pesquisa qualitativa é caracterizada principalmente pela descrição fiel do fenômeno social e pela devida atenção aos detalhes das atividades dos participantes do estudo (SCHWANDT, 2000).

Quando se associa o conhecimento a algo que se situa na mente das pessoas, se faz uso de um método de pesquisa que considera os processos cognitivos individuais ou coletivos, com o domínio apropriado para investigar os esquemas mentais e os mecanismos pelos quais o conhecimento é produzido e estocado. Porém, quando o conhecimento é concebido como uma atividade situada nas práticas de trabalho, em uma organização em curso, então se precisa de um método adequado para a observação do fenômeno, à luz da noção de *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2008).

Como o estudo centra-se nas práticas e nos saberes do trabalho dos agentes aeroportuários, tendo como objetivo geral a compreensão da configuração do trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice*, optei, como principal condutor desta pesquisa, pela etnografia por ter ela, como princípio, a descrição de um grupo, suas instituições, seus comportamentos, suas produções materiais e suas crenças (ANGROSINO, 2009).

A etnografia é um dos métodos mais indicados ao se tratar de estudos com base em práticas, pois este tipo de estudo requer a efetiva participação do pesquisador no cotidiano do grupo pesquisado (MIETTINEN et al., 2009; EIKELAND; NICOLINI, 2011). Portanto, a escolha do método etnográfico e de técnicas como observação participante remetem-se também ao caráter do estudo.

A escolha do método etnográfico deve-se, ainda, ao fato de se tratar de uma prática social, que busca aprofundamento da experiência no campo de estudo e que tem como propósito interpretar intenções e compreender significados revelados e construídos pelos atores sobre suas experiências e seu mundo (MERRIAM, 1998). A etnografia é um ofício interpretativo, focado mais no como e no porquê do que no

quanto ou quantos (VAN MAANEM, 2011). Além disso, argumento em favor da reflexividade do pesquisador (LAW, 2004), ao reconhecer a inexistência de uma única verdade, mas a existência de elementos que fazem parte da realidade, constantemente construídos pelos participantes da pesquisa, o pesquisador e os leitores (VAN MAANEM, 1988).

A etnografia e a observação participante são, portanto, fundamentais quando se busca realmente aprender sobre algo, pois, por meio delas, é possível ver as coisas por si mesmo, além de experienciar os fenômenos (SHEHATA, 2006). Os métodos etnográficos são especialmente utilizados quando os pesquisadores se inserem em um tema, cujo campo ainda não seja claramente explorado, sobretudo sob este aspecto. Estes métodos são apropriados quando a pesquisa tem como foco obter o ponto de vista das pessoas diretamente envolvidas (ANGROSINO, 2009), como é o caso deste estudo, o qual busca a compreensão da configuração do trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção do *knowing-in-practice*.

Adoto uma posição epistemológica construcionista social, pois considero o *knowing* como ativo, ou seja, não como uma simples impressão de dados que vêm da mente, ainda que ela forme conceitos ou abstrações (SCHWANDT, 2000). Como explicita Gergen (1985, p. 270), “o conhecimento não é algo que as pessoas têm em suas cabeças, mas, algo que as pessoas fazem juntas”; ele não está somente nos livros ou em bancos de dados (GHERARDI, 2008), por isso a opção por vivenciar o cotidiano dos profissionais agentes aeroportuários como forma de compreender melhor os saberes envolvidos nesta atividade.

Busco compreender a construção de significado dos pesquisados com relação às suas práticas e os saberes desenvolvidos na concepção de sua rotina de trabalho, por meio de suas narrativas, em uma abordagem conhecida por etnonarrativa (HANSEN, 2006). Segundo o citado autor, as pessoas dão sentido a suas vidas, criando narrativas que explicam suas experiências, com isso constroem realidades subjetivas sobre o que aconteceu, o que acontece e o que acontecerá.

A opção por analisar as narrativas ocorreu, porque elas fornecem significado, descrevendo e criando o relacionamento entre ideias e atuação. Observei, em campo, a presença constante de histórias, narradas com o objetivo de instruir um

colega, lembrar fatos inerentes ao trabalho, comparar empresas do mesmo ramo, configurar o setor de aviação e explicar o porquê das 'coisas serem como são', como também com o intuito de divertir as pessoas e aliviar a tensão do trabalho, por meio da narração de fatos engraçados e inusitados.

A trama narrativa conecta uma série de ações, fornece seus fundamentos e revela as expectativas sobre elas, tendo foco em como as pessoas usam o discurso para construir entendimentos e representações, dando sentido a suas vidas no trabalho, além de organizar, interpretar e influenciar as ações de uns sobre os outros (HANSEN, 2006). O discurso não apenas representa o significado, não somente espelha a realidade social, mas também a cria (HARDY et al., 2000).

Analiso os diferentes discursos para obter *insights* sobre o racional por trás das linhas de ação construídas e 'enactadas'<sup>14</sup>, mas não para determinar se são 'verdadeiras' ou 'falsas', pois "a análise narrativa é uma busca pelo sentido, não pela verdade" (HANSEN, 2006, p. 1050).

O conhecimento, assim como os saberes, não é encontrado, ou descoberto, mas construído pelos atores. "Inventamos conceitos, modelos, e esquemas para fazer sentido às experiências, e continuamente testamos e modificamos estas construções, à luz de novas experiências" (SCHWANDT, 2000, p. 197). Entretanto, não se constroem interpretações de maneira isolada, mas por meio de entendimentos compartilhados, de práticas, de linguagens etc.

Conquanto os saberes sejam construídos nas práticas científicas, não são construídos unicamente pelos pesquisadores, pois as práticas implicam instrumentos, arquiteturas, textos, ou seja, há, na construção dos saberes, uma gama de participantes que vai muito além das pessoas (LAW, 2004). Adoto, portanto, que os saberes são construídos pelos atores, humanos e não humanos, na concepção do trabalho.

---

<sup>14</sup> Segundo Camillis e Antonello (2014), enactar é diferente de construir, pois o termo construção refere-se à ideia de que um objeto, mesmo um sujeito, não possui uma identidade fixa ou dada, porém gradualmente se tornará. Assim, depois de construídos, os objetos estarão estabilizados, ainda que possam ser destruídos e reconstruídos. O enactar, segundo Law (2004), não se refere apenas a algo que foi feito ou construído, mas que possui consequências produtivas, que faz e ajuda a fazer realidades. O enactar e a prática nunca param e as realidades dependem de sua contínua transformação – uma combinação de pessoas, técnicas, textos, arranjos, fenômenos naturais, que são todos também enactados.

A opção metodológica feita se justifica, pois, ao buscar uma visão sobre por que as pessoas agem e pensam de determinada maneira nas organizações e sobre o que é significativo para elas, a análise das narrativas construídas e utilizadas por um grupo, no caso, os agentes aeroportuários, pode se mostrar reveladora (HANSEN, 2006). Como lembra Hardy et al. (1998), o foco somente nas falas não é, no entanto, suficiente, ainda que as organizações sejam, muitas vezes, compostas pelos discursos.

Segundo Hansen (2006, p. 1050), o uso de técnicas etnográficas oferece a possibilidade de tornar os saberes tácitos ou culturais mais explícitos, através da descrição contextual.

Ao examinar os contextos onde os textos são produzidos, podemos fazer inferências sobre o papel que os materiais não discursivos desempenham na construção do significado. Ainda que os significados sejam representados na linguagem, isto não quer dizer que a linguagem é o único constituinte do significado. Se nosso foco está na construção do significado nas organizações, devemos comparecer ao seu local da construção, ou contexto.

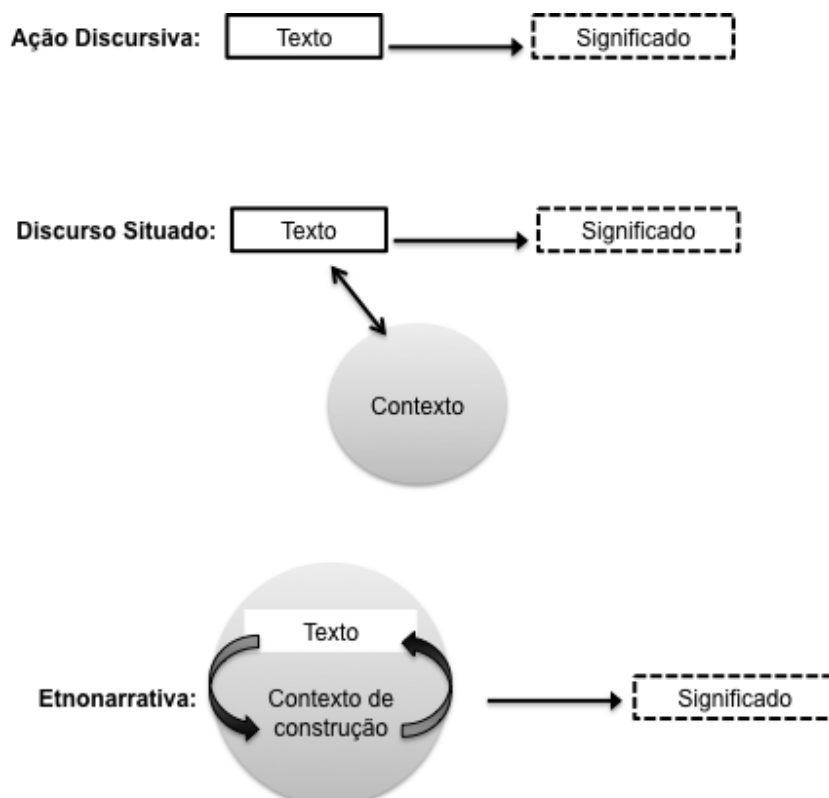
De acordo com Hansen (2006), a análise do discurso envolve uma pesquisa sofisticada de significados nos textos e a etnografia, uma pesquisa sofisticada de significados no contexto. Portanto, onde a análise do discurso pode desvendar significados contestados, a etnografia pode revelar entendimentos coletivos.

A narrativa tende a revelar motivos e relações causais, mostrando como os discursos são tecidos em conjunto para cumprir agendas específicas, centrando-se na construção de significado. A etnografia é mais descritiva, demonstrando como e quais subpremissas encontram-se e são empregadas na construção de linhas de ação conjunta (HANSEN, 2006).

O foco no contexto da construção fornece ambos os materiais, discursivos e não discursivos, no processo de construção do significado. O significado de um texto é inseparável de seu contexto social e histórico, de sua produção e apresentação. Como os textos são criados, a quem e por quem eles são criados, os meios de comunicação através dos quais eles são passados constituem aspectos importantes de todos os contextos (PHILLIPS; BROWN, 1993).

A Figura 2 mostra uma comparação entre três abordagens que envolvem discurso e contexto, e o conjunto que estabelece a etnonarrativa.

**Figura 2 - Abordagens de Discurso e Contexto**



Fonte: Adaptado de Hansen (2006, p. 1059)

A etnonarrativa leva em conta a situação imediata e envolve ‘ao vivo’ o trabalho de construção, em que os pressupostos implícitos orientam a produção e a interpretação da ação, além do discurso dirigido em suas formas particulares. Assim, “o contexto não apenas forma o discurso, ele é cocriado em conjunto” (HANSEN, 2006, p. 1063).

Texto e contexto fazem parte dos dados do estudo, por se apresentarem complementares e igualmente importantes na construção do significado pretendido. Fiz a opção pela etnonarrativa, por unir a análise das narrativas apresentadas em campo com a vivência nele, por meio das técnicas de observação participante. De acordo com Hansen (2006), o discurso não é o único material utilizado para buscar o significado, e os entendimentos discursivos não são os únicos entendimentos sobre

como as pessoas agem nas organizações e sobre como seu comportamento se orienta.

## 2.1 'PESQUISANDO O VOO': EXPLORANDO O CAMPO DE PESQUISA

No início de meu percurso de pesquisa, agendei reuniões para contatos preliminares com profissionais ligados à aviação civil, como o professor Éder Henriqson, da Faculdade de Ciências Aeronáuticas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), e a diretora da Flight Escola de Aviação, Anely Lisboa, para que analisassem conjuntamente a viabilidade do presente estudo. Estes contatos foram fundamentais para certificar se as questões de pesquisa faziam sentido (GODOY, 2005), tanto para o estudo, como para o campo pretendido, e se havia possibilidade de sua realização. Nesta etapa, foram viabilizados alguns contatos para a condução da etapa exploratória.

Por meio destes contatos detectei a viabilidade do presente estudo, assim como a necessidade de investigações empíricas no setor de aeroportos, ainda carente de estudos. O trabalho dos profissionais agentes aeroportuários foi destacado como fundamental à aviação civil, sendo, entretanto, ainda pouco reconhecido e raramente escolhido para pesquisas acadêmicas, conforme observado no levantamento inicial. A maior parte dos contatos para inserção em campo foram possibilitados pelos profissionais anteriormente mencionados, o que foi fundamental à etapa exploratória.

A pesquisa exploratória foi realizada junto a uma companhia aérea brasileira, no Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre (POA). Escolhi este por ser um dos maiores aeroportos em que a empresa possui operação e para que houvesse ambientação no campo de pesquisa, onde a investigação foi desenvolvida. Este era também o aeroporto que, por sua proximidade, me oferecia maior facilidade de acesso. A aproximação com o campo pretendido se deu ao final do ano de 2012, quando foram feitos os primeiros contatos com as companhias aéreas prováveis participantes do estudo.



A ratificação da necessidade de uma etapa inicial exploratória se confirmou após a defesa do ensaio teórico, no qual foi evidenciado que ela seria fundamental para verificar a possibilidade de inserção no campo da aviação civil, representado pela atuação dos agentes aeroportuários. A opção pelo estudo exploratório ocorreu por ser um campo com termos e práticas muito específicos, distantes de minha experiência como pesquisadora no campo da Administração, e pela ausência de mais estudos acerca deste tema com o conseqüente baixo número de publicações que servissem de base para conhecimento e que auxiliassem na definição dos objetivos específicos de minha pesquisa.

Após contato, através de *e-mail* e telefone, com os gerentes das principais companhias aéreas com atuação no Aeroporto Internacional Salgado Filho, tive o primeiro aceite. Depois da reunião para esclarecimento dos propósitos do estudo, resolvi iniciar os procedimentos da pesquisa exploratória somente nesta companhia. A gerência desta empresa, representada por seus gerentes regional e de aeroporto, foi bastante receptiva à proposta, a companhia mostrava-se adequada aos objetivos do estudo e havia disposição em contribuir com a pesquisa.

As visitas para conhecimento do campo e das pessoas envolvidas começaram no mês de dezembro de 2012, pois, ciente de que o método etnográfico requer longo período de observações, a fim de permitir que o pesquisador forneça uma descrição densa dos dados (GEERTZ, 1973; VAN MAANEM, 1988), optei por logo me inserir no campo de pesquisa, para concluí-la em tempo hábil.

A receptividade dos demais profissionais da empresa foi um dos pontos altos deste período inicial da pesquisa. As maiores dificuldades encontradas foram relacionadas à adaptação com os termos utilizados e com o próprio trabalho dos agentes aeroportuários, porém, com o passar do tempo e com a proximidade com as pessoas, fui aprendendo e dirimindo algumas dúvidas remanescentes. Após o período inicial de observação, cerca de cinco meses, tive acesso a alguns materiais importantes para a condução do estudo e a melhor compreensão do campo de pesquisa, como o Manual Geral de Aeroportos (ANAC, 2013), pude então ter uma visão mais ampla acerca do trabalho nos aeroportos.

Nos contatos com a diretora da Escola de Aviação, foi proposta minha participação no curso de preparação de profissionais de atendimento aeroportuário,

quando eu acompanharia as aulas como ouvinte. Após a reunião, seguida do aceite de colaboração com o estudo por parte da diretora da Flight Escola de Aviação, reconhecida escola do ramo, acompanhei integralmente um curso intensivo de formação de profissionais de atendimento aeroportuário, como detalho nas próximas seções.

Durante a etapa exploratória, não foram escolhidos funcionários para a coleta de informações específicas, entretanto, no decorrer dos meses, algumas pessoas, de diferentes turnos<sup>15</sup>, se mostraram interessadas e dispostas a participar da pesquisa, sendo fundamentais para a coleta de dados. Estes participantes foram selecionados mediante os critérios e objetivos do estudo, uma vez que sua escolha e caracterização são elementos muito importantes (GODOY, 2005).

Acredito que esta foi uma etapa fundamental para a consolidação do estudo, pois me possibilitou o conhecimento prévio do campo de pesquisa e a aproximação de pessoas nele inseridas. Este período forneceu-me diversas ideias para o delineamento e a escolha dos procedimentos metodológicos iniciais e representou uma possibilidade de abertura, no campo, para as etapas subsequentes.

As visitas ao espaço da empresa aérea no aeroporto, para a etapa inicial de natureza exploratória, foram realizadas em um período de, aproximadamente, cinco meses. Optei por não frequentar o campo de maneira contínua para não atrapalhar as atividades dos agentes aeroportuários, uma vez que a presença de um pesquisador exerce influência, positiva ou não, no contexto e na vida das pessoas, coletiva e individualmente (VAN MAANEM, 1988).

Procurei permanecer em campo nos diferentes turnos e em dias variados, de pouco/muito movimento, para poder conhecer e acompanhar o trabalho do maior número possível de agentes aeroportuários, em diferentes situações. As inserções em campo possibilitaram-me observar os agentes aeroportuários de todas as equipes da companhia, nos três turnos de atuação.

De acordo com as anotações do diário de campo e conforme os desenhos do tipo organograma, estruturados com vistas à organização das informações, tive

---

<sup>15</sup> Na companhia aérea participante do estudo, há três turnos de trabalho: i) manhã: das 4h às 10h, também conhecido como “madrugada”; tarde: das 10h às 16h; noite: das 16h às 22h. Os agentes trabalham de maneira fixa nos turnos, ainda que haja possibilidade de troca, quando possível.

contato mais próximo com cerca de 30 profissionais da empresa, sendo 25 agentes aeroportuários e os demais supervisores ou gerentes da companhia. Há agentes aeroportuários que atuam também como multiplicadores, sendo os responsáveis por ministrar cursos de treinamento e de fornecer algumas informações passadas pela gerência com relação à empresa e às atividades, conforme relato, a seguir.

Os agentes aeroportuários pesquisados representam um grupo bastante heterogêneo, porém representativo do restante da equipe de Porto Alegre. Coincidentemente ele é formado quase igualmente por homens e mulheres. Uma pequena parte do grupo tem pouco tempo de experiência no setor, mas a maioria atuou em outras empresas do ramo. As idades variam entre 25 e mais de 50 anos. Todos estão há pouco tempo na companhia, menos de 10 anos, já que ela se expandiu recentemente. Quase todos pretendem nela continuar e dizem se sentir muito bem trabalhando nela.

Todos os profissionais atuam na base do Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, nos terminais 1 e 2. A companhia atua mais especificamente em um dos terminais, com serviços de loja, *check-in*, depósito de bagagens extraviadas (área conhecida por LL, do inglês *lost luggage*), gerência e áreas de embarque e desembarque. No outro terminal, ela está presente apenas com uma loja, que serve para prestar informações referentes à empresa, além de venda e remarcação de reservas.

De acordo com Angrosino e Pérez (2000), uma das decisões mais importantes, no período observacional, é qual será a postura de participação do pesquisador. Ciente de que não poderia auxiliar nas atividades dos agentes aeroportuários, optei por marcar um limite para minha presença nos terminais, ocupando, sempre que possível, o mesmo espaço a cada visita ao campo, mesmo nos diferentes locais de atuação da companhia no aeroporto (como loja, *check-in* e setor de LL), como uma forma de naturalizar minha presença entre os agentes pesquisados e de manter distanciamento dos clientes.

Permaneci perto dos agentes para melhor visualizar sua atuação, procurando me sentir parte do grupo, porém fora da 'linha de frente', para que os clientes não me confundissem com uma agente de aeroporto, embora isso tenha ocorrido algumas vezes. Busquei me vestir de maneira semelhante à dos profissionais

aeroportuários, para não destoar dos uniformes usados na companhia aérea, tanto em estilo de vestimentas, como nas cores-padrão da empresa.

A etapa exploratória com o uso de técnicas etnográficas foi essencial, pois oportunizou o aprendizado de linguagem, conceitos, regras e categorias relativas ao trabalho dos agentes aeroportuários, o que ajudou na análise da viabilidade do presente estudo. Para Van Maanem (1988), estes são aspectos fundamentais para obter o mínimo de conhecimento do ambiente investigado e devem ser perseguidos pelo pesquisador ao se inserir no campo.

Foi possível, neste período, iniciar o aprofundamento da consulta à literatura acerca de aeroportos e de estudos baseados em prática. À medida que fui me inserindo no campo de pesquisa, houve a confirmação da escolha do método, assim como o reconhecimento de seus pontos positivos e suas limitações, conforme abordo na sequência.

## 2.2 'EFETUANDO A RESERVA': DESAFIOS E POTENCIALIDADES DO USO DO MÉTODO ETNOGRÁFICO

A etnografia refere-se ao estudo da cultura, reconhecendo a importância do contexto cultural para que os textos façam sentido. Há um esforço para compreender o ponto de vista do nativo (MALINOWSKI, 1922), por meio da participação em seu contexto, produzindo interpretações culturais através da experiência intensa de investigação e buscando captar entendimentos comuns na construção social de significado (HANSEN, 2006).

Assim como outros métodos, a etnografia também possui potencialidades e desafios. Uma das principais limitações do método etnográfico é a inserção em campo, uma vez que alguns pesquisadores podem ter mais facilidade do que outros para se incluir em um grupo (VAN MAANEM, 1988; LAW, 2004). Isso foi representativo em minha pesquisa, pois, ainda que eu apresente alguma espontaneidade na comunicação, isso ocorre principalmente quando trato com pessoas já conhecidas. Por isso, a cada nova visita em campo, se houvesse um novo agente aeroportuário a ser conhecido, o período de aproximação era

substancialmente ampliado, devido à minha dificuldade de inserção em territórios desconhecidos.

A própria presença de alguém de fora do grupo pode provocar alterações no comportamento dos observados, que podem perder a espontaneidade, além de haver dificuldade em assegurar a objetividade da observação por parte do pesquisador. Sempre que eu conhecia um novo agente, fazia questão de mencionar brevemente meus objetivos de pesquisa e, principalmente, deixá-lo confortável para aceitar ou não minha presença em forma de observação durante o período subsequente.

Em nenhum momento, algum agente se opôs à minha presença em campo, durante a realização de suas atividades. Alguns, devido às próprias características, mostraram-se mais curiosos e disponíveis à condução do estudo, fazendo perguntas, que me foram úteis inclusive na construção dos objetivos de pesquisa, e oferecendo-se para ajudar no que fosse necessário. Sempre que um atendimento terminava e havia tempo disponível, eles perguntavam se eu tinha entendido o que havia acontecido e também me explicavam sobre suas rotinas de trabalho e sobre o funcionamento dos sistemas de informação.

As múltiplas identidades assumidas pelo pesquisador – como gênero, conhecimentos prévios, aproximação com o tema a ser estudado, entre outras – produzem variedade de reações entre os participantes da pesquisa (SHEHATA, 2006). Ciente da possibilidade de encontrar um campo de estudos restrito, pois não atuo na área de aviação civil e tampouco tinha conhecimento técnico prévio da área, optei pela realização de uma fase inicial exploratória, com o intuito de aproximar-me do campo, analisar como a pesquisa teria que ser conduzida, definir os objetivos que a norteariam.

Inicialmente, pretendia conduzir a pesquisa também com os agentes aeroportuários que atuam somente nos bastidores das operações, ou seja, fora da linha de frente, sem contato com os clientes. Porém, o acesso a algumas áreas do aeroporto, especialmente à área interna das operações, não é permitido às pessoas que não tenham o crachá específico da Infraero, além do crachá de alguma empresa à qual estejam prestando algum serviço.

Apresentou-se aí outra limitação do presente método, pois não foi possível conduzir a pesquisa com estes agentes, por não ser permitido acompanhar atividades em locais de acesso restrito, como despacho de bagagens e controle, por exemplo. Este fato, juntamente com a aproximação no campo, permitiu-me conhecer melhor o trabalho dos agentes aeroportuários que atuam nas companhias aéreas, assim optei por conduzir a pesquisa com os agentes que atuam principalmente nas atividades de *check-in*, loja, bagagem extraviada e supervisão das atividades aeroportuárias.

A escolha da observação como técnica de coleta de dados foi essencial à condução do estudo, pois o que as pessoas fazem no trabalho é muito mais complexo do que a simples execução de atividades planejadas (GHERARDI, 2012b). Assim, não seria somente com a análise de narrativas escritas nem com a leitura de manuais, que eu conheceria o trabalho desenvolvido pelos agentes aeroportuários. Esta é uma das potencialidades do método etnográfico: a aproximação com o campo e a vivência de algumas experiências, fundamentais à compreensão do contexto dos pesquisados.

Segundo Gherardi (2012b), o conceito de performance torna possível considerar o trabalho como um conjunto de atividades que seguem um roteiro, mas a interpretação é situada, as atividades individuais e coletivas podem variar de acordo com os participantes envolvidos. Por meio da observação sob as lentes de um paradigma da ação situada, foi possível explorar o que se entende por trabalho como uma atividade situada.

A abordagem da ação situada considera o trabalho como um meio de interação que envolve a ação com os objetos em relação ao ambiente físico e às situações. Seu objetivo e o método de estudo visam compreender como o ambiente de trabalho, juntamente com seus artefatos e objetos, pode afetar o desempenho laboral das pessoas (GHERARDI, 2012b). A observação se desenvolveu por meio da noção dos eixos principais: saberes do trabalho, à luz da noção de *knowing-in-practice*, envoltos no paradigma da ação situada. A seguir, são melhor explicitadas as técnicas de coleta de dados.

### 2.3 'MARCANDO O ASSENTO': COLETA E CONSTRUÇÃO DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas como observação participante e entrevistas informais, além das pesquisas em arquivo (ANGROSINO, 2009). A observação é a base fundamental das pesquisas sociais e de comportamento, principalmente do método etnográfico, pois mesmo os estudos baseados em entrevistas diretas devem empregar técnicas de observação com o objetivo de perceber a linguagem corporal e outros gestos que também produzem sentido (ANGROSINO; PÉREZ, 2000).

A técnica de observação fundamenta-se na percepção das atividades e dos inter-relacionamentos das pessoas no campo, conforme sentido pelo pesquisador (ANGROSINO, 2009). Ela é complementada pelo diário de campo, um conjunto de notas organizadas de acordo com a ocorrência dos fatos, contendo as informações do campo e as impressões do pesquisador (GODOY, 2005) sistematicamente analisadas para compor os achados da pesquisa.

O grau de envolvimento do pesquisador com o campo varia, dependendo do tipo de observação desenvolvida. Na observação participante, o observador adota uma postura como membro do grupo, não atuando como um observador passivo, que apenas interpreta aquilo que observa (ANGROSINO, 2009). Fiz a opção pela observação participante, pela impossibilidade de ficar 'neutra' em campo, somente observando, sem efetivamente participar das atividades. Como eu ficava muito próxima de agentes e clientes, acabava interagindo e, muitas vezes, participando das ações.

A observação participante também foi escolhida como uma das técnicas de coleta de dados por ser bastante sugerida em estudos dos fenômenos sociais. Muitos dos aspectos sobre o fenômeno observado não são passíveis de serem colocados em palavras pelos participantes (LAW, 2004), como a descrição detalhada das relações e das interações no campo, os modos de organização de processos e práticas de trabalho, aspectos culturais da empresa e da atividade em questão, os saberes compartilhados, as práticas, entre outros aspectos envolvidos no cotidiano do trabalho. Muitas vezes, os participantes não conseguem visualizá-los e/ou expressá-los em uma

pesquisa com uso de técnicas tradicionais de coleta de dados, como os questionários, por exemplo.

Optei por permanecer em campo, sempre que possível, em um período mínimo relativo ao turno de trabalho dos agentes aeroportuários, que é de seis horas. Assim, conseguia me aproximar de sua rotina de trabalho, a fim de ter uma ideia mais próxima do significado destes turnos de trabalho.

Aos olhos dos trabalhadores de outros setores, pode parecer um tempo relativamente curto, pois o turno laboral de um agente aeroportuário é menor do que o turno de grande parcela dos trabalhadores brasileiros. Porém, confesso que sempre que saía do aeroporto, sentia-me bastante cansada, devido ao ritmo de trabalho destes profissionais. Principalmente quando envolve atendimento ao público e também por ser uma atividade com uma considerável carga de pressão: pelo tempo, pelos resultados, pelas diferentes demandas dos clientes etc.

A observação pode ocorrer em um local específico para a condução da pesquisa, como um laboratório, por exemplo, ou no local 'natural' onde ocorrem as atividades (ANGROSINO; PÉREZ, 2000). No presente caso, a observação foi feita no local de trabalho dos agentes aeroportuários, os aeroportos. Por compreender que a presença do pesquisador poderia interferir no desenvolvimento das atividades e com o objetivo de otimizar o tempo e direcionar a atenção a determinados aspectos fundamentais para a consecução dos objetos propostos, segui um roteiro previamente estabelecido, o qual se encontra no Anexo A.

As entrevistas foram realizadas durante o trabalho dos agentes, especialmente, com os informantes-chave, ou seja, as pessoas selecionadas de acordo com os propósitos do estudo, as quais dirimiram dúvidas remanescentes da observação e possibilitaram o levantamento de novos dados não observados. Em função da limitação de tempo para a realização de entrevistas formais, com hora marcada e específicas para este fim, optei pela realização de entrevistas informais, para as quais, no entanto, havia indicação de alguns tópicos a serem abordados.



Durante as observações, notei que os agentes, muitas vezes, chegavam para seu turno de trabalho e logo se direcionavam para as reuniões de *briefing*<sup>16</sup>. Eles também necessitavam de um tempo de preparação para assumir seu posto, por exemplo, para trocar de roupa e, no caso das mulheres, para se maquiarem e arrumarem o cabelo. Após o turno, que não raramente ultrapassava as seis horas, muitos aparentavam cansaço e esgotamento por causa das questões de trabalho. Por isso, decidi frequentar o aeroporto, algumas vezes, em dias e horários de menor movimentação de passageiros, para assim poder ter conversas mais longas com os agentes, caracterizadas como entrevistas informais, que ocorriam nos intervalos para alimentação e quando não havia atividades de trabalho a serem feitas. Considero que estes foram momentos oportunos, os quais evidenciaram os dados de que eu precisava. Eles foram devidamente registrados no diário de campo, não tendo sido necessárias entrevistas do tipo formal.

As pesquisas em arquivo também foram importantes, pois serviram de apoio à construção dos dados e como subsídios à análise dos dados encontrados. Após a etapa exploratória, tive acesso aos manuais, os quais seguem diretrizes da ANAC, em que constam as principais normas e padrões do setor. Estes, principalmente o Manual Geral de Aeroportos, que contempla todas as atividades e responsabilidades dos profissionais aeroportuários e das empresas aéreas, serviram como relevantes narrativas sobre 'como as coisas devem funcionar'. Outros materiais, como os disponibilizados no Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário (FLIGHT, 2013), publicações com relação ao setor aéreo, algumas informações escritas disponibilizadas pelos próprios agentes aeroportuários e *sites* específicos foram fundamentais para a compreensão e a construção dos dados do campo de pesquisa.

A construção dos dados adveio, portanto, da união destas técnicas de coleta de dados, aliadas à etnonarrativa, que se baseia em métodos etnográficos para chegar a fenômenos que não estão presentes do discurso organizacional, mas são materiais (em ambos os sentidos da palavra) na construção de significado (HANSEN, 2006). A pesquisa narrativa, segundo Fairclough (1992), envolve a coleta e a análise dos vários

---

<sup>16</sup> *Briefing* é o nome dado a uma reunião diária entre gerentes e/ou supervisores com os agentes aeroportuários. Nela são passadas informações relevantes sobre o turno de trabalho que está para começar, como os postos que serão ocupados por cada agente. Há também o *debriefing*, que é como um *feedback* que cada agente recebe, quando necessário, a respeito de seu trabalho.

discursos organizacionais (no caso, manuais, normas, leis, planos estratégicos, reportagens e publicações internas relacionadas às atividades aeroportuárias, histórias corporativas e outros artefatos) com o objetivo de fazer inferências sobre a vida organizacional.

O pesquisador pode pedir a um membro da organização para contar uma história, talvez descrevendo um caso em que ele se considere representante de algum valor ou de alguma prática organizacional (HANSEN, 2006). Tal situação, na maioria das vezes, não precisou ser por mim solicitada, pois, recorrentemente, os agentes apegavam-se a histórias e fatos ocorridos com eles mesmos para ilustrar e ratificar suas impressões.

Estes aspectos satisfizeram o critério de credibilidade deste estudo. Minha convivência com os participantes, caracterizada pela intensa permanência e pelo engajamento em campo, foi complementada pelo uso de diferentes estratégias no processo de coleta de dados, como entrevistas informais, análise de narrativas, observação participante. Estas técnicas de coleta de dados oportunizaram a análise e a comparação contínuas dos dados, com o objetivo de aperfeiçoar os conceitos elaborados, garantir o ajuste entre as categorias científicas e a realidade dos participantes, assegurar a contínua checagem dos dados coletados (GODOY, 2005).

Desde o início da etapa exploratória, no dia 06 de dezembro de 2012, até o dia 17 de janeiro de 2015, quando, por uma decisão arbitrária, foi o último dia em que fiz observações e permaneci em campo como pesquisadora, foram cerca de 70 idas a campo. Digo 'cerca de', porque considero que algumas idas não foram 'completas', por não ter conseguido construir dados significativos para a pesquisa, ainda que todos tenham sido importantes em sua condução. Parece que, algumas vezes, não houve 'rendimento', em termos práticos; o que é compreensível, tanto por se tratar de uma etapa extensa do estudo como devido às características do método.

Esta etapa de coleta de dados foi extensa devido às próprias características e recomendações do método e também por uma opção pessoal e operacional. Neste período, eu não residia mais em Porto Alegre e as idas a campo foram se tornando mais espaçadas. No entanto, sempre que possível, frequentei o aeroporto em dias aleatórios, ainda que os finais de semana fossem os mais propícios para as idas a campo, pois, às sextas-feiras e aos domingos, o movimento é bastante intenso e, aos

sábados, há menos voos na companhia pesquisada, sendo, geralmente, o movimento bastante reduzido, principalmente no período da tarde.

As idas a campo resultaram em torno de 150 páginas de um diário de campo, o qual foi sendo digitalizado no decorrer da pesquisa, já que, nas idas ao aeroporto, levava comigo apenas um caderno e, em algumas vezes, um *tablet*. Algumas anotações foram feitas no celular, assim como algumas fotos, as quais serviram apenas como registro pessoal e para que eu pudesse recordar alguns momentos relacionados ao contexto da ação situada.

À medida que avançava na coleta de dados, fui diminuindo as anotações no diário, talvez por segurança, pensando que conseguiria lembrar os acontecimentos, ou por exaustão na obtenção de informações. Nestes momentos, optei por me afastar um pouco do campo, ficando algumas semanas sem voltar ao aeroporto.

Quando retornava, os agentes demonstravam ter notado minha ausência e narravam muitas histórias de acontecimentos que eu tinha ‘perdido’ de vivenciar. Algumas vezes, ainda que de maneira inconsciente, acabava indo, em períodos próximos, no mesmo horário. Aí, quando eu retornava a algum turno, os agentes mais conhecidos reclamavam, em tom de brincadeira: “agora tu não vens mais no nosso horário, só no deles” .

Outros se preocupavam com meu estudo: “e aí, como está a pesquisa? (...) ‘lembrei muito de ti esses dias (...) quero te contar sobre uns atendimentos que fizemos aqui (...) quando irá virar doutora?’”. Os comentários com relação ao curso de doutorado eram recorrentes: “mas que coisa complicada esse doutorado, hein? Tu ‘tá’ sempre aqui, anota, anota, e não termina nunca?”, espantavam-se ainda mais quando eu dizia que permaneceria em campo por mais alguns meses.

O [gerente de aeroporto da companhia] passou por ali [no LL], veio me cumprimentar e perguntou ‘e aí, na reta final da pesquisa?’. E eu ‘não... ainda tem mais um tempo... estou iniciando... ainda nem defendi o projeto, mas em breve vou defender e depois tenho que defender a tese...’, expliquei mais ou menos isso, sempre explico que é uma tese de doutorado, que requer tempo e profundidade, não uma pesquisa mais rápida. O [nome do agente de aeroporto] voltou ali e seguimos conversando sobre a pesquisa, ele disse que é muito bom, pois, segundo ele, os agentes de aeroporto só aparecem quando algo dá errado ‘se acontece qualquer coisa, a gente é quem ouve... as pessoas só falam mal’ (Diário de Campo, 04 de março de 2013).

Comumente, os agentes pesquisados viam o estudo como algo positivo para eles. “Que legal, tu ‘vai’ mostrar o nosso trabalho”; “tem muita gente que não sabe tudo o que a gente faz”; e, ainda, alguns me recomendavam: “[mas] tu ‘vai’ falar bem da gente, né?”.

Os agentes se referiam também ao término do estudo: “bem que tu ‘poderia’ vir trabalhar aqui com a gente depois, né?”. E espantavam-se às vezes com a profundidade da abordagem: “é sério que tu ‘tá’ lendo o MGA?” (referindo-se ao Manual Geral de Aeroportos, documento que tem aproximadamente 420 páginas, que foi lido em grande parte e por mais de uma vez). “Tu fez mesmo o curso de atendimento aeroportuário? (...) Desse jeito tu vai saber mais do que nós” (risos).

Em outros momentos, eles demonstravam certo alívio ao saber que meus dados serviriam apenas para fins de pesquisa, que eles não seriam expostos e tampouco a empresa. Assim, quando algo ‘fora do *script*’ acontecia, eles me olhavam e diziam: “ainda bem que tu ‘é’ do bem, imagina se tu ‘vem’ aqui espionar a gente? (...) Tu pode demitir todo mundo (...)” – como se isso fosse possível.

A tese era lembrada sempre que algo inusitado acontecia, como o atendimento a um cliente mal educado ou quando os clientes não compreendiam o porquê de um voo atrasado por problemas meteorológicos e reclamavam muito. Diziam, por exemplo: “Ó, coloca lá na tua tese isso... a gente aguenta cada uma, e tem que ficar quieto”, indignavam-se. Quando havia alguma situação complicada para resolver, como uma remarcação em voos lotados, e eles tinham de tomar alguma decisão importante na frente do cliente, eles perguntavam: “isso eles não ensinam lá no curso, né?” – referindo que as práticas de trabalho são transformadas muitas vezes na consecução das atividades, requerendo saberes que nem sempre são ensinados nos cursos e/ou abordados nos manuais.

Houve a expressão de certa satisfação e até orgulho, ao saberem que meu estudo consistia em uma tese de doutorado especificamente sobre o trabalho deles, agentes aeroportuários. “Se tu ‘é’ da administração, tem que falar com eles ali, ó”, apontando para a sala da gerência. Até que eu explicava basicamente meus objetivos, e eles logo salientavam: “uma tese de doutorado sobre nós?” (com ênfase). Assim me

apresentavam aos colegas: “esta é a Betina, ela tá fazendo o doutorado dela sobre nós, que chique, né?”.

Eu compartilhava desta alegria e da informalidade com que me tratavam, mais ainda quando, no decorrer do estudo, eles começaram a se referir a mim como colega e me apresentavam aos demais profissionais da empresa, como pilotos e comissários, dizendo: “Essa é nossa colega, Betina, ela faz doutorado na UFRGS e tá pesquisando o nosso trabalho”. Considero que, mais do que informantes e pesquisados, tive colegas e parceiros, que foram fundamentais no processo de coleta e construção dos dados.

Para exemplificar os ‘caminhos do estudo’, estabeleci a configuração de suas ‘rotas’, com as principais etapas e passos realizados, como demonstrado na Figura 3. Ela foi construída com base em um modelo de mapa de rotas das companhias aéreas, comum no campo de aviação civil, mas sem compromisso com as especificações técnicas. Pela visualização destas rotas, que estas representam caminhos de ida e volta, pode-se estabelecer ligações com as demais etapas do estudo.



A partir da construção do ensaio teórico acerca dos principais pilares deste estudo – os estudos baseados em prática, a noção de *knowing-in-practice*, os saberes do trabalho – foram estabelecidos contatos preliminares para a realização de uma pesquisa exploratória, com vistas a levantar informações mais amplas sobre o campo pretendido e sobre a viabilidade do estudo pretendido. Esta primeira fase foi construída através de contatos e reuniões para definição dos objetivos e protocolos da pesquisa.

Durante esta etapa, assim como no decorrer do estudo, construí a revisão conceitual dos principais tópicos a serem abordados. A revisão conceitual representou, portanto, o ‘*hub* aeroportuário’ deste estudo, ou seja, o ponto fundamental, que tem conexão direta com as demais etapas, sendo também indispensável para a condução da tese.

A rota para a segunda fase contou com uma parada para ajustes, como a definição de limites do campo e a confirmação de objetivos e do roteiro de observação. Esta parada foi marcada pela defesa do projeto de tese e pela participação no consórcio doutoral do *European Group for Organizational Studies* (EGOS), em Montreal (Canadá), quando obtive retornos de pesquisadores e professores experientes em pesquisas, que ajudaram muito na continuidade do estudo.

A coleta de dados ocorreu simultaneamente à realização de outros passos, tendo seu término quando saí do campo. Após isso, o foco esteve na escrita etnográfica e na análise dos dados coletados e construídos. A redação final da tese e sua defesa constituíram as etapas finais deste estudo, como apresentado na sequência.

### 3 SABERES E PRÁTICAS INERENTES AO TRABALHO

Neste capítulo pretendo apresentar os principais conceitos a serem trabalhados no decorrer do estudo. Serão desenvolvidos os conceitos ligados aos saberes inerente ao trabalho, como a concepção dos estudos baseados em prática, por meio das noções de *knowing*, prática e *knowing-in-practice*, assim como os saberes do trabalho, ligados ao conceito de qualificação, que servirão como lente para compreender os saberes e as práticas envolvidos no trabalho dos agentes aeroportuários pesquisados.

#### 3.1 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Os Estudos Baseados em Prática (EBP) e seus respectivos temas tiveram origem nos anos 1990, quando os conceitos de Aprendizagem Organizacional e Organização que Aprende começaram a provocar debates entre diversos pesquisadores da área e foram perdendo seu apelo e consenso. Em seu lugar, cresceram as abordagens sobre Gestão do Conhecimento e daí também surgiram novas controvérsias. O debate girou em torno da descoberta de que o conhecimento é um dos recursos mais significativos da sociedade contemporânea e que a aprendizagem, nas organizações, é um processo a ser gerenciado como qualquer outro processo organizacional (NICOLINI et al., 2003; GHERARDI, 2009).

As teorias organizacionais costumavam ser fundamentadas em uma imagem da organização racional, que privilegiava os processos de tomada de decisão, baseados em uma racionalidade *a priori*. No entanto, as deficiências deste paradigma tornaram-se tão evidentes, que tanto os acadêmicos quanto os profissionais em organizações perceberam que a teoria era incapaz de explicar as contingências e as racionalidades situacionais (GHERARDI, 2008).

Tornou-se difícil a compreensão de conhecimento como recurso, utilizando as categorias tradicionais de análise organizacional, mais ainda definir conhecimento

como se fosse um objeto, algo estático, do qual se tem posse, conforme elucidado por Cook e Brown (1999). Acompanhando a mudança conceitual, ocorrida nesta época, de organização (*organization*) para 'organizando' (*organizing*) (CLEGG; HARDY, 1996) e influenciado pelo pensamento processual nos estudos organizacionais – sendo Karl Weick um dos primeiros contribuintes para a teorização do processo, em virtude de sua análise da interação entre ações e criação de sentido (BAKKEN; HERNES, 2006) –, o termo conhecimento foi substituído, nestes estudos, pela ideia de *knowing*, a fim de expressar um processo que se desenvolve no decorrer do tempo e da atividade (GHERARDI, 2009).

Sob influência do pensamento processual de Weick, com foco em processos organizacionais, criação de sentido e promulgação da realidade, os estudos baseados em prática abordam o que é realizado nas organizações, seja por pessoas e/ou por coisas. Dessa maneira, fenômenos organizacionais não são vistos apenas como funções ou propriedades da organização, mas como práticas sociais específicas, em que as pessoas e os objetos estão ativamente envolvidos, no mesmo contexto histórico (SANDBERG; DALL'ALBA, 2009).

A obra base desta abordagem é *Knowing in Organizations: a practice-based approach* (NICOLINI et al., 2003), livro que reúne um conjunto de textos sobre a noção de prática, juntamente com os conceitos de *knowing*, *learning* e *organizing*, que, em tradução livre, representam os processos de conhecer, aprender e organizar. Há, ainda, a inserção de quatro tradições intelectuais: (i) quadro interpretativo cultural; (ii) aprendizagem social; (iii) teoria da atividade cultural e histórica; (iv) sociologia da tradução (ou translação<sup>17</sup>). De acordo com os organizadores, Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), por intermédio destas quatro correntes, têm-se a maneira mais apropriada para utilizar a perspectiva baseada em práticas nas organizações, em investigações com o foco nos processos que envolvem o conhecimento e a aprendizagem.

Segundo Feldman e Orlikowski (2011), as aplicações da abordagem da prática estão ganhando cada vez mais espaço nos estudos organizacionais. Estes autores ressaltam três exemplos: a aplicação das teorias da prática no campo da

---

<sup>17</sup> Translação é o processo pelo qual os diferentes atores partilham um objetivo comum, construindo uma rede de relações com o objetivo de alcançá-lo (ALCADIPANI; TURETA, 2009).



estratégia, nos estudos com base neoinstitucionalista e no campo do conhecimento nas organizações. Destaco este último como foco deste estudo.

A atenção às práticas deu origem a um grande interesse em pesquisas, os chamados Estudos Baseados em Prática, cuja característica comum é o estudo das práticas de trabalho situadas. O termo 'situadas' vem da proposta de considerar o contexto não apenas como o recipiente da ação, mas também como ativo para os atores (GHERARDI; PERROTTA, 2011), ou seja, como algo que exerce influência na ação, pois ajuda a lembrar, a fazer determinadas coisas e não outras, a solicitar a ação por meios de sinais visuais e auditivos, fornecendo dados que ajudam a diagnosticar possíveis falhas e sugerindo a intervenção (GHERARDI, 2012b).

Essa influência do contexto pode ser vista de duas maneiras: (i) sob a abordagem determinista, em que a situação corresponde a um conjunto de elementos que se impõem sobre o indivíduo; (ii) sob a abordagem construcionista, em que a situação é construída juntamente com os atores envolvidos na situação. Em geral, os EBP contemplam a segunda abordagem. A dupla natureza do contexto também ocorre com o termo 'prática', que significa tanto uma tarefa estruturada para ajudar as pessoas a aprenderem a trabalhar, como o próprio trabalho (GHERARDI; PERROTTA, 2011).

Torna-se, portanto, fundamental discutir a construção das noções de *knowing* e de prática, a fim de esclarecer possíveis distorções do significado destes conceitos e elucidar a noção trabalhada no presente estudo.

### **3.1.1 *Knowing***

Nos Estudos Baseados em Prática, o conhecimento é tido como uma atividade articulada e situada na e sobre a organização, que é contingente, com múltiplas racionalidades e composta de humanos e não humanos (GHERARDI, 2009b). Este conhecimento é aqui expresso pela noção de *knowing*, o qual ainda não tem uma tradução consagrada em português, justificando-se assim o uso do termo em inglês.

O termo *knowing* está relacionado a uma habilidade própria do saber na ação, inerente à prática e ao conhecimento, trazendo um aspecto sociocultural que permite levar em conta processos menos intencionais e reflexivos e mais instintivos e espontâneos. O *knowing* ocorre nas práticas situadas, ao mesmo tempo em que está ligado a elas, atrelando o corpo, a emoção e a intuição ao processo de aprendizagem (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

O estudo com base em práticas fornece uma maneira para compreender e teorizar o *knowing*, no trabalho, histórica e culturalmente, com o objetivo de capturar a relevância atual das formas específicas de saber (BRUNI et al., 2007). A visão dos saberes em ação, sob as lentes da prática, é representada pela noção de *knowing-in-practice*, termo que expressa uma realização social em curso, algo composto e reconstruído na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002). Esta abordagem torna-se evidente nas pesquisas sobre a produção e o compartilhamento de saberes nas organizações, como as de Cook e Brown (1999) e Gherardi (2006).

Embora as orientações destes estudos variem, todos mantêm a ideia de que o conhecimento não é uma entidade estática ou um dispositivo estático, mas uma produção contínua e dinâmica (*knowing*) (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). São, portanto, orientados para processos, ou seja, para aquilo que as pessoas fazem e desenvolvem em ação (SVABO, 2009).

Evidencio ainda o importante papel dos objetos e artefatos necessários para a condução e a realização das atividades. Bruni et al. (2007) relatam como paradigmática a maneira como as tecnologias de informação e comunicação (TICs) se inserem nos locais de trabalho e os remodelam, formando um sistema de conhecimento fragmentado (*System of Fragmented Knowledge* - SFK) e distribuído, em que pessoas, símbolos e tecnologias trabalham em conjunto para construir e reconstruir a compreensão da ação social e organizacional. No sistema de conhecimento fragmentado, pessoas e objetos trabalham juntos, ou seja, há interação entre humanos e não humanos, sem uma hierarquia entre eles.

A entrada de novos elementos provoca mudanças na atividade e no processo como ela é realizada (...) bem como, pode demandar a inserção de novos elementos. [...] Assim, a centralidade de alguns objetos, ou elementos não humanos, na prática é tão importante, que sua ausência

pode suspender e até inviabilizar a realização da atividade (TURETA; ALCADIPANI, 2009, p. 51 - 56).

Ressalto a importância de elementos não humanos na composição da ação, ou seja, nos estudos baseados em prática, os não humanos não são considerados como objetos meramente passivos à atuação do humano. Entretanto, é importante observar que os não humanos não são actantes<sup>18</sup> pelo simples fato de serem objetos (leia-se aqui os objetos como os elementos não humanos). Eles são actantes quando se configuram como elemento, coisa ou instituição que age sobre o mundo e sobre si, sendo capazes de serem representados (ARAÚJO; CARDOSO, 2007), tendo relação com outros actantes (TURETA; ALCADIPANI, 2009). O actante não se define por ser humano e não humano, mas como se torna sujeito e objeto ao mesmo tempo, permitindo construir várias falas dentro de uma mesma situação.

Um sistema de conhecimento fragmentado (SFK) é constituído, portanto, por relações entre os elementos heterogêneos, os quais incorporam os saberes, sendo mobilizados por práticas de trabalho e transformados em *knowing-in-practice* (BRUNI et al., 2007). Para os mesmos autores, este é um conceito que permite representar a espacialidade do *knowing-in-practice*, traçando os limites à volta dos elementos inter-relacionados, quando uma prática de trabalho os associa. Uma prática de trabalho, como uma atividade situada e normativamente sustentada por uma comunidade de profissionais (praticantes), é realizada no tempo e no espaço (ou seja, dentro dos limites de um SFK) e se desenvolve através da mobilização de *knowing-in-practice* (BRUNI et al., 2007).

Em conformidade com o exposto, considero que as práticas de trabalho dos agentes aeroportuários são construídas com base em saberes distribuídos, ou seja, não estão somente na cabeça das pessoas, pois residem igualmente em corpos, máquinas, figuras, avaliações, rotinas, técnicas, artefatos, aspectos organizacionais, regras e hábitos, tendo como suporte uma infraestrutura, sendo enactadas por práticas discursivas e construídas também por meio das experiências. O uso do termo fragmentado visa destacar que a prática de trabalho é formada por diferentes 'peças' de saberes, necessárias para a prática compartilhada.

---

<sup>18</sup> Como forma de lidar com humanos e não humanos de forma simétrica, nestes estudos, denominam-se actantes os objetos discursivos, quais sejam pessoas, coisas e/ou animais.

Todos os elementos heterogêneos, tanto humanos como não humanos, que compõem o sistema e incorporam fragmentos do conhecimento, são mobilizados e transformados de *'known'* em *'knowing'*, por meio de práticas discursivas situadas (BRUNI et al., 2007; GHERARDI, 2012b). O *knowing-in-practice* é representado, portanto, como a associação de todo o conhecimento fragmentado e incorporado em um SFK, mantendo a ideia de que a ação de associar os elementos cria os saberes, formados na própria ação e por meio dela (BRUNI et al., 2007).

Ao se explorar a noção de saberes e suas relações com as práticas, merece destaque a questão do caráter situado das práticas – situado no corpo/mente, na dinâmica das interações (entre humanos e não humanos), na linguagem, no contexto físico espaço-temporal (GHERARDI, 2008; AZEVEDO, 2013). Por isso, com relação ao caráter situado da ação, segundo Antonello e Azevedo (2011), o contexto no qual o trabalho é realizado não é dado, mas ativamente construído em vários quadros, que interpretam as situações de corte do ambiente.

O trabalho encontra-se então contextualizado dentro de situações, onde o *'agir'* significa também uma situação. No paradigma da ação situada, o contexto não é considerado apenas um recipiente da ação, mas a situação em que os interesses dos agentes e as oportunidades, juntamente com as restrições do ambiente, se encontram e se definem mutuamente (ANTONELLO; AZEVEDO; 2011).

De acordo com Gherardi (2012), embora a literatura sobre prática seja bastante extensa, o conceito de prática, no sentido aqui trabalhado, ainda não é amplamente conhecido e não há um entendimento comum sobre ele, pois a noção de prática como atividade, ou rotina, ainda é predominante. Portanto, torna-se importante definir a noção de prática para melhor compreensão desta abordagem.

### **3.1.2 Prática**

Segundo Gherardi (2009b), muitas vezes, encontra-se o termo *'prática'* como sinônimo de rotina, ou como um equivalente genérico de *'o que as pessoas realmente fazem'*, sem abordar, contudo, a relação entre prática e conhecimento. A concepção de prática como epistemologia constitui uma abordagem crítica das

concepções modernistas de conhecimento, da prática como fonte geradora de conhecimento, ainda dominantes nos estudos organizacionais.

A prática naturalmente implica fazer algo, podendo representar tanto o desenvolvimento de uma competência como seu exercício. O primeiro sentido expressa a ideia de preparação para fazer algo. O segundo sugere a própria atividade, o 'trabalho real', em si (COOK; BROWN, 1999). Estes mesmos autores utilizam o termo prática para se referirem às atividades coordenadas de indivíduos e grupos, ao desempenharem seu 'trabalho real', mediado pelo contexto. Em outras palavras, referem-se à ação informada pelo significado traçado a partir de um contexto específico, uma vez que as práticas são compreendidas, compartilhadas, construídas e reforçadas dentro de determinado grupo (SCHÜTZ, 1967 apud BJØRKENG et al., 2009)<sup>19</sup>.

Para Bjørkeng et al. (2009), por meio desta noção de prática, consegue-se explicar outros fenômenos sociais, tais como conhecimento, poder, língua, mundos de vida, instituições e funções, estruturas e sistemas, já que, atualmente, a prática é concebida como algo social genérico (SCHATZKI, 2001). Gherardi (2009b) complementa que, embora o termo prática seja referido a uma pluralidade de campos semânticos, representando uma possível limitação de seu uso em estudos, há também vantagem na utilização de um termo maleável, que pode ser adotado em diversos usos e empregado para denominar aspectos da realidade do fenômeno observado. Os diferentes aspectos dos fenômenos em que consistem as práticas podem ser estudados em relação à sua recursividade, aos hábitos socialmente sustentados, a valores que remetem à ação, a formas compartilhadas de realizar a prática e aos saberes implícitos em ação sob determinado contexto (*knowing-in-practice*), foco do presente estudo.

O conceito de prática pode ser usado tanto dentro de uma epistemologia positivista como de um empirismo realista e de uma epistemologia construcionista social. Neste contexto, o poder crítico da noção de prática faz referência implícita a uma epistemologia construcionista, que concebe as práticas em relação a seus praticantes. Esta noção de prática vai de encontro ao cognitivismo e ao racionalismo

---

<sup>19</sup> SCHÜTZ, A. **The Phenomenology of the Social World**. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967.

(GHERARDI, 2009b), pois define o conhecimento como *knowing* e não como *knowledge*.

Para Gherardi (2008), a prática conecta o *knowing* com o *doing* (fazer). Todavia, o conceito de prática é mais amplo do que os conceitos de 'atividade', 'ação situada' e 'rotina', pois a prática aqui enfatiza não apenas o 'fazer perante a situação' (*doing-in-situation*), mas o fazer da comunidade frente à situação (*doing-society-in-situation*). Assim, as práticas apresentam total relação com os saberes nos planos mais amplos de vivência cotidiana (STRATI, 2007; GHERARDI, 2009; MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; SANDBERG; DALL'ALBA, 2009).

A prática pode ser descrita e analisada como uma textura de conexões em ação (GHERARDI, 2006). Porém, Feldman e Orlikowski (2011) alertam para a dificuldade de representar este dinamismo nos estudos organizacionais, pois não basta inserir setas para indicar os fluxos, se elas não estiverem devidamente identificadas. Para as mesmas autoras, os estudos realizados sob a lente da prática teorizam as setas para compreender como as ações produzem resultados.

A noção de prática é expressa por meio de verbos no gerúndio, isto é, indicando uma ação contínua, de caráter processual. Eles são usados para demonstrar que as práticas estão em constante construção, modificando-se, 'tornando-se organizacionais' (CARLSEN, 2006). Porém, isso não quer dizer que as práticas estejam sempre mudando (TSOUKAS; CHIA, 2002), pois pensar em processos significa basicamente uma maneira de pensar sobre o mundo, reconhecendo a gradualidade inerente aos fenômenos em estudo (BAKKEN; HERNES, 2006), especialmente importante em se tratando de organizações.

O entendimento de uma prática como situada requer o entendimento de como as pessoas se comportam, de que maneira os significados são constantemente negociados e renegociados no curso da interação. O significado de situado refere-se às práticas nas quais a *performance* depende da maneira como as coisas são resolvidas localmente (GHERARDI, 2008).

Destaco o caráter coletivo e social da prática, considerada uma concepção de *knowing* que as pessoas fazem juntas (GHERARDI; PERROTTA, 2011). Deste

modo, os processos sociais dão suporte ético, estético e emocional às práticas. Gherardi (2008), com base em Garfinkel (1967)<sup>20</sup>, enfatiza que a moralidade está ligada aos padrões de ação reconhecidos pela comunidade como aqueles mais corretos, legitimados e adequados em um contexto específico, podendo ser distintos daqueles de outros contextos.

As práticas são compartilhadas se há concordância entre os atores, isto é, se são consideradas de acordo com as normas de conduta do grupo, sejam elas corretas ou incorretas (ROUSE, 2001), e assim elas são reproduzidas (GHERARDI, 2012). Há, portanto, uma produção coletiva de valores, baseada em regras de comportamento, as quais são produzidas, legitimadas, observadas, negociadas, cumpridas ou ignoradas enquanto as pessoas trabalham e lidam com os problemas (GHERARDI, 2012b).

Gherardi (2012b) complementa que a execução do trabalho é uma atividade coletiva e coordenada, uma vez que o trabalho é dividido por especialização e esta divisão deve ser constante e cooperativamente reproduzida. É necessário haver concordância sobre como será feito, em quanto tempo, quais os padrões, em quais lugares, com quais recursos, com quais contrapartidas etc., ou seja, elementos que configuram um 'trabalho articulado', conceito que expressa o conjunto de atividades necessárias para realizar uma prática de trabalho (CORBIN; STRAUSS, 1993). Os mesmos autores propõem três conceitos para analisar um trabalho articulado: (i) os arranjos feitos pelas pessoas; (ii) como as coisas são resolvidas; (iii) a postura assumida pelos trabalhadores, tanto no trabalho como em situações adversas.

Para Gherardi (2009), há pelo menos um acordo mínimo para que a prática continue sendo realizada e existe constante negociação entre os profissionais em busca da melhor maneira para executá-la. Esta dinâmica propicia os refinamentos e a inovação. A institucionalização de uma prática forma, ao mesmo tempo, o estilo da prática e influencia a identidade de seus praticantes.

As experiências das pessoas formam e são formadas pelas práticas, que são incorporadas nas identidades de seus praticantes, nas posições sociais que eles ocupam, na maneira como eles se expressam a respeito do conjunto de práticas e

---

<sup>20</sup> GARFINKEL, Harold. **Studies in Ethnomethodology**. New Jersey: Prentice Hall, 1967.

também quando não as estão realizando, ou seja, a identidade profissional está ligada a um conjunto de práticas institucionais; entretanto elas são também performadas na vida fora do trabalho (GHERARDI, 2008).

Pode-se então falar de um 'conhecimento prático de uma prática', ao referir reprodução de práticas em uma comunidade de profissionais (ou praticantes). Portanto, ao se abordar determinada atividade profissional, denota-se que há um corpo de saberes e competências, por meio do qual a comunidade de profissionais compartilha e reproduz as práticas. Isso ocorre principalmente por mecanismos institucionais, como um sistema de ensino específico, um controle de acesso à profissão e seu exercício, uma matriz de trabalho situada em organizações específicas (GHERARDI, 2012).

Após esta breve revisão de literatura, encerro esta seção destacando que, para a realização do estudo aqui proposto, parti do pressuposto de que é possível estabelecer uma relação entre *knowing* e prática, pois, para tornar os saberes observáveis, é preciso focar as práticas de trabalho, no local onde os saberes são produzidos e reproduzidos. A prática pode ser considerada como um *knowing* institucionalizado e praticar, como a institucionalização de um processo (GHERARDI, 2008).

Adoto a composição da noção de *knowing-in-practice* como o *knowing* (no sentido dos saberes em ação), associado a uma prática de trabalho que envolve o coletivo dos participantes (praticantes) de uma atividade situada, em um contexto específico, onde o conhecimento é fragmentado (faz parte de um sistema de conhecimento fragmentado - SFK). Esta concepção é didaticamente apresentada na Figura 4.



Figura 4 - Concepção da noção de *Knowing-in-Practice*



Fonte: elaborado pela autora

A concepção ilustrada na Figura 4 tem como objetivo destacar os elementos fundamentais à construção da noção de *knowing-in-practice*, sem a intenção de reduzir seu conceito a um modelo explicativo. Apenas realço a construção da noção de *knowing-in-practice* proposta neste estudo e a cor mais escura no desenho destinada a sua representação vem com o objetivo de somente destaca-la perante os demais.

Julgo adequado estabelecer a relação do *knowing-in-practice* com os saberes do trabalho, por visualizar a importância de considerá-los na composição das práticas de trabalho dos agentes aeroportuários. A seguir, são aprofundados os conceitos de saberes do trabalho e a noção de *knowing-in-practice*.

### 3.2 SABERES DO TRABALHO E *KNOWING-IN-PRACTICE*

‘Saberes’ é um termo normalmente utilizado como sinônimo de conhecimento. Os saberes envolvem aspectos materiais, intelectuais e subjetivos presentes na atividade de trabalho, sendo entendido também, como resultante dos processos práticos e teóricos de transformação e compreensão da realidade social. Este conceito “relaciona-se às ideias de práxis, saber popular, saberes da experiência, conhecimento tácito, trabalho como princípio educativo, produção de saberes em

situação de trabalho, produção e legitimação de saberes do/no trabalho” (FISCHER; TIRIBA, 2009, p. 293).

O saber da experiência não está necessariamente ligado ao saber oriundo das informações, das opiniões ou da atividade de trabalho, pois a experiência é o que ‘nos’ passa, o que ‘nos’ acontece, o que ‘nos’ toca; não apenas o que passa, ou o que acontece, ou o que toca (BONDÍA, 2002). Os saberes da experiência ocorrem na relação entre o conhecimento e a vida humana, ou seja, são marcados por algo que se vivencia e, sendo experienciado, deixa marcas éticas, políticas, culturais e existenciais (BONDÍA, 2002; FISCHER; TIRIBA, 2009).

Por acreditar que o *knowing-in-practice* dos agentes aeroportuários está relacionado ao conhecimento oriundo de técnicas e, principalmente, ao conhecimento oriundo das experiências, considero relevante discutir e apresentar tal tópico sobre saberes do trabalho. Estes saberes, se vivenciados coletivamente, “produzem modos de ser, produzir e de se reproduzir material, social e culturalmente. Nessas vivências, vão se criando saberes e tradições de um grupo, instituição, povo ou classe social” (FISCHER; TIRIBA, 2009, p. 295).

A diferença entre o saber e o conhecimento se dá neste sentido, de que o saber, sendo derivado da experiência e da prática, não se separa do indivíduo, ou seja,

Não está, como o conhecimento científico, fora de nós, mas somente tem sentido no modo como configura uma personalidade, um caráter, uma sensibilidade ou, em definitivo, uma forma humana singular de estar no mundo, que é por sua vez uma ética (um modo de conduzir-se) e uma estética (um estilo) (BONDÍA, 2002, p. 27).

Os saberes estão intimamente ligados às experiências e, conseqüentemente, aos sentidos atribuídos ao trabalho, às concepções sobre si mesmo e de uns sobre os outros, às maneiras com as quais se usa a mente para aprender, construir conhecimento, resolver problemas e estabelecer a trajetória profissional (ROSE, 2009). Quando não se valorizam os trabalhos de menor prestígio social, julgando que eles são desprovidos de conhecimento em sua concepção, pode-se

Obscurecer as nuances e variações das experiências individuais de trabalho, assim como as diferenças reais existentes no ambiente físico e social de cada local de trabalho, impedindo-nos, com isso, de ver por inteiro a complexidade da vida de trabalho (ROSE, 2007, p. 44).

Barato (2004) apresenta uma discussão sobre o modo hegemônico de privilegiar alguns saberes em detrimento de outros. Ele propõe o abandono da referência 'teoria & prática' (fórmula insuficiente, pois elas seriam categorias inadequadas para explicar a natureza do saber humano), e a adoção de uma orientação que enfatiza o 'fazer-saber', fundamentado na própria ação, não em um pensar que a antecede. O mesmo autor esforça-se para mostrar que os saberes do fazer são tão ou mais exigentes, inteligentes e dignos do que os saberes do saber, propondo uma inversão: a elaboração de manuais de técnicas, em vez de manuais 'teóricos'.

O referido autor procura mostrar que o par 'teoria & prática' (análogo ao par conhecimento & habilidade) limita a visão de como organizar oportunidades de aprender a trabalhar. Ele propõe a valorização dos saberes do trabalho, ao não ignorar o conhecimento que nasce das atividades produtivas, sugerindo não apenas uma reforma na organização de unidades de ensino para o trabalho, como também uma mudança na forma de ver e pensar o mundo (BARATO, 2004).

A inserção da noção do *knowing* representa uma mudança significativa na concepção de aprendizagem e de conhecimento, nas organizações, abrindo caminho para os estudos que envolvem a prática nesta área. Nesta perspectiva, o conhecimento não é apenas uma atividade situada em práticas, é também uma atividade distribuída entre os seres humanos e não humanos, ou seja, objetos, ferramentas e artefatos incorporam conhecimento, interrogando os seres humanos e atuando como extensões de sua memória (GHERARDI, 2009).

A concepção de prática fornece uma lente teórica por meio da qual se busca considerar os conhecimentos em termos não apenas mentais e tampouco cognitivos (GHERARDI, 2009). Nesta concepção, o *knowing* é uma atividade prática e coletiva, é adquirido não só pelo pensamento, mas igualmente pelo corpo, por meio da capacidade sensorial e estética (STRATI, 2007), ou seja, este tipo de conhecimento

tácito, que muitos autores insistem em tornar explícito (GHERARDI, 2009), é uma forma situada de saber e agir, dirigida pelo mundo dos sentidos.

Strati (2007) acrescenta que este conhecimento está no julgamento visual, auditivo, olfatório, gustatório e tátil, gerando ações que apresentam forte relação com as emoções dos praticantes. O conhecimento, portanto, não é um 'ativo' (no sentido de recurso) da comunidade, mas uma 'atividade' (um *knowing*), a qual se constitui por meio da prática (*knowing-in-practice*) (GHERARDI, 2009b).

Para Gherardi (2009), esta perspectiva nos estudos organizacionais é útil para:

- i. uma concepção renovada da organização, como uma textura de práticas inter-relacionadas que se estende para formar uma rede de ação sustentada por um *knowing-in-practice*, que se renova;
- ii. uma nova concepção de conhecimento, como algo situado, negociado, como uma atividade emergente e incorporada;
- iii. uma nova concepção de materialidade, como uma forma de agência distribuída e uma relação íntima com os seres humanos;
- iv. um léxico que compreende novas expressões e conceitos para a renovação dos estudos organizacionais;
- v. uma lente de análise de novas formas de trabalho, com base não apenas na atividade de trabalho, mas, principalmente, nos saberes envolvidos no trabalho.

Nesta perspectiva, os saberes dizem respeito ao *knowing* e não ao *knowledge*, uma vez que são considerados como uma atividade situada, em consonância à ação de humanos e não humanos. *Knowing-in-practice* é, portanto, uma atividade social que não estabelece distinção entre pensar<sup>21</sup> e fazer dentro das práticas de trabalho situadas, pois não se trata apenas de uma atividade meramente

---

<sup>21</sup> Pensar aqui não é somente raciocinar, calcular ou argumentar, mas é, sobretudo, dar sentido ao que somos e ao que nos acontece (BONDÍA, 2002).

cognitiva, que está na mente dos trabalhadores ou de um conhecimento distribuído entre os atores que colaboram no desempenho de uma atividade. Assim, “o trabalho são os saberes em prática, o conhecimento em prática” (ANTONELLO, AZEVEDO, 2011, p. 92).

O trabalho representa a existência, o ‘ser-no-mundo’, vinculado à realização de projetos, desmembrados em atividades situadas no tempo e no espaço. A definição de trabalho como uma atividade situada significa sua análise sociológica sobre práticas de trabalho como modos de ação e conhecimento, que emergem *in situ*, a partir da dinâmica de interações (GHERARDI, 2006; 2012b).

Os estudos, que tem como base teórica a fenomenologia social, a etnometodologia e o interacionismo simbólico, vem crescendo desde os anos 1990, quando da origem de uma nova vertente de estudos do trabalho e das organizações. Dentre eles, os estudos baseados em prática, que emergem principalmente devido ao incremento e à acessibilidade a instrumentos tecnológicos de informação e comunicação, os quais redesenharam os locais de trabalho, marcados pela interação e pela copresença de diferentes atores neste ambiente (STRATI, 2000; GHERARDI, 2012b). Para Gherardi (2008), uma das mais significativas inovações da etnometodologia é a substituição de categorias cognitivas por categorias de ação, além da visão de criação e transmissão de conhecimento como uma prática socialmente importante.

Gherardi (2012b) propõe um quadro metodológico interpretativo para análise de práticas situadas como *knowing-in-practice*, reproduzido na Figura 5.

**Figura 5 - Análise de Práticas Situadas como *Knowing-in-Practice***

<b>Posição Pragmática</b>	O conhecimento prático é direcionado ao fazer, à tomada de decisões em situações, à resolução de problemas, à manutenção e reprodução da comunidade de praticantes
<b>Especificidade temporal</b>	Emerge das situações e das ações situadas
<b>Materialidade</b>	Usa os fragmentos do conhecimento, imbuído nos objetos, na tecnologia e no mundo material, que interagem com os humanos e os interrogam
<b>Práticas Discursivas</b>	Faz uso de uma mobilização discursiva

<b>Histórico-Cultural</b>	É também mediado por ‘o que aconteceu’ no passado e o que foi aprendido pelas experiências.
---------------------------	---

Fonte: Gherardi (2012b, p. 25)

Através desta perspectiva, busquei analisar o trabalho dos agentes aeroportuários, o qual, como as demais atividades, envolve conhecimentos específicos e habilidades dos trabalhadores, aliados aos saberes (oriundos da vida e da prática no trabalho), como a qualificação. Todos eles são fundamentais para o exercício desta atividade, a qual possui o alto índice de padronização como uma das características principais de suas práticas. Considero fundamental discutir o conceito de qualificação adotado, por fazer parte da concepção dos saberes e do *knowing-in-practice* do trabalho dos agentes aeroportuários.

### 3.3 QUALIFICAÇÃO

O trabalho e suas transformações desempenham um papel estruturador na sociedade. A passagem de uma ‘civilização natural’ para uma civilização ‘técnica’, do ‘sistema profissional’ para o ‘sistema social de produção’, do ‘trabalho mecanizado’ para o ‘trabalho automatizado’ modificou tanto a organização laboral quanto a relação do trabalhador com o trabalho. A noção de qualificação, embora apresentada de diferentes maneiras pelos diversos autores, constitui um indicador destas mudanças, pois remete tanto ao valor social das tarefas realizadas e às modalidades como aos aspectos de formação dos trabalhadores (DUBAR, 1999).

A qualificação ganhou destaque, nos últimos tempos, ao tratar de questões ligadas ao trabalho. Nos anos 1980, em virtude das mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e culturais, este tema ressurgiu com vigor na Europa, especialmente na França, onde eram debatidas possibilidades de uma divisão do trabalho menos acentuada, na qual prevaleceria a maior ou a nova qualificação dos trabalhadores (TARTUCE, 2004).

No final da década de 1990, devido ao contexto de flexibilização das relações de trabalho e ao desemprego crescente, a qualificação passou ao domínio público,

começando a aparecer nos discursos do governo, dos empresários, dos sindicatos e dos meios de comunicação social como uma solução aos problemas de conquista ou manutenção dos postos de trabalho e de produtividade, tanto para as empresas quanto para o desenvolvimento econômico e social dos países (ARRUDA, 2000; TARTUCE, 2004).

Os fundadores da sociologia do trabalho, na França, no pós-guerra, que se dedicaram especialmente aos estudos sobre qualificação foram Georges Friedmann, por volta dos anos 1940, e Pierre Naville, na década de 1950. Eles destacaram-se não somente por serem os pioneiros na reflexão sobre qualificação, mas por permanecerem como referência nos estudos atuais sobre o tema. Entretanto, estes autores discordam com relação à definição de qualificação: a concepção ‘substancialista’ é atribuída a Friedmann e a concepção ‘relativista’ é defendida por Naville (DUBAR, 1999; TARTUCE, 2004; FERRETI, 2004).

A qualificação, para Friedmann, é resultado de um aprendizado formal, ou seja, é menos um atributo do próprio trabalho do que o conjunto dos saberes e *know-how* (ou ‘saber fazer’) dos trabalhadores. Friedmann defende alguns meios para limitar os prejuízos da desqualificação: desenvolvimento da polivalência, formação geral dos operadores, diminuição do tempo de trabalho, incentivo aos lazeres educativos (DUBAR, 1999).

Para Friedmann, a qualificação está relacionada à tarefa e à posse de saberes exigidos para desenvolvê-la. Ela está relacionada também à qualidade do trabalho e ao tempo de formação necessário para realizá-lo. O autor distingue a qualificação do trabalho – conteúdo do trabalho –, da qualificação do trabalhador – saber e ‘saber-fazer’ – necessárias para a execução do trabalho em si. Daí a visão ‘substancialista’ da qualificação, característica da noção de Friedmann, ou seja, a dimensão da qualidade do trabalho e das características individuais para realizá-lo (TARTUCE, 2004).

Naville define qualificação como a complexa relação social entre as operações técnicas e a estimativa de seu valor social, “salientando a dupla relatividade das qualificações para com as tecnologias e sua utilização econômica por um lado, e para com os valores sociais e sua tradução escolar, por outro” (DUBAR, 1999, p. 2).

Contudo, tanto Friedmann como Naville reconhecem que o tempo de formação institucionalizada é o melhor indicador do nível de qualificação, ou seja, o trabalhador qualificado, neste sentido, é o que tem diploma devidamente validado (DUBAR, 1999), isto é, a qualificação como forma legitimada do conhecimento formal, adquirido nos bancos escolares.

Esta correspondência mecânica entre educação e trabalho, reduzindo a qualificação a uma única dimensão, a do tempo (medido pelo número de anos de estudo do trabalhador), enraíza-se profundamente na divisão social do trabalho, contribuindo para abolir a especificidade dos diversos saberes dos trabalhadores (TANGUY, 2002; KERGOAT, 2012). O conceito de qualificação adotado no presente estudo busca uma dimensão mais extensa de seu sentido, de seu significado, porque acredito ser a qualificação algo bem mais amplo e complexo do que apenas o conhecimento técnico aprendido em um ambiente formal de educação.

Naville não concebe a qualificação apenas sob o olhar da técnica e do conteúdo do trabalho, embora os considere, mas a vê, antes de tudo, como um processo e um produto social, decorrentes das relações entre capital e trabalho e dos fatores sociais e culturais que têm influência no julgamento e na classificação que a sociedade faz sobre os indivíduos, por isso o caráter 'relativista' desta definição. Segundo Tartuce (2004), a partir da definição de Naville, evidencia-se que a qualificação varia de acordo com a época, o contexto local e o setor, em função tanto de aspectos técnicos e da organização do trabalho como de fatores morais e políticos.

Se Naville deixa de lado vários aspectos que, em sua época, não eram problemas (desemprego, precarização e desregulamentação do trabalho etc.), sua definição da qualificação como uma relação social permanece extremamente atual, porque, no regime do salariado (que separa o trabalhador de seu trabalho), as qualificações profissionais – que, em princípio, remetem a capacidades qualitativas – são apreciadas por meio de sua hierarquização nas classificações profissionais – que medem quantitativamente essas capacidades por meio do salário (TARTUCE, 2004, p. 369).

Relaciona-se qualificação do trabalhador com qualificação do trabalho, ainda que o trabalhador considere a qualificação como uma aquisição permanente e as



organizações demandem um envolvimento constante. Segundo Tartuce (2004), no período pós-guerra, a qualificação foi se tornando um conceito desde o momento em que permitiu análises do conteúdo do trabalho e da evolução da organização da produção, representando também o funcionamento do mercado de trabalho.

A formalização da qualificação em classificações profissionais significou a padronização dos conteúdos da qualificação, ou seja, a cada posto de trabalho correspondia um nível de formação. Adquiridos os conhecimentos de determinada categoria profissional, o trabalhador poderia exercer as respectivas atividades e assim permanecer sem que lhe exigissem novas aprendizagens. O ordenamento social das profissões e da estrutura de cargos e salários era relativamente sólido e estável, sendo legitimado e hierarquizado pelo diploma e pelo tempo de formação, deste modo, somente os conhecimentos formais eram valorizados (PAIVA, 1995; TARTUCE, 2004).

A qualificação profissional no Brasil, como categoria teórica, só despertou interesse quando se instalou no país o debate sobre os rumos que a educação deveria tomar, devido às mudanças ocorridas no campo do trabalho, a partir da década de 1970. Contudo, ela só obteve destaque nos anos 1990, embora setores e instituições envolvidos com a formação profissional, entre eles o Sistema S<sup>22</sup>, já buscassem se adequar às mudanças desde a década de 1980 (FERRETI, 2004).

As mudanças ocorridas no mercado de trabalho brasileiro são produto tanto do processo de reestruturação econômica, iniciado, no Brasil, no final da década de 1980, como do intenso processo de urbanização ocorrido nesta época. Os trabalhadores começaram a conviver com novas exigências advindas das organizações, conforme o discurso do novo modelo de acumulação capitalista.

Algumas ocupações foram extintas e novas surgiram. O emprego industrial sofreu redução, em consequência da inserção da tecnologia, enquanto o setor de serviços se expandiu. Isto se refletiu nas crescentes exigências aos trabalhadores:

---

<sup>22</sup> O Sistema S é o conjunto de instituições referentes ao setor produtivo, que tem como objetivo disponibilizar atividades para melhorar e promover o bem estar e a educação profissional e tecnológica dos trabalhadores. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI); Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); Serviço Social de Transporte (SEST) (BRASIL, 2014).

no lugar da qualificação-padrão, legitimada pela posse de certificados e diplomas, surgiu a demanda por trabalhadores com iniciativa e capazes de assumir responsabilidades (AMARO, 2008). O silêncio e a fragmentação das tarefas deram lugar à comunicação e à interatividade. A qualificação entrou em outro patamar de requisitos, como o ambiente subjetivo do sujeito: abstração, criatividade, dinamismo, comunicação etc. (ARRUDA, 2000).

Segundo Paiva (1991), a formação profissional e a formação geral teriam então chegado a um ponto de articulação necessária. O termo utilizado para indicar esse novo estágio foi 'requalificação profissional', ou seja, ao trabalhador começou a ser requerida uma qualificação mais elevada e complexa, contemplando também seus saberes acumulados. Assim, tem-se outra dimensão a ser considerada na qualificação, compreendida por alguns autores como uma construção social, que diz respeito ao reconhecimento dos saberes tácitos.

Neste sentido, acrescenta-se que a qualificação – na perspectiva da construção social – passa a ser reconhecida não somente pela base técnico-científica do processo de trabalho, mas também, em especial, passa a ser considerada resultante das relações sociais estabelecidas entre pessoas portadoras de distintas trajetórias e características (DURÃES, 2012, p. 275).

Segundo a perspectiva da qualificação como construção social só é possível comparar a qualificação dos trabalhadores, quando eles possuem os mesmos elementos, ou seja, as mesmas situação econômica e base tecnológica e experiências semelhantes, como as advindas das condições de geração e gênero, por exemplo. A qualificação também está diretamente relacionada às formas pelas quais a atividade exercida é reconhecida na sociedade (DURÃES, 2012). Arruda (2000) destaca o caráter histórico da qualificação, ou seja, ela é resultante de um processo histórico e, como tal, não pode ser analisada desvinculada dos fatores que concorrem para sua construção.

Atualmente, a noção de qualificação, que assegurava determinada regulação social, começou a perder espaço nos discursos empresariais e acadêmicos para a noção de competências. Esta passou a ser utilizada para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo: iniciativa,

flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia (AMARO, 2008). Entretanto, enquanto o conceito de qualificação se consolidou como um dos conceitos-chave para a classificação dos empregos, por sua multidimensionalidade social e coletiva, apoiando-se especialmente na formação recebida, as competências aparecem destacando os atributos individuais do trabalhador (RAMOS, 2009). As organizações passaram a adotar políticas de remuneração e treinamento que incentivam a absorção do conhecimento tácito, por meio de cobranças com relação à educação continuada e ao aperfeiçoamento contínuo do processo de trabalho (ARRUDA, 2000).

A ascensão do uso do conceito de competência em detrimento da noção de qualificação tende a enfraquecer as dimensões sociais e conceituais da qualificação, fazendo com que o trabalhador fique cada vez mais individualizado e desarraigado dos estatutos sociais do trabalho, construídos historicamente (AMARO, 2008). As competências passam a ser consideradas como elementos estruturantes da organização do trabalho, a qual antes era determinada pela profissão, e impõem um forte componente de individualização ao trabalhador, orientado para a gratificação individual, pelo alcance das metas propostas ou pelo aprofundamento de questões e estudos compatíveis com os interesses e objetivos da organização (ARRUDA, 2000; RAMOS, 2009). Segundo Arruda (2000, p. 31), “enquanto a qualificação remete ao posto de trabalho, ao salário, às tarefas, a competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade, à imprecisão”.

Ao contrário da qualificação, que era legitimada sobretudo pela formação, as competências são apresentadas como propriedades instáveis no exercício do trabalho. Em outras palavras, uma gestão baseada em competências destitui a ideia de que um trabalhador tenha uma validação permanente, dando constantemente provas de sua adequação ao posto de trabalho e de seu direito a uma promoção (RAMOS, 2009).

Ramos (2001) e Amaro (2008), com base em Schwartz (1990), evidenciam que a noção de competência não substitui o conceito de qualificação, o que ocorre é um deslocamento conceitual, uma vez que a competência tanto reforça quanto nega as dimensões existentes no conceito de qualificação. Estas dimensões são:

i. **dimensão conceitual** – associa a qualificação ao valor dos diplomas e certificados, definindo-a como função do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação. Na dimensão conceitual da qualificação, os diplomas legitimam os saberes a eles associados, garantindo *status* e remuneração, de acordo com a formação;

ii. **dimensão social** – relaciona a qualificação com as relações sociais estabelecidas entre os conteúdos das atividades e seu reconhecimento social. Insere o trabalhador em um contexto sócio-histórico com outros que compartilham as mesmas identidade e categoria profissionais;

iii. **dimensão experimental** – está ligada ao conteúdo do trabalho, relacionando também os saberes tácitos e os registros conceituais que envolvem o trabalho. Na dimensão experimental, a qualificação pode ser desenvolvida por meio de experiências laborais e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades, por meios formais e informais.

Para Amaro (2008), a noção de competência, ao valorizar os saberes tácitos ligados à trajetória individual e às características pessoais, tende a desvalorizar os conteúdos e os saberes legitimados por meio de diplomas e certificados, de modo que a qualificação deixa de ser expressa em função dos registros de conceitos técnico-científicos, característicos das atividades profissionais. Assim, há o enfraquecimento da dimensão conceitual da qualificação (RAMOS, 2001).

Em um contexto com altos índices de desemprego, de segmentação do mercado de trabalho e de flexibilização dos vínculos empregatícios, torna-se fundamental recuperar a construção social da qualificação, opondo-se à perspectiva individualista e arbitrária da noção de competência, pois a perspectiva relativista de qualificação permite compreender como a gestão das competências articula-se às formas de dominação do capitalismo contemporâneo (TARTUCE, 2004; ROSENFELD; NARDI, 2006).

Tomo, portanto, como base para este estudo, duas abordagens de qualificação, as quais são complementares: (i) qualificação como relação social – contextualizada na situação de conflito e negociação entre os interesses distintos do capital e do trabalho, em que os trabalhadores se esforçam para que sua qualificação seja reconhecida dentro dos sistemas de classificação de cargos, em busca de um reconhecimento social e financeiro; (ii) qualificação formal – sob uma abordagem quantitativa, que emprega a qualificação como um índice de desenvolvimento socioeconômico, por meio dos dados relativos ao tempo médio gasto com formação (AMARO, 2008).

A partir destes conceitos, entendo que a qualificação, conforme apresentada aqui, está ligada aos procedimentos formais na aquisição de conhecimentos, os quais são desenvolvidos e complementares aos saberes adquiridos ao longo da vida e no trabalho. Considero, contudo, baseando-me na literatura discutida até aqui, que não há uma hierarquização entre estes saberes, conquanto a qualificação represente uma via de acesso a determinadas atividades, como a dos agentes aeroportuários – apresentada nos próximos capítulos –, independente da área de atuação, seja ela: (i) aeroporto; (ii) companhia aérea; (iii) empresas de manutenção; (iv) órgãos de controle. A qualificação, portanto, pode ser considerada um elemento fundamental na composição do trabalho dos agentes de aeroporto, porque, além de auxiliar o desenvolvimento das atividades, muitas vezes atua como um pré-requisito na conquista de vagas.

Consoante o exposto, considero a qualificação como um dos elementos que constituem e contribuem para a construção dos saberes do trabalho – embora não seja o único, tampouco o mais importante –, uma vez que não há uma hierarquia entre os diversos tipos de saberes envolvidos no trabalho. Os saberes do trabalho representam, portanto, a interconectividade de conhecimentos envolvidos para o desempenho de uma atividade, quer os adquiridos formalmente, como em treinamentos e cursos, quer os aprendidos ao longo da vida, como os provenientes das experiências vividas e também compartilhadas.

O *knowing-in-practice* representa os saberes em atividade (*knowing*) que se constituem por meio da prática (GHERARDI, 2009b), por isso a escolha desta abordagem para a realização do presente estudo, visando elencar os saberes

envolvidos não só na concepção do trabalho dos agentes aeroportuários, mas também quando expostos à atividade em questão, constituída por meio e nas práticas deste mesmo trabalho. Tendo em vista a influência dos saberes oriundos das experiências vivenciadas pelo próprio sujeito ou advindos de histórias narradas, com vistas à transmissão de informações, no próximo capítulo, viajamos um pouco ao passado do setor brasileiro de aviação civil e comercial, cientes de que ele exerce grande influência na concepção atual do trabalho nos aeroportos. Após este capítulo de resgate dos principais fatos históricos do setor, detalho como se configuram o trabalho nos aeroportos e o trabalho dos agentes aeroportuários.

## **4 'ERAM OUTROS TEMPOS...': FORMAÇÃO DO MERCADO DE AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO E SEUS PRINCIPAIS ATORES**

Este capítulo tem origem nas observações em campo, nas quais surgiram, de forma bastante recorrente, tópicos relativos ao passado da aviação no Brasil. Os relatos do passado em comparação aos acontecimentos do presente eram, unanimemente, imbuídos de uma saudade de algo que aparentemente fora melhor, característico do sentimento de nostalgia.

Com o objetivo de compreender melhor a configuração do mercado de aviação civil brasileiro, parti de alguns aspectos relevantes de sua formação, seguidos da atuação de seus principais componentes e dos desafios a serem superados. Embora este mercado seja considerado relativamente novo na economia do Brasil, sua participação tem sido cada vez maior na composição da economia nacional, reflexo do aumento do número de usuários e de envolvidos. Ressalto a participação do governo como um de seus atores fundamentais, ainda hoje na atuação das empresas aéreas.

### **4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA**

A atividade aeronáutica como um todo começou a ser explorada comercialmente entre as décadas de 1910 e 1920. O uso de aviões na Primeira Guerra Mundial fez com que a atividade fosse reconhecida como elemento estratégico na disputa militar e no segmento civil. Esta situação repercutiu na constituição das primeiras linhas aéreas comerciais no Brasil, ao final da década de 1920, todas ligadas, direta ou indiretamente, às grandes potências mundiais. Exemplo disso foi a criação da Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG) (1927-2006), fortemente influenciada pelo governo alemão (MONTEIRO, 2008).

O grupo alemão criador da VARIG atuou primeiro em conjunto com lideranças empresariais e políticas do Rio Grande do Sul, mas, logo depois, implantou uma

empresa própria no Brasil, a Kondor Syndikat, denominada, nos anos 1940, Cruzeiro do Sul. A terceira empresa criada na mesma época, a Panair do Brasil, subsidiária da norte-americana Pan American Airlines, se tornaria a mais importante da aviação comercial brasileira, entre as décadas de 1930 e 1960 (MONTEIRO, 2008).

Segundo Monteiro (2008), a participação de atores governamentais em apoio aos grupos privados foi fundamental para a criação da VARIG. Seus fundadores receberam amplo subsídio do governo gaúcho, obtendo isenções fiscais e subvenções para a empresa, além de financiamento para a aquisição de aeronaves. Ele se tornou assim seu principal sócio. A VARIG, no entanto, não foi a única empresa a contar com a participação governamental, a Viação Aérea São Paulo (VASP), outra importante companhia aérea brasileira, fundada no início da década de 1930, fruto da iniciativa de empresários paulistas, não conseguiu se sustentar no mercado e chegou perto da falência. Para continuar operando, passou às mãos do estado de São Paulo, tornando-se a mais importante empresa estatal da história da aviação comercial brasileira.

Na década de 1960, a aviação civil brasileira enfrentou uma crise, pois a malha rodoviária foi estruturada em grandes eixos, afetando a demanda por viagens aéreas em ligações de curta distância, sobretudo na região Sudeste, a mais disputada pelas companhias. Além disso, havia grande concorrência no setor, comprometendo a rentabilidade das empresas que necessitavam de novos investimentos para a renovação da frota, pois a manutenção das antigas aeronaves, oriundas da Segunda Guerra, tornava-se cada vez mais difícil (BNDES, 2002).

Nos anos de 1961, 1963 e 1968, houve a realização de três reuniões entre as empresas aéreas e o governo, denominadas Conferência Nacional de Aviação Civil (CONAC), sendo intensificada a regulação do setor do transporte aéreo brasileiro, culminando com o forte controle estatal sobre este mercado. Foram adotadas políticas que incentivaram a fusão entre as companhias aéreas e a implementação do regime de competição controlada.

As intervenções do governo tinham como objetivos acabar com a 'competição predadora' entre as empresas e beneficiar os clientes, que assim pagariam um 'preço justo'. Havia preocupação em evitar a depredação do mercado e a divisão de rotas. O governo determinava as linhas a serem operadas e o preço a ser cobrado



pelos serviços de transporte aéreo, gerando dependência da ação governamental, fato que persistiu até os anos 1990 (BINDER, 2006).

Além da forte intervenção política e militar, o setor aéreo brasileiro teve como marca a relativa ausência de sindicatos, tanto patronais como de empregados, explicada possivelmente pela vigência da ditadura militar no Brasil.

O retorno dos trabalhadores à arena política com o fim da ditadura militar também representaria um desafio potencial à posição das empresas. Um dos traços da dinâmica política até o golpe de 1964 foi a grande desconfiança e hostilidade entre empresários e autoridades aeronáuticas, de um lado, e representantes sindicais dos trabalhadores, de outro. As tensões, que os anos de ditadura militar haviam suprimido, voltaram à tona já por ocasião da Constituinte, na qual os trabalhadores defenderam a criação de um órgão civil em substituição ao DAC [Departamento de Aviação Civil] no controle da atividade aeronáutica não-militar (MONTEIRO, 2008, p. 167).

Havia disputa entre as próprias empresas em torno da exploração das rotas internacionais, na época, exclusivas da VARIG. A vantagem desfrutada pela VARIG na exploração desse segmento foi conquistada devido à habilidade com que seus dirigentes se articularam aos diferentes ocupantes do governo federal, entre as décadas de 1950 e 1960. Porém, ela então estava sendo duramente questionada pelas demais (MONTEIRO, 2008).

Segundo Binder (2006), a competição entre as empresas aéreas se configurava com base em 'favores' do governo. A VASP e Transbrasil pretendiam obter participação no mercado internacional, especialmente nas rotas aos Estados Unidos, sob o argumento de que essas linhas, cujas tarifas eram protegidas da inflação por serem cotadas em dólar, garantiriam maior estabilidade ao negócio (MONTEIRO, 2008).

O setor aéreo brasileiro teve como marco o ano de 1970, quando iniciou-se a introdução, em larga escala, de aviões a jato no Brasil; houve a criação do subsetor da aviação aérea regional; foram implementadas novas regras para a aviação nacional (WOOD JR.; BINDER, 2010). Com isso, aumentou a concentração tanto das linhas com maior densidade de passageiros como dos aeroportos que possibilitavam a utilização de jatos. No entanto, para que algumas cidades do

interior não fossem desassistidas por linhas aéreas regulares, o governo promoveu incentivos, como a Rede de Integração Nacional (RIN), com subsídios para as empresas que operavam nas rotas de baixo e médio potencial de tráfego<sup>23</sup>, portanto não viáveis economicamente. Apesar dos esforços despendidos, o programa foi se deteriorando devido a cortes orçamentários, sendo oficialmente extinto em 1977 (BNDES, 2002).

Em consequência disso, o Ministério da Aeronáutica, por meio do decreto n. 76.590, de 1975, estabeleceu a criação de empresas aéreas regionais, criando os Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (SITAR), introduzindo, no Brasil, uma nova modalidade de aviação: a aviação regional<sup>24</sup>. Neste período, o país estava sob o Regime Militar, por isso a preocupação do governo com a integração nacional. Após a introdução dos aviões a jato, apenas 92 cidades brasileiras, das cerca de 300 que eram atendidas pela aviação comercial regular, permaneceram com suas rotas. O setor concentrou-se fortemente em quatro grandes empresas (BNDES, 2002; BINDER, 2006).

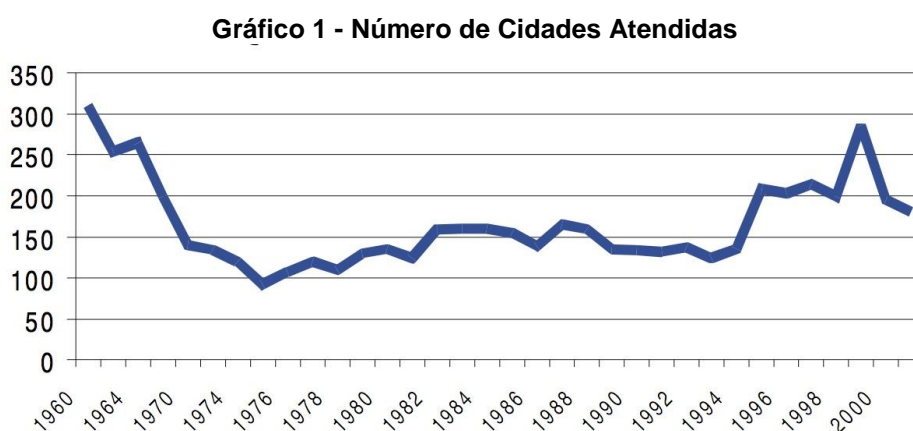
Com a introdução dos SITAR, o Brasil foi dividido em cinco áreas de tráfego e estabelecidas cinco empresas aéreas regionais – Nordeste Linhas Aéreas, Rio-Sul Serviços Aéreos, TABA Transportes Aéreos da Bacia Amazônica, TAM Transportes Aéreos, VOTEC Serviços Aéreos – cada qual designada a atuar em uma área, sob regime de exclusividade. Pelas regras do SITAR, as empresas aéreas nacionais poderiam ser sócias, mas não controlar as regionais, sendo permitida participação máxima de 33% do capital. Havia limitação do tamanho das aeronaves utilizadas pelas regionais e estímulo para a compra de aeronaves nacionais para operação em pistas pequenas e com capacidade compatível com a demanda da linha. Como forma de fomentar a cooperação e não a competição entre empresas nacionais e regionais, havia a proibição de as regionais tornarem-se nacionais (BNDES, 2002; BINDER, 2006).

---

<sup>23</sup> As linhas aéreas denominadas de baixo potencial de tráfego são as que transportam até 5.000 passageiros/ano, As linhas de médio potencial de tráfego são aquelas que transportam entre 5.000 e 20.000 passageiros/ano (BNDES, 2002).

<sup>24</sup> O termo 'aviação regional' teve significado específico somente no período 1975-1999 (BNDES, 2002).

Entretanto, o projeto SITAR não obteve o sucesso esperado, não sendo alcançados os objetivos predeterminados. Apesar dos desmandos administrativos que envolveram o projeto original, os objetivos propostos para a aviação regional brasileira e os resultados efetivos, a oferta desse serviço, expressa por assentos *versus* quilômetros oferecidos, quadruplicou e o número de cidades servidas cresceu à taxa média anual de 3%, no período 1976-1992 (BNDES, 2002). Para exemplificar, o Gráfico 1 mostra a evolução do número de cidades servidas pelo transporte aéreo regional entre 1960 e 2001.



Fonte: BNDES (2002, p. 3)

A legislação que reestruturou o Sistema de Transporte Aéreo Regular não apresentou, porém, uma distinção clara entre linhas aéreas domésticas nacionais e regionais. Com isso, as empresas regionais, em busca de mercado, acabaram conquistando linhas em outras regiões que não as de sua atuação. O mercado de aviação nacional era formado por duas principais companhias: a VARIG, como líder, e a VASP (única estatal, sendo privatizada somente em 1990). Elas eram seguidas por Transbrasil e Cruzeiro do Sul como coadjuvantes. Neste período, ao longo da década de 1970, o setor registrou alta lucratividade e crescimento (MONTEIRO, 2008).

Em 1991, ano da realização da V CONAC, mudanças estruturais significativas foram introduzidas como reflexo das tendências liberalizantes que avançavam em diversos países, marcando o início de um processo de flexibilização do setor aéreo nacional. Dentre as principais mudanças, decorrentes das pressões exercidas pelas

próprias empresas que constituíam os sistemas, estavam autorizada para a criação de novas empresas, possibilidade de competição direta entre as de âmbito nacional e regional e extinção da delimitação geográfica das áreas de operação, levando à extinção dos SITAR, em 1992 (BNDES, 2002).

Desde 1992, qualquer empresa de transporte aéreo regular estava autorizada a operar linhas tanto nacionais como regionais. Iniciou-se então a definir o mercado aéreo como nacional ou regional, segundo as características das linhas operadas e não mais de acordo com a classificação das empresas em nacionais ou regionais. Em virtude das mudanças apontadas, foi determinado, em 2000, o fim efetivo da distinção entre companhias de âmbito regional e nacional, todas passaram a ser Empresas Domésticas de Transporte Aéreo Regular (BNDES, 2002).

Segundo Monteiro (2008), a política tarifária existente garantia a rentabilidade das operações, ainda que os preços fossem rigidamente controlados pelo governo. Praticamente estava vetada qualquer possibilidade de oferta de descontos aos clientes, limitando o acesso ao transporte aéreo às classes de maior poder aquisitivo. Dessa maneira, as empresas achavam-se protegidas no quesito concorrência de mercado, tendo uma demanda assegurada.

Logo após sua privatização, a VASP protagonizou uma nova configuração do setor aéreo. Aproveitando as ideias favoráveis à competição entre as empresas e algumas medidas governamentais, como a flexibilização no acordo referente a algumas rotas norte-americanas, travou uma grande luta, visando ampliar sua participação no mercado doméstico. Assim, foi demarcada uma mudança radical na cultura do setor, acusado de ser um dos que melhor representavam o modelo fechado, 'cartorial', dentro da economia brasileira. A VASP investiu na oferta de tarifas com descontos e na ampliação de rotas, oferecendo voos em horários coincidentes com suas concorrentes, contrariando o padrão vigente, no setor aéreo brasileiro, de 'competição controlada' (MONTEIRO, 2008).

Ao promover esta ambiciosa estratégia de competição, os representantes da VASP afirmavam ter como objetivo a mudança do perfil elitista do transporte aéreo. A estratégia, porém, teve curta duração, já que, ainda em 1991, houve uma série de notícias revelando que a empresa paulista estaria inadimplente junto a prestadores

de serviços e havia deixado de honrar o pagamento das parcelas de sua dívida externa.

Este período foi ainda marcado pelas perdas do setor aéreo em âmbito mundial e pela grande retração econômica nacional, trazendo consequências também à VARIG, em 1994. No entanto, evidenciava-se ainda mais a indisposição dos empresários do setor (novamente em sintonia com as autoridades aeronáuticas) em aceitar algumas propostas em conjunto, como a criação de uma Câmara Setorial, a exemplo de outros setores, como o automotivo, com vistas a discutir o setor e encontrar soluções para a crise (MONTEIRO, 2008).

O enfrentamento se tornaria mais acirrado entre os anos de 1996 e 1997, ao surgirem discussões em torno da possível abertura do mercado nacional às estrangeiras. Isso surgiu como consequência de sucessivas denúncias contra as empresas aéreas nacionais, acusadas de formação de cartel e prática de tarifas abusivas. Inclusive o próprio DAC foi alvo de investigações por parte das autoridades econômicas sob o argumento de que a concorrência era insuficiente no setor (MONTEIRO, 2008).

Estas discussões tomaram conta, sobretudo nos anos 1990 e início dos anos 2000, da história da aviação civil brasileira, pois, por sucessivas vezes, o mercado caracterizou o setor como 'monopolista', devido à sua configuração.

Finalmente, em junho de 1990, a Transbrasil quebrou o 'monopólio' da VARIG iniciando regulares entre São Paulo, Rio de Janeiro, Miami e Orlando. Depois a companhia expandiu sua malha internacional para outras cidades nos EUA, Europa e América do Sul, A Vasp iniciou seus voos regulares pouco tempo depois, com voos para América do Sul, Caribe, EUA, Canadá, Europa e Coréia do Sul.

O fato é que a Vasp encerrou todos os voos internacionais em 1999 e a Transbrasil faliu em 2001. Em 1998 a TAM havia começado a voar para Miami e Paris, mas a VARIG passou a dominar quase 90% do mercado internacional, ou seja, 'quase monopolista' novamente.

Em junho de 2006 a VARIG entrou em colapso e a TAM passou a ser a 'companhia de bandeira' do Brasil. Outras companhias como a GOL, BRA e OceanAir aproveitaram o fim da VARIG e iniciaram uma expansão internacional. Mas em menos de dois anos a BRA faliu e a OceanAir desistiu dos voos internacionais. Os planos da GOL de lançar a 'nova VARIG' foram por água abaixo em 2008 e a TAM voltou a ser 'quase monopolista' no mercado internacional, com mais de 90% do mercado. Será que o Brasil está mesmo fadado a ter somente uma companhia aérea 'de bandeira'? (VARIG, 2015b).

Na época, houve forte pressão de algumas autoridades e de setores governamentais diretamente interessados na abertura do mercado de aviação no Brasil, além da Embratur<sup>25</sup>, para fomentar o turismo nacional. Havia outrossim o problema da imagem negativa das empresas aéreas nacionais junto à opinião pública. Elas eram recorrentemente criticadas e denunciadas não só pelas tarifas elevadas, mas também por problemas de atraso dos voos, extravio de bagagens e ocorrência de acidentes.

Como resposta, o DAC propôs a flexibilização das regras relativas aos preços das passagens, em 1998, gerando a mais acirrada 'guerra tarifária' vivida pelo mercado até então. O Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA) investiu na construção de canais de interlocução próprios ainda inexistentes e na maior presença em outros meios de comunicação (MONTEIRO, 2008).

O aumento no número de usuários e a redução nos preços resultou em forte retração nos resultados, concomitante à desvalorização cambial, ocorrida no ano de 1999, o que acentuou as perdas e mudou radicalmente o cenário do transporte aéreo brasileiro. Diante disso, as empresas optaram por limitar a oferta de descontos, reduzir rotas, aeronaves e, conseqüentemente, pessoal. De certa forma, acabaram retornando ao foco nos passageiros de mais alto poder aquisitivo (MONTEIRO, 2008).

A consideração de que a sobrevivência das companhias aéreas nacionais era uma questão de soberania nacional abriu espaço para demandas por medidas concretas de apoio do governo ao setor aéreo, representado pelas empresas. Essas demandas se concentravam principalmente na diminuição de taxas e impostos incidentes sobre a aviação comercial, fato que estava exercendo forte influência na perda de competitividade das empresas aéreas brasileiras frente às estrangeiras, pois as primeiras tinham de enfrentar não só a pressão por redução nas tarifas, como também lidar com os custos elevados das operações (financiamento,

---

<sup>25</sup> Embratur é uma autarquia do Ministério do Turismo brasileiro, responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito à promoção, ao *marketing* e ao apoio à comercialização de destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional (EMBRATUR, 2014).

aquisição de aeronaves, tributos), e com a imagem negativa perante a opinião pública (MONTEIRO, 2008).

Neste período de reformas, o setor aéreo brasileiro tornou-se objeto de crescente interesse no debate público. Houve grande mudança na estrutura e nos atores deste mercado com o término de um conjunto de medidas de controle regulatórios por parte do governo, permitindo maior liberdade na fixação de preços e na exploração de rotas aéreas. As empresas tradicionais (Transbrasil, VASP e VARIG) foram sucessivamente se extinguindo e, com elas, o antigo modelo focado nos passageiros de maior poder aquisitivo (MONTEIRO, 2009).

A ação estatal, fortemente influente no setor nos anos anteriores, deveria agora se limitar à manutenção de um ambiente macroeconômico propício ao investimento privado (com inflação controlada e orçamento equilibrado). Admitia-se, em alguns casos, como em setores de infraestrutura e serviços públicos, uma ação regulatória de caráter exclusivamente técnico, em tese, exercendo autoridade sobre os agentes econômicos, independente de ações políticas, buscando garantir estabilidade ao funcionamento do mercado. Daí a adoção do modelo de agências reguladoras 'autônomas' (MONTEIRO, 2009), a exemplo da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Estes fatores definiram o panorama competitivo entre as companhias aéreas para as décadas seguintes. Ao se analisar este período até os anos 2000, três empresas destacam-se devido à sua relevância no mercado: VARIG, TAM Linhas Aéreas e GOL Linhas Aéreas. Durante as décadas de 1970 a 1990, a VARIG ocupou a posição de liderança no mercado aéreo brasileiro. A TAM, fundada em 1976, tornou-se líder em 2000. A GOL iniciou suas operações em 2001 e cresceu vigorosamente, tornando-se, em pouco tempo, uma das líderes do mercado. A TAM, nos anos 1990, e a GOL, nos anos 2000, emergiram como os novos expoentes do setor, que se tornou mais popularizado, deixando para trás o glamour que representava voar, nos anos anteriores às reformas (MONTEIRO, 2009; WOOD JR.; BINDER, 2010).

Este período pós-reformas, que compreende os anos 2003 a 2007, foi marcado também pela reformulação do aparato regulatório do transporte aéreo brasileiro, com a criação da ANAC (Lei No 11.182, de 27 de setembro de 2005), em

substituição ao Departamento de Aviação Civil (DAC); a reforma do Código Brasileiro do Ar; a privatização da Infraero, estatal responsável pela gestão dos principais aeroportos brasileiros. A TAM e a GOL registraram altos índices de crescimento, aproveitando o espaço deixado pelas companhias mais antigas, como VASP e VARIG, que haviam encerrado suas operações. Esta oportunidade foi aproveitada pelas ingressantes no mercado, como BRA, Oceanair e Webjet (MONTEIRO, 2009; BRASIL, 2015b).

Segundo Nascimento, Araújo e Figueiredo (2011), em apenas sete anos, de 2003 a 2010, o número de passageiros nos aeroportos brasileiros passou de 71,2 milhões para 154,3 milhões, representando um aumento de 117% neste período. No ano de 2011, o movimento de passageiros, que agrega embarques, desembarques e conexões, foi de 179,9 milhões, com crescimento de 16% em relação ao mesmo período do exercício anterior, sendo 161,7 milhões de domésticos e 18,2 milhões de internacionais (INFRAERO, 2012). No ano de 2014, em comparação a 2013, o movimento de aeronaves caiu 1,8% e o movimento de passageiros teve crescimento de 6,5% (INFRAERO, 2015), demonstrando que o índice de passageiros nos aeroportos brasileiros, administrados ou não pela Infraero<sup>26</sup>, segue aumentando.

O crescimento do setor aéreo brasileiro se deve à capacidade de as empresas buscarem novas estratégias, mais adequadas ao novo cenário liberalizado e flexível, portanto de maior competição, e ao ambiente econômico mais favorável dos últimos anos. Entretanto, tão surpreendente quanto a retomada do setor, em curto espaço de tempo, foi o fato de as mudanças empreendidas pelas empresas terem como consequência uma nova crise, conhecida como 'apagão aéreo'<sup>27</sup> (MONTEIRO, 2009). Ela constou de uma série de colapsos no transporte aéreo, deflagrados após um acidente que envolveu a companhia GOL Linhas

---

<sup>26</sup> Os aeroportos: Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos Governador André Franco Montoro, Internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek e Internacional de Viracopos/Campinas foram concedidos à iniciativa privada, no ano de 2012. Os aeroportos Internacional do Rio de Janeiro Antonio Carlos Jobim (Galeão) e o Internacional Tancredo Neves (Confins), em Minas Gerais, foram concedidos em 2014, sendo definida pelo governo federal a participação da Infraero em 49% do capital social das concessionárias. O Aeroporto de Natal Augusto Severo, no Rio Grande do Norte, teve suas operações encerradas em julho de 2014 (INFRAERO, 2015). A lista dos aeroportos brasileiros administrados pela Infraero encontra-se no Anexo D.

<sup>27</sup> A exemplo da crise energética que o país vivenciou na década passada, 'apagão' é atualmente um nome dado, no Brasil, a graves falhas estruturais em algum setor.



Aéreas, no ano de 2006, seguido do maior acidente aéreo da história do Brasil, ocorrido com a companhia TAM, no ano de 2007.

Os controladores de voo, militares da Aeronáutica, descontentes com sua situação e alvo de sucessivas cobranças, que culminaram com sua culpabilização pelo primeiro acidente, manifestaram, em uma onda de protestos, sua insatisfação com os baixos salários e as poucas perspectivas na carreira, embora ela requeresse grande especialização. A crise deflagrou outras situações, as quais evidenciaram as deficiências do sistema de transporte aéreo brasileiro. Falhas nos sistemas de *check-in*, a ocorrência de atrasos devido a ‘manutenções não programadas’ dos aviões e graves problemas de infraestrutura aeroportuária levaram os usuários do transporte aéreo a enfrentar longas filas e a permanecer por horas nos saguões dos aeroportos, fatos divulgados intensamente pelos meios de comunicação social (MONTEIRO, 2009).

O governo brasileiro foi sucessivamente acusado de não acompanhar as mudanças no setor aéreo, no sentido de não realizar investimentos fundamentais às operações, como requerido pelo crescimento registrado. Segundo Monteiro (2009), as empresas aéreas também foram acusadas de terem sido gananciosas ao adotarem a ‘superutilização’ (ou ‘otimização’, segundo elas) dos aviões, a concentração dos voos no aeroporto de Congonhas, em São Paulo (SP), e a diminuição do espaço entre as poltronas.

Em concomitância, estavam se consolidando, sobretudo nos Estados Unidos, as companhias de *slogan* ‘*low cost low fare*’, ou seja, quanto menor o custo menor a tarifa, em tradução livre.

A empresa aérea Southwest Airlines, que adotou um pacotinho de amendoim como lanche de bordo (...) revolucionou o mercado: demonstrou que uma empresa enxuta e eficiente podia cobrar tarifas quase similares aos preços de passagem de ônibus. Além disso, reinventou a aviação comercial no que se refere ao marketing e a gestão operacional de recursos humanos. Percebendo que um avião em solo significava perda de receita, inaugurou uma nova cultura operacional implantando o melhor *turnover*, ou rotatividade das aeronaves. Integrou as equipes para deixar o avião em solo somente por dez minutos, e vendeu bilhetes sem assento marcado, o que facilitava o embarque. Comprou somente um tipo de aeronave para uniformizar a frota, o que implicou em gastos menores com manutenções e cursos (...). Foi, sem dúvida, o primeiro sinal de que a aviação entrava num novo patamar; [e] as empresas que quisessem continuar competitivas

precisariam atentar para o mercado e modificar seu *modus operandi* (VASCONCELOS, 2010, p. 106-107).

Essa mudança não passou longe do Brasil. Cada vez mais, se vê, por aqui, tanto surgirem novas companhias *low cost* como as já existentes se adequarem aos ‘novos padrões’ do mercado de aviação civil. Este fato possibilita o aumento expressivo do acesso da população às viagens de avião, mas deixa saudades dos ‘velhos tempos’, especialmente para o público que, no passado, já tinha acesso a este meio de transporte. Este tema está detalhado na sequência.

A falta de atenção à capacidade estatal e privada para lidar com o novo dinamismo assumido pelo setor aéreo brasileiro teve como resultado uma crise sem precedentes que trouxe um grande destaque do setor nos meios de comunicação social, mas de forma negativa. Segundo um dos gestores da empresa aérea pesquisada, atualmente basta um deslize das companhias para que a ‘mídia caia em cima’. “Agora é assim, qualquer coisa que acontece no aeroporto já tem reportagem na televisão, parece que eles ficam esperando ali fora”, relatou outro gestor da empresa, ratificando a impressão de que o setor aéreo tem conquistado um espaço cada vez maior na pauta de notícias, assim como na vida dos brasileiros, em contrapartida de que antigamente eles eram mais valorizados, como um meio de transporte mais eficiente (e também menos acessível).

O Brasil conta hoje com quatro grandes companhias aéreas: Avianca, Azul, GOL e TAM, segundo a Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR, 2014). A ABEAR é uma importante instituição ligada ao meio aéreo nacional, tendo sido criada, no ano de 2012, pelas cinco principais companhias aéreas brasileiras na ocasião, Avianca, Azul, GOL, TAM e TRIP. Esta última, mais tarde, uniu suas operações com a Azul.

Com a missão de estimular o hábito de voar no Brasil e com o objetivo de tratar de questões institucionais do setor aéreo, as estratégias de atuação da ABEAR compreendem planejar, implementar e apoiar ações e programas que promovam o crescimento da aviação civil, tanto para o transporte de passageiros como para o de cargas, resultando na inclusão da TAM Cargo (anteriormente ABSA) na Associação. Há ainda duas estrangeiras associadas, Boeing, maior empresa

aeroespacial do mundo e líder na fabricação de aeronaves comerciais e de sistemas de defesa, espaciais e de segurança, e TAP, companhia aérea portuguesa, líder de mercado (ABEAR, 2014; 2015).

A associação é tida como uma unidade de comunicação, promoção e relacionamento do setor aéreo brasileiro e representa, atualmente, mais de 99% do mercado de aviação doméstica do Brasil. Sua origem adveio de um estudo da Fundação Dom Cabral, a pedido do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), em 2011. Nele, foi identificada a necessidade de reorganização da forma como as companhias aéreas dialogavam com o público, sobretudo após a crise do apagão aéreo, quando as companhias viram sua imagem prejudicada frente à opinião pública, em um momento em que o total de usuários de avião já superava o do transporte rodoviário. Em parceria com o SNEA, que se dedica exclusivamente a temas trabalhistas e jurídicos, a ABEAR trata das questões institucionais e dos temas relacionados à segurança e à operação de voo (ABEAR, 2015).

A história do setor aéreo comercial nacional foi marcada, principalmente, pela presença do governo, que tem atuado diretamente em sua configuração. Entretanto, o setor vem passando por dificuldades, particularmente em termos de infraestrutura e governança, apresentando diversos pontos passíveis de aprimoramento. Frente a isso, menciono, na continuidade, alguns dos principais desafios a serem superados em relação ao crescimento e à consolidação da aviação civil brasileira, em consonância com sua importância para o país.

#### 4.2 IMPORTÂNCIA E ENTRAVES DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA

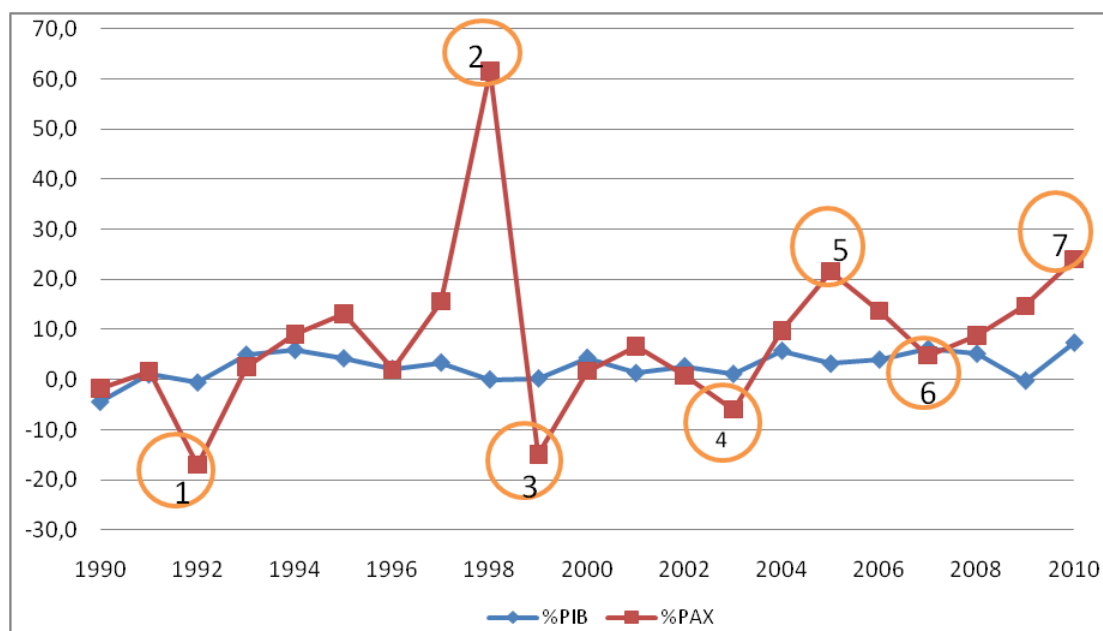
Segundo Monteiro (2008), o setor aéreo brasileiro carrega consigo uma relevante posição no mercado nacional, além de expressiva importância nas atividades sociais e econômicas do país, no entanto isto é muito pouco abordado em estudos acadêmicos. Macedo (2007) destaca a importância do transporte aéreo na economia brasileira, ao avaliar uma série de indicadores relativos à influência recíproca entre este setor e outros da economia, evidenciando o peso da atividade na qualidade dos empregos gerados e o consumo do serviço por faixa de renda.

Dentre os resultados encontrados, destacam-se: o setor aéreo é um estimulador de outros setores da economia (para cada R\$1,00 de aumento na prestação de serviços de transporte aéreo, o impacto é de R\$2,03 na economia); o setor aéreo é responsável por gerar postos de trabalho mais qualificados, embora em menor número que outros setores (segundo os dados apresentados, para cada R\$ 1 milhão de produção adicional no setor, criam-se R\$ 308 mil de rendimentos diretos e indiretos, enquanto para o resto da economia o valor é de R\$ 273 mil); a participação no valor adicionado é de 57% para os trabalhadores e de 43% para o capital, contra 46% e 54%, respectivamente, na economia brasileira como um todo; o consumo, no setor aéreo, é altamente concentrado na faixa de renda alta (92%, contra 49% na economia como um todo) (MONTEIRO, 2008).

Segundo a ABEAR (2014), este último dado tem sofrido modificações, tendo em vista a diminuição do preço das passagens aéreas no Brasil, em contraposição aos custos da aviação, que cresceram 47% desde 2002. Atualmente, o setor oferece tarifas domésticas 17% mais baratas que em 2002. Ao se considerar a inflação, o valor das passagens hoje é 56% menor que há 12 anos, facilitando à população o acesso ao meio de transporte aéreo.

O acesso da população ao transporte efetuado pelo setor de aviação comercial, no Brasil, está em consonância com os índices do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, conforme ilustra o Gráfico 2, que evidencia a relação entre o número de passageiros embarcados (PAX) e o PIB.

**Gráfico 2 - Relação de Passageiros Embarcados versus Produto Interno Bruto**



Fonte: Fandiño (2012, p. 9)

No Gráfico 2, observam-se alguns momentos que refletem o comportamento do transporte aéreo brasileiro nas duas últimas décadas. As reformas no setor aéreo começaram no final dos anos 1980, quando foi permitida a competição através do preço, dentro de uma faixa fixada pelo regulador. No início da década de 1990, houve mudanças mais profundas, como a liberdade para a entrada de novas empresas, em novas rotas, porém ainda com forte regulação do Estado. Como se percebe pelo Gráfico 2, houve, no período, queda expressiva no número de passageiros embarcados (FANDIÑO, 2012).

Além das questões normativas, segundo Wood Jr. e Binder (2010), o governo brasileiro sempre tratou o transporte aéreo como bem público e instrumento de integração nacional. Isto resultou em ações intervencionistas, de integração e de segurança para o país, em detrimento da busca de racionalidade econômica e eficiência operacional. O governo determinava em quais linhas as empresas iriam operar e as tarifas a serem cobradas. Conseqüentemente, elas se tornaram dependentes da ação governamental.

As primeiras investidas de flexibilização da indústria aérea nacional ocorreram em 1989, ao ser implementado um sistema de bandas tarifárias, nas quais poderiam ser fixadas as tarifas. Com isso, foi fomentada a competição entre as empresas,

sobretudo por meio de otimização da operação, melhoria nos serviços e redução de tarifas. No ano de 2001, a precificação das tarifas aéreas foi liberada (WOOD JR; BINDER, 2010).

Segundo Wood Jr. e Binder (2010), as companhias aéreas passaram a ter certa liberdade tarifária, mas foi mantido o rígido controle de concessão de operações, que continuava a limitar a ação das companhias, mantendo o equilíbrio entre oferta e demanda. O processo de flexibilização foi retomado somente em 2005, quando as empresas do setor apresentavam boas perspectivas de crescimento, ainda conservando, porém, o regime de liberdade tarifária monitorada (BINDER, 2007).

Como mostra o Gráfico 2, no ano de 1997, com a criação de novas rotas e a redução no preço das passagens, houve aumento do número de passageiros, decorrente do crescimento da competição no setor. Porém, com a forte desvalorização do Real, iniciada em 1999, o setor foi fortemente abalado, já que seus principais insumos são cotados em dólar. Somaram-se a isso as oscilações no preço do petróleo, que afetaram diretamente o custo dos combustíveis, provocando, antes dos anos 2000, uma queda brusca nos índices de movimentação de passageiros.

A variação da demanda pelo transporte aéreo no Brasil vem aumentando nos últimos anos, pois o setor passou por alguns sobressaltos também em nível macro, como os derivados dos atentados aéreos nos Estados Unidos, em 2001 e da crise financeira, que assolou grande parte dos países desenvolvidos, no ano de 2008. Quando foi sentida, também no Brasil, significativa diminuição nos índices de movimentação de passageiros.

Em 2008, a liberalização tarifária foi estendida para os voos internacionais dentro da América Latina, onde as empresas brasileiras possuem forte competitividade. Em paralelo a isso, foram flexibilizadas as tarifas dos voos internacionais, originados em outros países. O Brasil celebrou novos acordos bilaterais, dando liberdade a cada regulador para determinar as tarifas dos voos partindo de seu país. No entanto, o regime anterior ainda prevalece em alguns casos, em que ambos os países têm de aprovar as tarifas dos voos, independente de sua origem. Este fato colaborou para a redução das tarifas das passagens em

trechos que partem de países signatários dos mencionados acordos (FANDIÑO, 2012).

Macedo (2007) explica que a participação do setor aéreo, na economia brasileira, representou 0,63% do PIB, em 2003 (conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)), tendo subido para 0,86%, em 2007, conforme os dados do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA). Neste período, segundo o relatório do Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil, realizado pela McKinsey & Company, em 2010, o mais atual até então, observa-se que são realizadas mais de 50 milhões de viagens por ano, número que, entre 2003 e 2008, cresceu à expressiva taxa de 10% ao ano, na esteira da melhoria da economia como um todo (crescimento do PIB de 4,7% ao ano, no período) e da inclusão de passageiros das classes B e C, antes ausentes deste mercado.

No segundo semestre de 2009, apesar da crise financeira global, foi constatada, no mercado doméstico, forte retomada da demanda por serviços aéreos e o início da retomada no mercado internacional, gerando um tráfego anual acumulado no mesmo patamar de 2008. Nos últimos anos, o gradual processo de flexibilização tarifária, promovido pela ANAC, tornou o setor mais dinâmico e competitivo. O aumento de competitividade trouxe benefícios aos passageiros, que viram o preço médio por quilômetro voado baixar 48%, entre 2003 e 2008, confirmando a tendência dos dados anteriormente apresentados. O Brasil é um dos poucos países com indústria aeronáutica relevante, uma vez que a Embraer, historicamente um dos principais exportadores brasileiros, tem retomado as vendas para o mercado interno (MCKINSEY & COMPANY, 2010).

Apesar de todos esses avanços, o crescimento recente trouxe uma série de desafios, a infraestrutura aeroportuária, em grande parte a cargo da Infraero, não cresceu no mesmo ritmo da demanda. Entre 2003 e 2010, a média de passageiros nos aeroportos obteve um incremento de 118%, mais que o dobro da média mundial que foi de 40% (INFRAERO, 2015b). Esse aumento gerou crescente necessidade de investimentos para manutenção e ampliação da qualidade do atendimento nos aeroportos brasileiros.

O governo brasileiro optou pela parceria com a iniciativa privada para viabilizar mais agilidade aos investimentos, a oportunidade de troca de experiências

e a absorção de melhores práticas no setor. Um plano de concessões veio ao encontro dessas necessidades, tendo como objetivo ampliar e aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira, pela melhoria do atendimento e da qualidade dos serviços prestados (INFRAERO, 2015b).

Os recursos necessários e os prazos envolvidos nas complexas e interdependentes atividades produtivas, operacionais, técnicas e administrativas – fundamentais para a aviação nacional –, requerem, no entanto, a atuação do Estado brasileiro para coordenar, sob a ótica do interesse público, a atuação dos órgãos responsáveis e das entidades públicas e privadas. A atuação do Estado atualmente resume-se a estabelecer os objetivos a serem perseguidos, a fim de disciplinar as escolhas, harmonizar as realizações interdependentes, prevenir as disparidades, em busca da maior eficiência conjunta do setor de aviação civil nacional (ANAC, 2009).

O Decreto nº 6.780, de 18 de Fevereiro de 2009, aprovou a Política Nacional de Aviação Civil (PNAC), formulada pelo Conselho de Aviação Civil (CONAC), que corresponde ao conjunto de diretrizes e estratégias que norteiam o planejamento das instituições responsáveis pelo desenvolvimento da aviação civil brasileira. Ele estabelece as regras de funcionamento desse setor, integradas ao contexto político brasileiro. A consecução dos objetivos da PNAC demanda interação com organizações internacionais, acordos com outros países e relações comerciais com empresas estrangeiras (BRASIL, 2015c).

Tais atividades corroboram a atuação política do Estado brasileiro em defesa dos interesses nacionais e devem ser acompanhadas continuamente pelo Ministério da Defesa, por meio da Secretaria de Aviação Civil, auxiliado pelos demais órgãos e entidades que integram o CONAC, como Ministério da Defesa (presidente do Conselho), Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Ministério das Relações Exteriores, Casa Civil e Comando da Aeronáutica (BINDER, 2006; ANAC, 2009).

Ao mesmo tempo em que a expansão da infraestrutura aeroportuária desponta como a mais importante e imediata necessidade de ação, existem, em paralelo, outras oportunidades de atuação no setor para que possa atingir seu 'pleno potencial', tão necessário perante as demandas do Brasil em termos de investimentos e melhorias no setor. Segundo relatório da McKinsey & Company



(2010), a combinação de investimentos em pátio com aperfeiçoamentos no controle de tráfego aéreo poderia diminuir o tempo necessário de viagem, permitindo rotas com traçado mais direto, progressão de subida e descida mais eficiente e menores circuitos de espera para aproximação para pouso. O menor tempo de voo implica menor consumo de combustível, menores custos operacionais e impacto ambiental reduzido.

Outros pontos que merecem destaque são os procedimentos requeridos para a importação de peças de reposição, os quais obrigam as companhias aéreas a um carregamento de estoque mais elevado, e o diferencial, entre os estados, das alíquotas de ICMS sobre combustíveis, o que leva as empresas aéreas à prática de *tankering*, isto é, ao carregamento de combustível além do tecnicamente necessário – com todos os custos envolvidos – a partir dos locais de menor alíquota. Segundo o estudo da McKinsey & Company (2010), a remoção desses e de outros custos evitáveis e das barreiras estruturais – através da disponibilização de áreas para estacionamento de aeronaves, maior flexibilização do regime de horários de trabalho dos aeroviários e maior rapidez no processo de *turnaround* dos impactos, ou seja, a reversão das situações de crise corporativa, entre outros – representaria redução de custos ao sistema, garantindo o nível de competição no setor, fundamental à economia e aos objetivos de crescimento e desenvolvimento do país.

Para além de sua importância para o cenário econômico e de desenvolvimento do Brasil, o setor aéreo vem passando, na história recente, por algumas mudanças significativas. Estão entre as mais relevantes o aumento e a popularização do uso da malha aérea como meio de transporte entre os brasileiros. “Até bem pouco tempo atrás, os voos eram mais seletos, mais caros e não tinha tanta gente no aeroporto assim” (Diário de Campo, 13 de abril de 2013), concluiu um agente aeroportuário, em um dia típico de movimentação baixa no aeroporto Salgado Filho, mas que, para surpresa de todos, apresentava, naquela data, elevada movimentação de passageiros.

Os relatos feitos pelos agentes aeroportuários pesquisados sobre o passado do setor de aviação comercial no Brasil foram tantos que surgiu o alerta para este tópico ser também explorado no presente estudo. Para tanto, em complemento aos relatos dos agentes pesquisados, foram colhidas informações acerca deste tema.

#### 4.3 QUANDO O PASSADO É CONSIDERADO (BEM) MELHOR DO QUE O PRESENTE: NOSTALGIA ORGANIZACIONAL NA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA

Atualmente há mais acesso à tecnologia, indispensável ao setor aéreo, a qual traz consigo: elevada segurança para as atividades, sobretudo, as de automação; agilidade no trabalho dos profissionais de aviação; popularização do setor, dando-lhe maior visibilidade e possibilidade de uso pela população. Parece estar, nesta última a raiz de alguns problemas. Constantes foram as manifestações como: “antes era melhor”; “hoje trabalhamos em uma rodoviária de aviões”; e “antigamente éramos mais felizes no trabalho”, por parte dos entrevistados mais experientes ou “eu queria trabalhar aqui naquela época”, por parte dos agentes mais jovens. O período mais nostálgico vai do início da aviação comercial no Brasil até o início dos anos 1990. Muitos profissionais o relembram com detalhes deste último período, pois o vivenciaram no início de suas carreiras.

Encontrei, na literatura, o conceito de nostalgia organizacional (GABRIEL, 1993) que me pareceu adequado ao que eu estava vivenciando em campo. De acordo com Zerubavel (2004), a nostalgia decorre da crença de que a situação sob análise se encontra em direção declinante, atribuindo sentido negativo ao presente e ao futuro em comparação ao passado. Entretanto, isto não quer dizer que a história tenha se comportado como tal, apenas indica os esquemas interpretativos da ação narrativa (WETZEL; SILVA, 2006).

Gabriel (1993) lembra que a complexidade e a multiplicidade de interpretações dos estados e rumos da sociedade contemporânea, sobretudo em alguns casos, como parece ser o do setor aéreo comercial, incentivam a fuga para o passado, quando tudo era mais ‘natural’, mais ‘simples’ e menos problemático. A educação das pessoas no trato com os profissionais de aeroporto também é lembrada com saudade. “Tu já viu a página no *facebook* do ‘Aeroporto da Depressão’? É exatamente aquilo que sentimos” (Diário de Campo, 02 de fevereiro de 2013), relatou uma agente aeroportuária, jovem no setor aéreo e com pouco

tempo na empresa. Ela afirmou ter saudade dos ‘velhos tempos’ da aviação, embora não os tenha vivido.

De acordo com Zerubavel (2004), as pessoas podem recordar e ter memórias sobre situações as quais não viveram, sentindo que estes passados lhes pertencem. Isso ocorre, muitas vezes, entre os agentes aeroportuários mais jovens cuja expressiva maioria não tinha acesso às viagens de avião antes de ingressar no setor a trabalho, mesmo assim eles relatam casos e tiram conclusões de que o passado na aviação foi melhor do que o atual e daquele que está por vir, pois são constantes as narrativas deste tipo entre os agentes mais experientes no setor.

A página mencionada anteriormente é destaque entre aquelas dedicadas à aviação civil e feitas por seus profissionais. Ela divulga informações sobre o setor, assim como notícias e acontecimentos, colocando uma carga de humor e ironia nas postagens, ao utilizar algumas figuras conhecidas na internet para retratar seu cotidiano nos aeroportos do país e do mundo. O conteúdo baseia-se em algumas postagens de agentes aeroportuários, comissários de voo, pilotos e pessoas que têm interesse no setor, que relatam, inclusive com imagens e vídeos, algumas cenas de seu cotidiano nos aeroportos, muitas vezes as comparando com o passado do setor.

Há material de reportagens e acervo pessoal da história da aviação. Há modelos de aviões antigos que, em comparação com os novos, ratificam que, no passado, havia mais conforto para todos. Destacam-se principalmente as postagens com o título “como era antes – como é agora”, ali se encontra figuras do serviço oferecido nos aviões, antigamente e agora, durante as viagens, como alimentos e bebidas. Pode-se visualizar imagens da movimentação (e muitas vezes do caos) nos aeroportos atualmente, em comparação à ‘tranquilidade’ de tempos passados.

Uma série de postagens relata gafes dos clientes, ao pronunciarem incorretamente o nome de algumas companhias ou de partes do avião; evidenciam suas dúvidas com relação à dinâmica dos aeroportos; mostram atitudes deselegantes dos usuários. Exemplo disso são as postagens com título de "A Nova Classe Média" e “Sinto Falta da VARIG” com grande alusão aos “Pax da VARIG”, ou seja, a seus passageiros, os quais “parecem ter morrido com a companhia”, segundo alguns comentários.

Além das páginas, nas redes sociais, dedicadas às memórias e à atual situação do setor de aviação, descobri, durante a coleta de dados dois livros –“Vida de Aviador” de Bordini (1999) e “Estrela Brasileira”, de Vasconcelos (2010) – que relatam histórias e impressões dos autores acerca de sua atuação na empresa VARIG. Eles foram especialmente importantes para minha compreensão acerca da história da aviação e para a elaboração de minhas ideias.

Os autores, respectivamente comandante e comissária de bordo, narram, de maneira pessoal, emocionante e empolgante, suas recordações, as quais se confundem com a própria história da aviação comercial brasileira. Embora estes livros não abordem, de maneira específica, o trabalho dos colegas agentes aeroportuários, foram muito úteis na condução e na construção deste estudo, sobretudo o de Vasconcelos (2010), que, de uma maneira muito especial, me fez ‘embarcar’ no passado da aviação.

A leitura de ambos os livros foi fluida e agradável e muito me auxiliou na compreensão do ‘espírito’ deste período da aviação comercial. Por sucessivas vezes, recorri a algum trecho que havia assinalado, a fim de lembrar e me deixar levar pelos relatos interessantes e humanos, que me faziam até esquecer que este era meu tempo de trabalho.

Um dia, em que eu estava especialmente emotiva, já que o final deste estudo se aproximava, resolvi escrever à autora de “Estrela Brasileira”. No *e-mail*, me apresentei sucintamente e escrevi um agradecimento por sua obra, que fora tão importante para mim, no decorrer destes quase três anos dedicados ao estudo. Para minha surpresa, em poucas horas veio o retorno da autora, igualmente feliz por ter recebido aquela mensagem, principalmente naquele dia em que a VARIG estaria de aniversário, se ainda estivesse em atividade.

(...) Além de tudo você, talvez sem perceber, enviar esse ‘justamente no dia em que a Varig completaria 88 anos e com seu conteúdo encher meu peito de orgulho. Fico lisonjeada em saber que contribuí para sua tese de doutorado, principalmente no tocante à parte ‘humana’, pois é isso que me interessa, ‘tocar o humano’ (...) (mensagem de Claudia Vasconcelos recebida no dia 07 de maio de 2015).

Desde este contato e devido a esta acolhida, muito semelhante à que recebi, no campo de pesquisa, dos profissionais da empresa participante, seguimos mantendo contato e espero que possamos ainda trocar mais informações sobre nossos interesses comuns.

Paralelo a isso, observei, em alguns clientes, a nostalgia dos ‘tempos áureos’ da aviação comercial, quando havia mais espaço entre as poltronas do avião e, conseqüentemente, mais conforto, e quando ainda não haviam perdido alguns benefícios por voarem em determinadas empresas aéreas. O relato de um dos clientes frequentes, os chamados *frequent flyers*, de uma das companhias mais conhecidas por fornecer conforto e benefícios exclusivos aos passageiros, ilustra este sentimento:

O atendimento era muito doce, muito agradável, e no ar as moças eram um encanto, de modo que a viagem na Varig era uma festa. Aliás, naquela época, aguardávamos para comer e beber bem no avião; e a Varig não poupava esforços neste sentido, ao contrário dos dias atuais, em que precisamos nos alimentar antecipadamente, já que não há mais tanto conforto e mudou o sentido de servir. A aviação mudou. Hoje em dia, as viagens são impessoais (depoimento de Ivo Pintaguy citado em VASCONCELOS, 2010, p. 67).

A nostalgia emerge do encontro entre as dificuldades presentes e as lembranças do passado. Por esta razão, se pode ter saudade de tempos que, mesmo considerados mais difíceis ou ruins sob determinados aspectos, trazem recordações positivas sob outros (GABRIEL, 1993). É reconhecido que, com o aumento da oferta e a conseqüente diminuição dos preços das passagens, o setor se expandiu no Brasil, garantindo a ampliação do campo de trabalho aos profissionais da aviação comercial. Verifica-se, igualmente, que o acesso democratizado às viagens de avião trouxe agilidade e melhorias para a vida de grande parte dos brasileiros. “Ainda bem que os tempos mudaram”, exclamou por mais de uma vez um agente aeroportuário, ao recordarmos juntos que, antigamente, poucas pessoas tinham acesso às viagens de avião.

A nostalgia vem sobretudo da percepção da menor valorização do trabalho, tanto financeira quanto de reconhecimento. Deriva também do tratamento que, muitas vezes, os funcionários recebem dos passageiros, os quais agem ora com

indiferença, ora sem educação, ora fazendo cobranças e ameaças ao serem solicitados a entregar algum documento ou ao serem contrariados e até mesmo devido a algum atraso ou cancelamento de voo. Os usuários, agem, por vezes, como se os profissionais fossem responsáveis pelos acontecimentos e/ou pelas normas da aviação.

São crescentes, no avião, atitudes em tom de briga e até de vandalismo, como poltronas riscadas, sujas e danificadas propositalmente, como muitas vezes divulgam os meios internos de comunicação. Foram muito relatadas, em campo, as mentiras que os clientes tentam aplicar, como forma de obter alguma vantagem da companhia ou do atendimento prestado. “Cliente é assim, se colar, colou”, como costumava me relatar um agente, após a saída de alguns clientes que, deliberadamente, inventavam histórias para tentar conseguir alguma vantagem ou eliminar algum custo que haviam tido, como a cobrança de taxas extras, por exemplo.

O discurso nostálgico pode revelar muitos dos sentimentos dos indivíduos, tanto com relação a uma ‘era de ouro’ (GABRIEL, 1993), muitas vezes idealizada ou até mesmo mitificada, quanto com relação ao presente e a todos os seus problemas (SILVA; VERGARA, 2003). Os tempos mudaram e, com isso, houve, de maneira geral, alteração no comportamento das pessoas, sobretudo no Brasil, onde a educação e a instrução parecem estar perdendo espaço e importância, em favor de um individualismo sem precedentes.

Ouvi muitos relatos referentes principalmente à falta de educação e respeito de parte da sociedade como um todo. São cada vez mais relatados fatos ilustrativos destas situações. Os agentes aeroportuários, de certa forma, extravasam, em forma de humor e de informação, em alguns meios de comunicação acessados pelos profissionais envolvidos, como páginas na internet, utilizadas para aliviar a tensão e elaborar os problemas do cotidiano. Tudo isto demonstra que o problema é generalizado, independente da base ou do aeroporto.

“Há em todas as camadas sociais passageiros fazendo <passageirices>” como os agentes alertam. Em alguns programas de fidelidade das companhias, os *frequent flyers*, como diamante, safira e *black*, ou seja, os usuários com maior pontuação e conseqüentemente com *status* melhor em relação aos demais, assim

como alguns passageiros considerados ‘famosos’ ou VIPs muitas vezes também são difíceis de serem atendidos. Não faltam relatos de situações discriminantes, constrangedoras aos profissionais e de cunho desrespeitoso por parte destes passageiros, assim como anedotas e histórias curiosas sobre o atendimento a estes públicos.

“Alguns chegam e jogam o cartão [nome da categoria máxima do programa de fidelidade] no balcão, quase que na nossa cara”, relatou um dos agentes, enquanto estávamos na loja, onde o agente se posiciona mais abaixo do balcão, se comparado à posição de *check-in*. Este agente já foi ‘variguiano’, em ‘outros tempos’ da aviação comercial no Brasil. Os variguianos são ex-profissionais da VARIG, primeira companhia aérea do Brasil, conhecida por seu atendimento exemplar.

“Tudo [o] que a gente aprendeu de bom na aviação aprendemos com a Varig (...)”, destacou Rolim Adolfo Amaro (1942-2001), em Vasconcelos (2010). Comandante Rolim foi piloto, diretor e maior acionista da TAM Linhas Aéreas, tido como principal responsável pelo crescimento e evolução da empresa e da própria aviação comercial brasileira. O Comandante ficou conhecido por sua obsessão pelo bom atendimento aos clientes e por exigir resolução rápida e eficiente de problemas por parte de funcionários e executivos da empresa.

Com sua reconhecida determinação, Rolim implantou, na TAM, o conceito de ‘espírito de servir’, o qual revolucionou a forma de tratar o cliente na aviação comercial, tornando-se referência no setor. O respeito absoluto pelo cliente e a formação de equipes altamente motivadas e adequadamente treinadas encantaram os clientes da TAM e a transformaram em uma das mais admiradas do país (TAM, 2015). O reconhecimento do Comandante Rolim dos ensinamentos obtidos da companhia VARIG, que por breve período foi sua maior concorrente, é mais um símbolo da importância desta na história da aviação comercial brasileira, tendo, sem dúvidas, deixado seu legado.

A ‘presença’ da VARIG na história recente se faz não apenas por seus ensinamentos, mas também por seu contingente profissional, os chamados variguianos, muitos dos quais ainda atuam no setor, sendo bastante valorizados por seus saberes, desenvolvidos principalmente na época de atuação na Pioneira, como também é conhecida. O treinamento de ambientação recebido logo após o rigoroso

processo de seleção para ingresso na empresa, assim como os constantes investimentos na qualificação e no aperfeiçoamento dos seus profissionais fizeram com que a VARIG fosse reconhecida, inclusive internacionalmente, por seus serviços diferenciados e de excelência.

A combinação de manutenção confiável, segurança, capacitação dos profissionais e serviços de bordo com alto padrão internacional gerou 'Padrão VARIG', cujo significado todos sabiam e ainda hoje sabem (VASCONCELOS, 2010). Segue relato de uma ex-comissária de bordo da Swissair<sup>28</sup>, ao recordar sobre a VARIG e seu conhecido padrão de funcionamento:

A Swissair tinha por hábito levar seus próprios mecânicos para manutenção dos aviões, com exceção dos voos com destino ao Brasil. Aqui ela usava os serviços da Varig, reconhecidos internacionalmente pela qualidade e confiabilidade. Além disso, nossos tripulantes técnicos vinham se reciclar nos simuladores da Varig, outro centro de excelência (depoimento de Doris Rüdlinger citado em VASCONCELOS, 2010, p. 223).

A figura por trás da VARIG era Ruben Martin Berta (1907-1966), primeiro e principal funcionário da VARIG. Tendo ingressado como auxiliar de escritório e secretário de seus diretores fundadores, assumiu o cargo mais alto da empresa gaúcha no ano de 1942. Berta era obstinado pela busca de perfeição no atendimento e na segurança, que se tornaram os fundamentos da 'religião varigiana' (VASCONCELOS, 2010) e símbolo da expansão da companhia.

Em 1945, lançou a Fundação dos Funcionários da VARIG, com estrutura e finalidade inéditas no país: prover benefícios aos funcionários e familiares, preferencialmente com recursos advindos da lucratividade da empresa. Para isso, Berta convenceu os acionistas a doarem 50% das ações empresariais para a nova entidade e a fazerem mais uma doação em dinheiro, num total próximo ao valor dessas mesmas ações, para que a Fundação pudesse entrar em operação imediatamente (VARIG, 2015).

No início, todos os funcionários e aposentados da VARIG eram filiados à Fundação. Depois, todos os funcionários do grupo VARIG, que incluía outras

---

<sup>28</sup> Antiga companhia aérea nacional da Suíça, uma das mais tradicionais empresas aéreas do mundo, que encerrou suas atividades em 2002 (SWISSAIR, 2015).



empresas do ramo de aviação, inclusive os da própria Fundação, passaram a ser filiados. Após a morte de seu fundador, ela foi denominada Fundação Ruben Berta. Era um espaço destinado ao suporte das necessidades dos filiados e seus dependentes, por meio de benefícios, auxílios e convênios em uma estrutura de serviços médicos, de nutrição, serviço social e atividades desportivas e culturais. Em 2002, a Fundação Ruben Berta lançou seu novo logotipo, dissociando-se do logotipo da VARIG (VARIG, 2015).

Com relação à criação da Fundação e à maneira como gerenciava a empresa, considerada um modelo de governança, com salários atraentes e benefícios muito convidativos (VASCONCELOS, 2010), Berta afirmava que “A VARIG não é, nem a Fundação alguma vez poderá sê-lo, uma espécie de Santa Casa de Misericórdia. A primeira precisa concorrer nos mercados através da eficiência; a segunda só pode ajudar os outros a ajudar a si mesmos” (VARIG, 2015).

Segundo Vasconcelos (2010), para além da criação da Fundação e das vantagens em trabalhar na VARIG, seu grande diferencial era a formação das pessoas em que lá atuavam, o que deu a ela o prêmio de Melhor Companhia Aérea da América Latina, Central e Caribe, de Melhor Transportadora de Carga Aérea das Américas no Século XX, em 1999, e o *status* de ser uma das melhores companhias aéreas do mundo.

(...) [A] Escola de Formação de Comissários (...) [e a] EVAER - Escola Varig de Aeronáutica, criada em 1952 -, (...) [eram] referência mundial em formação e treinamento de pilotos comerciais e mecânicos de aviação, ambas pertencentes à Diretoria de Ensino (...) (VASCONCELOS, 2010, p. 22-23).

Ainda que não haja menção específica sobre a formação dos agentes aeroportuários, Vasconcelos (2010, p. 208) menciona o “Estrela Guia”, um manual de regras para todos envolvidos no atendimento aos clientes, referentes a uso do uniforme, postura e apresentação pessoal. Havia uma base comum de atendimento na empresa, com “consistência e integração, do grupo de voo aos funcionários das lojas, aeroportos e os demais de terra, formando uma imagem única que era

percebida claramente pelos clientes, em pesquisas frequentes”. Nas entrevistas informais com agentes aeroportuários da empresa pesquisada, que atuaram na VARIG, todos confirmaram o alto padrão de formação para as atividades, o grande investimento em treinamento e a troca de experiências entre os envolvidos, fatos que, ainda hoje, os ‘qualificam’ no mercado de trabalho.

Segundo os agentes pesquisados, os profissionais da aviação dificilmente conseguem sair deste ramo, o trabalho “está no sangue”, como eles mesmos dizem. Eles não conseguem abandonar o setor, pois estariam “viciados no cheiro do querosene [de aviação]”. Por isso, na companhia pesquisada, muitos profissionais relataram ter experiência em outras companhias aéreas e isso muitas vezes justifica seu comportamento: “A [nome da agente] é assim porque era da [nome de uma empresa aérea]”, “O [nome de um dos gerentes] é bem do jeito [nome de uma empresa aérea]”, “a [nome da agente] é bem legal, nem parece que veio da [nome de uma empresa aérea]” e, entre eles mesmos, também em tom de brincadeira, “ai, para, hoje tu ‘tá’ muito [nome de uma empresa aérea]”.

Na maioria das vezes, estas observações servem para desqualificar as concorrentes, mesmo algumas que já não existem mais no mercado. Porém, notei que com os variguanos este sentimento é diferente. “O [nome de um dos agentes multiplicadores] sabe tudo, ele era da VARIG”. Na empresa pesquisada, os variguanos se autodenominam agentes da ‘melhor idade’, considerando-se, portanto mais preparados do que os agentes mais novos para atender os passageiros mais idosos, os mais problemáticos, os que fazem ‘passageirices’.

Os próprios agentes mais jovens os solicitam, quando surgem dificuldades. Certa vez, após ter problemas no *check-in online*, um passageiro foi reclamar, em tom exaltado no balcão de *check-in*, sendo diretamente conduzido à loja, por lá estar um agente experiente, reconhecido por solucionar problemas.

Um cliente [nome da categoria máxima do programa de fidelidade da empresa aérea pesquisada] veio cheio de razão reclamar que não estava conseguindo fazer *check-in online* e foi logo direcionado à loja, onde estávamos. O [nome do agente aeroportuário] tentou ajudá-lo de diversas maneiras (...). Ao final do atendimento, comentamos sobre os clientes Diamante da VARIG: ‘alguns eram terríveis’, relatou ele, ‘até que esse não

jogou o cartão na mesa', surpreendeu-se o [nome do agente aeroportuário] (Diário de Campo, 28 de junho de 2014).

Foram expressas certas lembranças desagradáveis com relação aos *frequent flyers*, devido a alguns clientes 'terríveis' e 'mal acostumados', às quais foram seguidos relatos aliviados como "ainda bem que os tempos mudaram" e "hoje uma empresa não sobreviveria se mimasse tantos os clientes assim [como a VARIG fazia]", em alusão ao serviço de bordo. Houve, no entanto, relatos elogiosos aos *habitues*: "têm uns bem queridos, que já chegam dizendo o localizador deles no nosso alfabeto<sup>29</sup>, que entendem o porquê de um cancelamento, de um atraso, são supereducados e conhecem o setor" (Diário de Campo, 01 de fevereiro de 2013).

Para além da questão da idade, observei que os atendimentos mais complicados, assim como alguns mais 'importantes' para a empresa ficavam com os agentes mais experientes no setor. Eles comumente são oriundos da VARIG e têm mais conhecimento e 'cancha' na resolução de problemas. A empresa legitima isso, uma vez que a maioria dos cargos de multiplicadores, na base de Porto Alegre, são ocupados por variguanos. Este fato demonstra que os saberes dos agentes aeroportuários, oriundos de experiências e vivências, são fundamentais para a realização, a consolidação e a construção de suas práticas de trabalho, já que o papel do multiplicador é, sobretudo, o de montar e ministrar treinamentos, além de dar exemplo em relação ao atendimento.

Talvez por pesquisar uma empresa aérea no Rio Grande do Sul, no mesmo aeroporto onde a VARIG nasceu, atuou, fidelizou e encantou muitos, durante tantos anos, percebi também algumas comparações feitas pelos clientes da companhia pesquisada. Vi, por mais de uma vez, a felicidade de alguns *frequent flyers* ao reconhecerem algum agente que atuara na Pioneira. "Mas eu te conheço de algum lugar... tu não trabalhaste aqui na VARIG?" (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012), ainda se referindo ao espaço do aeroporto como reduto da antiga empresa aérea.

---

<sup>29</sup> O alfabeto fonético está no Anexo B.

Outro fato que marcou a ‘presença’ da VARIG, no campo de pesquisa, é que a sede da Escola Flight de Aviação em Porto Alegre, onde frequentei as aulas do curso de preparação de Profissional de Atendimento Aeroportuário, no ano de 2013, localiza-se junto à sede da Fundação Ruben Berta. Além disso, alguns instrutores da escola são variguanos. Adereços da antiga empresa fazem parte da decoração da Escola, como poltronas de avião, placas e cartazes informativos, quadros e fotos, mantendo vivas as lembranças da VARIG, cuja história se confunde com a da aviação comercial gaúcha e brasileira.

A VARIG ainda hoje é pauta nos treinamentos da companhia pesquisada. Uma agente bastante jovem, que não é gaúcha e tinha pouco tempo de empresa, relatou: “tinha que ler mais sobre a VARIG” (Diário de Campo, 02 de fevereiro de 2013), com um tom de obrigação, como algo que fosse necessário ao desempenho de seu trabalho. Há, em pequena proporção, o aspecto negativo da comparação com outras. Segundo relato de uma agente: “Os clientes [nome da categoria máxima do cartão fidelidade da companhia] foram mal acostumados com algumas empresas [nome de uma empresa atual], além da VARIG, que tratavam muito bem [com ênfase] os seus clientes VIP, mas aqui na [nome da empresa pesquisada] tentamos tratar todos como iguais” (Diário de Campo, 10 de fevereiro de 2013).

Expresso minha admiração e respeito pela VARIG, primeira companhia aérea com a qual tive contato, por ser ela gaúcha, e pelo fato de orgulhar a tantos por seu pioneirismo e pelo atendimento impecável, pelo menos aparentemente, no trato com os clientes, internos e externos. Soma-se a isso o fato dela ter servido como modelo a tantas companhias, pois é muito difícil para uma empresa brasileira se destacar pela qualidade, sobretudo antes dos anos 1990, período da abertura econômica brasileira, quando ainda faltava a profissionalização da gestão nas nossas empresas.

Eu também acabei fazendo algumas comparações entre a empresa pesquisada e a VARIG, por visualizar muitos pontos em comum, não por ser mesmo aeroporto nem por causa dos agentes vaguirianos, mas pela condução ‘humana’ de algumas atividades, sobretudo no tratamento aos clientes. Alguns exemplos podem ilustrar este sentimento, como a receptividade que tive na empresa pesquisada, fato que não vivenciei em algumas concorrentes. Seus gestores regional e de aeroporto,

os agentes aeroportuários, foco da minha pesquisa, e os outros públicos da empresa, como comissários e pilotos, sempre foram muito corteses e atenciosos comigo, mesmo quando ainda não me conheciam e tampouco sabiam dos objetivos propostos para a investigação.

Na primeira reunião para falar sobre minha proposta de pesquisa, foi autorizada minha presença e permanência em todas as áreas permitidas, ou seja, às quais eu poderia acessar sem o crachá expedido pelas autoridades aeroportuárias. Ouvi muitas histórias a respeito da fidelidade de alguns clientes VARIG, os quais, mesmo cientes que muitas vezes a empresa tinha preços mais elevados, optavam por voar com ela por uma série de motivos, incluindo o ‘sentir-se especial’ nas viagens pela companhia.

Em uma época em que muitas decisões de compra se dão exclusivamente pelo preço; em que o individualismo, muitas vezes, impera sobre o coletivo; em que as empresas, frequentemente, atuam na busca desenfreada por agilizar as atividades e cortar custos, ao ver que, durante os atendimentos, há preocupação em dar atenção especial e tratamento mais humano aos clientes, é muito difícil não lembrar a ‘empresa da Rosa dos Ventos’.

Um casal de idosos com os dois netos chegou atrasado por causa da ponte do Guaíba, que estava para cima, aí foram tentar remarcar na loja. As passagens tinham ficado muito caras, pois era remarcação para aquele dia, aí o [nome do agente aeroportuário] tirou as taxas para eles, que compraram as passagens. O avô comentou que as crianças adoram viajar de [nome da empresa área pesquisada], que só querem viajar com eles, pois não gostam daquela que é [cor da empresa aérea concorrente]. O [nome do agente aeroportuário], como sempre, deu muita atenção para as crianças, respondendo às dúvidas delas, do tipo: ‘porque está escrito PR- [o código da empresa aérea pesquisada] nos aviões?’, ele explicou tudo com toda calma, aí o avô disse da preferência das crianças pela [nome da empresa área pesquisada] e ele: ‘ah, é pelas batatinhas e refris liberados, né?’, o avô disse que não. E eu, tentando ajudar: ‘então é pela TV a bordo?’, não era também, e então o avô respondeu: ‘é porque o pessoal da [nome da empresa área pesquisada] é sempre muito carinhoso com eles, que viajam desde pequenos com a companhia (Diário de Campo, 03 de março de 2013).

Outro relato narra algo bastante parecido:

Uma família veio ser atendida e o [nome do agente aeroportuário] deu muita atenção às duas crianças que os acompanhavam, mais ainda a um menino que pareceu ser especial, ou é muito tímido. Os pais ficaram muito satisfeitos com o carinho que o [nome do agente aeroportuário] deu às duas crianças e falaram que só voam pela [nome da empresa área pesquisada] porque as crianças pedem por causa das atrações na TV a bordo. 'Não viajamos com mais nenhuma, só querem a [nome da empresa área pesquisada]', e todos riram. Aí as crianças comentaram que eles gostavam das comidas no avião, como salgadinhos e balas, e os pais confirmaram. Logo depois, as crianças saíram com a mãe e o pai, que pareceu ter ficado emocionado, disse a nós que nunca outra companhia deu essa atenção às crianças como os funcionários daqui dão. Eu também fiquei emocionada com isso, e a comparação com a VARIG foi instantânea. Após este atendimento, eu e o [nome do agente aeroportuário], que trabalhou na VARIG, lembramos da companhia e ele disse que esses casos eram muito recorrentes lá (Diário de Campo, 11 de janeiro de 2014).

Estes relatos ocorreram na loja da empresa, com dois agentes aeroportuários, que tinham um ponto em comum: foram agentes variguanos. Não ocorreram fatos como estes somente com tais funcionários, mas aqui os elenquei por terem acontecido, com tais entrevistados, casos semelhantes em maior quantidade.

Os variguanos não alimentavam esta nostalgia de maneira frequente, não da forma como pensei que o fariam. Por vezes, quando as comparações com a Pioneira surgiram, alguns entrevistados afirmaram que os bons tempos não seriam possíveis atualmente, pois uma empresa com tais características não sobreviveria à ampla concorrência, frequentemente pautada pelo preço.

Outras vezes, eles comemoraram o fato de estarem trabalhando em uma companhia que prega a ideia de que todos os clientes são iguais, independente de sua situação ou da categoria de seu programa de fidelidade. No entanto, quando algo não saía conforme o padrão, devido à ação de colegas mais jovens, como pequenos deslizes, erros ortográficos ao escrever no sistema, pronúncia incorreta de lugares ou de sobrenomes dos clientes, emergia a nostalgia dos intensivos treinamentos e das cobranças de antigamente.

Para Gabriel (1993), o sentimento nostálgico indica algo que se encontra terminado, um mundo perdido. Passado e presente estão separados por uma descontinuidade radical que não pode ser desfeita. Os variguanos, que vivenciaram este tempo passado, consideram-se diferentes dos colegas mais jovens, que ingressaram depois no setor de aviação, e constroem, por conta disso, uma herança

pessoal e coletiva que os singulariza e os une no presente, como os agentes da 'melhor idade'.

Segundo Sennett (1999), em um tempo em que sempre se volta à estaca zero, no qual tudo sempre se reinicia, o recurso ao passado pode se tornar inútil, pois é obsoleto. Ou seja, em uma sociedade na qual o tempo parece perder seu sentido de linearidade, os discursos nostálgicos tenderiam a perder força ou poderiam assumir outro tipo de significado, diferente da tentativa de resgate de um 'tempo glorioso' (WETZEL; SILVA, 2006), mas isso parece não ocorrer aqui.

Houve muita alusão ao passado do setor, no decorrer da coleta e construção dos dados, fato que não havia encontrado em outros campos de pesquisa, tornando presente, neste estudo, a noção de nostalgia. Ela é caracterizada como parte da memória organizacional, que se associa a um sentimento de saudade e constrói uma imagem do passado como um momento melhor do que o presente (GABRIEL, 1993; YBEMA, 2004; YLIJOKI, 2005).

O sentimento nostálgico afeta, portanto, a interpretação do presente e a construção das ações que nele se localizam, por isso as constantes comparações com o passado, ainda que estas sejam mais contemplativas do que carregadas de tristeza ou de desespero (YLIJOKI, 2005). São, antes, uma forma suave e pacífica de desejar um retorno aos 'velhos e bons dias'.

A nostalgia é, portanto, uma forma de enfatizar a saudade de uma existência perdida, que no presente toma a forma de falta, de ausência e, em algumas situações, de desagrado (WETZEL; SILVA, 2006). Senti em campo, várias vezes, por parte não só dos agentes, como também de clientes, uma nostalgia de tempos áureos, nos quais a preocupação central se vinculava às pessoas e a seu bem-estar, seja no trabalho, quando focado o cliente interno, seja nas viagens, quando focados o conforto e o prazer associados a viajar de avião. No próximo capítulo, abordo, mais a fundo, o trabalho nos aeroportos, sua infraestrutura e, mais especificamente, a atuação dos agentes aeroportuários.

## 5 O TRABALHO NOS AEROPORTOS

Este capítulo versa sobre o trabalho desenvolvido no campo de pesquisa: os aeroportos. São considerados aqui e elencados aspectos relevantes à infraestrutura aeroportuária, juntamente com os principais órgãos correspondentes ao setor de aviação civil no Brasil. Após, abordo o trabalho dos agentes aeroportuários e seus principais processos, para a melhor compreensão das práticas e dos saberes inerentes a seu trabalho.

Com relação à regulamentação do setor aéreo e, conseqüentemente, dos aeroportos, é importante referir que há uma autoridade aeronáutica internacional (Organização de Aviação Civil Internacional – OACI/ICAO), uma que congrega as empresas aéreas (*International Air Transport Association* – IATA) e um conjunto de regras para a exploração do transporte aéreo entre países (Convenção de Chicago e os acordos bilaterais) (MONTEIRO, 2008).

A OACI/ICAO é uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1944, após a assinatura da *Convention on International Civil Aviation* (Convenção de Chicago). A ICAO trabalha em cooperação com seus 191 estados-membros e com organizações globais, para desenvolver padrões e práticas recomendadas (SARPs). O Estados participantes a eles recorrem para desenvolver os aparatos legais nacionais de aviação civil.

A IATA é uma organização privada que tem como missão representar e servir o setor da aviação civil, representando 240 empresas aéreas de todo o mundo, as quais correspondem a 84% do tráfego total. A IATA as apoia em muitas atividades da aviação civil e as ajuda a formular uma política comum da indústria para assuntos críticos. A VARIG foi um de seus membros fundadores (ABEAR, 2015b; VASCONCELOS, 2010).

No Brasil, o ato inicial da regulação da indústria aérea ocorreu em 1925, quando foi estabelecido que o transporte aéreo ficaria sob a tutela do Ministério de Viação e Obras Públicas. Somente em 1931 houve a criação do Departamento de



Aviação Civil (DAC), transformado, em 1941, em órgão militar, subordinado ao Ministério da Aeronáutica (CASTRO; LAMY, 1993).

Atualmente, a aviação brasileira está sob responsabilidade de duas autoridades, uma civil e uma aeronáutica. O Comando da Aeronáutica (COMAER) é responsável por questões de controle do espaço aéreo e investigação de acidentes, subordinado ao Ministério da Defesa e vinculado à Secretaria de Aviação Civil (SAC). A outra autoridade aérea do Brasil é a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) (ANAC, 2012). A fim de esclarecer e elencar as principais instituições relacionadas ao setor aéreo brasileiro e suas atribuições essenciais, apresento, na Figura 6, um quadro-resumo.

**Figura 6 - Principais Instituições ligadas ao Setor Aéreo Nacional**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>
<b>DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo/Comando da Aeronáutica</b>	Planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas ao controle do espaço aéreo, à proteção ao voo, ao serviço de busca e salvamento e às telecomunicações do Comando da Aeronáutica.  Prover os meios necessários para o gerenciamento do espaço aéreo e o serviço de navegação aérea, de modo seguro e eficiente, conforme estabelecido nas normas nacionais e nos acordos e tratados internacionais de que o Brasil é signatário.
<b>SAC - Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República</b>	Definir políticas e ações voltadas para o desenvolvimento estratégico do setor da aviação civil e da infraestrutura aeroportuária e aeronáutica no Brasil.  Fazer o planejamento do setor aéreo, coordenar os fundos de desenvolvimento de infraestrutura — em especial o FNAC (Fundo Nacional de Aviação Civil) — e coordenar órgãos e entidades do sistema de aviação civil brasileiro — como a ANAC e a Infraero —, em articulação com o Ministério da Defesa.
<b>ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil</b>	Regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.  Observar e implementar diretrizes e políticas estabelecidas pelo Governo Federal, adotando as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento da aviação.
<b>CENIPA - Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos</b>	Promover a prevenção de acidentes aeronáuticos, preservando os recursos humanos e materiais, visando ao progresso da aviação brasileira.
<b>INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária</b>	Prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país, de maneira articulada com as políticas públicas

	do Governo Federal.
<b>ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária</b>	Garantir o controle sanitário de portos, aeroportos e fronteiras, dos meios de transporte e dos serviços submetidos à vigilância sanitária, bem como a proteção à saúde do viajante.  Fiscalizar o cumprimento de normas sanitárias e a adoção de medidas preventivas e de controle de surtos, epidemias e agravos à saúde pública. Controlar a importação, exportação e circulação de matérias primas e mercadorias sujeitas à vigilância sanitária, cumprindo, assim, a legislação brasileira, o Regulamento Sanitário Internacional e outros atos subscritos pelo Brasil.
<b>VIGIAGRO - Vigilância Agropecuária Internacional</b>	Fiscalizar os produtos agropecuários que entram e saem do Brasil.  Atuar em todas as dez fronteiras brasileiras, em aduanas especiais, portos e aeroportos, sendo ligado à Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) do Ministério da Agricultura (Mapa).
<b>DPF - Departamento de Polícia Federal</b>	Controlar os Postos de Fiscalização do Tráfego Internacional, oferecer orientações gerais e serviços de passaporte a brasileiros. Emitir ou renovar a cédula de identidade estrangeira.
<b>RFB - Receita Federal do Brasil</b>	Prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos, relacionados ao comércio internacional.  Responsável pela fiscalização aduaneira nos aeroportos.

Fonte: Oliveira (2015); ABEAR (2015b)

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), vinculada à Secretaria de Aviação Civil (SAC), tem a responsabilidade de administrar e investir em infraestrutura aeroportuária, com obras e melhorias em todos os estados brasileiros. A Infraero é a estatal responsável pela administração de 60 aeroportos, 72 estações prestadoras de serviços de telecomunicações e de tráfego aéreo e 28 terminais de logística de carga (INFRAERO, 2012; 2015c). Ela tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar, industrial e comercialmente, a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea; prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos; realizar quaisquer atividades, correlatas ou afins, que lhe forem conferidas pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) (INFRAERO, 2014b).

Presentes nos aeroportos, as companhias aéreas obtêm uma concessão para prestar serviços de transporte aéreo público regular de pessoas e cargas, operando nas áreas geográficas estabelecidas de acordo com procedimentos especiais de voo

aprovados nas Especificações operativas (ANAC, 2013). As companhias aéreas contam com os seguintes profissionais: comandante e copiloto (neste estudo, considerados ambos como pilotos); comissário de voo; mecânico; despachante operacional de voo; agente de aeroporto; gerente de operações; gerente de manutenção.

Cada uma destas atividades profissionais têm sua definição no Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), que regula a profissão de aeronauta. Na Figura 7, estão citadas as principais responsabilidades dos profissionais das companhias aéreas.

**Figura 7 - Profissionais das Companhias Aéreas**

<b>PROFISSIONAL</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
Comandante	Piloto responsável pela operação e segurança da aeronave. Exerce a autoridade que a legislação aeronáutica lhe atribui.
Copiloto	Piloto que auxilia o comandante na operação da aeronave.
Comissário de Voo	É o auxiliar do comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e ao atendimento dos passageiros a bordo e da guarda de bagagens, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo comandante.
Mecânico	Profissional responsável pela manutenção preventiva e pela reparação das aeronaves.
Despachante Operacional de Voo	Usa ferramentas (como softwares específicos) para gerar a documentação necessária para liberar e monitorar o progresso de cada voo e aconselha a tripulação sobre quaisquer circunstâncias que possam afetar a segurança. Responsável pelo planejamento e acompanhamento dos voos (controle operacional) em empresas aéreas.
Agente de Aeroporto	Atua nas companhias aéreas nos serviços de <i>check-in</i> , embarque e desembarque de passageiros, serviços de atendimento especial, busca de bagagem extraviada, reservas, informações e vendas de passagens aéreas.
Gerente de Operações	Responsável pelo planejamento e ações de toda a infraestrutura do voo, além do controle dos aeronavegantes.
Gerente de Manutenção	Responsável pelo planejamento e pelas ações de toda a infraestrutura da manutenção e pela da atuação dos mecânicos.

Fonte: Adaptado de Fandiño (2012, p. 116-117)

Para evidenciar a presença de padrões que regulamentam o setor e a atuação das companhias aéreas, na Figura 8, há uma lista de algumas das normas que regem o funcionamento da aviação aérea comercial brasileira. Na condução de suas atividades operacionais em aeroportos, os profissionais aeronautas devem observar a disposição existente nos documentos e regulamentos especificados.

**Figura 8 - Exemplos da Legislação e de algumas Normas aplicáveis às Companhias Aéreas**

<b>PUBLICAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
RBAC 121	Requisitos Operacionais para Operações Domésticas, de Bandeira e Suplementares
RBHA 91	Regras Gerais de Operações para Aeronaves Civis
RBAC 119	Certificação de Operações Regulares e Não Regulares
Portaria 676	Aprova as Condições Gerais de Transporte
IAC 121-1001	Padrões mínimos para Estações de Linhas de Empresas Aéreas Homologadas segundo o RBHA 121
Resolução 009	NOAC - Acesso ao Transporte Aéreo de Passageiros que necessitam de assistência especial
CBA	Código Brasileiro de Aeronáutica
Resolução 141	Condições Gerais de Transporte Aplicáveis aos Atrasos e Cancelamentos de Voos e às Hipóteses de Preterição de Passageiros e Outras Providências
MGO	Manual Geral de Operações das Companhias Aéreas
PSEA	Plano de Segurança das Companhias Aéreas

Fonte: ANAC (2013)

Observa-se que as companhias aéreas devem seguir uma série de normas, vinculadas à legislação específica que rege seu funcionamento. Portanto, na aviação civil, a individualidade e a liberdade de ação das empresas é muito limitada, sendo seus manuais internos orientados pelos órgãos reguladores.

O principal exemplo disso é o Manual Geral de Aeroportos (MGA), documento que rege a atuação das companhias aéreas, com modelo livremente disponibilizado na internet pela ANAC e com poucos espaços livres a serem preenchidos a critério das empresas. Outros manuais que seguem diretrizes da ANAC são: Manual de Comissários de Voo (MCmsV), Manual Geral de Operações (MGO) e Programa de Treinamento Operacional (PrTrnOp) (ANAC, 2013b).

Segundo a ANAC (2013b), ainda que sejam fornecidos exemplos para a confecção de manuais e programas, a Agência transfere toda a responsabilidade sobre o conteúdo destes documentos aos representantes das companhias aéreas. A implantação e a observância da execução das atividades previstas nos manuais são de responsabilidade do diretor de operações e do executivo delas encarregado.

Evidencia-se, neste ponto, a importância da qualificação para o trabalho nos aeroportos. Na primeira vez em que fui à sede da empresa no aeroporto de POA, durante a reunião para apresentar a proposta de pesquisa, o gerente do aeroporto me mostrou um armário com muitos materiais impressos, tais como manuais de normas e legislações, contendo grande volume de informações.

No primeiro dia de observação em campo, em conversa com o supervisor do turno, voltei ao assunto dos requisitos técnicos de operação:

‘E eles cobram mesmo que a gente saiba de todas as regras, normas procedimentos (...)’, disse o [nome do supervisor]. Aí eu comentei que vi os manuais na sala do [nome do gerente de aeroporto] e que ele tinha nos mostrado já na primeira reunião. O [nome do supervisor] concordou, disse que aquilo ali é muito cobrado deles. Ele ainda completou que são muitas regras, uma infinidade de coisas para saber, para decorar, pois as auditorias são questionadoras (tipo, ‘o que tu farias se acontecesse tal coisa?’; ‘Baseado em que artigo tu respondeste isso?’), mas que serve mais como base, pois ocorrem muitas coisas diferentes no dia-a-dia deles e que justamente por isso que o trabalho é tão apaixonante (Diário de Campo, 06 de dezembro de 2012).

Este relato ratifica a interseção entre o conhecimento atrelado à qualificação e os saberes desenvolvidos nas e com as práticas de trabalho, à luz da noção de *knowing-in-practice*. Ainda que altamente padronizadas e formalizadas, as práticas de trabalho dos agentes de aeroportos estão sujeitas a mudanças e, no decorrer das atividades, acabam sofrendo algum tipo de transformação, fato que caracteriza o trabalho dos agentes aeroportuários como ‘tão apaixonante’.

Conforme Gherardi (2009), a mudança e a inovação de práticas consolidadas ocorrem continuamente. Adaptações e até mudanças mais significativas podem ser feitas com o intuito de refinar as práticas. Por meio da noção de *knowing-in-practice*, observam-se as habilidades e a reflexividade dos trabalhadores, expostas no decorrer das tarefas, ou seja, o ‘toque’ de cada agente na prática, com base nas

experiências vivenciadas e também aprendidas por meio do contato com os colegas em campo, que as compartilham em suas narrativas.

Os aeroportos desempenham papel fundamental no conjunto das atividades políticas, econômicas e sociais de um país, pois concentram boa parte do tráfego de pessoas e cargas, sendo a aviação civil fator de integração e desenvolvimento de uma nação (ANAC, 2009). Os aeroportos se constituem em uma área de segurança nacional, um importante recolhedor de taxas e tributos, um fator de desenvolvimento dos lugares onde se situam (VASCONCELOS, 2007).

Aeroportos são organizações complexas, que envolvem multiplicidade de serviços, atendendo a uma gama de necessidades relacionadas com o movimento de pessoas e mercadorias em todo o mundo. Em cada uma das partes de um aeroporto – como pista e estacionamento para as aeronaves; locais para o deslocamento dos passageiros até as aeronaves; torre de controle; terminal de passageiros – são desenvolvidas atividades específicas que permitem o intercâmbio entre os modais de transporte aéreo e terrestre (BETANCOR; RENDEIRO, 1999).

O funcionamento destas organizações depende principalmente de quatro elementos fundamentais: (i) passageiros e mercadorias, que circulam através dos terminais; (ii) ambientes físico, social e econômico propícios a suas atividades; (iii) natureza dos aeroportos como uma unidade produtiva e geradora de negócios; (iv) agentes aeroportuários, responsáveis pelo funcionamento e pela condução das atividades nos aeroportos (BETANCOR; RENDEIRO, 1999).

Dentre as atividades desenvolvidas nos aeroportos, basicamente elenco os serviços de operações essenciais, *handling* e comercial, conforme mostra a Figura 9.

**Figura 9 - Quadro de Classificação das Atividades Aeroportuárias**

<b>OPERACIONAL</b>	<b>HANDLING</b>	<b>COMERCIAL</b>
Controle do tráfego aéreo	Limpeza de aeronaves	<i>Duty Free</i> e demais lojas de varejo
Serviços meteorológicos	Fornecimento de energia e combustível	Bares e restaurantes
Telecomunicações	Carga e descarga de bagagens e mercadorias	Serviços de lazer
Polícia e segurança	Processamento de passageiros, bagagens e frete	Hotéis e alojamentos
Corpo de bombeiros, ambulâncias e serviços de primeiros-socorros		Bancos
Pista, estacionamento de aeronaves e manutenção dos acessos às aeronaves ( <i>finger</i> ou <i>pier</i> )		Aluguel de carros e estacionamento
		Instalações para conferências e comunicação
<b>Serviços aeronáuticos ou do 'ar'</b>		<b>Serviços não-aeronáuticos ou da 'terra'</b>

Fonte: adaptado de Betancor e Rendeiro (1999, p. 2)

Segundo Betancor e Rendeiro (1999), os serviços operacionais determinam o grau de segurança das operações do aeroporto e são considerados essenciais ao núcleo dos negócios aeroportuários. Os serviços assistenciais ou de *handling*, como é chamado em campo, referem-se a muitas atividades, como as diretamente relacionadas às aeronaves (operações na pista), a limpeza, o fornecimento de energia e combustível, a carga e descarga de bagagens e mercadorias; as operações ligadas ao tráfego, como o processamento de passageiros e mercadorias no terminal de passageiros, ou seja, seu acesso às aeronaves por meio de *finger*<sup>30</sup> ou *pier*. As atividades comerciais, que podem estar localizadas no próprio terminal ou nas demais áreas do aeroporto, representam os inúmeros serviços que estão incluídos no conjunto não aeronáutico de operações aeroportuárias.

Durante a aproximação com o campo de estudo, observei que a atuação dos agentes aeroportuários não está devidamente contemplada nestas categorias, uma vez que estes profissionais prestam serviços aeronáuticos, ou seja, ligados às

<sup>30</sup> *Finger* é o nome dado ao conjunto da passarela móvel mais a parte fixa, que serve para facilitar o acesso à aeronave. Curiosamente, essa nomenclatura não é a mesma utilizada nos países de língua inglesa, onde os nomes mais aceitos são *airbridge* ou *jetway*.

operações no 'ar', como o processamento de passageiros e cargas, mas também têm suas atribuições ligadas à área comercial, como venda e remarcação de passagens. Isso evidencia a importância da realização do presente, uma vez que há uma aparente lacuna referente à criação de conhecimento com relação aos aeroportos e seus trabalhadores. A seguir, explano mais aspectos com relação à infraestrutura aeroportuária para melhor delinear este campo de estudo.

## 5.1 INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

Os aeroportos não desempenham mais o mesmo papel que desempenhavam no início das atividades do setor de aviação civil. Segundo Vasconcelos (2007), há necessidade de os aeroportos acompanharem as novas demandas da sociedade, que cresce em número, diversidade (de renda, cultural, profissional etc.) e exigência. É requerido não só sua modernização no quesito transporte, mas também que eles sejam convidativos para que os usuários usufruam de sua infraestrutura.

Os 'novos aeroportos' dependem, fundamentalmente, de uma estrutura física eficiente e confortável, para que o usuário sinta-se convidado a percorrê-la e a utilizar os serviços ali instalados. O citado autor explica que antes a arquitetura aeroportuária voltava-se e tinha como parâmetro o menor tempo de permanência possível dos passageiros, atualmente ela concentra seus esforços para que os usuários permaneçam o maior tempo possível, antes do embarque e após o desembarque, em suas instalações, preocupando-se, do mesmo modo, com a atração daqueles que não utilizarão o transporte aéreo (VASCONCELOS, 2007).

Três conceitos ganham espaço nesta nova configuração dos aeroportos: o de aeroporto industrial, o de aeroporto firma (ou aeroporto empresa) e o de cidade-aeroporto. Eles consideram o aproveitamento da área aeroportuária não apenas para a atividade-fim, mas também para a instalação de empreendimentos, direta ou indiretamente, relacionados à aviação comercial, como hotéis, escritórios, terminais de cargas e até plantas industriais de médio porte (no caso dos aeroportos industriais) que necessitem de agilidade na exportação de seus produtos (VASCONCELOS, 2007). Os três conceitos são, a seguir, melhor detalhados.



Segundo Vasconcelos (2007), em um aeroporto industrial, consolidam-se ações governamentais de estímulo e operacionalização das exportações, propiciando a instalação de plantas industriais dentro do complexo aeroportuário, acelerando os processos produtivos e as etapas logísticas de importação e exportação. Trata-se de uma alteração na estrutura de tratamento da carga aérea, a qual, porém, não interfere na movimentação de passageiros.

O conceito de aeroporto firma representa uma mudança de pensamento e de postura em relação à administração aeroportuária, por se tratar da transformação do foco, dos objetivos e dos métodos de gestão do complexo aeronáutico. Estas mudanças geralmente se originam das práticas do setor privado, principalmente no que tange à transparência, à prestação de contas e à captação de recursos para novos investimentos. Admite-se a importância das receitas não aeronáuticas, ou seja, resultantes do aluguel de lojas e espaços, além de novos serviços prestados pelo próprio aeroporto (VASCONCELOS, 2007).

Não necessariamente o administrador aeroportuário torna-se privado, mas o objeto administrado torna-se um negócio, capaz de gerar e sustentar outros negócios (VASCONCELOS, 2007). No Brasil, após a ocorrência dos planos de privatização de alguns dos principais aeroportos, observa-se esta tendência, de maneira bem marcante, no que tange à transformação do espaço aeroportuário em local de negócios, não somente atrelado às atividades aeroportuárias, mas também como um espaço de convívio social.

O conceito de cidade-aeroporto sintetiza o novo perfil de um aeroporto e seu administrador, que o gerencia como um negócio, com o objetivo de que ele sirva ao desenvolvimento socioeconômico da região onde está instalado. Assim, surge a ideia do espaço aeroportuário como um estabelecimento que concentra, em seu interior e nas áreas vizinhas, todas as funções de uma região metropolitana moderna. A estrutura espacial e econômica de um aeroporto cada vez mais se assemelha ao perfil de uma cidade, inclusive no que diz respeito às formas de administração, arrecadação de recursos, competição com outras localidades, distribuição espacial, importância da rede de transportes, arquitetura, serviços, problemas ambientais etc. Nada mais apropriado, portanto, do que entendê-los como cidades-aeroporto (VASCONCELOS, 2007).

Neste estudo, o campo de pesquisa escolhido foi o Aeroporto Internacional Salgado Filho, sediado em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. Ele foi construído, em 1923, sob propriedade do Serviço de Aviação da Brigada Militar. No ano seguinte, foi cedido e arrendado com o intuito de formar uma escola de aviação civil, passando a ser conhecido por Aeródromo<sup>31</sup> de São João (INFRAERO, 2014).

Somente no ano de 1937, teve início o processo de desapropriação de terrenos adjacentes à área ocupada pelo Aeródromo de São João, para sua ampliação e para a construção do Aeroporto de Porto Alegre, denominado, em 1951, Aeroporto Internacional Salgado Filho. A Infraero assumiu sua administração, operacionalidade e exploração comercial e industrial em 1974 (INFRAERO, 2014).

O Aeroporto Internacional Salgado Filho é o principal aeroporto da região Sul do Brasil, com o maior número de aeronaves e passageiros, e o terceiro aeroporto brasileiro em número de passageiros internacionais transportados, ficando atrás somente dos aeroportos internacionais de São Paulo/Guarulhos – Governador André Franco Montoro e do Rio de Janeiro/Galeão - Antônio Carlos Jobim (FLIGHT, 2013). O aeroporto Salgado Filho está sob a administração da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) e tem passado por algumas obras que visam a melhorias e à ampliação do espaço interno. Em 2001, foi inaugurado um novo terminal de passageiros (TPS1), sendo desativado o antigo.

Segundo Simon (2011), o novo terminal apresentou algumas novidades no setor aéreo, como o AeroShopping, à época com 70 estabelecimentos, incluindo restaurantes, bares, salão de beleza, lojas e salas de cinema, ainda inéditas nestes espaços, mas que hoje estão desativadas,. O fato curioso desta inauguração é que ela ocorreu no dia 11 de setembro de 2001, dia marcado pelos atentados nos Estados Unidos, os quais envolveram aviões em sua consecução.

---

<sup>31</sup> De acordo com o Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986), aeródromo é toda área destinada a pouso, decolagem e movimentação de aeronaves. Os aeródromos são classificados em civis e militares; sendo os civis divididos em privados e públicos. Os aeroportos são, portanto, aeródromos públicos dotados de instalações e facilidades para apoio de operações de aeronaves e de embarque e desembarque de pessoas e cargas (ANAC, 2014).

Pouco depois do início dos testes operacionais no novo terminal de passageiros, a notícia de que as torres haviam sido atingidas por aviões se espalhou rapidamente entre passageiros e funcionários da Infraero. Algumas pessoas se recusaram a embarcar em seus voos, com medo de que ocorressem atentados semelhantes também no Brasil (SIMON, 2011, p.1).

Este fato repercutiu e ainda hoje são relatadas histórias referentes ao fatídico dia 11 de setembro de 2001 e a infeliz coincidência com a história da aviação comercial em Porto Alegre. Ainda que este assunto não tenha sido questionado por mim, no campo de pesquisa, ouvi alguns relatos espontâneos dos agentes que estavam trabalhando no dia. Em diferentes situações, estas memórias vieram à tona. “Era para ser uma festa e virou o caos”, recordou um agente aeroportuário, relatando como a própria família dele passou-lhe a notícia. “Minha mãe me ligou preocupada com o que havia acontecido e eu, sem entender nada e ocupado com a mudança, estranhei aquele burburinho no aeroporto, até que ela disse: ‘liga a TV que tu ‘vai’ entender’” (Diário de Campo, 05 de outubro de 2013).

No curso preparatório para profissional de atendimento aeroportuário este acontecimento foi lembrado, demonstrando como os fatos auxiliam não só a manter viva a história, mas são igualmente uma forma de aprendizado. Muitas práticas e normas foram transformadas a partir daqueles incidentes, que marcaram para sempre a história mundial e, de uma forma inusitada, a do Aeroporto Salgado Filho.

A inauguração do novo terminal, que representava um momento histórico e de expectativas, devido às instalações mais modernas e confortáveis, teve seu ‘brilho’ ofuscado por um acontecimento que, mesmo distante, causou problemas nas operações do aeroporto de Porto Alegre como também nas de todos os aeroportos do mundo. Evidencio, com isso, um dos vieses da complexidade das atividades aeroportuárias, as quais podem ser afetadas pelos mais diversos e incontroláveis motivos.

No ano de 2010, o TPS1 se tornou insuficiente e foi reativado o antigo terminal, agora conhecido como TPS2. No ano de 2011, foi demandada a ampliação do terminal de passageiros 1, para aumentar sua capacidade de *check-in* e movimentação de passageiros (SIMON, 2011). A infraestrutura aeroportuária conta ainda com um terminal de cargas (TECA). Estão previstas outras obras necessárias,

como a ampliação da pista, para que possa receber aeronaves maiores do que as que recebe atualmente.

Nas próximas seções, são detalhados mais aspectos relacionados ao trabalho nos aeroportos. Depois, delinheio e esclareço o recorte estabelecido que culminou com um estudo realizado com os agentes aeroportuários de uma companhia aérea, com atuação no Aeroporto Internacional Salgado Filho.

## 5.2 AEROPORTO COMO CAMPO DE ESTUDO

Os aeroportos são organizações compostas por grupos e envolvem decisões complexas e interdependentes (KIRSCHENBAUM et al., 2011). Como são vários os órgãos de gestão do fluxo, há um grau de vulnerabilidade e de comportamento caótico. A menor interrupção ou o mínimo problema no processamento de uma etapa podem resultar em repercussões, as quais podem fácil e rapidamente fugir do controle (KNOX et al., 2008), conforme evidencia a história da inauguração do TPS1 em Porto Alegre, anteriormente narrada.

Diferente da maioria das organizações, os aeroportos estão constantemente em alerta, pois, a qualquer momento, podem ocorrer os mais diversos problemas, seja vindo de passageiros, seja de funcionários descontentes. A isso se soma a ampla variedade de origens culturais das pessoas que por lá circulam e trabalham. O ambiente laboral, nos aeroportos, também é influenciado por interesses conflitantes, por exemplo, de um lado existe a pressão sofrida e exercida pelas companhias aéreas para manter os horários de voo na programação, de outro, estão as autoridades aeroportuárias, que buscam manter a segurança, podendo complexificar o gerenciamento das decisões no andamento das atividades (KIRSCHENBAUM et al., 2011).

Outra característica fundamental do trabalho nos aeroportos é o estabelecimento de padrões de conduta e de normas, na maioria das vezes internacionais, para o desenvolvimento das atividades que envolvem o setor de aviação civil, principalmente os ligados à segurança. Estudos mostram que há um

conjunto de fatores psicológicos e sociais interligados no processo de tomada de decisão com relação à segurança em aeroportos.

Segundo Kirschenbaum et al. (2011), a suposição de que estas decisões são tomadas de acordo com regras e protocolos é problemática frente aos fatos que expõem o comportamento do pessoal de segurança de aeroportos. Estes acontecimentos evidenciam tanto o déficit de conhecimentos básicos como a situação volátil dos sistemas de gestão de crises, devido, principalmente, a problemas no treinamento e à alta rotatividade dos trabalhadores deste setor.

A alta rotatividade se comprovou apenas em parte, no campo de pesquisa. Por mais que a atividade de agente aeroportuário seja considerada um meio de entrada nas companhias aéreas, foram constantes as falas, comprovadas pela observação, relatando que os trabalhadores do meio aéreo costumam permanecer nele, ainda que existam mudanças entre empresas aéreas, essas sim constantes. Por ter frequentado o aeroporto como campo de pesquisa por pouco mais de dois anos, acompanhei muitas idas e vindas de profissionais aeroportuários. A gerência do aeroporto foi trocada por três vezes, durante o período de pesquisa, houve alteração de supervisores em pelo menos duas vezes, muitas foram as contratações e realocações (tanto dentro, como entre empresas) dos agentes aeroportuários.

Para além da questão da alta rotatividade no setor, em pesquisa com os agentes de aeroporto, Knox et al. (2008) relatam que o trabalho deles é periodicamente interrompido por imprevistos: desde passageiros perdidos, veículos obstrutivos, escadas rolantes quebradas até potenciais situações de contaminação do ambiente laboral por doenças infectocontagiosas (NOLAN, 2006). Depende dos agentes o bom andamento e o fluxo adequado da movimentação do aeroporto, pois eventos podem ocorrer repentinamente e desencadear repercussões em cascata, sobrecarregando a gestão e a organização como um todo.

Os pesquisadores citados observam o quão peculiar é o ambiente do aeroporto, um ambiente de fluxo, imersivo, multimídia, multissensorial, onde os indivíduos estão ligados por filas, onde há constantes trocas de informações, comunicação, processamento de dados. Estes elementos formam teias de movimento e de translação, em que a separação entre os humanos e não humanos,

representados especialmente pela tecnologia, é cada vez menor (KNOX et al., 2008).

No decorrer da pesquisa, houve significativa mudança no setor aéreo comercial como um todo em relação ao atendimento no *check-in*. Cada vez mais as empresas têm investido na utilização de totens de autoatendimento, e de aplicativos desenvolvidos para aparelhos móveis, como celular e *tablet*. para o *check-in* dos clientes.

Algumas estão inclusive impedindo seus clientes de fazer o *check-in* nos balcões, com o auxílio de um agente aeroportuário, sendo estes destinados somente ao despacho de bagagens. Tal fato culminou em uma série de reclamações por parte dos clientes, levando ao Ministério Público Federal a obter uma liminar que impede companhias aéreas de obrigarem os passageiros a realizarem o *check-in* nos totens de autoatendimento dos aeroportos (MOREIRA, 2014).

Na empresa pesquisada, há uma ‘campanha’ para que os próprios tripulantes utilizem os totens e os dispositivos móveis para efetuar o *check-in* nos voos, com o objetivo de ‘dar o exemplo’. Notei, porém, certa resistência, sobretudo em alguns pilotos e profissionais mais experientes no setor, em mudar o jeito como faziam tais operações, os quais continuavam indo até a loja com este intento. Observo, neste caso, que a separação entre humanos e não humanos, na condução de algumas atividades aeroportuárias, é realmente cada vez menor, confirmando os achados de Knox et al. (2008).

Embora haja extensa gama de serviços prestados nos aeroportos, além de serem ambientes cada vez mais frequentados, devido à popularização do acesso aos aviões como meio de transporte de pessoas e cargas, ainda não há preocupação específica dos estudos organizacionais em focá-los como campo de estudo. Em uma chamada especial de trabalhos da revista “Organization Studies”, O’Doherty, Cock, Rehn e Ashcraft (2011) convidam a pensar a respeito destes novos lugares (*sites*) e pontos de observação (*sights*), uma vez que eles surgem na paisagem pós-industrial e apresentam questões epistemológicas e ontológicas complexas para o campo dos estudos organizacionais. Para os mesmos autores, os aeroportos se configuram como tal, pois parecem existir em múltiplas dimensões de tempo e espaço, sendo também agentes de temporalidade e espacialidade.

Augé (2005) propõe questões de uma antropologia da contemporaneidade, argumentando em favor da supermodernidade, ao falar de espaços como os aeroportos. A supermodernidade é caracterizada pelo excesso tanto de fatos como de espaço e de individualização, os quais correspondem a transformações das categorias de tempo, espaço e indivíduo. Uma parte deste exterior da supermodernidade seria feita de não lugares.

Paradoxalmente, o excesso de espaço se constitui pela 'diminuição' do mundo, resultante da concentração urbana, das migrações populacionais e da produção de não lugares, como aeroportos, estradas, salas de espera, estações de metrô, centros comerciais etc., espaços públicos de rápida circulação de pessoas e bens (AUGÉ, 2005). O autor propõe uma reflexão sobre a contemporaneidade a partir da ideia dos não lugares e os define por meio de duas realidades complementares, mas distintas: espaços constituídos em relação com certos fins (transporte, trânsito, comércio, tempos livres) e a relação que os indivíduos mantêm com estes espaços.

Os não lugares opõem-se aos lugares antropológicos, caracterizados como identitários, relacionais ou históricos, pois através dos não lugares se descortina um mundo provisório e efêmero, comprometido com o transitório e com a solidão.

Enquanto era a identidade de uns e outros que fazia o lugar antropológico, através das convivências de linguagem, dos pontos de referência da paisagem, das regras não formuladas do saber-viver, é o não lugar que cria a identidade partilhada dos passageiros (...) (AUGÉ, 2005, p. 85).

Ao utilizador dos não lugares cabe provar sua inocência, não havendo neles a individualização (direito ao anonimato). "O passageiro dos não lugares só reencontra a sua identidade no posto de controle alfandegário (...), entretanto, obedece ao mesmo código que os outros" (AUGÉ, 2005, p. 87).

Para o referido autor, os aeroportos são considerados como não lugares, pois neles também não há criação de identidade singular, nem relação, mas solidão e semelhança. Só, mas com outras pessoas, o passageiro do não lugar mantém com este uma relação contratual, representada por símbolos da supermodernidade,

como cartões de crédito, de fidelidade a uma companhia aérea, passaporte, carteira de motorista, ou seja, símbolos que permitem o acesso, comprovam a identidade, autorizam deslocamentos impessoais.

O comportamento das pessoas nos aeroportos é, por vezes, diferente do que em outros espaços, pelo receio do novo e/ou por se sentirem diminutas em um vasto espaço. Quando os assuntos versavam sobre o espaço do aeroporto, os agentes destacavam outras questões, como a comparação com uma rodoviária, alguns o denominavam 'rodoviária de aviões', a fim de desqualificar o atual ambiente, em comparação com os tempos de ouro da aviação comercial no Brasil.

Outro aspecto que observei em campo foi o ainda existente fascínio de algumas pessoas pelo ambiente aeroportuário. Em muitas das idas ao campo, vi, especialmente aos finais de semana, pessoas passeando no aeroporto, geralmente com os filhos, e fotografando a janela de onde é possível observar a área externa com as aeronaves.

Algumas pessoas também pediam para tirar fotos com os profissionais uniformizados, principalmente com as comissárias de bordo. Isso me chamou a atenção, pois, antes de me inserir em campo, pensei que ele já havia perdido parte do seu encanto, devido ao maior acesso das pessoas às viagens de avião. Mas não foi o que ocorreu e fiquei feliz em ver cada vez mais as pessoas frequentarem os aeroportos.

Outra surpresa foi presenciar, por incontáveis vezes (em quase todas as visitas a campo), o atendimento de pessoas que iam ao aeroporto somente para saber o preço de uma tarifa para determinado lugar, como uma pesquisa de preço. Observei que elas iam de loja em loja para verificar o preço das passagens e programar sua viagem.

Para mim e talvez para grande parte das pessoas, esta é uma atitude não cogitada, uma vez que a comodidade das compras pela internet é, há bastante tempo, uma realidade no meio aéreo, além disso os preços costumam ser cerca de 10% mais caros nos ambientes aeroportuários, se comparados aos preços praticados na internet, como lembra o cartaz informativo em cima do balcão da companhia aérea. No entanto, muitas pessoas ainda vão até o aeroporto para



verificar preços e reservar voos, conforme mostra este trecho selecionado do diário de campo:

Muitas pessoas também cotam e compram passagens na loja, achei estranho, pois nunca fiz isso. Questionei isso à [nome da agente aeroportuária] e ela me disse que também acha estranho, mas que isso acontece muito, porque alguns gostam, acham que ali será mais barato, acham mais seguro do que comprar pela internet e/ou não tem cartão de crédito (pagam ali no débito ou em *cash*). Algumas pessoas ainda vieram ao aeroporto somente para isso (cotar ou comprar), achei mais estranho ainda. O mais inusitado é que quando eles ficam sabendo do preço, a maioria comenta: “mas na internet [o preço] ‘tava’ diferente” (geralmente mais barato), aí todos agentes sempre falam: “senhor(a), na internet é sempre 10% mais barato, além das promoções que podem ter naquele momento”. Achei engraçado que uma vez perguntado sobre isso, o [nome do agente aeroportuário] respondeu: “aqui na loja é sempre mais caro, pois tem as tarifas de aeroporto e etc.”, já outra hora o [nome do outro agente que estava em atendimento], ao ser questionado sobre a mesma coisa, disse: “aqui na loja é sempre mais seguro [de comprar]” (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012).

Embora sendo mais caro, algumas pessoas ainda solicitam suas reservas nos voos pessoalmente, talvez por considerarem mais seguro. Há usuários que precisam do atendimento na loja, por problemas decorrentes da forma de pagamento, os quais são bastante comuns e geram desgaste para os clientes e a companhia, pois, muitas vezes, os primeiros só ficam sabendo que a reserva ‘caiu’, ou seja, não foi confirmada, na hora do embarque, no ato do *check-in*, conforme elucida o trecho a seguir.

Outra coisa que acontece também é o pagamento “declinar”, ou seja, o cliente compra na internet e depois a operadora do cartão não autoriza o pagamento, por variados motivos. Ele recebe a confirmação de compra da companhia aérea, o *site* diz que a compra foi efetivada, mas depois não recebe outro *e-mail* avisando que não houve efetivamente o pagamento (ou que o cartão declinou a compra). Chega na hora do embarque e não consegue fazer *check-in*, aí é enviado para a loja. Os clientes chegam à loja geralmente muito nervosos: “como não paguei se passei os dados do meu cartão e recebi a confirmação?”. Aí o funcionário da loja tem que explicar, pois no sistema diz “declined”, mas no início vi que alguns tiveram dificuldade em explicar isso, na primeira vez que aconteceu vi que a [nome da agente aeroportuária] até ligou para o financeiro da empresa (em SP), chamou a supervisão para ajudar, ainda mais porque o cliente insistia “mas eu tenho saldo na conta, como não foi aceito meu cartão? (...) eu sempre pago com este cartão (...) eu sempre viajo com este cartão (...) nunca deu isso”. Este é um problema que está atrelado à operadora de cartão, mas

quem está na 'linha de frente' com o cliente é a companhia aérea (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012).

Interessante observar que estes relatos ocorreram ainda no início da inserção em campo, sendo depois observados em menor frequência. Pode-se aí inferir o refinamento da prática, ou seja, a transformação desta por meio da aprendizagem: os agentes não precisaram mais ter o auxílio do setor financeiro da companhia, tampouco dos supervisores, para explicar aos clientes que o problema teria de ser resolvido com a empresa do cartão de crédito. Lembro que foi levantada a hipótese de a companhia aérea desenvolver uma maneira de comunicar ao cliente, antecipadamente, se houve algum problema de queda na reserva, sendo a sugestão levada ao setor de informática. Este é outro exemplo da mudança da prática decorrente dos saberes que se desenvolvem durante as atividades de trabalho.

Augé (2005) refere-se a uma 'multidão solitária' que utiliza os aeroportos. Especialmente depois dos atentados de 11 de setembro de 2001, as pessoas que a formam são percebidas como ansiosas e inseguras - e por que não suspeitas - mais do que as pertencentes à considerada elite (KNOX et al., 2015). Mesmo que algumas pessoas ainda considerem que os clientes do setor de aviação comercial pertencem a uma elite, observa-se que o perfil dos usuários do transporte aéreo sofreu algumas modificações, por ele ter sido ampliado para uma parcela maior da população.

No entanto, pode-se considerar que, no Brasil, as pessoas têm pouco acesso a este modal de transporte. Em sucinta comparação com os Estados Unidos, que é o país com a maior frota aérea do mundo, percebe-se que ainda há um vasto campo a ser explorado, tendo em vista que a aviação é fonte ilimitada de integração e dinamismo, em uma sociedade que requer mobilidade em tempo cada vez menor.

A relação entre o território americano, sua população e sua frota de aeronaves é de uma aeronave para cada 42 km e de uma aeronave para cada 1.367 pessoas. No Brasil, há uma aeronave para cada 680 km e uma aeronave para cada 15.273 pessoas (FANDIÑO, 2012).

As interrupções devido ao inusitado e ao inesperado fazem com que os espaços aeroportuários apareçam cada vez menos como recipientes da ação e cada

vez mais como espaços 'enactados': *spacings*, termo usado por Latour (1997). A noção familiar de espaços organizacionais como (meros) recipientes, dentro do qual os atores organizacionais desempenham suas atividades só é possível na medida em que eles executam um padrão imutável de ações. As interrupções permitem perceber o espaço não mais como um conjunto de recipientes estáveis alojados dentro de uma organização, mas como um meio de dar origem a múltiplas e imprevisíveis ações, que se transformam (KNOX et al., 2015).

Os aeroportos são locais muito propícios à imersão do *knowing*, termo que representa um conhecimento situado, relacional, mediado por artefatos, baseado em contextos de interação, continuamente reproduzido e negociado, dinâmico e provisório, que implica ver o conhecimento como um processo em andamento (SVABO, 2009). A seguir, são detalhados os aspectos dos saberes inerentes ao trabalho dos agentes aeroportuários.

### 5.3 O TRABALHO DOS PROFISSIONAIS AEROPORTUÁRIOS

Considero, neste estudo, apenas uma parte do aeroporto – o terminal de passageiros – local onde são executados processos associados à transferência intra e intermodal de passageiros, por não ter sido possível o acesso a áreas restritas, como pista, controle de tráfego da companhia e terminal de cargas. Incluem-se nas atividades desenvolvidas, no terminal de passageiros, as Operações de Processamento de Passageiros (OPP), o processamento de bagagens, os serviços de fretamento. As OPP são constituídas de, pelo menos, cinco processos básicos: venda de passagens aéreas; reserva de assentos; *check-in* nos balcões das companhias para a identificação dos passageiros; despacho das bagagens; embarque de passageiros nos voos (BETANCOR; RENDEIRO, 1999; POSSAS; PECI, 2007).

Segundo Possas e Peci (2007), estes processos estão interligados, por fluxos de informação e financeiros, através dos agentes operacionais do aeroporto. Tais agentes são vinculados: à Infraero, administradora dos aeroportos; à ANAC, reguladora e fiscalizadora das atividades de aviação civil e de infraestrutura

aeronáutica e aeroportuária; ou às companhias aéreas, responsáveis pela maior parte do processo de venda de passagens e embarque, agentes foco deste estudo.

Antes de ingressar no campo de pesquisa e efetivamente começar as observações para coleta inicial de dados, procurei algumas informações sobre a profissão de agente aeroportuário, pois buscava conhecer melhor seu campo de atuação. Basicamente, encontrei informações sobre cursos de formação profissional para agente aeroportuário. Busquei também estudos acadêmicos sobre esta atividade, porém foram raros os encontrados, os quais continham pouca menção ao trabalho propriamente dito e ao conhecimento nele envolvido.

Pela nomenclatura, encontrei que os agentes de aeroporto atuam em quatro divisões – (i) aeroporto; (ii) companhia aérea; (iii) empresas de manutenção; (iv) órgãos de controle – as quais são descritas a seguir.

i. **Aeroporto** - os agentes que trabalham para os aeroportos são normalmente vinculados à Infraero, organização responsável por implantar, administrar, operar e explorar, industrial e comercialmente, a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea no Brasil (INFRAERO, 2012). São eles os responsáveis por diversas atividades, entre elas a organização da operação de embarque e desembarque de passageiros e cargas. Incluem-se aqui os trabalhadores que atuam na segurança e na limpeza dos aeroportos, alguns terceirizados, ou seja, vinculados a outras organizações, mas que prestam serviços à Infraero.

ii. **Companhias aéreas** – os trabalhadores destas companhias prestam, basicamente, serviços de atendimento aos clientes e de suporte ao transporte (embarque e desembarque) de passageiros e cargas, tais como *check-in*, manejo de bagagens até a esteira, atendimento especial aos clientes preferenciais, vendas.

iii. **Empresas de manutenção** – responsáveis pelas operações ligadas à manutenção das aeronaves, são vinculados a suas respectivas empresas.

iv. **Órgãos de controle** – os agentes dos órgãos de controle são normalmente ligados ao comando da aeronáutica brasileira e atuam, sobretudo, no controle de tráfego aéreo.

Segundo Chaves (2012), o agente aeroportuário, que atua nas companhias aéreas, é tido como portador da imagem empresarial, pois é o profissional que tem o primeiro contato com o cliente, sendo o responsável por seu atendimento em todas as etapas realizadas em solo. No mercado de trabalho, esse profissional acaba sendo também captado por agências de viagens, hotéis e empresas de taxi aéreo.

Os agentes de aeroporto possuem uma atividade peculiar nas companhias aéreas. Conforme observado em campo, muitos profissionais são considerados formalmente como agentes aeroportuários, ou seja, este é o cargo em que estão registrados, embora desempenhem diferentes funções. É o caso, dos agentes que ficam na pista, pois, segundo o MGA (ANAC, 2013) e alguns relatos obtidos em campo, não é função dos agentes aeroportuários atuarem na pista.

Com relação à multifuncionalidade dos agentes aeroportuários, logo no início da pesquisa me deparei com esta dúvida, pois constava nos crachás das pessoas ‘Agente de Aeroporto’, mas eu observava que elas desempenhavam diferentes funções.

Perguntei se ele também era agente de aeroporto, ou tinha outro cargo, o supervisor me disse que todos são agentes de aeroporto (pessoal do *check-in*, do controle, do extravio e conserto de bagagens, da loja, recepção e orientação das filas...). A empresa admite como Agente Aeroportuário e depois é analisado o perfil de cada um para desempenhar as diferentes atividades [...] (Diário de Campo, 06 de dezembro de 2012).

Os agentes acumulam funções no decorrer de suas atividades, o que lhes exige conhecimentos prévios de quase todas as atividades desempenhadas nos terminais aeroportuários, por exemplo, *check-in* e embarque/desembarque de passageiros. “Tem que saber, pois está no *briefing* [...]. Se o cara do LL [setor de bagagens] vir para cá [para a loja] ele vai ficar meio perdido, mas vai saber o que

fazer” (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012) , disse um agente na loja ao ser perguntado sobre esta possibilidade de troca de setor entre eles.

As atividades desempenhadas na loja são peculiares, porém muito parecidas com o *check-in*. Por exemplo, são usados os mesmos sistemas de informação, portanto executados praticamente procedimentos similares. Muitos agentes, no entanto, as consideram funções completamente distintas. “Tu já acompanhou o *check-in*? Vai lá ver como é que é também, lá é tudo **muito** diferente daqui”, disse uma agente aeroportuária, quando me conheceu, enfatizando o ‘muito’ (Diário de Campo, 23 de dezembro de 2012).

O trabalho dos agentes aeroportuários apresenta, portanto, variedade de atuações, mas, necessariamente, elas não se repetem de um aeroporto para outro, pois, embora grande parte deles sejam administrados pela mesma instituição – a Infraero –, alguns possuem estrutura funcional diferente. Os profissionais referidos têm em comum a alta padronização de suas atividades; serem mão de obra especializada, tendo em vista os conhecimentos requeridos por seu trabalho, constantemente aprendidos e refinados por meio de treinamentos e da vivência no setor; a presença de tecnologia intensiva nas atividades; os riscos, principalmente ligados à segurança. É comum associar uma elevada carga de pressão a estas atividades, sobretudo quando algo ocorre fora do planejado, casos em que o trabalho dos agentes de aeroporto ganha mais notoriedade.

Para melhor compreender os processos de trabalho de um agente aeroportuário, explicito suas principais funções e atividades.

### **5.3.1 Processos de Trabalho dos Agentes Aeroportuários**

Os processos aqui mencionados referem-se às atividades dos agentes aeroportuários responsáveis pelo atendimento nos aeroportos, foco deste estudo. Segundo o Manual Geral de Aeroportos (ANAC, 2013), as anotações no curso de formação de agentes aeroportuários e do diário de campo, estes profissionais devem executar as atividades de atendimento aos clientes e/ou às aeronaves dentro

dos procedimentos operacionais, atuando com empatia e simpatia, buscando a satisfação dos clientes nos serviços prestados.

Os profissionais de atendimento devem sempre utilizar o conceito do 'OPA' e dos mínimos operacionais.

i. **OPA** – diz respeito às ações, cujas iniciais compõem a sigla, **O**bservar os clientes em atendimento; **P**erceber quais suas necessidades; **A**tender, procurando superar as expectativas dos clientes.

ii. **Mínimos operacionais** – sorriso verdadeiro sempre, 'papa-fila' ao ataque, atenção com os clientes sempre.

Estes requisitos de atendimento são uma exigência das autoridades aeroportuárias, sendo constantemente lembrados e aprimorados nos treinamentos internos da empresa, assim como os saberes desenvolvidos para este fim, oriundos das práticas de trabalho. Os treinamentos internos são, portanto, desenvolvidos com base nas exigências do setor, mas com um toque específico da empresa, para reforçar aspectos de sua cultura, que prega a excelência no atendimento e na satisfação das necessidades dos clientes.

Tive a oportunidade de participar de uma seção de treinamentos que ocorreu nos primeiros dias de março de 2014, desenvolvida pelos agentes multiplicadores, com ênfase, principalmente, na Copa do Mundo de Futebol, que começaria em junho do mesmo ano e tinha Porto Alegre como uma das cidades-sede. A companhia precisa desenvolver alguns treinamentos específicos, em dados períodos, sobretudo antes de passar por auditorias internas ou externas, estas últimas de responsabilidade da ANAC. Os treinamentos evidenciam a importância dada à qualificação dos agentes, tendo em vista que eles não precisam passar por exames externos específicos para atuarem como profissionais de atendimento aeroportuário, diferente de comissários de bordo e pilotos, por exemplo.

Ainda que verificada a relevância dos treinamentos formais na empresa e que o conteúdo fosse carregado de normas, padrões e exigências, muitas vezes externas à companhia, a maneira como ele foi desenvolvido me chamou a atenção. Os cursos são ministrados com base em temas de acordo com tópicos necessários e previamente combinados com o gerente de aeroporto e com os supervisores. No entanto, o conteúdo foi apresentado em forma de narrativas de fatos acontecidos, tanto na própria companhia como nas concorrentes.

Observei que, por mais que os saberes considerados formais sejam fundamentais à atuação dos agentes aeroportuários, a transmissão destas informações é focada nas práticas, moldadas no decorrer da ação no trabalho. Por meio da perspectiva das práticas, observa-se como as pessoas produzem e reproduzem ações; as boas soluções tornam-se hábitos; os hábitos são sustentados; uma orientação normativa é mantida; os objetivos são alcançados (GHERARDI, 2009).

Os processos de trabalho dos agentes aeroportuários pesquisados podem ser divididos por áreas de atuação.

i. **Check-in** – esta etapa consiste em ‘transformar’ a reserva e/ou o bilhete em uma alocação no voo, ou seja, confirmar um assento da aeronave para o passageiro, despachar suas bagagens, verificar seus documentos. A atuação do agente aeroportuário consta, portanto, em recepcionar e atender o cliente; verificar a documentação de identificação, como carteira de identidade, certidão de nascimento ou Boletim de Ocorrência de perda de documentos, passaportes e vistos; formular perguntas padronizadas de segurança para cada cliente (por exemplo, se ele está portando algum item da lista de objetos proibidos da bagagem de mão ou se está despachando líquidos); proceder exame visual, com a finalidade de garantir que a bagagem está identificada, íntegra e livre de materiais perigosos e/ou proibidos em seu interior; verificar a bagagem despachada quanto ao peso ou à necessidade de cobrança de excesso; etiquetar a bagagem, com a identificação da companhia aérea e despachá-la; verificar se existem solicitações especiais pelo passageiro (também no caso de passageiros especiais); observar o limite de bagagem de mão quanto ao peso/tamanho; marcar o assento na aeronave, caso ainda isso não tenha sido feito



pelo cliente; emitir o cartão de embarque junto com o recibo, no caso de pagamento no ato, seja da reserva ou das tarifas adicionais; informar ao cliente o número do portão de embarque referente ao voo. Estão também incluídos nesta atividade os seguintes processos: fazer reservas nacionais e internacionais, através da identificação do cliente, origem e destino do voo; efetuar acomodação verificando disponibilidade e tarifas; cobrar as devidas taxas de remarcação, quando aplicáveis; controlar e prestar contas das vendas por meio do movimento diário de caixa.

ii. **Loja** – este espaço de uma companhia aérea destina-se aos trâmites pertinentes a reservas em voos, emissão de passagens, reembolsos, cobrança de taxas, de excesso de bagagem e prestação de informações. Reserva é a formalização da intenção de viagem por um passageiro. Ela não pode ser considerada parte da receita da empresa, ainda que um bilhete de passagem tenha sido emitido e pago, até que o passageiro efetivamente ‘voe’, pois, dependendo das condições da venda, poderá haver solicitação de reembolso, caso haja desistência da viagem. Na loja, os agentes aeroportuários de atendimento são responsáveis por executar as atividades de atendimento dentro dos procedimentos, buscando a satisfação dos clientes nos serviços prestados; comercializar passagens; efetuar cálculos de tarifas, formas e condições de pagamento; verificar informações dos voos; vender reservas; efetuar acomodação dos passageiros em caso de necessidade, verificando disponibilidade e tarifas; cobrar as devidas taxas de remarcação, quando aplicáveis; controlar e prestar contas das vendas por meio do movimento diário de caixa; fornecer informações sobre todos os serviços que a companhia aérea oferece.

iii. **Ônibus** – o agente aeroportuário pode ser escalado para ser o anfitrião da empresa no deslocamento de passageiros por ônibus da companhia. Isso acontece, sobretudo, no transporte entre aeroportos. Os processos que, nesta situação, envolvem os agentes são: recepcionar, auxiliar e dar informações aos clientes que embarcam e desembarcam nos ônibus a serviço da companhia; controlar o acesso aos ônibus; coordenar a logística para que os horários sejam mantidos; controlar ordens e prioridades de embarque para funcionários; dar assistência aos

passageiros, como providenciar lanches ou *vouchers* de alimentação, quando necessário.

iv. **Atendimento preferencial** – alguns passageiros, por suas características ou condições, devem receber atendimento diferenciado, inclusive com procedimentos específicos. São considerados passageiros especiais: gestantes (PREG), menores desacompanhados (UMNR)<sup>32</sup>, idosos (ELDERLY), passageiros em maca (STCR)<sup>33</sup>, incapacitados e/ou portadores de deficiência<sup>34,35</sup>, passageiros escoltados (prisioneiros e deportados)<sup>36</sup>, passageiros VIP e CIP<sup>37</sup>, passageiros com o cartão fidelidade da companhia no mais alto grau de *status* ou categoria, passageiros viajando em primeira classe ou classe executiva. Nestes casos, os agentes aeroportuários devem executar ações personalizadas como oferecer os serviços da empresa aérea como meios de locomoção especiais, por exemplo cadeiras de rodas; solicitar viaturas para o deslocamento; acompanhar o passageiro até sua efetiva acomodação na aeronave; acompanhar o cliente especial entre áreas

---

<sup>32</sup> Conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Nº 8.069, de 13 de Julho de 1990), são considerados criança, pessoa com idade até 12 anos incompletos; adolescente, aquela entre 12 e 18 anos de idade, adulto, pessoa com 18 anos completos, ou a partir dos 16 anos completos, no caso de ser emancipado. Crianças não podem viajar desacompanhadas dos pais ou dos responsáveis legais; adolescentes podem viajar desacompanhados em território brasileiro, porém não podem viajar desacompanhados dos pais ou responsáveis legais para o exterior. No entanto, existem normas e procedimentos específicos para que crianças (com pelo menos cinco anos) e adolescentes possam viajar sozinhos, de acordo com o cumprimento do procedimento UMNR (*Unaccompanied Minor*), ou seja, embarque de menores desacompanhados sob responsabilidade das companhias aéreas.

<sup>33</sup> Algumas companhias disponibilizam o serviço de maca para passageiros enfermos ou que não tenham condições de viajar sentados nas poltronas.

<sup>34</sup> Um passageiro é considerado incapacitado, quando sua capacidade física e/ou mental está temporariamente prejudicada e requer maior atenção por parte dos agentes aeroportuários. Quando esta capacidade é prejudicada em caráter permanente, este passageiro é considerado portador de uma deficiência.

<sup>35</sup> Portadora de deficiência é toda pessoa cuja mobilidade está reduzida em virtude de uma incapacidade física – sensorial ou de locomoção -, deficiência intelectual ou mental ou que em função de suas condições médicas necessite de cuidados especiais nos procedimentos de embarque, desembarque e durante o voo.

<sup>36</sup> Aceita-se um único passageiro sob custódia por voo, acompanhado de pelo menos dois policiais. Os deportados podem viajar desacompanhados (DEPU), no caso de passageiro que está sendo expulso de um país por ter infringido alguma lei; normalmente é enviado ao país de origem, contudo, não apresenta risco à segurança do voo. Há o deportado acompanhado (DEPA), passageiro que está sendo expulso de um país e sua periculosidade coloca em risco a segurança do voo; assim como os prisioneiros, ele é escoltado por policiais do país que o deportou até seu destino.

<sup>37</sup> São considerados passageiros VIP (do inglês *Very Important Person*), as autoridades governamentais, ministeriais, autárquicas, eclesiásticas, diplomáticas e consulares, assim como representantes de algumas organizações não governamentais. Os passageiros CIP (*Commercially Important Passenger*) são personalidades do meio empresarial, alguns esportistas e artistas mais conhecidos.

de desembarque, aeronave, salas e áreas de embarque; assistir pessoas idosas e menores desacompanhados e encaminhá-los para a área de conexão ou até a área de desembarque, na chegada; assistir clientes no recebimento de bagagem; prover informações; providenciar transportes terrestres. No Anexo C, encontram-se as principais siglas utilizadas nos sistemas de passageiros especiais.

v. **Recepção** – os agentes aeroportuários podem ser responsáveis por recepcionar e auxiliar os clientes na área do atendimento do *check-in*. Os processos que envolvem esta área são: solicitar os documentos necessários para a viagem; verificar condições para aceite da bagagem e da bagagem de mão; acompanhar os clientes que necessitem cuidados adicionais ao balcão de atendimento específico para clientes especiais; direcionar os clientes para a fila correspondente a seu atendimento; disponibilizar informações sobre atrasos e informar corretamente os clientes; fazer a triagem dos clientes para o balcão de encerramento dos voos, quando necessário; controlar, com os setores envolvidos, o fechamento dos voos e direcionar os clientes que não chegaram em tempo hábil ao local correto para alteração da viagem; encaminhar clientes que já tenham feito *check-in* via internet para o embarque; organizar a fila do *check-in*. Na recepção, incluem-se as atividades de anfitrião do totem de autoatendimento: recepcionar e auxiliar os clientes na área do autoatendimento; checar condições para aceite da bagagem e da bagagem de mão; direcionar os clientes para o *check-in* exclusivo para despachar bagagens; ter informações sobre atrasos e informar corretamente os clientes. Em caso de clientes sem bagagem, direcioná-los ao portão de embarque, fazendo sempre as perguntas de segurança sobre objetos permitidos na bagagem de mão; fiscalizar bagagens de mão e nelas colocar a etiqueta. De acordo com o observado durante a pesquisa de campo, normalmente esta é uma atividade exercida por agentes aeroportuários sem experiência anterior (em outras companhias) ou por estagiários, como os menores aprendizes.

vi. **Embarque/Desembarque** – os agentes aeroportuários do embarque são responsáveis por executar atividades de atendimento aos clientes no embarque e desembarque dos voos; efetuar aos passageiros nas salas de embarque a

comunicação via microfone (os chamados *speeches*) referente aos processos de aeroporto (embarque, atrasos, desembarque, avisos referentes ao voo); organizar o embarque antes de seu início, instruindo os passageiros com prioridade para se direcionarem ao começo da fila; solicitar a todos os clientes que mantenham em mãos o documento de viagem; abrir o portão de embarque e verificar a documentação dos passageiros; permitir o ingresso na aeronave; embarcar clientes conferindo os cartões de embarque, observando trecho e número do voo; realizar a checagem final no fechamento do voo (*check-out*); conferir o total de clientes embarcados com o número de cartões de embarque; inserir todos os clientes embarcados no sistema; contribuir para minimizar os efeitos negativos de eventuais irregularidades operacionais (atrasos, pernoites, cancelamentos de voos, trocas de aeronaves); entregar para o comandante do voo balanceamento, plano de voo e *Meteorological Aerodrome Report* (METAR<sup>38</sup>).

No desembarque, os agentes se preparam para atender o voo com as informações de prefixo da aeronave, com o total de clientes a serem desembarcados, se há passageiros com necessidades especiais a bordo, viajantes que deverão permanecer a bordo, conexões imediatas, previsão de esteiras de desembarque de bagagem.

vii. **Conexão** – os agentes que executam atividades de atendimento aos clientes em conexão são responsáveis por verificar lista de clientes *inbound* (em conexão) em todos os voos checando pela lista do sistema. Eles devem também utilizar as placas de conexão; identificar, no desembarque, os clientes em conexão; realizar a triagem e orientar os clientes sobre o portão de embarque do voo; solicitar a transferência de bagagens ao agente de rampa, caso esse procedimento seja possível; verificar se todas as conexões têm tempo hábil de serem transferidas; negociar com a coordenação de voos o aguardo ou não das conexões de voos atrasados; verificar possíveis acomodações em casos de contingência; providenciar *vouchers* de acomodação, refeição e transporte, quando necessário; verificar as

---

<sup>38</sup> Metar é um boletim meteorológico codificado para informar as condições do tempo para a aviação (ANAC, 2013).

possíveis acomodações; receber os clientes e informá-los corretamente sobre seus voos de continuação.

viii. **Rampa** – verificar se o carregamento que está sendo feito na aeronave está em concordância com o estabelecido no plano de carregamento; averiguar se todas as empresas prestadoras de serviço estão prontas e na posição para o atendimento da aeronave; acompanhar todos os processos de carregamento e descarregamento da aeronave, assim como o envio das bagagens para a esteira; informar o controle (COI) caso seja necessário fazer qualquer alteração no carregamento; acompanhar o embarque das bagagens a seguir no voo; auxiliar o funcionário do embarque e desembarque em suas atribuições, caso necessário; informar alterações de carregamento ao despachante operacional de voo (DOV) ou controle.

ix. **Bagagem** (LL) – recepcionar o cliente na esteira de bagagem de chegada com o *speech* de boas-vindas; acompanhar o descarregamento das malas nas esteiras; verificar se malas em conexão para outros voos não estão saindo nas esteiras; verificar o tempo de descarregamento. Os agentes de bagagem são responsáveis por controlar e resolver problemas de bagagens extraviadas, danificadas e violadas, prestando o atendimento adequado aos clientes prejudicados e buscando solucionar o problema, seja pela recuperação da bagagem e sua devolução ou pela indenização dentro da política estabelecida pela empresa aérea. Devem ainda manter contato diário com o cliente para informá-lo do *status* da bagagem, reportar à gerência da base quando ocorrerem anormalidades no desembarque de bagagens, registrar todas as bagagens que sobram na esteira; enviar bagagens para outras bases, quando solicitado.

x. **Controle Integrado** (COI) – agente responsável por disseminar para a base todas as informações relativas à situação operacional do voo, bem como fazer a interface entre o despacho e os demais setores: coordenação de voos (CCO), centro de despacho de voos (CDV), manutenção, comissaria, *handling*, Infraero, sala

do Serviço de Informação Aeronáutica (AIS)<sup>39</sup> etc. Responsável por manter o CDV e o CCO informados sobre toda a parte operacional que envolve o despacho do voo, receber plano de carregamento e informar ao *handling*, assim como informar as alterações referentes a carregamento e descarregamento, aceitação de clientes, diferença no total de querosene abastecido, condições do aeroporto (operacionais e meteorológicas) etc. Manter, junto à Administração Aeroportuária Local (AAL), atualizadas as informações referentes a pouso e decolagem do voo; receber os documentos de plano de voo, metar e balanceamento; fazer o contato (fonia<sup>40</sup>) com os comandantes do voo.

Na empresa pesquisada, há os multiplicadores, geralmente agentes com maior experiência, que têm bom relacionamento interpessoal e didática suficiente para elaborar e ministrar treinamentos aos demais colegas. Os multiplicadores são como um elo, um canal de comunicação da supervisão e da gerência com os demais agentes aeroportuários, pois passam informações importantes sobre a empresa, atuando como “disseminadores do conhecimento” (Diário de Campo, 06 de dezembro de 2012), como eles mesmo relataram.

Os agentes centrais (ou agentes líderes), segundo um deles, “são os mais experientes e pessoas que eles [os supervisores e gerentes] conhecem e sabem que podem confiar” (Diário de Campo, 07 de setembro de 2013). Fazem parte das funções de um agente líder, segundo o MGA (ANAC, 2013), realizar o acompanhamento diário da operação do aeroporto, orientando diretamente os agentes de atendimento em procedimentos; auxiliar a supervisão na criação de ambiente motivacional, mantendo a disciplina e procedendo ações aplicáveis, se necessárias; fazer diariamente *briefing* e *debriefing* com os agentes do aeroporto, revendo qualquer irregularidade e efetivando as devidas ações corretivas, instrutivas e preventivas junto à supervisão; identificar e notificar a supervisão sobre as necessidades de treinamento técnico e comportamental dos agentes, para

---

<sup>39</sup> Sala AIS é um local onde é possível coletar, selecionar e fornecer informações aeronáuticas aos pilotos e DOV's para a execução de um voo seguro e bem planejado.

<sup>40</sup> Caso o agente não esteja desenvolvendo somente a função do controle e não seja possível fazer a fonia com os comandantes via VHF, os comandantes devem chamar a coordenação de voos e informar à base, via nextel ou telefone, as necessidades da tripulação.

cumprimento das atividades diárias; auxiliar a supervisão, elaborando escalas de serviço, folgas e férias e de disponibilidade para treinamento; motivar a equipe a atingir as metas estabelecidas, acompanhando/divulgando a performance da base; auxiliar os membros da equipe nos *feedbacks*, buscando a melhoria da performance dos participantes, através de convivência harmônica entre eles; acompanhar e coordenar a performance de empresas terceirizadas na operação diária; atuar como prepostos do supervisor de aeroporto.

Conquanto as atividades e processos de trabalho dos agentes aeroportuários sejam separados por área, segundo o Manual Geral de Aeroportos (ANAC, 2013) e as observações em campo, algumas das funções anteriormente descritas podem ser desenvolvidas, simultaneamente, pelo mesmo agente. Por exemplo, o responsável pelo embarque pode cuidar do embarque, do desembarque e da conexão; o agente do *check-in* pode desenvolver também a função de loja; o do desembarque pode junto desenvolver a função do serviço de bagagem.

No decorrer da pesquisa, observei que as preferências e os saberes dos agentes eram considerados na alocação do turno de trabalho, após o *briefing* com os supervisores. O relato a seguir demonstra isso:

Sábado normalmente é um dia calmo, por isso conseguimos conversar bastante na loja, entre um atendimento básico e outro. Atendimento básico são mais padrão, o cliente chega, solicita algo simples (marcar poltrona, comprar passagem, comprar lugar nas poltronas diferenciadas, fazer *check-in*, tirar passe – no caso dos tripulantes) e sai dali atendido. Já passava das 13h50 e o [nome do agente aeroportuário] reclamou que queria almoçar, mas que ninguém tinha ido “render” para ele. Render é quando alguém do *check-in* (geralmente) vem para a loja, enquanto a pessoa que está na loja precisa se ausentar por um momento. Ele chamou no rádio e nada e alguém vir. “Esqueceram de mim”, brincou ele, mas meio indignado.

Logo, veio a [nome da agente aeroportuária], correndo e pedindo desculpas por não ter vindo antes (...). Sei que já era mais de 14h e nada do [nome do agente] almoçar ainda, aí ele foi correndo. A [nome da agente] comentou que nunca ninguém vai render ali na loja, que o pessoal do *check-in* ouve que estão precisando de alguém, mas nem ‘se mexe’. (...) “Ninguém gosta daqui”, ela disse. Perguntei por que e ela disse que lá no *check-in* [o atendimento] é mais fácil, lida bem menos com dinheiro, [enquanto que] na loja tem mais contato com o cliente, tem que “se virar” (Diário de Campo, 02 de março de 2013).

O fato de ter que 'se virar' no atendimento parece ser um problema para alguns agentes aeroportuários. Este assunto veio à tona em vários momentos e a opinião dos agentes envolvidos pareceu ser bem semelhante à relatada no depoimento anteriormente expresso.

Isso remete à ideia de que os atendimentos na loja são considerados mais difíceis, pois saem comumente do *script*, assim, novas práticas tem de ser criadas e algumas reformuladas, pois 'cada cliente tem uma história', como eles mesmos relataram, no sentido de que cada um pode apresentar situações e necessidades diferentes. Situação diversa do atendimento no *check-in*, que é mais padronizado e, portanto, não requer muito improviso e, geralmente, quando á algum problema no *check-in*, os agentes rapidamente direcionam os clientes para a loja. “Não entendo o porquê disso, [aqui na loja] temos os mesmos sistemas, o que eu faço aqui eles podem perfeitamente fazer lá”, lembrava um dos agentes sempre que isso acontecia.

Geralmente, as “coisas eram resolvidas” na loja, porém, um caso, que deixou tristes a mim e à agente de aeroporto que estava na loja, não pôde ser resolvido, conforme mostra o relato a seguir.

Um caso chamou me atenção hoje, nesta véspera de véspera de Natal: um senhor, com jeito bem humilde, chamado José Jesus (sugestivo ao dia) estava tentando embarcar no *check-in*, sem sucesso, aí o mandaram para a loja. Já vi que seguido enviam clientes para resolver os problemas na loja, sendo que no *check-in* tem os mesmos sistemas. ‘Às vezes é por má vontade, mas também lá tem que fluir o atendimento, aí quando eles veem que vai demorar, eles enviam logo para cá’, eram os comentários dos agentes da loja. Eles ressaltavam também que na loja ‘saberão o que fazer’, pois os atendentes da loja geralmente têm mais experiência em resolver algumas pendências.

Após muita conversa, o José Jesus tentava explicar que queria ir de volta para casa (Salvador), mas o localizador da passagem constava os dados de outro José Jesus, que recém tinha feito *check-in* e já estava embarcando para Salvador. Se não me engano, os sobrenomes deles também eram parecidos. Em um primeiro momento vi que eles estavam desconfiando de fraude (uma pessoa pode comprar o bilhete, faz cópia da confirmação e 2 tentam embarcar), mas, depois de muita conversa, o José Jesus que chegou minutos depois do seu xará, explicou que tinha ganhado aquela passagem da empresa, mas como tinha sido comprada por meio de agência de viagem, então tinha que resolver isso na agência, confirmou a agente de aeroporto.

O senhor parecia estar bem perdido com essa história, sem saber como resolver, a [nome da agente] tentava explicar que não poderia fazer nada,



pois só tinha uma reserva e esta pessoa já tinha embarcado, mas ele ficava sem ação no balcão. Na loja eles não podem entrar em contato com as agências, o cliente tem que fazer isso, mas vi que naquela situação houve comoção para tentar ajudar o José Jesus, pois ele estava muito perdido. A [nome da agente] sugeriu ainda que ele fosse até a sala desta agência (CVC), mas ele nem sabia como chegar lá, tentamos explicar (aí eu tentei junto, pois a esta altura já estava tentando ajudar também), ele saiu por um tempo, depois voltou, sem nenhuma novidade.

Aí a [nome da agente] pegou o telefone e começou a tentar contato com a CVC, ela não tem acesso a internet, então ela perguntava para ele o nome da empresa que ele trabalhava, para tentar algum contato também com o RH que fosse, para tentar ajudá-lo de alguma maneira. Ele dizia que trabalhava na AS, OS... ele não sabia direito o nome, aí vi na camiseta dele algo alusivo à Arena, então perguntei: 'OAS? Que construiu a Arena do Grêmio?', e ele: 'isso aí'. Eu tentei acessar pelo meu celular algum contato da OAS, da CVC, mas como era domingo, ninguém atendia na agência, tampouco tinha algum contato disponível no *site* da Construtora. Ficamos mais angustiadas quando ele disse que tudo bem, que voltaria para o alojamento da empresa então... mas que lá estava difícil, pois tinham cortado a luz e a água, já que as obras tinham terminado (ou estavam de recesso de final de ano), foi de partir o coração, pois estava muito quente, era quase Natal... mas neste caso ela não conseguia encontrar alguma solução viável, sendo que ela cotou uma passagem para Salvador naquele voo que ele tinha reserva e com as taxas estava em torno de R\$ 2 mil, sendo que aquele era o último voo do dia 23 e nos outros dias as passagens estavam ainda mais caras (Diário de Campo, 23 de dezembro de 2012).

Nem sempre é possível resolver todos os problemas. Neste caso, a agente aeroportuária tentou, de diversas maneiras, superar a dificuldade, inclusive ultrapassando os limites da sua atuação. Eu mesma intervi e tentei ajudar, mas sem sucesso. Mais uma vez percebi que os agentes, apesar de terem de seguir as regras que regem o setor, são pessoas sensíveis e ainda que alguma atitude não seja 'permitida', como contatar uma agência de viagens, por exemplo, eles o fazem, alterando sua prática, pois enxergam os clientes como pessoas a serem ajudadas. Notei também que a 'ação' do contexto da situação no caso, sem dúvidas, mexeu conosco.

Logo após este atendimento, permanecemos, a agente e eu, abatidas e, seguidamente, retornávamos ao assunto e a agente refletia que, realmente, não havia o que fazer naquele caso. Eu ainda me questionava se o atendimento poderia ter sido diferente, se fosse com outro agente. Deste assunto, surgiu o tema com relação ao atendimento na loja, em comparação ao do *check-in*.

Ficamos eu e a [nome da agente aeroportuária] conversando, ela me mostrou foto da filha dela, que ainda é bem pequena, ela disse que está atendendo na loja, pois durante a gravidez ela ficou ali, então já está mais acostumada. Ela disse que gosta do trabalho na loja, mas que é mais difícil, pois muitas coisas novas aconteciam e o contato com o cliente é maior. 'Eu tinha medo da loja, tudo eles mandam para cá... [mas] minha senha é do *check-in* e eu venho para a loja e consigo resolver (...)', como quem diz, então por que eles não resolvem de lá?

'Lá eles mandam tudo para a loja e às vezes nem tem fila [lá] e tem aqui'. Ela disse que no início tinha pavor de vir para a loja, mas não tinha jeito, pois ela estava grávida, teve complicações e tal, aí precisou parar de levantar peso [das bagagens dos clientes], então ficava na loja direto. Ela disse que nem todos os agentes do *check-in* vem para a loja (...) (Diário de Campo, 23 de dezembro de 2012).

Observei que, muitas vezes, o atendimento na loja envolve improviso, conforme os relatos ouvidos. Contudo, o improviso requer uma base de saberes específicos e, não raramente, os agentes mais experientes e os com mais curiosidade e vontade de aprender se apresentavam para trabalhar na loja, como se observa no relato anterior. A agente já havia 'se acostumado' com o trabalho na loja e já não se importava mais de ir para lá, ou seja, já tinha desenvolvido saberes específicos para aquela atividade. No decorrer de minhas observações, notei que eu gostava mais de ficar na loja, pois ali permanecia a maioria dos agentes informantes da pesquisa.

Considerando a importância dos saberes na condução dos processos de trabalho dos agentes aeroportuários, relato, a seguir, uma das etapas que mais me auxiliou, complementando minhas observações: a participação no Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário (FLIGHT, 2013).

### **5.3.2 Em busca da minha construção de saberes: a participação no Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário**

Assim que comecei a dar os primeiros passos na condução deste estudo, encontrei, em Porto Alegre, um curso preparatório para formação de agentes aeroportuários, o que não é tão comum, pois, quando na admissão, não é requerida formação específica para o exercício do trabalho de agente aeroportuário.

Eu não poderia perder esta oportunidade, porque o curso não é oferecido com a mesma regularidade do que os demais cursos preparatórios para ingresso no setor, como os de comissário de voo, piloto, mecânico de aviação e etc. Segundo um *site* reconhecido no ramo, no Rio Grande do Sul, principalmente na cidade de Porto Alegre, há uma tradição em formar profissionais para o setor de aviação. Muito devido à antiga VARIG, empresa aérea gaúcha, símbolo dos anos dourados da aviação, criou-se no estado uma forte cultura aeronáutica (MEIO AÉREO, 2014).

Contudo, não há muitas escolas que ofereçam curso de agente de aeroporto em Porto Alegre. Há várias escolas no estado, mas a maioria é constituída por aeroclubes, focados na formação de piloto privado e piloto comercial. No estado destacam-se a PUC/RS, que tem Curso Superior na Aviação, formador de pilotos de avião, e a EEPMA, escola técnica, referência na formação de mecânicos de manutenção aeronáutica e de despachantes operacionais de voo (DOV) (MEIO AÉREO, 2014).

Segundo o mesmo *site*, quem deseja trabalhar no aeroporto Salgado Filho ou em algum outro encontrará poucas opções de escolas para fazer um curso de agente de aeroporto. A Flight Escola de Aviação, com atuação em Porto Alegre e Florianópolis, oferece o curso de formação para atividades aeroportuárias de acordo com a demanda apresentada. Tal curso, em caráter intensivo, coloca ênfase na atendimento ao cliente, porém prepara para as mais diversas atividades a serem exercidas tanto em agências de turismo e viagens como em companhias aéreas. A duração do curso é de dez dias úteis ou sete sábados, dependendo da edição, com carga horária de 40 horas/aula. Como pré-requisito de acesso, somente ter no mínimo 18 anos de idade e ensino médio completo (FLIGHT, 2013; MEIO AÉREO, 2014).

O objetivo é formar o profissional tecnicamente, repassando orientações sobre atividades que envolvem funções comerciais e operacionais de empresas aéreas e agências de viagens, como atendimento aos clientes, vendas de passagens aéreas, controle de bagagens, controles internos, documentos oficiais e cargas aéreas. O curso auxilia a preparação dos profissionais, mas não é uma exigência para ingressar no mercado de trabalho, por isso, muitas vezes, os alunos o veem como uma oportunidade de obter melhor entendimento do setor de aviação

e de turismo, como forma de qualificação profissional e como *upgrade* no currículo (FLIGHT, 2013; MEIO AÉREO, 2014).

Os módulos se dividem basicamente em: normas e procedimentos aeroportuários; sistema da aviação civil e órgãos reguladores; documentação nacional; relacionamento com o cliente; acordos operacionais e internacionais; atendimento a passageiros especiais; leitura e interpretação de bilhetes aéreos; noções de emissão de bilhetes aéreos; procedimentos de bagagens; sistema de busca e indenização de bagagens; operação de *handling* (serviços de apoio em solo); segurança de pátio e pista; conhecimentos básicos sobre geografia, inglês; mercado de trabalho da aviação civil; elaboração do currículo, comportamento em entrevistas e nas demais etapas dos processos seletivos das companhias; cuidados com a aparência pessoal.

Antes mesmo de frequentar o curso, os alunos já recebem as informações de que é obrigatório o uso de uniforme ou de traje social para assistir às aulas, assim como “maquiagem, cabelo preso e bem cortado, barba bem feita e sapatos engraxados são fundamentais para a avaliação individual do aluno” (FLIGHT, 2013). “Mas fica tranquila que tu não ‘precisa’”, disse-me o instrutor, no primeiro dia de aula, antes de iniciá-la. Como eu realmente não tinha o uniforme da escola, que é cedido aos alunos regulares, optei então por usar trajes mais próximos de traje social e cumprir os requisitos do curso, para não destoar de meus colegas e me sentir efetivamente integrada.

A turma era formada por cerca de 15 alunos, com idades entre 20 e 35 anos, que buscavam ali oportunidade para uma rápida inserção profissional. Nesta época, os meios de comunicação costumavam divulgar bastante que o setor de aviação estava em expansão, especialmente pelo crescimento das empresas aéreas; pela ampliação do acesso da população ao transporte aéreo; pela ocorrência dos eventos internacionais a serem sediados no Brasil em um futuro próximo, como a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, já que participei das aulas do curso no final do ano de 2013. Tudo isto indicava um cenário favorável à criação de novos postos de trabalho.

Para minha surpresa, parte da turma, sobretudo a ala dos mais jovens, já havia feito o curso preparatório para comissários de voo, bem mais extenso (cerca

de seis meses) e caro. No entanto, segundo eles, ainda não tinham conseguido aprovação na prova da ANAC, de modo que não conseguiam inserção no mercado de trabalho. Tal situação corrobora que a qualificação formal, em sua dimensão conceitual (SCHWARTZ, 1990), ainda é considerada fator crucial para o acesso a algumas profissões.

A atividade de agente aeroportuário é considerada como uma ‘porta de entrada’ para as companhias aéreas. Isso também foi observado em campo, quando ouvi os relatos de alguns agentes pesquisados que manifestaram ter o objetivo de serem comissários de voo, porém ingressaram como agentes para ‘aprender e pegar experiência’, ou desenvolver saberes, a fim de se sentirem mais preparados para alcançar seus objetivos e superar futuros desafios. A escola corroborava esta ideia, inclusive dando descontos a ex-alunos como incentivo à busca de nova formação.

O curso também é uma possibilidade de mudar os rumos da carreira profissional e/ou de ingressar no mercado, em uma atividade que carece de mão de obra especializada, significando probabilidade de “emprego [quase que] certo”, como alguns disseram. Foi interessante observar que alguns falavam, bastante emocionados, do sonho de ingressar no setor de aviação, ainda que não o conhecessem muito bem antes de ingressarem no curso preparatório.

A minha presença, de alguma maneira, interferiu no desenvolvimento do curso, pois eu acabava me destacando, mesmo sem querer, tanto visualmente, pela ausência do uniforme, como porque eu já conhecia o instrutor (um dos colaboradores da pesquisa) e, seguidamente, ele me pedia para relatar algumas histórias e dar minha opinião sobre os conteúdos ministrados. A última aula tratava sobre a inserção no mercado de trabalho. Minha formação em Administração e em gestão de pessoas era de conhecimento de todos, assim praticamente fui convidada a ministrar esta aula junto com o instrutor. Este fato me deixou contente, pois senti ali uma forma, ainda que pequena, de contribuir e dar retorno às pessoas e à escola, que tão bem me acolheram naquele período. Os colegas trataram de me integrar logo à turma, fazendo perguntas sobre minha tese e me convidando para participar dos grupos da turma nas redes sociais, deixando-me ainda mais feliz com os resultados da participação no curso.

Chamou-me muita a atenção o modo como o conteúdo era ministrado. Havia as apresentações com uso de *slides* e as apostilas, que registravam e conduziam os tópicos abordados, mas, muitas vezes, este *script* ficava em segundo plano. Sem dúvida, os saberes do instrutor, ex-varigiano, professor de cursos preparatórios para aviação na escola, há longo tempo, agente aeroportuário com experiência em mais de uma empresa aérea e atual agente multiplicador da empresa pesquisada, foram os diferenciais nestas aulas.

O instrutor me relatou que tinha muito interesse e pesquisava sempre que possível sobre técnicas de aprendizagem e didática. Tentava passar os conteúdos aos alunos da forma mais lúdica e diversa possível, com o objetivo de que todos conseguissem captar os conteúdos, embora cada um tenha suas peculiaridades e preferências no processo de aprendizado. Alguns recursos sensoriais, como os visuais e os táteis, eram também muito utilizados.

Os recursos visuais eram explorados com apresentações bastante coloridas e criativas, as quais foram, pronta e gentilmente, disponibilizadas a mim pelo instrutor. Os táteis eram apresentados com a utilização de elementos do setor, como bilhetes aéreos, documentos oficiais e outros objetos de aviação com os quais os agentes poderiam ter contato, no decorrer de suas atividades no aeroporto, para que os alunos os tocassem e sentissem a aproximação com o campo.

Uma das aulas inclusive foi realizada em uma 'sala-avião', estruturada especialmente para a realização das aulas do curso de comissários. Ela tem uma estrutura bastante semelhante à de um avião, sendo formada por peças que anteriormente pertenceram a um avião da empresa VARIG, as quais agora mostram a identidade visual da Escola, conforme ilustram as Figuras 10 e 11.

**Figura 10 - Poltronas e Cadeiras da Sala de Aula na Escola Flight**



Fonte: arquivo pessoal (2013)

**Figura 11 - 'Galley' na Sala de Aula**



Fonte: arquivo pessoal (2013)

A própria sede Escola, que fica no prédio da Fundação Ruben Berta, expressa uma atmosfera ligada à aviação civil, pois sua decoração é toda temática em alusão ao setor. A Figura 12 exemplifica isso.

**Figura 12 - Corredor da Escola Flight**



Fonte: arquivo pessoal (2013)

Há vários outros elementos que fazem sentir e vivenciar o ambiente da aviação, como quadros, fotos, cartazes (Figura 13), miniaviões e algumas peças de aviões antigos. Partes de motores de avião são utilizadas como decoração e como artefatos de demonstração nos cursos para pilotos e mecânicos.



**Figura 13 - Cartaz Abaixo do Espelho**



Fonte: arquivo pessoal (2013)

Em um ambiente favorável, com um instrutor dedicado e todo o conforto possível para uma escola, as aulas são desenvolvidas. Revela-se aí o componente do ambiente como ativo na construção dos saberes, em uma ideia de ‘espírito’ do lugar (MARTIN, 2002), que reflete, além de aspectos tangíveis, como a vestimenta e a disposição das salas, também a cultura, o clima, as relações sociais e o entendimento tácito acerca dos processos de trabalho nos aeroportos.

Outro fato importante acerca da maneira como o conteúdo foi transmitido relaciona-se com o tipo de comunicação oral utilizada pelo instrutor. Ele ensinava aos alunos utilizando não recursos comuns de fala, como “isso funciona assim; tal processo se faz dessa maneira...”. A todo o momento, ele recorria a narrativas, tanto de fatos os vivenciados por ele mesmo, que não foram poucos, como de histórias por ele ouvidas. “Eu sempre tenho uma história para contar”, ele explicava, após relembrar alguns fatos. Tais narrativas foram muito úteis na condução do conteúdo das aulas.

Certamente este é um dos pontos altos do curso, pois os saberes em prática são fundamentais não só à atuação como agente, mas também à de instrutor de curso. As aulas eram tão interessantes que não se percebia o tempo passar. Elas propiciaram uma verdadeira ‘viagem’ ao campo da aviação civil.

As sensações auxiliavam o aprendizado: ao mesmo tempo em que o grupo aprendia, ria de histórias engraçadas (não poucas), ficava espantado com alguns fatos inusitados e se emocionava com alguns relatos marcantes, como algumas narrativas compartilhadas por clientes ao serem atendidos. O grupo ouviu igualmente histórias tristes, pois são inerentes a qualquer atividade e não faltam no setor aéreo. Os alunos cantaram juntos ao conhecerem a música inventada pelo instrutor para facilitar o aprendizado do alfabeto temático.

Evidencio aí a ocorrência do aprendizado mediada pela noção de conhecimento sensível (STRATI, 2007; 2007b; CORRADI et al., 2008). Conforme esta concepção, os saberes são adquiridos não só pelo pensamento, mas também pelo corpo, por meio das capacidades sensorial e estética (STRATI, 2007). Isto evidencia que os saberes podem advir da avaliação visual, auditiva e tátil e gerar ações que apresentam forte relação com as emoções dos envolvidos.

Não foram poucos os suspiros, assim como algumas lágrimas, expressos por grande parte da turma ao ouvir o instrutor contar algumas histórias, principalmente as de atendimento aos clientes mais idosos. “Muitas vezes, eles encontram em nós o que eles não têm na família”, disse o instrutor do curso, lamentando que algumas pessoas tratem os idosos com tamanha indiferença e, às vezes, até com descaso. Ele explicou ter como princípio tratar os idosos com o máximo de carinho e atenção possíveis. Ele sempre tenta transmitir isso aos demais agentes, uma vez que a sociedade muitas vezes faz o contrário disso.

Nas observações em campo, notei, muitas vezes, que o atendimento aos passageiros idosos e aos considerados especiais pelas regras da aviação era diferente, mas os agentes não se restringiam ao roteiro estabelecido. Testemunhei a atenção especial, em forma de ternura, manifestada pelos agentes aeroportuários, o que, em alguns casos, fez com que eu me emocionasse.

O contato com a escola ocorreu logo no início do levantamento de informações sobre o campo. Quando, após isso, houve a formação da primeira turma, em novembro de 2012, fui contatada para ingressar no curso como aluna convidada. O curso ocorreria em sete sábados, mas, em pelo menos em dois eu não poderia estar presente, pois tinha compromissos inadiáveis a diretora da escola

compreendeu a situação e disse que me avisaria de uma quando houvesse outra edição do curso.

Em outubro de 2013, fui novamente convidada a participar do curso, que ocorreu por dez dias, durante duas semanas. Foi uma experiência muito proveitosa e fundamental para a construção de meu estudo. No curso, descobri muitos conceitos e nuances da profissão, que mesmo com a vivência no campo, há já quase um ano, ainda não tinha aprendido. As lições ministradas pelo instrutor que, coincidentemente, também é agente aeroportuário e multiplicador da empresa pesquisada, ultrapassaram as atividades profissionais de agente aeroportuário e me propiciaram uma nova maneira de ver a vida, principalmente a aula dedicada ao atendimento de passageiros especiais.

O curso foi inspirador e sou muito grata tanto pela oportunidade que recebi de participar das aulas como ouvinte e de ter a infraestrutura da Escola Flight, uma das mais reconhecidas do ramo, à minha disposição para complementar minha pesquisa, como pela impecável acolhida que lá recebi.

Voltando ao campo após o período do curso, me sentia mais segura nas observações, principalmente ao conversar com os agentes sobre seus processos de trabalho e as práticas que se desenvolvem a partir disso, assim como nos momentos de contato com os clientes, às vezes inevitáveis. Os agentes pesquisados e os supervisores me deram apoio e gostaram de saber que eu havia frequentado o curso, pois esta foi uma forma de legitimar meu interesse em aprender cada vez mais sobre seus processos de trabalho.

Os supervisores, depois dos agentes aeroportuários, foram os profissionais com quem mais mantive contato. Todos eles cientes da pesquisa e sabiam quando eu iria ao aeroporto, pois eu costumava avisar o gerente e ele respondia o *e-mail* com cópia aos supervisores. Isso não me foi solicitado, mas, quase todas as vezes, em que fui ao aeroporto, eu enviei um *e-mail* comunicando ao gerente, que sempre autorizou minhas visitas. A seguir, são aprofundadas as considerações com relação ao trabalho de supervisores e gerentes.

### 5.3.3 Processos de Trabalho dos Supervisores e Gerentes Aeroportuários

Os supervisores são comumente acionados para resolver problemas, esclarecer as dúvidas dos agentes, auxiliar no esclarecimento das regras da companhia para os clientes que solicitam sua presença nos atendimentos ('posso falar com o seu supervisor?'; 'com quem eu posso falar para resolver isso?'; ou 'chame o seu gerente' – referindo-se ao supervisor –, foram pedidos que, não raramente, eu ouvi durante o acompanhamento do trabalho dos agentes aeroportuários). Por isso, estavam sempre em movimento, caminhando entre guichês do *check-in*, loja e controle, tanto que, em alguns momentos, eu ocupava a mesa deles no *check-in*.

Fui com o supervisor do turno para a área de *check-in*, os supervisores têm uma mesa atrás dos guichês, mais alta, ao lado da esteira, com um computador e uma cadeira. Ele me disse que se eu quisesse poderia ficar ali, pois eles quase nunca usam aquela mesa e também assim eu poderia ter uma boa visão do terminal. Sem falar que ali eu não teria contato com clientes, pois nesta área só entram pessoas autorizadas pela empresa. Fiquei por ali (...) (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012).

Os supervisores utilizavam parte de seu tempo organizando as escalas de trabalho diárias, pois, apesar de a regra deixar claro que os agentes podem executar diferentes funções em diferentes áreas no trabalho, alguns resistem em trabalhar na loja, por exemplo, mesmo que seja somente para cobrir o dia de folga ou o horário de almoço de algum colega.

O trabalho dos supervisores consta em supervisionar e coordenar as atividades aeroportuárias desempenhadas por agentes de aeroporto, instruindo, treinando e disseminando os procedimentos para desenvolvimento das funções, com o objetivo de manter alto padrão de qualidade no atendimento aos clientes, na pontualidade e na segurança de voo (ANAC, 2013). Na empresa pesquisada, há, além do gerente de aeroporto, um supervisor por turno, o qual fica presente principalmente no horário comercial e em alguns finais de semana.

São responsabilidades dos supervisores: participar do planejamento operacional dos voos, instruindo e treinando os agentes de aeroporto em todas as

funções, a fim de assegurar que elas estão sendo executadas dentro dos padrões exigidos pela empresa; participar na tomada de providências para minimizar transtornos causados a clientes por eventuais irregularidades operacionais, tais como manutenção, atrasos, cancelamentos de voos, troca de aeronaves etc.; planejar, antecipadamente, as ações com o grupo, visando manter alto padrão de atendimento aos clientes, mesmo em situação adversa; prover para os prejudicados pela mudança para voos alternativos da companhia ou congêneres, acomodação, alimentação e meios de transporte, em consonância com a política da empresa e com a legislação em vigor; criar ambiente motivacional, mantendo a disciplina e tomando as ações necessárias; fazer diariamente *briefing* e *debriefing* com os agentes do aeroporto, revendo qualquer irregularidade e tomando as devidas ações corretivas, instrutivas e preventivas; elaborar, junto à gerência, o plano de treinamento anual dos agentes de aeroporto, tanto técnico quanto comportamental, conforme programa divulgado pela empresa; coordenar as atividades da equipe, elaborando escalas de serviço, folgas, férias e disponibilização para treinamento; motivar a equipe para que atinja as metas estabelecidas, acompanhando/divulgando a performance da base; dar constante *feedback* aos membros da equipe, buscando a melhoria da performance dos participantes, através de convivência harmônica entre eles; auxiliar e assessorar a gerência de aeroporto quanto ao controle de custos, verificando faturas recebidas e sugerindo ideias visando à redução de seu valor; supervisionar a performance de terceiros dentro dos padrões estabelecidos nos contratos, resguardando a companhia através da cobrança da qualidade do serviço que lhes prestam; representar a gerência de aeroporto, quando solicitado, em assuntos relacionados à operação, ao cumprimento de contrato de terceiros e, principalmente, ao atendimento a clientes especiais; assegurar a correta apresentação pessoal de sua equipe e a postura no atendimento, conforme padrão estabelecido pela empresa; disseminar políticas/informações operacionais, comerciais e de segurança; executar atividades correlatas por determinação da gerência (ANAC, 2013).

O gerente de aeroporto é o responsável por planejar e coordenar as atividades de atendimento a clientes, de acordo com as rotinas operacionais, em conjunto com as áreas subordinadas e afins. Segundo o Manual Geral de

Aeroportos (ANAC, 2013), são suas atribuições: coordenar todos os processos de atendimento de clientes e aeronaves; manter a ordem e a disciplina dos empregados, cuidando para que todos primem pela cortesia e mantenham, por suas atitudes, a reputação da empresa aérea no mais alto nível; acompanhar e informar qualquer situação que possa afetar a operação das aeronaves em seu aeroporto ou que possa reduzir sua segurança; intervir nas situações de conflito, conciliando sempre os interesses do cliente com os da companhia; manter e fomentar relações com autoridades aeroportuárias e governamentais; atender as exigências das autoridades aeroportuárias; fiscalizar o cumprimento dos contratos de locação do aeroporto e os contratos com empresas prestadoras de serviço (*handling*, segurança patrimonial, comissaria etc.); manter em ordem e atualizados: documentação, manuais, circulares, boletins da empresa aérea, arquivo de treinamento da base e contratos; fiscalizar todas as atividades com receita e despesa do aeroporto em estrita obediência às normas determinadas pela companhia; executar atividades correlatas; controlar os custos da base, de acordo com o orçamento programado.

O gerente aeroportuário da companhia pesquisada executa todas estas funções. Ele conta com o auxílio de uma secretária, que o auxilia em determinadas atividades. Durante a realização da pesquisa, houve, por três vezes, troca do responsável pela gerência do aeroporto de Porto Alegre. Quando foi realizada a primeira reunião para apresentar a pesquisa, estava ocorrendo a primeira transição da gerência das que presenciei.

No início da pesquisa, notei que os supervisores, assim como o gerente, também executavam as funções de agente aeroportuário, seja no *check-in*, na recepção ou como terceirizado.

Depois que conversamos voltei ali para o setor de *check-in* e me chamou a atenção ver o gerente com uma sacola do presente do amigo-secreto na mão e com a outra tentando ajudar os terceirizados que carregam as malas para as esteiras. Ele estava com uma mão segurando o presente e a outra ajudando a carregar as malas, alinhando as bagagens em fila para os carregadores. O movimento era grande, realmente, mas o fato de ele ser o gerente e fazer aquilo me chamou bastante a atenção. Notei que ninguém se surpreendeu com isso. Já vi o supervisor do turno no guichê fazendo *check-in* também, e parece uma coisa bem natural entre eles (Diário de Campo, 07 de dezembro de 2012).

Notei que isso ocorria, sobretudo em dias e horários de maior movimento, quando era normal ver o gerente organizando a fila, o supervisor no atendimento, portanto, por mais automatizado, padronizado e regulamentado que pareça o setor de aviação civil, são pessoas que o conduzem e elas não fazem somente 'o que está escrito'. Como detalho, na sequência. E isso faz parte das práticas de trabalho destes profissionais.

## 6 'SUAVIZANDO O ROTEIRO': PRÁTICAS DE TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS PESQUISADOS

Este capítulo tem como objetivos centrais a identificação e a compreensão das principais práticas de trabalho dos agentes aeroportuários, que se transformam, no decorrer das atividades, e dos saberes, que se desenvolvem a partir destes processos.

Devido a algumas limitações da pesquisa e do campo de estudo, foi possível acompanhar diretamente apenas o trabalho dos agentes que atuam nas áreas de *check-in*, loja e bagagem extraviada (LL). No entanto, no início da pesquisa também observei atividades de controle (COI), recepção e ônibus, ainda que não tenha acompanhado nenhuma viagem de ônibus, pois o aeroporto pesquisado oferece este serviço só em casos especiais, por exemplo quando ocorre cancelamento e redirecionamento de voos entre aeroportos.

Quanto ao controle, não julguei necessário o acompanhamento das atividades no início da fase de exploração do campo, pois os processos de trabalho destes agentes centram-se na fonia e na utilização do computador, requerendo máxima atenção e concentração por parte do agente, não podendo ser interrompido. Quando eu já estava, há algum tempo, conduzindo a pesquisa e me sentia com mais conhecimento para poder acompanhar as atividades do COI, por conhecer alguns termos específicos e estar inteirada das atividades operacionais, esta área foi mudada, indo para junto dos agentes de outras companhias em atuação em Porto Alegre, assim o acesso se tornou restrito aos profissionais com crachá homologado pela ANAC, impossibilitando que eu acompanhasse suas atividades.

O mesmo aconteceu em relação aos agentes que atuam no embarque/desembarque, conexão e rampa, áreas de acesso restrito, controladas pela autoridade aeroportuária, nas quais não foi permitida minha presença, por eu não ter o crachá de identificação da companhia. Tentei obter acesso a estas áreas, solicitando um crachá provisório da companhia, mas não obtive sucesso.



Evidenciam-se aí a formalidade e a rigidez no cumprimento das regras na aviação civil, as quais devem ser obedecidas visando à segurança e à organização, porém, de certa forma, elas limitaram a abrangência da pesquisa. Ainda que alguns agentes tenham múltiplas áreas de atuação nos aeroportos, esta pesquisa concentrou-se, portanto, no trabalho dos agentes aeroportuários das áreas de *check-in*, loja e LL, locais aos quais tive acesso irrestrito e liberdade para acompanhar todas as atividades por um período livre e indeterminado pela empresa.

A rotina de trabalho dos agentes aeroportuários pesquisados começa com a reunião de *briefing* com o gerente ou, em sua ausência, com o supervisor do turno. O *briefing* acontece, no início do turno de trabalho, com a presença de toda a equipe e tem como objetivo informar os agentes sobre o que está acontecendo no aeroporto, na empresa e no mercado de aviação comercial, como um todo. Além disso, alguns agentes são cobrados por seu desempenho, discutem-se dúvidas, necessidades de treinamento, metas, prazos, postos de trabalho do dia, folgas e demais questões pertinentes.

Não participei de nenhum *briefing* por ser algo bem interno e particular da empresa, mas, geralmente, os agentes comentavam sobre algumas reuniões e, por isso, as descrevi com base nestes relatos. A fala, a seguir, mostra seus comentários sobre as metas de vendas dos assentos diferenciados nas aeronaves. Este fato que estava incomodando muitos agentes, que não gostaram desta imposição, pois antes (quando o gerente de aeroporto era outro), segundo eles, isso não acontecia desta forma.

Estávamos eu e a [nome da agente aeroportuária] na loja (...) aí o [nome do agente] veio cumprimentá-la e disse: “e aí, já vendeu muito [nome promocional da categoria de assentos diferenciados, com mais espaço entre as mesmas] hoje?”, eles riram e ela respondeu “ah, nem me fala...”. Outro agente chegou e aí acessou o sistema e disse para o colega, “olha, tu já vendeu bastante hoje, hein...” e todos eles riram muito. Fiquei meio perdida na “piada”, aí depois a [agente aeroportuária] estava comentando com outro agente, que “o *briefing* dela tinha sido assim: tem que vender 30 hoje”. E eles discordando, “da onde, vender tudo isso...em um sábado [calmo] desses ainda” (Diário de Campo, 06 de abril de 2013).

Após esta explicação da agente sobre a reunião de *briefing*, entendi a brincadeira entre eles de verificar no sistema e dizer que um deles já havia vendido bastante naquele dia. Este agente, que teve seu perfil consultado pelo colega, atua, na maior parte do tempo, na recepção e organização das filas no *check-in*, sendo, portanto, muito difícil que ele consiga vender os assentos especiais, tampouco ter uma meta para isso. Novamente, observei as falas em tom de brincadeira, como forma de aliviar pressões e tensões decorrentes do trabalho.

Com relação à venda de assentos diferenciados, o relato, a seguir, evidencia a preocupação dos agentes com relação às metas a cumprir.

A [nome da agente aeroportuária] ainda está sem acesso ao sistema, sem *login* e senha, pois ela recém voltou das férias, aí ela reclamou para o [nome do agente aeroportuário]: “já vendi seis [nome do assento especial] para a [nome da supervisora], já que a agente estava *logada* no sistema com os dados da supervisora, e o [nome do agente]: “então vende uns para mim também, no LL eu não vendo nada.. como vou chegar para a pessoa que ‘tá’ ‘p.’ que perdeu a mala e dizer “quer comprar um [assento especial]?”.” E todos caíram na risada. O [nome do agente] me olhou e perguntou: “tu que ‘observa’ tudo aí, quem vende mais?”. Eu só sorri e disse que não prestava muita atenção nisso (...). (Diário de Campo, 04 de maio de 2013).

Este relato mostra que, na impossibilidade de acesso ao sistema, o próprio supervisor disponibiliza seus dados para que os agentes consigam realizar suas atividades. Esta nova prática pode, porém, ser tanto positiva, como negativa. No caso das vendas, trata-se de um bônus ao supervisor, que cedeu seus dados, no entanto, tendo em vista que o *login* registra, no sistema, a identidade do agente, documentando suas ações, não raramente decisões são tomadas por uma pessoa, ficam registradas como se tivessem sido feitas por outra, ou seja, por quem emprestou a identificação para acesso ao sistema.

Assim, pode haver a culpabilização de uma pessoa por algum erro que não tenha cometido. Por exemplo, neste caso, envolvendo o antigo gerente com um dos agentes: “Ele [o antigo gerente] às vezes pedia para os agentes abrirem algumas exceções para os amigos dele, e uma vez ‘esqueceu’ (relatado com tom de ironia) de assumir o compromisso no sistema, que estava registrado com o *login* do agente” (Diário de Campo, 28 de junho de 2014).

Embora tivessem permanecido as mesmas pessoas, notei algumas mudanças, quando houve trocas na gerência de aeroporto da companhia. O primeiro gerente tinha como característica ser mais informal e mais acessível aos agentes. Parecia resolver tudo de maneira simples, pensando, em primeiro lugar, no bem-estar das pessoas. Percebi isso ao contatá-lo para falar da pesquisa, o que se confirmava sempre que o via no aeroporto. Os agentes sempre o elogiavam muito e, quando ele foi promovido internamente, diziam, com frequência, ‘sentir saudade’ de seu antigo gerente. Atualmente, ele atua em quase todas as bases, pois responde por um número maior de aeroportos.

O segundo gerente veio de outra empresa aérea, conhecida por ser mais rigorosa no trato com os agentes aeroportuários. Não raras as vezes, os agentes descreviam: “ele acha que aqui é a [nome da companhia concorrente]”; “ele quer transformar a [nome da empresa pesquisada] na [nome da concorrente]”. Percebi que ele tinha um aspecto mais fechado e formal do que o antigo gerente. Contudo, sempre fui muito bem recebida por ele e, portanto, não tenho do que reclamar, ainda que os agentes fizessem isso quase o tempo todo, devido às constantes cobranças.

O segundo gerente foi o que permaneceu por mais tempo durante a minha observação. Somente nos últimos meses em que eu estava em campo, houve nova troca. Um antigo supervisor de turno assumiu o cargo de gerente de aeroporto da companhia. Não tive muito contato com ele, conversamos por pouco tempo, mas me pareceu ser bastante acessível e parceiro dos agentes.

No primeiro dia em que fui ao aeroporto sem saber que este novo gerente já havia assumido, os agentes me falaram: “A vossa Santidade nos deixou”. Fiquei impressionada, pois entendi o que queriam dizer, já sabia que eles se referiam ao gerente antigo, ao qual denominavam ‘o papa’, por ele achar que está sempre certo e se sentir como autoridade máxima: “viu só como estamos mais felizes agora?”; “notou que o clima está melhor por aqui?” (Diário de Campo, 20 de junho de 2014). Realmente, as coisas haviam mudado.

A abordagem da etnonarrativa propicia a vivência em campo, possibilitando considerar não apenas os discursos nele contidos, mas também o contexto em que se desenvolvem as narrativas, as quais são formadas por esse mesmo contexto. O

prefixo 'etno' destaca a inclusão do local como um elemento não discursivo, ativo na construção das narrativas (HANSEN, 2006).

Com o tempo, fui entendendo as piadas, os apelidos e outros elementos que só fazem sentido para quem está integrado não só ao texto, mas principalmente ao contexto. Assim, passei a entender quando falavam algo em códigos, quando utilizavam de apelidos para se referir a outras pessoas ou empresas. Por exemplo, a 'falecida', era uma alusão ao fim da companhia Webjet; 'aquela lá' referia-se à maior concorrente e, com o tempo, fui efetivamente sendo integrada a equipe, na medida em que compartilhava também alguns saberes do grupo pesquisado.

Após as reuniões de *briefing*, são assumidas as posições de trabalho do dia. Os agentes que trabalham com vendas certificam-se, primeiro, de possuírem os materiais necessários para o desempenho de suas atividades, como fundo de troco (de dinheiro) e qual sua quantia; máquinas de cartão de crédito; telefones e rádio comunicador para contato com a supervisão e com os demais agentes da sua e das outras bases da empresa. Outra ação importante é o acesso aos sistemas de atendimento e vendas com o *login* pessoal e a senha, por ser imprescindível, para o atendimento aos clientes, estar com os sistemas abertos e acessíveis.

O acesso aos sistemas através de *login* e senha é uma das principais práticas do trabalho destes profissionais. Aqui a prática significa a conexão do *knowing* com o agir (GHERARDI, 2008), apresentando total relação com os saberes, nos planos mais amplos da rotina de trabalho (STRATI, 2007; GHERARDI, 2009; MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; SANDBERG; DALL'ALBA, 2009).

Em um ambiente de trabalho como o dos aeroportos, em que se preza a padronização de atividades e atendimentos, o composto *login* e senha diferencia os agentes aeroportuários. Logo no início da pesquisa, observei que algumas pessoas conseguiam resolver certos problemas sozinhas, enquanto outras solicitavam ajuda dos supervisores ou dos colegas.

Ao questionar sobre essa minha impressão, ouvi de uma agente:

'O [apelido de um agente multiplicador] sabe muito, ele é mais velho, mais experiente (...) a senha dele faz coisas que a minha não faz, é poderosa!'. Isso também se mostrou como um problema, pois logo depois ela disse que

às vezes ela tenta ajudar algum cliente mas não consegue, pois a senha dela não libera algumas taxas, por exemplo, aí vai o [nome do agente multiplicador] e consegue, aí os clientes saem pensando que foi má vontade dela (Diário de Campo, 10 de dezembro de 2012).

Além dos saberes de cada agente, legitimado muitas vezes por seu cargo de multiplicador ou central, que os diferenciavam, o não humano *login* de acesso aos sistemas também atuava nesse sentido. Este fato foi recorrente, durante as observações e nas conversas com os agentes aeroportuários. A questão de as senhas terem 'poderes' diferentes é algo bastante marcante no campo. Em outras situações, foi relatado:

A [nome da agente] me disse que isso é complicado, pois muitas vezes as bases se contradizem 'umas fazem uma coisa e as outras fazem diferente', também ocorre dos próprios colegas de base agirem de maneira diferente por terem senhas menos ou mais 'poderosas'... e aí os clientes cobram 'mas como eu consegui fazer isso outro dia e agora não dá?' (Diário de Campo, 02 de fevereiro de 2013).

Perguntei sobre as diferenças e possibilidades das senhas dos agentes. O [nome do agente] explicou que existem os 'agentes centrais', que são os mais experientes e pessoas que eles conhecem, sabem que podem confiar (...). Ele disse então que as senhas destes agentes realmente fazem mais coisas que as senhas dos demais, como ver o fluxo do caixa, por exemplo.

(...) Eu pedi e ele explicou sobre a 'hierarquia' das senhas, que é assim: agente aeroportuário < agente central < supervisor < gerente de aeroporto. Segundo ele, o gerente pode fazer quase tudo no sistema, mas 'ele tem que se explicar depois', ou seja, responder por aquele ato. Ele contou que alguns clientes chegam muito alterados e que aí não conseguem nada mesmo, mas quando o cliente chega educado, ele tenta ajudar ao máximo e deixa isso bem claro para o cliente, com o intuito de 'educá-lo' neste sentido, mostrar que assim se consegue mais facilmente as coisas (Diário de Campo, 07 de setembro de 2013).

Observei aí a ação de um elemento não humano que forma e transforma a prática de trabalho dos agentes aeroportuários. A partir do momento em que o nome de usuário e a senha diferenciam o atendimento, que deveria ser padronizado, ou seja, passível de repetição, surge a construção de uma nova prática: chamar um agente com um *login* mais 'poderoso' na tentativa de resolução de impasses.

Considero que os conhecimentos estavam fragmentados em um sistema (SFK), tal como relatam Bruni et al. (2007), os quais observaram a maneira como as tecnologias de informação e comunicação (TICs) se inserem nos locais de trabalho e também os remodelam. A inserção de *login* e senha no sistema promove tanto inclusão, como exclusão, possibilidades e impossibilidades.

Chama a atenção, também, o componente de perfil do cliente na resolução de problemas. Segundo os agentes, dependendo da maneira como o cliente chega ao atendimento, a prática pode ser diferente.

Um cliente chegou com uma postura bem arrogante e pediu para marcar um [nome do assento especial no avião] para ele em um dos trechos (...). A [nome da agente] prontamente pegou o seu localizador e foi alterar a poltrona dele, que pediu para já escolher o local da nova poltrona, mas ela disse que ainda não poderia fazer isso sem antes fechar a compra no sistema, passar o cartão dele ou receber em *cash*, pois antes precisava fechar a venda e depois estaria liberado para marcar. O cliente, irritado, disse 'mas por que, vocês acham que eu vou marcar [o assento] e fugir?'. Ela explicou delicadamente que não, que o sistema é que é assim. O cliente disse então que isso tinha que ser mudado (...). Ela me disse que quando chega esse tipo de cliente com 'espírito de porco' (estávamos comentando que este senhor já tinha chegado com uma aparência de irritado no atendimento), tem que já dar um 'boa tarde' melhor, para desarmar o cliente, mas que com esse não tinha adiantado (Diário de Campo, 01 de fevereiro de 2013).

Seja com o intuito de 'desarmar' o cliente ou na tentativa de 'educá-lo', os atendimentos podem ser diversos, a fim de que o cliente ao menos respeite a condição de profissional de quem está ali para ajudar, conforme explicam os próprios agentes aeroportuários.

O [nome do agente aeroportuário] comentou algumas histórias de clientes que agiram mal com ele, e por isso ele 'tascou' todas as taxas possíveis 'para [os clientes] aprenderem a ter respeito', segundo ele. 'Os incompetentes do *check-in* me fizeram perder o voo', falou um dia um cliente para ele na loja, 'ah é, incompetentes do *check-in*?', ele pensou. 'Então 'peraí', coloquei taxa de *no-show*, remarcação, assento diferenciado, mesmo tendo vaga lá atrás, (...) tasquei tudo para ele aprender a tratar bem as pessoas e, na próxima vez, ser mais gentil, pois só assim ele vai conseguir algo na vida', narrou ele (Diário de Campo, 08 de setembro de 2013).

O [nome do agente aeroportuário] abriu umas exceções para ajudar uns clientes, tirou algumas taxas, todos ficaram muito felizes. Quando ele via que estavam com dificuldade, ou tinham se atrasado por algum motivo especial, ele logo tentou ajudar. Ele me contou a história de uma cliente que chegou atrasada e queria embarcar, aí ele disse que pediu para falar com o marido dela, que estava calmo, aí ele tirou algumas taxas e remarcou para ambos, 'mas por ele', enfatizou. 'Fiz tudo conversando com ele', ela o [nome do agente] pediu para ficar e esperar ao lado. 'Ela bufava de raiva', lembrou (Diário de Campo, 11 de janeiro de 2014).

Com relação aos saberes dos agentes, que, muitas vezes, os diferenciam na resolução de problemas, destaco aqui outra situação. Ela requereu do agente não só de conhecimentos sobre práticas e processos de trabalho, mas também rapidez de raciocínio para a tomada de decisão, a fim de consertar um erro e evitar um problema maior. Esta situação possivelmente gerou um novo aprendizado.

O [nome do agente aeroportuário] me contou que em uma vez um passageiro que ele vendeu [nome do assento diferencial] dizendo que não tinha mais atrás, mas na verdade tinha, pois às vezes eles estão vendendo pouco, e os supervisores cobram que vendam mais. Aí o cliente perguntou no *check-in* se tinha espaço lá atrás e o agente do *check-in* disse que sim. O cliente voltou à loja e o chamou de mentiroso, aí ele rapidamente reservou três assentos para um grupo de passageiros que ainda não tinha feito *check-in* e mostrou ao cliente que não tinha mais espaço atrás (...) ainda que isso não seja permitido (marcar assentos sem os passageiros presentes, pois isso 'engessa' o voo). Mas foi uma atitude para sair de uma situação criada, segundo ele (Diário de Campo, 03 de junho de 2013).

A partir desta dinâmica processual, saber, aprender e organizar são ações ontologicamente imbricadas. Os sujeitos desenvolvem saberes através de suas relações e vivências, os quais são performados nas ações e nas práticas cotidianas. Portanto, eles são sempre situados (histórica e culturalmente), relacionais, materialmente mediados, dinâmicos e provisórios (SVABO, 2009). Segundo o próprio agente, a situação acima não teria ocorrido se não fosse pelo contexto de pressão para atingir as metas de vendas.

A prática corrente pressupõe, em certa medida, a diferenciação dos agentes de acordo com seus saberes, ao instituir os centrais ou líderes, que contam com privilégios, como de ter maiores possibilidades de acesso ao sistema, ainda que esta não seja sua função específica. O papel de gerenciar determinados problemas é do

supervisor e, quando é preciso tomar alguma decisão mais complexa, do gestor de aeroporto.

Não raras vezes, o gestor atuava junto ao supervisor, com o objetivo de auxiliá-lo em decisões mais complicadas. Considero o relato a seguir bastante emblemático, pois envolve uma situação na qual práticas e padrões se diferenciam, em sua concepção. Ressalto que este não tenha foi um caso isolado, durante o período de observações em campo.

Chegou um rapaz com um filho, com menos de dez anos, dizendo que queria comprar passagem de volta para São Paulo. A [nome da agente aeroportuária] deu o preço (em torno de R\$ 900) e ele disse que não, que iria pagar R\$ 700, pois era só o que eles tinham, e mostrou o dinheiro que estava no bolso, contando as notas de R\$ 100, uma a uma. Ele disse que era missionário de Jesus e que estava em Santa Maria prestando solidariedade aos parentes das vítimas do incêndio na boate Kiss. A [nome da agente aeroportuária] disse que já tinha dado o desconto de 20% autorizado em toda a empresa para voluntários em trânsito para Santa Maria, mas mesmo assim ele não aceitava, pois disse que pagou em torno de R\$ 700 para vir e a atendente de SP garantiu que ele pagaria o mesmo preço para voltar.

Virou um impasse grande, pois ele era bem enfático, falava alto, usava a criança a todo o momento: 'você vão deixar eu e o meu filho nesta situação? Vamos, filho, vamos de ônibus, daqui a umas 20 horas a gente chega lá... esta empresa não quer colaborar com a gente (...) não iremos mais viajar com essa empresa, nunca mais...' e várias vezes ele repetia a mesma história, cada vez se alterando mais, mas se fazendo de muito ponderado e educado. A situação ficou desconfortável, a esta altura os dois agentes estavam tentando contato com SP, com a supervisão, com a gerência, enfim, que alguém resolvesse, pois eles não sabiam mais como convencer o 'missionário' de que passagens de avião sofrem alteração nos preços.

Ele insistia que a agente de SP tinha garantido o preço (...). Questionei se ele não tinha entendido mal, que ela tinha garantido o desconto de 20%, e ele estava confundindo. Ele disse que não, que ela falou em preço e repetia mil vezes a mesma história, fazia o diálogo com a agente e ainda confirmava 'lembra, filho?', o menino ficava imóvel, com cara de assustado.

A [nome da agente aeroportuária] até tentava tirar algumas taxas, mas não mudava muito o preço, tentava ver os preços de outro dia, mas aí eles não tinham onde parar em POA, pois estavam com o dinheiro contado para a passagem, mostrando toda hora aquele dinheiro e contando, cédula por cédula, em voz alta. (...) A [nome da supervisora] veio até a loja, tentou conversar com ele, falando que não pode mexer em tarifa, que é o sistema que não passa um preço diferente e etc., e ele seguia repetindo a mesma história. Chegou o [nome do gerente de aeroporto] (...) O 'missionário' olhou bem para o crachá dele, viu que era o gerente e mudou o tom, cumprimentou-o, perguntou o nome dele, disse que iria rezar por ele, começou a falar mais baixo, contou a mesma história, mas quando ele narrou o diálogo com a agente de SP vi que ele mudou alguns detalhes, o que me fez crer que ele estava aumentando um pouco a história.



Eles não chegaram a um acordo (...) mas o [nome do gerente do aeroporto] explicava que só queria ver o preço para vender uma passagem mais barata para ele e depois trocar por uma que saísse hoje, isentando as taxas de remarcação, aí poderia dar mais barato ainda do que R\$ 700. Mas como na semana que vem é Carnaval, então as passagens para duas pessoas estavam escassas, além de caras. (...)

O cliente resolveu ir embora, após muito diálogo e nenhum acerto. Ficamos comentando sobre esta situação constrangedora e que ele estava expondo o filho... e a [nome da supervisora] perguntou para mim: 'foi isso que tu veio ver? Barraco?', em tom de brincadeira, embora todos estivéssemos tensos também. Eu sorri e disse que tudo é um aprendizado, eles concordaram. Ela também questionou aos agentes? 'Ele mudou muito quando veio o [nome do gerente do aeroporto]?', e os agentes 'sim, normal, né', e viraram para mim, explicando que os clientes que fazem esse tipo de coisa - mudam muito quando falam com os gerentes.

O [nome do gerente] veio novamente à loja dizendo para a [nome da agente aeroportuária] seguir tentando uma passagem mais barata, ela seguiu procurando e encontrou um dia de fevereiro mais barato, que com as taxas de aeroporto (impossíveis de tirar), mas sem as taxas de remarcação daria em torno de R\$ 600. Assim que ela encontrou, o [nome do gerente] saiu correndo atrás do cliente no terminal. A essa altura eles já tinham perdido o último voo do dia para SP (sábado os voos são reduzidos), mas com esse valor que sobraria da passagem ele poderia pegar um hotel.

O [nome do gerente] voltou com os dois, ele estava sorrindo, aliviado, e disse para a [nome da agente] fazer as reservas neste voo mais barato e aí já confirmou com eles para virem para o primeiro voo da manhã de domingo, às 6h. (...)

Quando eles foram embora, todos respiramos aliviados, o [nome do gerente] veio até mim para me cumprimentar, eu comentei que tinha enviado *e-mail* naquela semana para confirmar que viria no final de semana, e ele disse que (...) não preciso me preocupar, que sou sempre bem-vinda e que daqui a pouco ele me coloca no balcão, porque já devo estar sabendo tudo depois dessa. Todos riram. Ele ainda perguntou 'tu viu cada coisa que a gente pega? Isso aqui não se aprende em escola de aviação, né?' (Diário de Campo, 01 de fevereiro de 2013).

O relato ficou extenso, pois tentei não retirar as informações mais relevantes. Considerei este um exemplo característico de 'como as coisas são resolvidas' na empresa pesquisada. Primeiro, houve a hierarquização do atendimento. Quando o agente aeroportuário não consegue resolver alguma questão, pede ajuda ao colega mais próximo e à base envolvida, no caso a de São Paulo, se eles não conseguem contato e/ou encontrar uma solução, pedem auxílio à supervisão e esta, se preciso, recorre ao gestor responsável por aquela base na companhia.

Interessante observar que, no intuito de ajudar um cliente e uma criança que narravam uma história comovente, sobretudo naquela semana do fatídico acidente em Santa Maria, os agentes alteraram a prática corrente, retirando algumas taxas do

preço final das passagens aéreas. Como o cliente insistia que não tinha todo o dinheiro para pagar as passagens, novas formas de ajudar foram pensadas. A utilização dos saberes mostrou-se fundamental, pois, de acordo com sua experiência, o gestor sabia que comprar uma passagem futura e remarcar-la para o próximo voo poderia sair mais barato, alternativa que normalmente não é oportunizada aos passageiros quando vão comprar seus bilhetes.

Observa-se aqui a influência do contexto na ação. Talvez se o cliente não estivesse com uma criança, se não tivesse contado que era missionário e não houvesse o contexto de acontecimentos recentes, que haviam deixado marcas emocionais em todos, o desfecho teria sido diferente. Ressalto, portanto, os componentes ético, estético e emocional (STRATI, 2007b) na condução das atividades aeroportuárias, mediadas pelo contexto.

Gherardi (2008), com base em Garfinkel (1967), enfatiza que a moralidade está ligada aos padrões de ação reconhecidos pela comunidade como aqueles mais corretos, legitimados e adequados em um contexto específico, podendo ser distintos de outros contextos. Sem dúvida, o atendimento exemplificado foi influenciado pelo contexto e teve sua prática remodelada, com o intuito de resolver um impasse e ajudar o cliente, que se mostrara bastante insatisfeito com a empresa porém, logo depois, estava agradecendo e 'abençoando' a todos.

Ao confirmar para mim que 'tudo é aprendido', os agentes envolvidos a supervisora e o gerente ratificaram que, pela alteração em algumas práticas, novos saberes são desenvolvidos. No dia imediato a este acontecimento, cheguei ao aeroporto e alguns já sabiam do ocorrido, mas outros pediam que eu explicasse melhor o que havia acontecido, pois já tinham 'ouvido falar' daquele atendimento. Evidencia-se, assim, o compartilhamento dos saberes e das práticas por meio de narrativas, quer sobre fatos vivenciados pelos agentes, quer por aqueles relatados em campo.

Os processos de aprendizagem, decorrentes da construção de novos saberes, relacionam-se com o conceito de *knowing*, cunhado por Nicolini et al. (2003). Conforme explicam, os saberes e os processos de aprendizagem ocorrem, de modo simultâneo, no momento em que as ações são performadas. Para os mesmos autores, este *knowing* trata-se de um saber em ação, situado no contexto

histórico, social e cultural em que ele surge, para ser incorporado à variedade de formas e meios.

Os saberes situados em sistemas de ações práticas contínuas, como as rotinas dos profissionais, são relacionais, na medida em que se alteram dependendo do cliente; são mediados por artefatos, humanos e não humanos; relacionam-se com o contexto de interação, ao qual estão arraigados. Estes saberes são adquiridos através de alguma forma de participação e continuamente reproduzidos e negociados. Neste caso, destaco, como ingredientes destes processos de negociação das práticas, as exigências do setor, em forma de normas e legislações, a serem cumpridas.

As alterações, no entanto, ocorrem mais frequentemente do que se poderia imaginar. Muitas vezes, os agentes remodelam as práticas de trabalho que teriam de ser padronizadas, como eles mesmos reconhecem no relato a seguir.

Chegou uma senhora, bem idosa, dizendo que só queria questionar uma coisa: ela perguntou por que ela precisou pagar R\$ 120,00 para fazer a remarcação de um voo um mês antes deste e, no dia do voo, eles cobram R\$ 75,00 para o mesmo procedimento. O [nome do agente aeroportuário] respondeu que é isso mesmo, que é a regra. (...) Ela aceitou, mas insistiu, 'qual é a lógica, pois se eu altero o voo um mês antes, eu não dou prejuízo para a companhia, mas se altero no dia eu dou prejuízo...'. Eles concordaram, mas não souberam explicar o porquê deste procedimento. Ela foi embora dizendo que ia mandar uma cartinha para o diretor-presidente da [empresa], pois isso não fazia sentido, já que ela voa com a empresa desde que esta era uma empresa menor, e que ela não entendeu essa situação. Eles concordaram e, após a saída dela, afirmaram que ela estava certa, mas não tinham como mudar o procedimento, que é padrão (Diário de Campo, 07 de outubro de 2013).

Não houve discussão neste atendimento, a senhora não queria discordar dos agentes, apenas entender o procedimento. No entanto, eu também fiquei com a sensação de 'isso não é justo', e questionei: por que, às vezes, algumas práticas são remodeladas e, em outras, não?

(...) chegaram alguns clientes com problemas, querendo remarcar a reserva, em pleno feriadão que deu em POA, sendo que semana que vem é Carnaval, mas ele sempre dava um jeito. 'Tentamos resolver da melhor forma possível para o cliente', ele me dizia. (...) Veio um cliente pedindo

para viajar no próximo voo, ele parecia estar bem triste, ele é do RJ e queria adiantar a viagem, pois precisava muito voltar para casa. Ele chegou ali muito educado, bem sério, com ar de tristeza mesmo. Vi que o [nome do agente de aeroporto] agilizou ao máximo o atendimento para ele ir logo, tirou as taxas de remarcação e ainda pontuou no programa de fidelidade para o cliente. Tudo sem ele pedir. Na saída, o [nome do agente] me disse: 'não vou sacanear o cliente, né?', eu concordei e disse 'achei ele bem triste', o [nome do agente] confirmou e disse: 'é, de vez em quando a gente abre uma exceção' (Diário de Campo, 01 de fevereiro de 2013).

Embora existam regras, são humanos que estão 'do outro lado do balcão'. Eles quebram protocolos, transformam algumas práticas, 'esquecem' algumas regras, tratam as pessoas de maneiras diferentes. Um agente me explicou: "nós trabalhamos em cima da exceção, não [em cima] da regra" (Diário de Campo, 25 de outubro de 2013), confirmando que existem casos excepcionais e que é preciso agir em relação a isto.

De acordo com Gherardi (2012), as práticas são comumente definidas em termos de matrizes de atividades, as quais formam padrões. Para a mesma autora, os estudos baseados em prática mais promissores são os que identificam padrões aparentes nas atividades, os quais permitem que os trabalhadores reconheçam uma prática em meio a diferentes maneiras e contextos variáveis de empreendê-la, sendo, deste modo, capazes de adaptar as práticas em contextos de mudança ou em situações não previstas.

A prática constitui a ligação entre o *knowing* (no sentido de conhecer, saber) e o fazer. A participação em uma prática é tanto uma maneira de adquirir conhecimento em ação como de alterar/perpetuar tal conhecimento (GHERARDI, 2000; CORRADI et al., 2008). Para Nicolini (2011), o sujeito que conhece (*knower*) e o que é conhecido (*what is known*) emergem juntos na prática. Assim, ao observar uma prática, observa-se um saber (*knowing*) sem a necessidade de assumir, antecipadamente, um conhecimento racional, plenamente consciente e totalmente formado.

Como os atendimentos são feitos por pessoas diferentes, com saberes e possibilidades diferentes, pode haver diferentes atendimentos e soluções. Estas situações fazem com que os padrões tão comentados, cobrados e necessários à aviação civil sejam substituídos, nestes casos, por práticas eventuais, as quais,

ocasionalmente, podem perdurar na rotina de trabalho destes agentes aeroportuários ou mesmo se expandirem a outras bases.

Nas observações subsequentes, tentei identificar se havia um critério para que estes eventos acontecessem. Descobri que pelo menos duas consequências decorrem da mudança de algumas práticas de atendimento: os clientes saem satisfeitos, quando a mudança os beneficia; novos saberes são constituídos, pois há aprendizagem na condução das atividades e, principalmente, na construção de novas práticas.

No entanto, no quesito segurança, a realização de novas ou adaptadas práticas pode ser algo perigoso às atividades. Ainda que eles não sejam responsáveis pelas atividades ‘no ar’, o trabalho dos agentes é também lembrado no quesito segurança do voo, “sim, sempre, o agente aeroportuário colabora com segurança desde o momento em que coloca o peso certo da bagagem” (Diário de Campo, 13 de abril de 2014), disse um agente, ao conversarmos sobre a relação da segurança com o trabalho dos agentes de aeroporto.

Exemplificando, quando um agente tentam ‘aliviar (nas palavras deles) para algum cliente’, mascarando, no sistema, o verdadeiro peso de sua bagagem, para evitar a indesejada cobrança de excesso, não é computada somente uma perda financeira à empresa. “Isso é muito perigoso, imagina se todos aliviam um pouquinho em um voo, aí o peso total da aeronave vai [incorreto] via sistema para o DOV e ele calcula mal o combustível necessário [para o voo], por exemplo?” (Diário de Campo, 13 de abril de 2014).

A questão da cobrança de excesso de peso das bagagens foi bastante recorrente nas observações em campo. No início, notei que era comum os agentes ‘aliviarem’ alguns quilos extras nas bagagens dos clientes, para evitar a cobrança de taxa e assim os deixarem satisfeitos com o ‘presente’ da companhia. Muitas vezes, inclusive, o cliente nem pedira tal isenção e o peso sofria uma pequena modificação no sistema. Deste modo, vai se criando uma nova prática: “quando for pouco peso a mais, é possível liberar o cliente da cobrança extra”.

Certa vez houve até um fato engraçado em decorrência desta prática: uma agente me contou que atendeu um rapaz com jeito bem humilde, que falava pouco,

“com uma carinha de coitado, sabe?”, ela me descreveu. Aí a bagagem dele ultrapassou o peso da franquía e ela, sensibilizada, achando que ele não teria condições de pagar por tal excesso, resolveu ajudá-lo e eliminou a cobrança da taxa extra, mesmo sem ele ter solicitado.

Logo depois que o cliente saiu, outro agente comentou: “que legal, tu ‘atendeu’ aquele cara ali, ele é jogador do Grêmio”. Assim que ela revelou o que tinha acontecido no atendimento, todos riram muito. Com o tempo, esta prática, no entanto, foi sendo combatida pelos supervisores, tendo em vista que poderia trazer consequências causando impacto negativo financeiro à empresa, como provocando riscos com relação à segurança.

Ele disse que o [nome do diretor presidente da empresa] sempre fala que a empresa não pode ser uma instituição de caridade, mas que eles tem que solucionar os problemas dos clientes, sobretudo os que já tem problemas suficientes. Ele disse também que muitos clientes mentem muito ‘eles matam várias pessoas da família’, cliente é assim ‘o que colar colou’, e que por isso é bom ficar alerta, mas que sempre ele tenta ajudar de alguma maneira. Ele disse que costumava liberar 1kg a mais nas bagagens, por exemplo, pois compensava em outros passageiros com menos peso, mas isso ele não faz mais, pois é nestes poucos reais (R\$) que a empresa pode perder muito dinheiro. Ele mencionou uma história da torneira, que pinga tanto que um dia termina a água, narrada pelo [nome do gerente de aeroporto] (Diário de Campo, 07 de setembro de 2013).

Embora um dos aspectos da cultura da empresa seja o de ‘ajudar os clientes’, reforçado inclusive pelo diretor presidente, os agentes aos poucos foram tomando consciência de que, na tentativa de ajudar, poderiam afetar a segurança das operações e a saúde financeira da companhia. Saliento que este aprendizado se deu por meio de uma narrativa (“a história da torneira que pinga”).

Observei a presença de um dos elementos não humanos em uma modificação da prática para orientar os clientes em relação ao caminho a ser seguido dentro do aeroporto. Não raramente as pessoas compareciam ao balcão de *check-in* e depois não sabiam para onde deveriam ir, quais procedimentos tomar para o embarque etc. Um dia cheguei ao aeroporto e notei que haviam instalado, no saguão, uma série de elementos de acessibilidade. “Até que enfim”, pensei, pois

acessibilidade é algo ainda precário no Brasil. O relato, a seguir, exemplifica tal situação.

A loja estava vazia e estávamos conversando (eu e a [nome da agente aeroportuária]) quando um rapaz se aproximou e fez sinal que queria escrever (gesto de uma caneta escrevendo). A [nome da agente] prontamente alcançou um papel e uma caneta e ele, que começou a escrever, depois deu o papel a ela. Ele estava querendo alguma informação sobre voo, ele era surdo. Ela tentou falar pausadamente com ele, que entendia tudo e escrevia a resposta. Vi que ela tentava explicar algo e ele não compreendia, ele entendia o que ela queria dizer, mas estava contrariado. Depois que o [nome do agente] chegou, eles comentaram que ele tinha pedido o preço de uma passagem que ele (o agente) havia informado. Quando o cliente foi comprar, a tarifa já tinha subido e ele não estava entendendo porque tinha subido tanto, além disso, ele teria que pagar as taxas de remarcação, pois ele tinha reserva para outro voo, então o preço final estava realmente alto. Como esta situação gerou um impasse, que se tornava difícil de explicar da forma como estavam tentando, a [nome da agente] pediu no rádio uma ajuda, perguntou se alguém sabia se comunicar em libras nos outros setores, pois estava com dificuldade de comunicação com um cliente na loja, mas ninguém retornou e o rapaz foi embora, inconformado.

Depois do atendimento perguntei se era sempre assim o atendimento (por papel e caneta), ela disse que sim, que é o que eles podem fazer, já que ninguém ali tinha domínio da língua dos sinais (...) (Diário de Campo, 21 de dezembro de 2013).

Para além deste caso, percebi, contínuas vezes, a falta de acessibilidade na infraestrutura aeroportuária, bem como a falta de preparo para o atendimento de passageiros com dificuldades, por exemplo, de comunicação. Com relação à fixação de faixas táteis no chão do terminal, visando auxiliar os deficientes visuais, observei que elas foram performadas também para indicar o caminho a ser seguido pelos passageiros que enxergam.

Antes, os agentes indicavam com as mãos e diziam: “agora é só seguir à sua esquerda, senhor, e chegar até o portão (...)”. Mesmo assim, muitos usuários apresentavam dificuldade: “Portão? Aonde tem portão?”. Com a instalação das faixas, a orientação mudou para “senhor, sabe esta faixa azul, em relevo, que tem aqui no chão? É só seguir por ela, que o senhor encontrará o portão de embarque”.

Esta pequena mudança na orientação dos passageiros, mediada pela ação de um não humano, as faixas, foi significativa para as pessoas que antes tinham dificuldade em localizar o *gate*. Desde então, tornou-se desnecessário alguém

acompanhá-las , pois não mais se perderiam dentro do saguão do aeroporto. Foi útil, portanto. O mais inusitado foi ver, por várias vezes, as pessoas caminhando exatamente em cima da faixa, com o intuito de não perder 'o rumo', como relataram os agentes, em momentos de descontração. Tureta e Alcadipani (2009) explicitam que a mera entrada de novos elementos no contexto provoca mudanças na atividade e no processo. A ausência de alguns elementos não humanos, na realização da prática, pode suspender e até inviabilizar a realização da atividade.

A ação dos não humanos pode não inviabilizar uma atividade, mas interferir nela de maneira significativa. Na loja da companhia, em determinada época do ano, o sol fica a uma altura em que sua luz transpassa uma janela o suficiente para ficar ofuscar os olhos dos agentes aeroportuários. Eu mesma, na primeira vez que cheguei ao aeroporto naquele horário, fiquei bastante incomodada com a claridade excessiva nos olhos e com a elevação da temperatura no ambiente fechado.

Comentei sobre isto com a agente que estava na loja comigo. Perguntei-lhe se a intensidade da luz a atrapalhava muito. A agente prontamente confirmou que era muito ruim, pois não conseguia enxergar direito o computador (objeto não humano fundamental às suas atividades), tampouco 'olhar direito' para os clientes, essencial em uma situação de atendimento. Observei que os agentes tentavam 'se esconder' atrás dos clientes, cuja posição os levava a bloquear o sol, e/ou deixavam estrategicamente posicionados os avisos obrigatórios de balcão, feitos de papelão, em uma tentativa de 'fazer mais sombra'.

A agente recordou que a situação já havia sido muito pior, quando ainda não havia sido instalado um aparelho de ar condicionado potente naquela área. Um condicionador de ar que não dá conta de temperaturas extremas, altas ou baixas, ou a ação do sol não suspendem a realização das atividades dos agentes aeroportuários, entretanto, nelas interferem, uma vez que tiram os humanos de sua zona de conforto. Neste caso, os agentes tinham que fazer alguns arranjos momentâneos no *layout* e no próprio posicionamento, para melhorar a condução de suas atividades.

Nestas condições, constituem-se sujeitos do processo: os agentes aeroportuários, o sol, o aparelho de ar condicionado e outros tantos objetos que são actantes na reação em cadeia das negociações, evidenciando o caráter performativo



e 'poliformo' dos atores organizacionais e dos elementos que estão conectados no cotidiano das organizações (STRATI, 2007b).

Além do desconforto anteriormente causado pela ausência de aparelhos de ar condicionado mais potentes, principalmente em um estado com estações do ano bem definidas, apresentando temperaturas bastante elevadas no verão e muito baixas no inverno, especialmente à noite e no início do dia (lembro que o turno do 'madrugadão' começa às quatro horas da manhã), observei que os sons do ambiente, mais especificamente no *check-in*, podem ser muito desconfortáveis.

O ambiente de trabalho do *check-in* é tumultuado e calmo: isso porque a empresa tem poucos voos em alguns horários, porém, tem muitos em outros, oscilando bastante essas situações. Dá bastante movimento e, daqui a pouco, é uma calmaria, aí eles se espreguiçam, conversam, vão ao banheiro, o ritmo fica bem tranquilo mesmo. Mas daqui a pouco já começa o movimento de novo. (...) Quando tem movimento, há muitos barulhos que se tornam cansativos: barulho de fita isolante ao ser desgrudada do rolo, da esteira (que é antiga e não funciona direito às vezes), dos condicionadores de ar, dos rádios comunicadores, do atendimento dos colegas ao lado, além nos barulhos próprios do aeroporto, como avisos da Infraero, da cafeteria e pessoas conversando (Diário de Campo, 06 de dezembro de 2012).

Este relato foi feito no primeiro dia de observações em campo. Após isso, foram poucas ou quase nenhuma as menções específicas ao barulho no terminal. Com o tempo, fui me integrando à equipe de tal forma que algumas coisas que eram marcantes no período inicial da pesquisa, começaram a passar despercebidas.

À medida que este processo acontecia e eu dele tomava consciência, buscava me afastar um pouco do campo, espaçando meu retorno, em duas ou três semanas ou um pouco mais. Esta mudança na minha prática de pesquisa tinha como objetivo buscar o distanciamento, para que, ao retornar, tivesse possibilidade de sentir novos estranhamentos, essenciais à condução de uma pesquisa realizada por meio de técnicas etnográficas.

Nas teorias baseadas em prática, o conhecimento organizacional é materialmente incorporado, assim, ferramentas e outros materiais são centrais para a atuação dos indivíduos nas organizações, para as atividades e para o conhecimento (SVABO, 2009). Em um campo no qual o papel e o uso da tecnologia têm caráter fundamental nas práticas de trabalho, é evidente o papel de não

humanos em sua condução, como sistemas, computadores, rádios de comunicação, máquinas de cartões magnéticos, impressoras, telefones, rede de internet, entre outros tantos. Durante minha presença em campo, foram constantes as falas que se referiram a não humanos, devido à sua importância e utilidade para o setor, que é totalmente dependente deles.

Não presenciei momentos de longas pausas no sistema, ou seja, em que os agentes precisassem trabalhar sem utilizá-lo, até porque isso seria impossível. Ocorreram, muitas vezes, pequenas falhas, que resultavam em lentidão no atendimento aos clientes. Quando, porém, isto acontecia e era necessário, havia a possibilidade de troca do equipamento, sem maiores prejuízos aos atendimentos subsequentes.

Um fato marcante no campo, sobretudo no aeroporto de Porto Alegre, é a ocorrência de neblina, que às vezes é tão forte que os aeroportos precisam ser fechados, dependendo dos aparelhos de auxílio ao pouso e à decolagem de que cada um dispõe. No aeroporto Salgado Filho, o *Instrument Landing System (ILS-2)*, equipamento que permite pousos e decolagens de aviões em meio à neblina, foi instalado somente em junho de 2014. Antes disso, muitas vezes as operações ficavam inviabilizadas, por isso o aeroporto permanecia, por muito tempo, fechado para pousos e decolagens. Nos últimos 12 anos, isto se repetiu por mais de 15.540 minutos, o equivalente a 259 horas – ou mais de 10 dias (ZERO HORA, 2014).

São constantes os problemas relacionados às condições climáticas, sobretudo no aeroporto de Porto Alegre, pois o aparelho instalado é considerado insuficiente para melhorar consideravelmente as condições de visibilidade da pista. Este aeroporto necessita de uma pista mais extensa para ter mais segurança e receber aviões maiores. Esta melhoria, até o final do campo desta pesquisa, ainda não tinha sido implementada.

As condições climáticas de outras cidades afetam as operações aeroportuárias, que são interligadas. Por exemplo, quando as condições não estão favoráveis nas cidades mais próximas do aeroporto Salgado Filho, a base de Porto Alegre das empresas aéreas tem de suprir a demanda dos passageiros que nelas embarcariam, causando muitos transtornos às atividades.

Nestas situações, são utilizados ônibus para transporte entre os aeroportos, bem como os agentes tem de executar as operações necessárias e lidar com todo o desgaste dos passageiros com o imprevisto, tentando resolver diversos casos individuais. Observam-se aí a atuação e a importância dos não humanos nas condições operacionais das práticas de trabalho.

As mudanças decorrem tanto de ações vivenciadas pelos próprios agentes, como em reflexo à situações que ocorrem fora de seu contexto. Por exemplo, as práticas que envolvem a segurança nos aeroportos podem ser alteradas, em função de fatos ocorridos inclusive em outros países, a partir do lançamento de novos procedimentos operacionais padrão e regulamentações internacionais.

“Principalmente depois do 11 de setembro [de 2001], muitas coisas mudaram por aqui [também]” (Diário de Campo, 18 de agosto de 2014), relatou um agente, quando questionado acerca de procedimentos de segurança no embarque. Verifiquei que fatos ocorridos na aviação não só constituem histórias, posteriormente narradas pelos colegas, mas também transformam as práticas e geram novos saberes.

Estabeleço, portanto, uma aproximação entre as práticas dos agentes de aeroporto com o *knowing*, definido por Orlikowski (2002), como os conhecimentos tácito e explícito (sem distinção) inseparavelmente entrelaçados com a ação. Por meio da noção de *knowing-in-practice*, foi possível observar as habilidades (*knowledgetabilities*) e a reflexividade dos atores humanos expostas no decorrer das tarefas, no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários aos saberes existentes frente a novas experiências.

Explica Orlikowski (2002) que os saberes que envolvem as práticas de trabalho, tão valiosos para as organizações, não devem ser tomados como fixos, pois os trabalhadores apenas os implantam, quando necessário; mas considerados como construídos ativa e recorrentemente e realizados nas práticas de trabalho cotidianas. Por meio da epistemologia da prática (COOK; BROWN, 1999), destaco o papel fundamental do *knowing-in-practice* nas organizações e indico, sobretudo, as limitações da abordagem da Gestão do Conhecimento, pois esta perspectiva não acompanha a dinamicidade das práticas de trabalho, tampouco as questões relacionadas à ética, à estética e ao componente emocional nas organizações.

(...) a imagem predominante transmitida pela literatura organizacional era a de que as organizações são feitas de ideias que se encontram e fundem no plano racional; ideias, portanto, desprovidas de erotismo, de sensações belas ou feias, de perfumes e odores desagradáveis, de atração ou repulsão. A teoria da organização e os estudos de gestão representavam as organizações de forma idealizada, privando-as de suas características terrestres de materialidade e corporeidade (STRATI, 2007b, p. 13).

O uso do conhecimento nas organizações é moldado pelas práticas. Estas mudanças são originadas pela interação reflexiva dos atores humanos e não apenas por planos, padrões e intenções operacionais (KOLOSKOV, 2010). Ressalto que as relações entre os agentes pesquisados e os objetos não humanos geram ações performativas e práticas. Assim, a concepção de estrutura vai dando espaço a um conjunto de relações, evitando o pressuposto de uma ordem única e fundadora – como um padrão, por exemplo –, tendo em vista também a ação do contexto em tais situações.

A prática mescla as dimensões individuais e coletivas, os elementos humanos e não humanos, descrevendo e explicando as maneiras de fazer, os corpos de conhecimento e as situações que se desenvolvem neste contexto de trabalho. As práticas geram repetições, que podem ser performadas de maneiras distintas, e estabilizações, fazendo com que os processos de ordenamento sejam efeitos relacionais e performativos destas práticas. Os saberes, portanto, são articulados na prática e nas relações entre atores, tecnologias, métodos e regras (CORRADI et al., 2008).

Quando as transformações das práticas já não eram mais surpresa para mim, tendo em vista que elas podem ocorrer constantemente (GHERARDI, 2009), procurei novamente compreender os critérios para que elas acontecessem de determinada maneira.

(...) questionei sobre isso e ele respondeu: ‘pra uns a gente libera (...) tem que ter jogo de cintura’. Tem também a questão do tipo de tarifa que a pessoa comprou (flex, promocional, etc.). No entanto, com pessoas que têm a mesma tarifa, não entendi bem o critério por que tirar as taxas de uns e não de outros, aí ele disse: ‘quando vê que é cliente [nome da categoria máxima do programa de fidelidade], se viaja bastante conosco, não vou

sacanear o cliente, né, [e] nem a agência' (Diário de Campo, 22 de junho de 2013).

Eles procuravam o bem-estar do cliente – que já tem 'problemas demais', por segurança, para não 'sacanear' ninguém, como explicaram os entrevistados. Independente dos diferentes motivos pelos quais as práticas sofreram modificações que, por vezes, se perpetuariam naquele ambiente, até seriam extrapoladas para outros contextos, ficou muito claro o julgamento ético, estético e emocional de cada um na condução e na construção de novas práticas, as quais iriam abranger o coletivo.

Embora exista um roteiro e mesmo que se saiba que ele existe e que precisa ser seguido, os agentes me ensinaram que é possível 'suavizá-lo' em alguns momentos, seja pela transformação de uma prática, seja pela forma de tratar e manter contato com os clientes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o trabalho como os saberes em prática, para compreendê-lo, foi preciso primeiro analisar conceitos e tomar por base modelos de interpretação, que estão distantes da visão do trabalho e da prática como meras atividades de execução (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Este estudo foi desenvolvido também com a finalidade de contribuir para a compreensão do fenômeno saberes do trabalho (ROSE, 2007; 2009; 2011), à luz da noção de *knowing-in-practice* (COOK; BROWN, 1999; GHERARDI, 2006; BRUNI et al., 2007).

A partir do objetivo geral: **Compreender como se configura o trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice***, busquei dar ênfase aos saberes do trabalho, originados das experiências, como forma de destacar este conjunto de conhecimentos na concepção do trabalho, para além do conhecimento considerado formal, oriundo da qualificação profissional.

Os conhecimentos podem emergir das práticas de trabalho, não sendo apenas expressos pelo saber explicativo ou teórico. Torna-se, pois, fundamental repensar a valorização de determinados saberes do trabalho, oriundos não apenas de bancos escolares, mas também das experiências e da vida profissional.

A noção de *knowing*, ao representar o conhecimento como social, processual, material e historicamente mediado, situado em caráter aberto e/ou temporário (NICOLINI et al., 2003), foi considerada apropriada para abordar os saberes do trabalho dos agentes aeroportuários. As teorias baseadas em prática contemplam a ocorrência de elementos não ordenados, que envolvem o conflito, a incerteza e a incoerência, que igualmente caracterizam a rotina de trabalho e as atividades dos profissionais pesquisados.

Foram primeiramente levantadas informações acerca do setor de aviação e do campo de trabalho dos agentes aeroportuários, visando conhecer e construir dados acerca de seus aspectos primordiais, tais como ramos de atuação, principais

atividades e responsabilidades, mercado de trabalho, qualificações requeridas, e outras informações pertinentes à compreensão da configuração de seu trabalho.

Ciente de que alguns conceitos relacionados ao conhecimento organizacional não dariam conta da complexidade dos saberes envolvidos e das práticas de trabalho, que são moldadas em caráter situado, foram pesquisadas teorias e abordagens que subsidiassem a compreensão do campo. Assim, cheguei às abordagens referentes aos estudos baseados em prática, sobretudo às noções de *knowing*, prática, ação situada e sistemas de conhecimento fragmentado, representadas pela noção de *knowing-in-practice*.

Busquei descrever os principais processos de trabalho nos quais estão inseridos os agentes aeroportuários pesquisados. Esta etapa tornou-se possível principalmente após o acesso ao Manual Geral de Aeroportos (ANAC, 2013) que, complementando minhas observações em campo, permitiu uma descrição mais densa e detalhada dos processos de trabalho dos agentes pesquisados. A descrição teve como objetivo conhecer os processos de trabalho dos participantes, como forma de reconhecer, no ato das observações, seus padrões e suas alterações dando origem a novas práticas de trabalho e a novos saberes.

A identificação e a compreensão dos saberes envolvidos na concepção do trabalho dos pesquisados foram oportunizadas pelas observações em campo, sobretudo ao atentar para o corpo de conhecimentos requeridos no trabalho; para a exigência de qualificação em seu exercício; para seu papel na inserção dos novos agentes em atuação. Além disso, foram observados arranjos e alterações nas práticas e nas rotinas de trabalho dos agentes aeroportuários pesquisados.

Verifiquei que não há uma exigência formal, como de um curso preparatório, para atuar como agente aeroportuário, uma vez que as próprias empresas investem no treinamento após a inserção do profissional, ratificando as conclusões de Amaro (2008) sobre as novas exigências relacionadas à qualificação, com enfoque mais comportamental e atrelado a noção de competências como requisito de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existem treinamentos periódicos, formulados pelos próprios agentes multiplicadores das companhias aéreas, nos quais são construídos e compartilhados não só os conhecimentos, em forma de normas técnicas e padrões, mas também os saberes, oriundos das experiências de vida e

do trabalho. Estes últimos se destacam como importante subsídio ao conteúdo programado, muitas vezes apresentado através de narrativas, com base em fatos que ocorreram na própria companhia ou em outras.

Os cursos profissionalizantes de atendimento aeroportuário, oferecidos por algumas escolas do ramo, apresentam-se como uma boa alternativa de inserção no mercado de trabalho. Eles são ministrados, geralmente, por profissionais das próprias companhias aéreas, oportunizando maior contato com os agentes e a transmissão de relatos das experiências de campo. Além disso, existe a possibilidade de as empresas solicitarem às escolas profissionalizantes a indicação de novos funcionários, uma prática bastante comum no setor.

A profissão de agente aeroportuário é, muitas vezes, ocupada por pessoas que estão buscando se inserir no campo para adquirir experiência e conhecimentos, a fim de assumir outros postos nas companhias aéreas, como os de comissário de bordo, por exemplo. Os alunos também veem, nestes cursos, uma forma de seguir em contato com os conhecimentos e os saberes produzidos em campo e como forma de ingresso no setor, mesmo que não seja na posição desejada.

Os agentes aeroportuários são profissionais que atuam no setor aéreo, sem necessidade de se deslocarem continuamente, por isso, alguns profissionais preferem atuar como agentes, a fim de permanecerem no local de residência. A profissão de agente aeroportuário é, por vezes, ocupada por profissionais com mais experiência na aviação, que decidiram, por exemplo, eliminar as constantes viagens, requeridas por sua atividade anterior em outras áreas das companhias aéreas.

Como o trabalho no setor de aviação está 'no sangue', conforme dizem os próprios agentes pesquisados, uma vez tendo atuado em aeroporto, dificilmente o profissional deixa de aí trabalhar. Observei que muitos profissionais ingressaram, nos aeroportos, com outras funções como em serviços de *handling*, por exemplo. Hoje eles atuam no atendimento aeroportuário ou como agentes de aeroporto, supervisores e gerentes das companhias aéreas, todos tendo alguma experiência anterior no ramo, considerada imprescindível no cumprimento das atividades. Demonstra-se, deste modo, o reconhecimento e a valorização, por parte das empresas, não só dos conhecimentos, mas também dos saberes construídos durante a vida profissional.



Na identificação e na descrição das práticas predominantes, que constituem o trabalho destes agentes aeroportuários, e das que são desenvolvidas no decorrer da ação situada, observei como o conhecimento é direcionado à ação, quer na tomada de decisões e na resolução de problemas, quer para manter e reproduzir as práticas. Verifiquei que as práticas podem ser continuamente transformadas, uma vez que, não raramente, elas mudam para melhor atender às necessidades do cliente ou para responder a seu comportamento, de maneira positiva ou não. Elas podem ser implementadas por uma decisão comum ao setor e/ou à empresa, visando seguir normas e padrões vigentes.

As alterações nas práticas, as diferenças observadas no tratamento e no contato com os clientes, a ação dos não humanos são constantemente negociadas e performadas, seja com base nas exigências do setor ou no julgamento ético, estético e emocional de cada um perante a ação situada. Este processo gera não somente novas práticas, como também a construção e a consolidação de saberes.

As práticas discursivas foram analisadas com base na abordagem da etnonarrativa, uma vez que observei a constante presença de histórias, narradas principalmente com o objetivo de instruir com relação a uma nova prática. Os fatos servem, portanto, como histórias e podem mudar as práticas, na medida em que se utilizam seus exemplos na configuração de novas normas e práticas no setor. Além disso, foi observada a relação com o contexto situado, pela realização e pela cocriação de práticas de trabalho, pois este exerce influência na ação e é influenciado por ela.

Destaco a constante presença, neste estudo, de relatos históricos, seja como forma de referenciar ou de reverenciar o passado da aviação civil comercial brasileira. Por isto, foi feito um breve resgate dos principais aspectos da formação deste mercado, assim como sobre o papel do governo e das instituições que nele atuam e sobre a influência das companhias aéreas na construção e na consolidação deste setor no Brasil, dada sua importância para o crescimento e o desenvolvimento do país.

O passado sempre está no presente, pois as práticas e os saberes, a partir da noção de *knowing-in-practice* e da aprendizagem situada, não descartam os saberes anteriores, por vezes, os transformam e os reconstróem. Assim, as práticas,

consideradas com a ligação entre o *knowing* e a ação, e os saberes estão imbricados.

Busquei compreender as relações que se estabelecem entre os pesquisados em suas práticas de trabalho, mais especificamente a relação entre as práticas, os profissionais, a estrutura física e os instrumentos do trabalho. Observei um ambiente laboral amigável e descontraído, uma vez que as pessoas pareciam ter uma relação bastante próxima, evidenciada pela forma de contato entre os agentes.

Contudo, como a empresa estava passando por um período de crescimento e expansão de suas operações, havia preocupação de não perder o clima favorável ao trabalho e as amizades no aeroporto, tendo como exemplo negativo outras empresas do ramo. Testemunhei, durante o período de observações, a troca, por três vezes, do gerente de aeroporto e, pelo menos duas vezes, da supervisão.

Ao que me pareceu, as relações interpessoais e de trabalho melhoraram muito após a última troca de gerente de aeroporto, por mim presenciada. O perfil do gerente anterior era mais diligente e sério, e, ao desejar primar pela eficiência, muitas vezes, ele perdia o lado 'humano' na condução de suas atividades, diferente do atual gerente. Segundo a opinião dos agentes pesquisados, a pressão que muitos sentiam, no decorrer das atividades, como as metas de vendas, por exemplo, foi dirimida após a mudança na gerência.

A relação com os equipamentos de trabalho sofreu algumas modificações, pois o sistema-base das operações foi alterado logo no início da pesquisa. Porém, fora a necessidade de investir em treinamento, sobrecarregando, algumas vezes, os agentes multiplicadores, não houve nenhum fato mais relevante a ser apurado com relação a esta questão interna. Entretanto, a demora para instalação do equipamento antineblina, no aeroporto Internacional Salgado Filho, o qual foi aguardado por mais de dez anos, causou, neste período, muitos entraves às operações 'no ar' e, conseqüentemente, problemas a serem resolvidos 'em terra' pelos agentes, que ficam na 'linha de frente' com os clientes, não raro inconformados.

Considero que os objetivos do presente estudo foram alcançados, embora algumas limitações, como a impossibilidade de acompanhamento de algumas

atividades em áreas restritas no aeroporto. Outra limitação a ser considerada é que a observação foi feita em apenas uma base da empresa pesquisada: a do Aeroporto Internacional Salgado Filho. Tendo em vista o tamanho e a diversidade de regiões e cidades nas quais a companhia aérea pesquisada tem base, estou ciente de que uma investigação, em outro local, poderá obter achados substancialmente diferentes.

Este estudo adquire relevância, ao considerar a importância dos saberes do trabalho sob a lente dos estudos baseados em prática, por meio da noção de *knowing-in-practice* e de uma abordagem estética da construção destes saberes e ao abordar o trabalho nos aeroportos, dado que somente as características ontológicas de uma organização não fornecem uma abordagem precisa. O conhecimento intelectual e racional das organizações não contém elementos suficientes para o desenvolvimento de estudos que visam compreender o fenômeno dos saberes do trabalho, sobretudo em aeroportos. Estes são locais marcados pela padronização das atividades, visando manter seu funcionamento com segurança, mas, ao mesmo tempo, são suscetíveis ao imprevisto, requerendo performance de objetos e transformação das práticas.

A prestação de serviços complexos, como os do setor de aviação civil, exige reprojeter os objetos de trabalho e as práticas profissionais, como forma de atender às exigências dos clientes, do mercado e de segurança nas atividades. Para tanto, torna-se crucial ativar processos de formação que permitam:

i. desenvolver capacidades de investigação e análise sobre suas práticas e seus objetos de trabalho;

ii. lidar com o inevitável 'conflito' e com a ocorrência de impasses conectados à prestação de serviços, como uma oportunidade para a reflexão e revisão das atividades;

iii. desenvolver a capacidade de remodelar a convivência e torná-la possível em um contexto dinâmico e fluido como o dos aeroportos, ainda que suscetíveis a padrões rígidos de procedimentos e segurança;

iv. oportunizar a reflexão e a revisão das próprias práticas;

v. construir novos repertórios compartilhados de práticas, estabelecendo e reconstruindo acordos relacionais e formas de cocriação.

Como forma de complementar os achados construídos em campo e de ampliar a pesquisa, sugiro a utilização destas abordagens, teóricas e de método, na condução de novos estudos com outros profissionais do setor, suscetíveis a padrões semelhantes de operação, alguns até com maior intensidade, como no caso das operações de segurança dos voos, executadas por comissários e pilotos. Estudos que tenham como foco a questão da ocorrência de imprevistos nas atividades aeroportuárias e como esta mobilização de saberes é tratada por gerentes operacionais me parecem igualmente oportunos.

Sugiro também abordagens que contemplem os aspectos gerenciais dos aeroportos e das companhias aéreas, com enfoque na atuação gerencial do setor de aviação, dada sua importância perante a economia e os aspectos sociais do país. Há muito a se desenvolver neste campo, principalmente em termos de infraestrutura e disponibilidade de serviços com mais qualidade, eficiência e abrangência à maior parcela da população.

Sempre ouvi falar que, uma tese de doutorado, é a hora de limitar um campo de atuação e concentrar esforços na compreensão 'do detalhe do detalhe' inerente à questão a ser resolvida. Entretanto, para mim, este estudo teve um aspecto bastante distinto, uma vez que, ainda no início do curso, deparei-me com um 'novo mundo', permeado por novas teorias e abordagens as quais, de maneira irreversível, ampliaram meu olhar sobre as organizações,.

Entendo ser necessário 'viajar', 'se afastar da situação', 'ver de cima as coisas', para que possamos compreendê-las melhor. Neste caso, porém, foi 'em terra', 'com proximidade' e 'de baixo' que melhor conheci e compreendi as situações por mim vivenciadas em campo. Foi assim que descobri novos saberes, novas práticas, novas lições, que mudaram não só minha visão sobre o trabalho nos aeroportos, mas também meu olhar para a vida.

## REFERÊNCIAS

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Panorama 2013**. 2014. Disponível em:

<[http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados\\_e\\_fatos\\_arquivos\\_ptbr/Panorama\\_2013\\_final.pdf](http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Panorama_2013_final.pdf)>. Acesso em: dez. 2014.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **A ABEAR**. Disponível em: <<http://www.abear.com.br/conheca/abear>>. Acesso em: abr. 2015.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Setor Aéreo**. Disponível em: <<http://www.abear.com.br/conheca/setor-aereo>>. Acesso em: abr. 2015b.

ALCADIPANI, Rafael; TURETA, César. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.

AMARO, Rubens A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7 nov./dez. 2008.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **A ANAC**. Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD\\_CHAVE=7](http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=7)>. Acesso em: jul. 2012.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Manual Geral de Aeroportos**. Disponível em:

<[http://www2.anac.gov.br/imprensa/SCD/2011/Manual\\_Geral\\_de\\_Aeroportos\\_\(MGA\)\\_descaracterizado.pdf](http://www2.anac.gov.br/imprensa/SCD/2011/Manual_Geral_de_Aeroportos_(MGA)_descaracterizado.pdf)>. Acesso em: abr. 2013.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Manuais**. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/imprensa/manuais.asp>>. Acesso em: abr. 2013b.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Aeródromos**. Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD\\_CHAVE=8](http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=8)>. Acesso em: maio 2014.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Arquivos**. Decreto no 6.780, de 18 de Fevereiro de 2009. Disponível em:

<[http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/Decreto\\_6780\\_PNAC.pdf](http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/Decreto_6780_PNAC.pdf)>. Acesso em: jul. 2014.

ANGROSINO, Michael V. **Etnografia e Observação Participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ANGROSINO, Michael V.; PÉREZ, Kimberly A. M. de. Rethinking Observation: from method to context. In: DENZIN, Norman K; LICOLN, Yvonna S. (eds). **Handbook of Qualitative Research**, p. 673-702. London: Sage, 2000.

ANTONACOPOULOU, Elena. The Relationship between Individual and Organizational Learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455–473, 2007.

ANTONELLO, Claudia S.; AZEVEDO, Debora. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, p. 89-113. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARAÚJO, Ronaldo F. de; CARDOSO, Ana Maria P. A Ciência da Informação como rede de atores: reflexões a partir de Bruno Latour. **Anais do VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, UFBA/PPGCI, Salvador, BA, Brasil, 2007.

ARRUDA, Maria da Conceição C. Qualificação Versus Competência. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 19-27, abr. 2000.

AUGÉ, Marc. **Não-Lugares**: introdução a uma antropologia da sobremodernidade. Lisboa: 90 Graus Editora, 2005 [1992].

AVIAÇÃO CIVIL. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República. **Governo anuncia programa de investimento em aeroportos**. Disponível em: <<http://www.aviacaocivil.gov.br/noticias/2012/12/governo-anuncia-programa-de-investimento-em-aeroportos>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

AZEVEDO, Debora. Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: um balanço de percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.2, n.1, p.35-55, jan./abr. 2013.

BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599–1616, 2006.

BARATO, Jarbas N. **Educação Profissional**: saberes do ócio ou saberes do trabalho? São Paulo: Editora SENAC, 2004.

BETANCOR, Ofelia; RENDEIRO, Roberto. Regulating Privatized Infrastructures and Airport Services. **Policy Research Working Paper Series**, 2180, The World Bank, set. 1999.

BINDER, Marcelo P. **Recursos e competências sob turbulência**: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras. 343 f. Tese (Doutorado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BJØRKENG, Kjersti; CLEGG, Stewart; PITSIS, Tyrone. Becoming (a) Practice. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145–159, 2009.

BNDES. Informe Infraestrutura. **Aviação Regional Brasileira**. Nov./2002. N. 50. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf)>. Acesso em: jul. 2014.

BONDÍA, Jorge L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, p. 20-28, Abr. 2002.

BORDINI, Rubens. **Vida de Aviador**. 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Age, 1999.

BRASIL. Senado Federal. **Glossário Legislativo**: Sistema S. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>>. Acesso em: jul. 2014.

BRASIL. Senado Federal. **O Marco Regulatório da Aviação Civil**: elementos para a reforma do código brasileiro de aeronáutica. 2008. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-42-o-marco-regulatorio-da-aviacao-civil-elementos-para-a-reforma-do-codigo-brasileiro-de-aeronautica>>. Acesso em: mar. 2015.

BRASIL. **Lei no 11.182, de 27 de Setembro de 2005**. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. Disponível em: <[http://www2.anac.gov.br/biblioteca/leis/Lei nº 11\\_182 compilada mar 2011.pdf](http://www2.anac.gov.br/biblioteca/leis/Lei_nº_11_182_compilada_mar_2011.pdf)>. Acesso em: maio. 2015b.

BRASIL. **Decreto nº 6.780, de 18 de Fevereiro de 2009**. Aprova a Política Nacional de Aviação Civil (PNAC) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm)>. Acesso em: maio. 2015c.

BRUNI, Attila; GHERARDI, Silvia; PAROLIN, Laura L. Knowing in a System of Fragmented Knowledge. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 1-2, p. 83–102, 2007.

CAMILLIS, Patricia K. de.; ANTONELLO, Claudia S. Da Translação para o Enactar: a possibilidade que a Teoria Ator-rede apresenta para pensar em termos de processos nas pesquisas em Administração. **Anais do IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, 2014.

CASTRO, Newton; LAMY, Philippe. **Desregulamentação do setor transporte o subsetor transporte aéreo de passageiros**. Texto para discussão n. 319. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.

CHAVES, Carlos K. G. **Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**: um estudo com agentes aeroportuários de Brasília. 61 f., Monografia (Bacharelado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2012.

COOK, Scott D. N.; BROWN, John S. Bridging Epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, Jul-Ago. 1999.

CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm L. The Articulation of Work Through Interaction. **The Sociological Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 71–83, 1993.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Ten good reasons for assuming a ‘practice lens’ in organization studies. **International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities**, Copenhagen, p. 1-37, Apr. 2008.

DARR, Asaf; WARHURST, Chris. Assumptions, Assertions and the Need for Evidence: debugging debates about knowledge workers. **Current Sociology**, v. 56, n. 1, p. 25-45, Jan. 2008.



DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1999 [1997].

DURÃES, Sarah J. A. Sobre algumas relações entre qualificação, trabalho docente e gênero. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 118, p. 271-288, Jan./Mar. 2012.

EIKELAND, Olav; NICOLINI, Davide. Turning practically: broadening the horizon. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 2, p.164 – 174, 2011.

EMBRATUR. **Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/embratur/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/)>. Acesso em: jun. 2014.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discourse and social change**. Cambridge: Polity Press, 1992.

FANDIÑO, Sérgio B. **Uma contribuição ao desenvolvimento sustentável das empresas aéreas brasileiras**. 203 f., Tese (Doutorado Engenharia de Transportes) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240–1253, Set–Out. 2011.

FERRETTI, Celso J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 401-422, maio/ago. 2004.

FISCHER, Maria Clara; TIRIBA, Lia. Saberes do Trabalho Associado. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário Internacional da Outra Economia**, p. 293-298. São Paulo: Almedina, 2009.

FLIGHT Escola de Aviação. **Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário**. Material didático. Porto Alegre, out. 2013.

GABRIEL, Yannis. Organizational Nostalgia: reflection on the 'Golden Age'. In: FINEMAN, Stephen (ed.). **Emotion in Organizations**. London: Sage, p. 118-141, 1993.

GEERTZ, Clifford. **The interpretation of cultures**. New York: Basic, 1973.

GERGEN, Kenneth J. The Social Constructionist Movement in modern psychology. **American Psychologist**, v. 40, n. 3, p. 266-275, Mar. 1985.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: an introduction, **Organization**, v. 7 n. 2, p. 211–223, 2000.

GHERARDI, Silvia. From Organizational Learning to Practice-Based Knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, Silvia. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2006.

GHERARDI, Silvia. Situated Knowledge and Situated Action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization**, p. 516-525. London: SAGE, 2008.

GHERARDI, Silvia. Knowing and Learning in Practice-Based Studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009.

GHERARDI, Silvia. Introduction: the critical power of the 'Practice Lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009b.

GHERARDI, Silvia. Docta ignorantia: professional knowing at the core and at the margins of a practice. **Journal of Education and Work**, v. 25, n. 1, p. 15-38, 2012.

GHERARDI, Silvia. **How to Conduct a Practice-based Study**: problems and methods. Northampton: Edward Elgar, 2012b.

GHERARDI, Silvia; PERROTA, Manuela. Egg dates sperm: a tale of a practice change and its stabilization. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 595-614, 2011.

GODOY, Arilda S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org**, v. 3, n. 2, p. 80-89, mai./ago. 2005.

HANSEN, Hans. The ethnonarrative approach. **Human Relations**, v. 59, n. 8, p. 1049–1075, 2006.

HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson. Talking action: conversations, narrative and action in interorganizational collaboration. In: GRANT, D.; KEENOY T. W.; OSWICK, C. (Eds.), **Discourse and organization**. London: Sage, 1998, p. 65–83.

HARDY, Cynthia; PALMER, Ian; PHILLIPS, Nelson. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, v. 53, n. 9, p. 1227–1248, 2000.

HENRIQSON, Éder; KUREK, Juliana. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes na aviação. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, p. 440-462. Porto Alegre: Bookman, 2011.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Relatório Anual 2011**. Disponível em: <[http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Contas/Relatorios/relatorio\\_anual\\_2011.pdf](http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Contas/Relatorios/relatorio_anual_2011.pdf)>. Acesso em: jul. 2012.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Aeroporto Internacional de Porto Alegre - Salgado Filho**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/aeroportos/rio-grande-do-sul/aeroporto-internacional-salgado-filho.html>>. Acesso em: abr. 2014.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Competências**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/institucional/competencias.html>>. Acesso em: ago. 2014b.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Relatório Anual 2014**. Disponível em: <[http://www.infraero.gov.br/images/stories/Estatistica/anuario/anuario\\_2014.pdf](http://www.infraero.gov.br/images/stories/Estatistica/anuario/anuario_2014.pdf)>. Acesso em: abr. 2015.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Concessão de Aeroportos**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/transparencia/concessao.html>>. Acesso em: abr. 2015b.

INFRAERO. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **A Infraero**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/institucional/a-infraero.html>>. Acesso em: abr. 2015c.

KERGOAT, Prisca. Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 118, p. 47-59, Jan./Mar. 2012.

KIRSCHENBAUM, Alan; MARIANI, Michele; VAN GULIJK, Coen; LUBASZ, Sharon; RAPAPORT, Carmit; ANDRIESSEN, Hinke. Airport security: an ethnographic study. **Journal of Air Transport Management**, 18, p. 68-73, 2011.

KOLOSKOV, Alexandre. Managing Knowledge or Knowing in Practice? A critical review of perspectives on knowledge management. **iSCHANNEL**, v. 5, n. 1, p. 5-9, 2010.

KNOX, Hannah; O'DOHERTY, Damian P.; VURDUBAKIS, Theo; WESTRUP, Christopher. Enacting Airports: space, movement and modes of ordering. **Organization**, v. 15, n. 6, p. 869–888, 2008.

KNOX, Hannah; O'DOHERTY, Damian P.; VURDUBAKIS, Theo; WESTRUP, Christopher. Something happened: specters of organization/disorganization at the airport. **Human Relations**, Jan. 7, p. 1-20, 2015.

LATOUR, Bruno. Trains of thought: Piaget, formalism and the fifth dimension. **Common Knowledge**, v. 6, n. 3, p. 170–191, 1997.

LAW, John. **After Method**: mess in a social science research. Taylor & Francis e-Library, 2004.

MACEDO, N. (org.). **A importância do setor aéreo na economia brasileira**. Brasília: CET UNB, 2007.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. Os Pensadores, São Paulo: Abril Cultural, 1998 [1922].

MARTIN, Patricia Y. Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': aesthetics in residential organizations for the elderly. **Human Relations**, v. 55, n. 7, p. 861–885, 2002.

MCKINSEY & COMPANY. **Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil**: Relatório Consolidado. Rio de Janeiro: McKinsey & Company, 2010.

MEIO AÉREO. **Empregos**: curso de agente de aeroporto em Porto Alegre. 03/02/2014. Disponível em: <<http://meioaereo.com/curso-de-agente-de-aeroporto-em-porto-alegre/>>. Acesso em: mar. 2014.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIETTINEN, Reijo; SAMRA-FREDERICKS, Dalvir; YANOW, Dvora. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MILLS, Charles W. **White Collar**: the american middle classes. New York: Oxford University Press, 1951.

MONTEIRO, Cristiano F. Empresários e ação política no contexto das reformas para o mercado: o caso da aviação comercial. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. suplementar, p. 159-180, Ago. 2008.

MONTEIRO, Cristiano F. Estado e mercado no transporte aéreo brasileiro pós-reformas. **Política & Sociedade**, v. 8, n. 15, p. 117–143, Out. 2009.

MOREIRA, Rene. Justiça proíbe aéreas de exigir *check-in* em totens. **Portal Exame.com**. 14/05/2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/mp-proibe-aerea-de-exigir-check-in-no-autoatendimento>>. Acesso em: dez. 2014.

NASCIMENTO, Viviane B.; ARAÚJO, Claudia A., FIGUEIREDO, Kleber F. Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos nos Terminais de Passageiros de Aeroportos Brasileiros. **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.

NICOLINI, Davide, GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Eds). **Knowing in Organizations: a practice-based approach**, New York: M.E. Sharpe, p. 3-31, 2003.

NICOLINI, Davide. Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12 p. 1391–1418, 2009.

NICOLINI, Davide. Practice as the Site of Knowing: insights from the field of telemedicine. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 602–620, 2011.

NOLAN, Tom. Red Alert: this is no drill. **Aviation Pros**. Disponível em: <<http://www.aviationpros.com/article/10382784/red-alert-this-is-no-drill>>. Acesso em: jul. 2012.

O'DOHERTY, Damian; COCK, Christian De; REHN, Alf; ASHCRAFT, Karen L. New Sites/Sights: exploring the white spaces of organization. **Organization Studies**, v. 32, n. 7, 990, 2011.

OLIVEIRA, Heber V. Entidades do Setor Aéreo. **Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República**. 23/03/2015. Disponível em: <<http://www.aviacaocivil.gov.br/assuntos/o-setor-aereo/entidades-do-setor-aereo>>. Acesso em: abr. 2015.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002.

PAIVA, Vanilda P. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. In: DIAS, F. C. et al. (orgs.). **Ensino das humanidades: a modernidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1991.

PAIVA, Vanilda P. Inovação tecnológica e qualificação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 16, n. 50, p. 70-92, abr. 1995.

PHILLIPS, Nelson; BROWN, John L. Analyzing communication in and around organizations: a critical hermeneutic approach. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1547–1576, 1993.

POSSAS, Paulo H.; PECCI, Alketa. Regulação e a Inovação: um estudo exploratório sobre as operações de processamento de passageiros nos aeroportos brasileiros. **Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.

RAMOS, Marise N. Pedagogia das Competências. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <<http://www.epsiv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/pedcom.html>>. Acesso em: Ago. 2012.

ROSE, Mike. **O Saber do Trabalho**: valorização da inteligência do trabalhador. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2007 [2004].

ROSE, Mike. Blue-collar brilliance: questioning assumptions about intelligence, work, and social class. **American Scholar**, v. 78, n. 3, p. 43-49, 2009.

ROSE, Mike. Making Sparks Fly: how occupational education can lead to a love of learning for its own sake. **American Scholar**, v. 80, n. 3, p. 35-42, 2011.

ROSENFELD, Cinara L.; NARDI, Henrique C. Competência. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, p. 62-65, 2006.

ROUSE, Joseph. Two concepts of practices. In: SCHATZKI, Theodore R.; KNORR CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike von (eds). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, p. 189-198. London: Routledge, 2001.

SANDBERG, Jörgen; DALL'ALBA, Gloria. Returning to Practice Anew: a life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349–1368, 2009.

SCHATZKI, Theodore R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, Theodore R.; KNORR CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike von (eds). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, p. 1–14. London: Routledge, 2001.

SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. In: DENZIN, Norman K; LICALN, Yvonna S. (eds). **Handbook of Qualitative Research**, p. 189-213. London: Sage, 2000.

SCHWARTZ, Yves. De la “qualification” à la “compétence”. **Société Française**, n. 37, p. 19-25, oct./nov./déc. 1990.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SHEHATA, Samer. Ethnography, Identity and the Production of Knowledge. In: YANOW, Dvora; SCHWARTZ-SHEA, Peregrine. **Interpretation and Method: empirical research methods and the interpretative turn**, p. 244-263. New York: M. E. Sharpe, 2006.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SIMON, Gilberto. Terminal 1 do Salgado Filho será ampliado em 66 mil m<sup>2</sup> – licitação será ainda em 2011. **Blog Porto Imagem**. 11/09/2011. Disponível em: <<http://portoimagem.wordpress.com/2011/09/11/terminal-1-do-salgado-filho-sera-ampliado-em-66-mil-m2-licitacao-sera-ainda-em-2011/>>. Acesso em: mar. 2014.

SOLE, Deborah; EDMONDSON, Amy. Situated knowledge and learning in dispersed teams, **British Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 17-34, 2002.

STRATI, Antonio. **Theory and Method in Organization Studies: paradigms and choices**. London: Sage, 2000.

STRATI, Antonio. Sensible Knowledge and Practice-Based Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, Fev. 2007.

STRATI, Antonio. **Organização e Estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007b.

SVABO, Connie. Materiality in a practice-based approach. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 360-370, 2009.

SWISSAIR. **Swissair**. Disponível em: <[http://www.swissair.com/index\\_en.html](http://www.swissair.com/index_en.html)>. Acesso em: abr. 2015.



TAM Linhas Aéreas. **Comandante Rolim**. Disponível em: <<https://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b0bd09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Acesso em: abr. 2015.

TANGUY, Lucie. La mise en équivalence de la formation avec l'emploi dans Ive et Veplan (1962-1970). **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 43, n. 4, p. 685-709, 2002.

TARTUCE, Gisela L. B. P. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 353-382, maio/ago. 2004.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567–582, 2002.

TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. O *objeto* objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n.1, p. 48-65, 2009.

VAN MAANEM, John V. **Tales of the Field**: on writing ethnography. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

VAN MAANEM, John V. Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 1, p. 218-234, 2011.

VARIG Airlines. **Fundação Ruben Berta**. Disponível em: <<http://www.varig-airlines.com/pt/fundacaorubenberta.htm>>. Acesso em: abr. 2015.

VARIG Airlines. **Anos 1990**. Disponível em: <<http://www.varig-airlines.com/pt/90.htm>>. Acesso em: mai. 2015b.

VASCONCELOS, Cláudia. **Estrela Brasileira**. Rio de Janeiro: KBR Editora, 2010.

VASCONCELOS, Leonardo F. S. **O aeroporto como integrante de um projeto de desenvolvimento regional**: a experiência brasileira. 149 f., Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

WETZEL, Ursula; SILVA, José R. G. da. Tempo e Reestruturação Organizacional:

Nostalgia e Nostophobia como Interpretações do Presente e Reinterpretações do Passado. **Anais do IV EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Porto Alegre, RS, Brasil, 2006.

WOOD JR., Thomaz; BINDER, Marcelo P. Prisioneiros do discurso: o caso da indústria brasileira de transporte aéreo. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1273-1300, Nov./Dez. 2010.

YBEMA, Sierk. Managerial nostalgia: projecting a golden future. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 8, p. 825-841, 2004.

YLIJOKI, Oili-Helena. Academic nostalgia: a narrative approach to academic work. **Human Relations**, v. 58, n. 5, p. 555-576, 2005.

ZERO HORA Digital. Aparelho antineblina começa a funcionar no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. **Notícias**. 20/06/2014. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2014/06/aparelho-antineblina-comeca-a-funcionar-no-aeroporto-salgado-filho-em-porto-alegre-4532417.html>>. Acesso em: fev. 2015.

ZERUBAVEL, Eviatar. **Time maps**: collective memory and the social shape of the past. Chicago: The University of Chicago Press, 2003.

## ANEXO A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO



## ANEXO B – ALFABETO FONÉTICO INTERNACIONAL

<b>A</b>	Alfa
<b>B</b>	Bravo
<b>C</b>	Charlie
<b>D</b>	Delta
<b>E</b>	Eco
<b>F</b>	Fox
<b>G</b>	Golf
<b>H</b>	Hotel
<b>I</b>	India
<b>J</b>	Juliet
<b>K</b>	Kilometer / Kilo
<b>L</b>	Lima
<b>M</b>	Mike
<b>N</b>	November
<b>O</b>	Oscar
<b>P</b>	Papa
<b>Q</b>	Quebec
<b>R</b>	Romeo
<b>S</b>	Sierra
<b>T</b>	Tango
<b>U</b>	Uniform
<b>V</b>	Victor
<b>W</b>	Whisky
<b>X</b>	X-Ray / Xadrez (no Brasil)
<b>Y</b>	Yankee
<b>Z</b>	Zulu

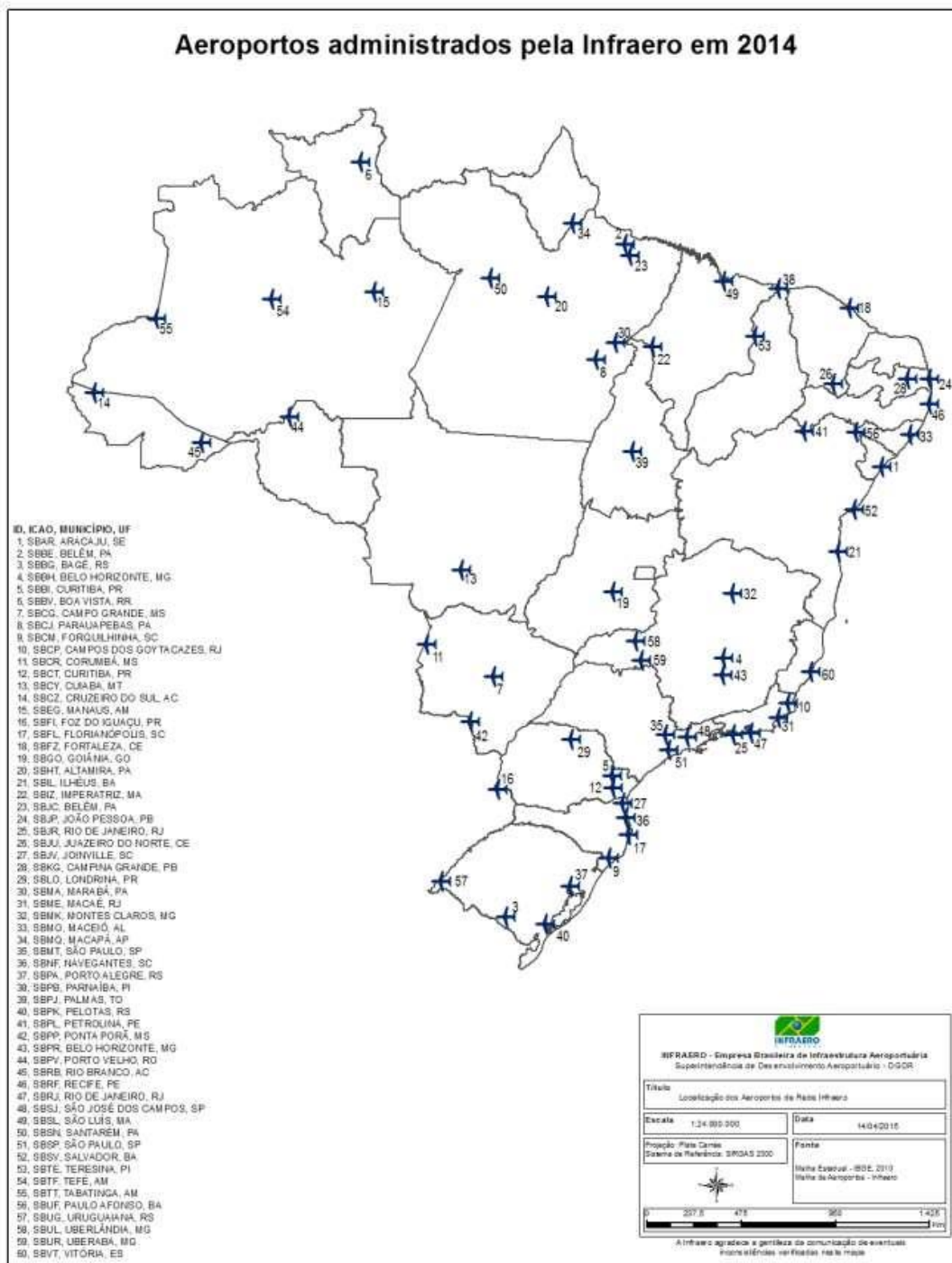
Fonte: MGA (ANAC, 2013, p. 55-56)

## ANEXO C – TABELA DE CÓDIGOS PARA CLIENTES COM NECESSIDADES ESPECIAIS

<b>CÓDIGO SSR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>BLND</b>	Cliente com deficiência visual.
<b>SRVA</b>	Animal a serviço de deficiente.
<b>DEAF</b>	Cliente com dificuldade auditiva.
<b>WCHC</b>	Cadeira de rodas. Cliente completamente imóvel. Cadeira de rodas até o assento.
<b>WCHR</b>	Cadeira de rodas. Cliente pode subir / descer escadas, mas necessita de cadeiras de rodas para distância de/para aeronave. Cadeira de rodas até o início das escadas.
<b>WCHS</b>	Cadeira de rodas. Cliente não pode subir / descer escadas e necessita de cadeiras de rodas para distância de/para aeronave. Cadeira de rodas até o final das escadas.
<b>WCBD</b>	Cadeira de rodas movida à bateria seca.
<b>WCBW</b>	Cadeira de rodas movida à bateria molhada
<b>STCR</b>	Maca na cabine
<b>LEGL</b>	Perna esquerda no gesso
<b>LEGR</b>	Perna direita no gesso
<b>LEGB</b>	Ambas as pernas no gesso
<b>OXYG</b>	Necessidade de oxigênio
<b>MEDA</b>	Requer autorização da Empresa Aérea. Não é para ser usado para cliente que requeira somente assistência especial e que não requeira uma autorização médica.
<b>MAAS</b>	Máxima assistência no embarque e desembarque
<b>UMNR</b>	Menor Desacompanhado
<b>PRG1</b>	Gestante de 1 a 5 meses (23 semanas)
<b>PRG6</b>	Gestante de 6 meses (24 a 27 semanas)
<b>PRG7</b>	Gestante de 7 a 8 meses (28 a 35 semanas)
<b>PRG9</b>	Gestante de 9 meses (36 a 39 semanas)

Fonte: MGA (ANAC, 2013, p. 93-94)

# ANEXO D – AEROPORTOS ADMINISTRADOS PELA INFRAERO EM 2014



Fonte: Anuário Estatístico Operacional 2014 (INFRAERO, 2015, p. 4)