

# Quando o mundo do trabalho levanta voo? Altos e baixos dos tripulantes de cabine

*When does the world of work take off?  
Cabin crew ups and downs*

Roberto della Santa\* 

## RESUMO

Neste ensaio defendemos que o modo de operar para o bem-estar social, a saúde de nexo psicofísico, a segurança e a proteção de passageiros e tripulantes de voo civil é o cerne do trabalho do pessoal de voo e cabine, uma categoria socioprofissional essencial. Este é o trabalho realmente existente da categoria de tripulantes de cabine e o que distingue o saber-fazer do pessoal de voo. Ainda que sua figuração pública – dos mitos fundacionais às imagens-fetice – transite entre as figuras do prestador de serviços de bordo ou de uma *etiqueta* envolta em “charme”, tal ideário e imaginário, socialmente construídos, não resistem a uma análise e caracterização algo mais detida. As situações de risco, de periculosidade ou de emergência, bem como a definição, hierarquização e implementação de medidas adequadas a cada caso, fazem parte do núcleo desta atividade vital. Estas reflexões críticas foram elaboradas a partir de uma pesquisa-ação junto ao Inquérito às Condições de Vida e Trabalho do Pessoal de Voo e Cabine.<sup>2</sup>

**Palavras-Chave:** estudos globais do trabalho; pessoal de voo; reestruturação produtiva; trabalho emocional; sentido do trabalho.

## ABSTRACT

In this essay, we argue that the way of operating for the social well-being, the psycho-physical health, the safety and protection of passengers and crew of civil flights, is the core of the work of flight and cabin personnel, an essential socio-professional category. This is the actual job of the cabin crew category and what distinguishes the know-how of the flight crew. Although its public image – from foundational myths to fetish-images – transits between the figures of the on-board service provider or an *etiquette* wrapped in “charm”, such socially constructed ideas and imagery do not resist a more detailed analysis and characterization. Risky, dangerous, or emergency situations, as well as the definition, ranking, and implementation of appropriate measures for each case, are part of the core of this vital activity. These critical reflections were elaborated from an action-research with the Social Inquiry into the Living and Working Conditions of Flight and Cabin Crew.

**Keywords:** global labor studies; flight personnel; productive restructuring; emotional work; meaning of work.

---

2 Atalho para os projetos do *Observatório para as condições de trabalho e vida*. Disponível em: <https://ocvt.unl.pt/pt/projetos>.

## ARTIGO

<https://doi.org/10.12957/rep.2023.78951>

\*Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. E-mail: roberto.dellasanta@fcs.unl.pt.

Como citar: SANTA, R. della. Quando o mundo do trabalho levanta voo? Altos e baixos dos tripulantes de cabine. *Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 53, pp. 190-205, set./dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/rep.2023.78951>

Recebido em 28 de março de 2023.

Aprovado para publicação em 10 de junho de 2023.



© 2023 A Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

## Introdução

Neste artigo analisamos o “sentido do trabalho” do pessoal de voo e cabine a partir do estudo da relação do “trabalho prescrito”, da autopercepção laboral e do “trabalho real” ou trabalho vivo. Tendo em mente a interlocução com a rica tradição dos estudos do trabalho no Brasil, em suas mais diversas disciplinas, profissões e áreas de atuação, e o acúmulo realizado desde o *Observatório para as condições de trabalho e vida*<sup>2</sup>, durante o último decênio, tratar-se-á de uma síntese do primeiro relatório de pesquisa publicado como artigo científico. Gostaríamos de realçar – o que iremos retomar, noutros ensaios – a centralidade axiológica do conhecimento do ser-que-trabalha, a primazia do trabalho vivo e uma concepção renovada do dito “modelo de pesquisa coletivo” nas “enquetes sociais operárias” realizadas desde o OCTV.

No contexto internacional alargado da aviação civil comercial, o sector em questão trata-se de uma profissão tipicamente exercida a bordo de aeronaves de linha, com o objetivo fulcral de assegurar condições de segurança a bordo (na dupla acepção de *safety* e *security*). Tem como meta principal prestar assistência, auxílio e/ou apoio aos passageiros e tripulantes dos seus voos.

Embora tenham sentidos distintos, *security* e *safety* traduzem-se, no idioma português, numa só palavra. A primeira acepção está mais relacionada com segurança de património, segurança pessoal, a nível militar, até mesmo com a soberania e estabilidade nacional. A segunda estaria relacionada com a saúde, integridade física, proteção contra perigos ou mesmo ausência de riscos provocados por condições inseguras. *Security* irá proteger terceiros perante algum ato intencional, num sentido de “ofensiva”; já *safety* refere-se à prevenção de atos não intencionais oriundos da inexistência de equipagem, estrutura e até o fator humano, em sentido “defensivo”.

O modo de atuar para o bem-estar/saúde, segurança e proteção de passageiros/tripulantes é o cerne do trabalho vivo do pessoal de voo. Este é o trabalho realmente existente da profissão de tripulantes de cabina, o que distingue o saber-fazer do pessoal de voo, ainda que a sua imagem pública – mesmo os seus mitos fundacionais e imagens-fetice – transite entre as figuras do prestador de serviços de bordo ou de prestação e serviços envoltos em “charme” e/ou “glamour”.

A análise, a interpretação e a caracterização das situações de risco, de periculosidade ou de emergência, bem como a definição, hierarquização e implementação de medidas adequadas a cada caso, fazem parte do núcleo central desta atividade. Para além das medidas corretivas *per se*, faz parte do *métier* realizarem-se a partir daí segundas apreciações – as chamadas “revisões” –, as quais têm como objetivo a confirmação de uma eficaz redução dos riscos relativamente às medidas assumidas ou os seus contínuos *briefings* e *de-briefings*.

---

2 Disponível em: [ocvt.unl.pt](http://ocvt.unl.pt). Acesso em: 07 ago. 2023.

Quando um tripulante de voo circula nos corredores, inspeciona – constantemente – odores, ruídos ou vibrações. O que no interior da *psicodinâmica do trabalho* chamar-se-ia sabedoria ou “artimanha” do trabalho faz já parte do corpo-trabalhador e dá lugar ao que Ernst Fischer (1983) – no clássico *A necessidade da arte* – chamou de “pensar com as mãos”. Seja nas rotinas laborais normatizadas ou até mesmo durante a pausa para o café, não há momento em que o tripulante não esteja a “trabalhar”.

O *corpus* alargado de evidências junto ao levantamento científico bibliográfico indicam ser uma profissão com um teor sócio-ocupacional de risco, penosidade e desgaste muito elevados. Para além das condições materiais de trabalho danosas e graves (absolutamente consensuais) há uma organização social do trabalho altamente técnica, revista/supervisionada e especializada e intensamente exposta ao despotismo do mercado e ao domínio de Estado, em sucessivas reconversões/reestruturações da produção – e da reprodução – social do sector da aviação civil comercial de diversas formas, sob distintos aspectos, inclusivamente, sua fetichização mercantil.

## Alta performance?

A aviação civil comercial sofreu, nas duas últimas décadas, uma transformação maciça através do acréscimo significativo do *quantum* de voos por cada companhia e número de sectores realizados por tripulante. Voando-se a uma altitude cada vez mais elevada – para a otimização do espaço aéreo e por questões económicas de rentabilização –, por sua vez, levou ao aumento da degradação do ambiente atmosférico no interior das aeronaves. A assistência, segurança, vigilância e emergência impuseram-se, deste modo, definitivamente, aos aspectos de apoio associados inicialmente à atividade sectorial do tripulante de cabina das mais variadas formas.

O rácio *work-to-rest* alterou-se muito significativamente, transformando-se em sector “de alta *performance*” ao nível físico e mental. O que não se alterou foram as mesmas condições físico-ambientais em que decorre – e decorrerá – a profissão, nomeadamente a altitude e/ou variações de pressão, vibrações, ruído, radiações ionizantes, humidade relativa e qualidade mesma do ar. A tais factores físicos acrescem-se factores químicos, biológicos, ergonómicos e também os factores sócio-organizacionais. De forma distinta, mas igualmente invariável, impõem-se como condicionantes de estresse próprios do grupo socioprofissional e da actividade no sector, que representam um risco estrutural de desgaste psíquico e físico (p.ex.: riscos de acidente aéreo, incidente e/ou acidente a bordo, possibilidade de contrair doenças de trabalho no decurso da profissão e por causa dela, risco de atentados terroristas, para além de riscos empregatícios etc.).

Os tripulantes de cabina (*cabin crew*) são ainda mais afetados pelo estresse no trabalho do que outras profissões tipicamente associadas ao fenómeno do *burnout*, e.g. en-

fermeiros. (CABON, 2017, p.10). Existe um sofrimento laboral específico no sector de tripulantes de voo e cabine.

Mesmo nas categorias socioprofissionais mais afeitas aos regimes de trabalho extenuantes e a condições semelhantes podem notar-se diferenças muito significativas. Um exemplo bastante evocativo é o dos efeitos (de longa duração) da síndrome de *jet lag* ou de *décalage horaire*. Já estão mais do que estabelecidos (e comprovados) no interior das comunidades científicas e das comunidades clínicas mundiais os efeitos negativos para a saúde da travessia rápida de múltiplos fusos horários e seu efeito cumulativo e sobreposicional em termos da reprodução das condições de trabalho necessárias para o estado de vigília necessário ao bom desempenho.

A esperança de vida nesse grupo socioprofissional apresenta-se, pelas razões expostas, sob incidência de factores de risco, de penosidade e de desgaste. A atividade desempenhada gera uma série de problemas, cumulativos e de longa duração, que se objetivam em condições de trabalho delimitadas que levam, inequivocamente, a uma taxa de morbilidade muito singular (ANDRADE *et al.*, 2008). São índices em constante crescimento e diretamente relacionados ao exercício do ofício em condições especificamente negativas à saúde dos tripulantes de voo: de altitude, exposição a variações da pressão, vibração, ruído, radiação, qualidade do ar, horários irregulares, travessia rápida de fusos horários e abrupta disrupção dos ritmos circadianos. Importa referir que a natureza e os limites dessa atividade não se esgotam nas condições supracitadas nem se podem explicar apenas pela excepcionalidade dos meios envolventes. Um tema a ser explorado, por exemplo, é a questão da administração das emoções e das vivências.

As tarefas de segurança, o atendimento e o apoio assumem nítido contraste com uma espécie de mito fundacional e imagem-fetiche em torno de ideias de *glamour*. São fontes de sofrimento no trabalho e desordens subjetivas – descompensações psíquicas – as horas largas (e ócio bem curto) e um certo déficit na “psicodinâmica do reconhecimento social/profissional/público” de uma categoria profissional cuja principal atribuição permanece longínqua aos olhares e ausente dos debates. O tripulante de voo cumpre uma função essencial que, como nas demais estruturas e agências deste tipo, permanece na maior parte das vezes oculta: a segurança dos passageiros.

Trata-se de uma força de trabalho altamente qualificada sob diferentes aspetos, inclusive do ponto de vista da fluência em idiomas, do saber-fazer técnico, da resiliência aos fatores ambientais etc. Assim sendo, adscvem grupos de recrutamento de quadros de trabalho simultaneamente manual e intelectual. O desafio que se nos apresenta do ponto de vista teórico-metodológico e histórico-social é justamente o de responder ao caráter multifacetado, de direção omnilateral, contidos no interior de uma laboração dessa natureza, de difícil classificação em termos gerais.

## Uma fábrica no ar?

As novas tendências no ambiente de trabalho, trazidas pela reestruturação produtiva do século XX, encontram-se significativamente sumarizadas na subjetividade e objetividade do ser-que-trabalha, em geral e, em específico, no grupo socioprofissional aqui analisado. No grupo socioprofissional dos tripulantes de cabine é possível reconhecer de modo representativo as engrenagens de envolvimento/assujeitamento do mundo do trabalho, tanto no espaço-tempo de trabalho, quanto nos processos de produção e de reprodução social do pessoal de voo. Das novas modalidades do mercado de trabalho reconfigurado já conhecidas – típicas de um “novo espírito” capitalista afeito à empresa “enxuta”/produção “flexível”, com trabalho precário –, supostamente substitutas da reificação mais típica da produção maquinal e taylor-fordista<sup>3</sup>, surge uma nova lógica de controle/organização do trabalho, ou seja, uma espécie de espoliação da subjetividade. Mais que o habitual “vestir a camisa” das firmas, trata-se de um processo multifacetado em que não se podem antever claramente os contornos e limites dos processos de exploração econômica, opressão social e dominação política. Estas linhas ténues, contudo, não as fazem mais etéreas no interior da vida quotidiana de quem trabalha enquanto tripulante.

Nesse contexto, há uma intensiva movimentação de remissão de valores da empresa para a vida social – e da vida social para a empresa –, num processo de imbricação simultânea. Tal “fábrica no ar”, se assim a podemos chamar, combina desigualmente a ampliação da maquinaria tecno-científico-informático-comunicacional, a intensa sobre-exploração do trabalho, o acréscimo da precarização e uma significativa e permanente perda de direitos sociais laborais mais básicos (nunca é demais lembrar que em muitas companhias áreas o pessoal de voo não tem água, caso não a trouxer consigo). A massificação dos voos e a reestruturação do setor tiveram um impacto brutal na subjetividade. Uma capacidade de apropriação efetiva dos nexos psicofísicos do trabalho vivo, com a utilização de ideias e imagens cada vez mais presentes na realidade dos trabalhadores, instala-se (não sem luta ou resistência, e não sem tensões e contradições), de forma hegemónica, na atualidade do trabalho. São verdadeiros valores-fetice e utopias de mercado que “contaminam” as relações laborais de modo já desigual e combinado neste sector.

Estamos aqui a nos referir a noções omnipresentes – e já muito interiorizadas – como as de “células produtivas”, “trabalho em equipa/rede”, “círculos de controle de qualidade”, “polivalências e/ou multifuncionalidades” (*multitask*), “metas” (*goals*), “competências”, “colaboradores/consultores/parceiros”, enquanto autêntica “novilíngua”, cuja substância mais granítica se encontra na razão inversa entre o nome aferido e a coisa em causa. Certa

---

3 Estamos convencidos de que o núcleo central da sociabilidade própria do chamado “americanismo” persiste na atual época histórica, inclusive um carácter operário de grande indústria e esteira rolante coextensivo aos serviços.

psicodinâmica/psicopatologia das pulsões no trabalho e um dado sistema de controle do metabolismo social, que articula em si e para si, de modo contraditório, mentes e corpos do ser-que-trabalha, são mobilizados com determinadas razões e sentidos próprios entre meios e fins.

A noção de metabolismo social, envolta nas questões do modo de vida, constitui um ponto de partida para organizar, no plano teórico-metodológico e histórico-social, uma série de *savoir-faires* do trabalho vivo como aspectos elementares do atual ser social que trabalha, sobretudo, na cultura vivida da quotidianidade do trabalho para além das prescrições, regras, manuais etc.

A desefetivação do trabalho vivo no capitalismo tardio põe em relevo severas implicações psicocorporais, universalizando as situações geradoras de estresse crônico no trabalho e, deste modo, generalizando, de forma algo inexorável, a própria metáfora do *burnout* ao mundo do trabalho. Tem lugar aí uma série de complexos de dessocialização/dissociação/desefetivação daquilo que constitui o cerne do ser genérico, a partir da degradação ampliada do trabalho. Trabalho que, ao fim e ao cabo, é um elemento – constitutivo e constituidor – do próprio ser humano, isto é, a protoforma vital de todas esferas de vida do ser social próprio ao ente-espécie.

Os processos de expropriação/alheamento da criatividade intelectual e moral não apenas do mundo dos trabalhadores, mas de clientes, consumidores e/ou usuários de produtos ou serviços, instigados a agregar valor à típica produção de mercadorias, são exemplos de uma determinada sociabilidade destrutiva que preside o atual sociometabolismo – modo de vida total – vigente no capital global. Não só a “jaula de aço”, da burocracia impessoal, mas também seus antípodas.

## O trabalho emocional

No capítulo *The great salesroom* do livro *White collar*, de Wright Mills (1951), argumenta-se que, quando se vende “a própria personalidade” – no movimento de intercâmbio de produtos, serviços e mercadorias –, tem lugar então o vivo envolvimento num autêntico processo de autoestranhamento, no sentido hegeliano, crescentemente presente em sociedades capitalistas avançadas. Aqui é-nos importante introduzir um componente fundamental da atividade vital realizada por tripulantes de cabina, o aspeto singular do assim-chamado “trabalho emocional”.

A partir dos trabalhos de Goffman, de Freud e de Marx, Arlie Russell Hochschild (2003), no livro *The managed heart*, explora a ideia de “função sîgnica” do trabalho emocional na interação ativa, consciente e social entre seres humanos como portadora do próprio *self*. O clássico estudo empírico de campo sobre o trabalho quotidiano do pessoal

de cabine e dos cobradores levou a autora a apreciar como trabalhadores de sectores tão diversos tentam preservar o sentido de *self* (e/ou “de si”), ponderando as normas de conduta prescritas pelo trabalho, e como limitam a oferta das suas disposições emocionais para fazer emergir as demonstrações dos sentimentos “verdadeiros”. Contudo, sofrem, forçosamente, de um sentido de inadequação/hipocrisia por serem sempre algo “falsos”/“-mecânicos”/“cínicos”. Quanto mais profundamente um sistema comercial determinado se fincar no intercâmbio volitivo da demonstração de emoções privadas – tanto emissores quanto recetores – mais se realizará o “trabalho” extraordinário de subtrair o que é impessoal e aceitar ou não a oferta em jogo naquela determinada interação social laboral.

Emanar alegria no meio de uma depressão crónica, suprimir o medo no meio do perigo ou intercambiar bom humor em situações de rudeza são parte fundamental do real-do-trabalho dos tripulantes de cabina, que nos cumprimentam de ombros direitos e sorriso no rosto, quando porventura podem estar abatidos – por dentro – e com vontade de chorar, ou tão-só recolher-se.

No capítulo *Between the toe and the heel: jobs and emotional labor*, de sua obra seminal, a autora justifica a opção de utilizar extremos opostos do trabalho emotivo, representados pelos cobradores, especialistas em voz de comando, e o pessoal de cabina, especialistas na boa vontade, como diapasão espectral da variabilidade de matizes emocionais que se pode encontrar entre esses polos diametrais (HOCHSCHILD, 2003). O espectro do humano é assim flagrado a partir de seus extremos.

Mas é no capítulo *Feeling management: from private to commercial uses* que essa profissão é analisada em profundidade, quando as atenções se voltam para a vida pública, ou, como diz a autora, “quando o dom se torna numa mercadoria e uma mercadoria é vertida em sentimento” (HOCHSCHILD, 2003, p. 86).

Quando regras sobre como se sentir ou sobre como expressar os sentimentos são definidas pela administração, quando os trabalhadores têm menos direitos à cortesia do que os clientes, quando a interpretação de personagens, superficial ou profunda, é a forma de venda da própria força de trabalho, e quando as capacidades privadas de acolhimento e empatia são colocadas ao serviço de fins empresariais, o que acontece com a forma como uma pessoa se relaciona com os seus sentimentos e/ou expressão facial? Quando a empatia simulada (= polidez fingida) é reconvertida em ferramenta ao serviço do trabalho, o que poderá uma pessoa aprender sobre si mesma e os seus próprios sentimentos? (HOCHSCHILD, 2003, p. 89-90 – tradução nossa).

O trabalho emocional é uma forma social, específica, de autoalienação/estranhamento de si em sentido marxista. Este “tipo” de trabalho requer que a pessoa esteja em bom estado de espírito e sentimento enquanto estiver presente no ambiente de trabalho, apesar de todas as perturbações vividas. No trabalho deve-se, em regra, agir e sentir de

uma determinada maneira, e ofertar o melhor serviço ao cliente, mesmo que, e quando, isso implicar uma grande contradição interna.

O chefe ou superior pode dizer ao subordinado para “deixar os seus problemas em casa”, o que significa que ele deve agir como se nada tivesse ocorrido, mesmo se sentindo muito mal. Os comissários de bordo da Delta AirLines, por exemplo, devem manter um estado artificial de alegria durante toda a sua jornada de trabalho, apesar da sua exaustão, e podem até levar a euforia artificial para fora do trabalho, para as suas vidas sociais. O sentido coetâneo de alienação das suas próprias emoções e estranhamento de si é, aí, simultâneo à coisificação e mercantilização dos próprios sentimentos/pensamentos do tripulante (e seus danos, duradouros).

Tal lógica empresarial – na indústria aeronáutica civil – cria uma série de conexões entre concorrência, expansão de mercado, publicidade e propaganda, expectativas agigantadas de demonstrações afetivas dos passageiros e uma procura corporativa por simulações emocionais. Quando as condições efetivas permitem tal atuação, o resultado é uma transmutação exitosa do sistema de sentimentos privados que descrevemos. O velho registro do intercâmbio de emoções – as regras de sentimentos, a atuação leve e/ou profunda – é agora reconvertido num novo regime. As velhas premissas do teórico clássico da dramaturgia moderna Konstantin Stanislavski (1989) – um exemplo insosslaiável – deslocam-se aí do palco para a cabina do avião: “agir, no trabalho, como se a cabina fosse a sua própria sala de estar, em casa”, tal como preconiza, no caso da “memória emotiva” do ator. O registro privado dá lugar ao regime corporativo. Tem lugar então todo um movimento – de duplo caráter – de alienação de si e/ou autoestranhamento.

Para o pessoal de voo, o “sorrir” é separado da sua função usual e reunido a uma outra, o de expressar o “sentir” de uma empresa, sendo exortados a sorrir mais e até “mais sinceramente”. O que tem então lugar é um curioso caso de “guerra de sorrisos”: quando e onde é do desejo da companhia sorrir mais e melhor, este torna-se mais apagado, miúdo e sem brilho. O tripulante, tal como o velho bardo, deve então fingir não a “dor”, mas a alegria que “deveras” (não) sente?

A noção de “trabalho emocional” como o autoproceto de gerir sentimentos e expressões para satisfazer os requisitos afetivos de um trabalho, através de uma dada exibição facial e corporal pública, no local de trabalho, para melhorar o estado de espírito do cliente e atrair mais vendas, divulgação e lucratividade por sua simpatia, apoiando esse esforço na evocação de sentimentos que fazem parecer mais amigáveis as expressões “agradável” ou “simpática”, não tem nada de natural. Trata-se de um artifício, de construção social, de venda de uma dada forma-mercadoria.

Para além da mercantilização do trabalho, ou do comércio de emoções, importa referir que o controle sobre a própria conduta, do ponto de vista do tripulante de cabine,

é um vetor crucial para a segurança/proteção, denexo psicofísico, dos passageiros em voo, do pessoal técnico, além, como é autoevidente, da sua própria segurança mental e corporal. A sua instrução para controlar sentimentos de passageiros durante períodos de turbulência e situações perigosas envolve ainda o treino da supressão ou mediação do próprio medo e ansiedade. Isto é, a interação recíproca entre o labor emocional e o trabalho físico é mais um dos componentes do ambiente geral de risco/penosidade/desgaste do grupo socioprofissional, um “osso” do “ofício”.

## Citius, altius, fortius

Outro aspeto fundamental presente no estudo é a categorização da “alta *performance*”. O conceito de alta *performance*, típico do complexo categorial da modernidade capitalista avançada, refere desde o alto rendimento, velocidade e eficiência de veículos automotores como carros, barcos e aviões, até ao alto desenvolvimento técnico-científico aplicado por exemplo à administração de desportos de alto nível. Esse elevado desempenho penetrou, sem maior dificuldade, no mundo vocabular dos negócios, das corridas de cavalos e/ou do universo lexical militar e, sob tal forma, com este sentido, operou verdadeira ressignificação no pessoal de voo.

A Comissão Britânica de Empregos e Competências (*UK Commission for Employment and Skills*) define o *high performance working* como uma abordagem geral – na administração de empresas – que objetiva estimular um ambiente de maior envolvimento efetivo dos empregados e de maior compromisso tácito em vias de alcançar altos níveis de desempenho, concebida para ampliar esforços discricionários dos empregados voltados para o próprio labor e para otimizar a utilização das suas competências e aptidões nos seus respectivos domínios de atuação laboral.

Essas práticas são então descritas como estratégias de gestão voltadas para o aumento da produtividade do trabalho e acréscimo da taxa de lucro das empresas, concebidas para aumentar de forma sustentada e duradoura o envolvimento do empregado, o alto rendimento laboral, assegurando a fidelização e a confiança da clientela. Envolve-se aí noções de planeamento, ferramentas psicométricas validadas, estratégias de recrutamento e posicionamento, táticas de liderança e monitorização, avaliação individual de desempenho, flexibilização das funções e carreiras, sistemas de recompensa e/ou de reclassificação, trabalho em rede e mediação de conflitos, premissas baseadas no mérito profissional, organização do *briefing* de células, entre outros vetores. Como contrapartida a esta linguagem, algo filistina, uma série de manuais de boas práticas açambarcam definições de transparência pública, *fairness* e outras baseadas em razão de “agir comunicacional” e “consenso intersubjetivo” entre partes. Mais uma vez trata-se duma “novilíngua” estatal e empresarial às avessas do autêntico sentido do trabalho vivo e real.

A noção de desgaste/resiliência de materiais – oriunda, esta, das engenharias da produção – espalhou-se para a gestão da força de trabalho. István Mészáros foi assertivo ao asseverar nos seus estudos que a obsolescência programada de mercadorias atinge novo patamar e impõe-se, também, no terreno da composição da força de trabalho hodierna. Não por acaso, trata-se de um grupo socioprofissional relativamente jovem a exercer a tarefa subreptícia. As profundas mudanças no quadro das FTL – *Flight Time Limitations* – ligam-se ao alto rácio *work-to-rest*, com representativas alterações tanto ao nível físico quanto mental. Não é difícil correlacionar a alta *performance* com o desgaste, a exaustão e o *burnout* quando, mesmo mínimos, vão ao ar.

O estranhamento de si em trabalhadores da aeronáutica civil manifesta-se na perda de sentido do fim da atividade, realizando o respetivo labor apenas como meio de vida (*e.g.*, salários e reprodução da própria existência), para chegar ao término da jornada laboral ou apenas no sentido de satisfazer a outrem. Em uma linguagem distante das premissas da psicometria, a autoalienação contribui com vigor para a exaustão no trabalho e poderá provocar diferentes formas de sofrimento psíquico e físico que potencialmente evocam a síndrome de *burnout* ou manifestações de estresse laboral, as quais daí corroem diversas áreas da vida social mais ampla.

Isto adquire contornos e texturas dramáticas por exemplo na desconexão espacial e temporal, no afastamento da família e dos amigos, na sensação avassaladora de constante não lugar ou não pertença e desde a própria escala que, de um modo ou de outro, define uma forma brutal de heteronímia em relação ao próprio devir. Opera-se uma severa descompensação psicocorporal, aliada a uma disruptiva compressão espaço-temporal. Diferentes formas de impacto objetivo e subjetivo – consciente e inconsciente – têm lugar. Perde-se totalmente a noção de ser e de estar.

O lema olímpico clássico, *citius, altius, fortius* (mais rápido, mais alto, mais forte), ou mesmo o aforisma imperial *veni, vidi, vici* (vim, vi e venci), é aqui algo mais do que metafórico. Não é verdade, porém, segundo estudos globais do trabalho, que “quem corre por gosto não cansa”.

A Comissão Europeia impôs para pilotos da aviação civil comercial um regime de laboração com 11 horas de voos noturnos, 14 horas consecutivas de serviço e 22 horas acordados antes de fazer aterragens. Pergunta Pietro Basso (2018), em *Tempos modernos, jornadas antigas*: “É surpreendente que 50% deles sintam-se supercansados e muitos recorram a drogas e álcool para resistir?”. Junto ao desemprego em massa, a sobrecarga de trabalho é uma das mais graves doenças laborais dos nossos tempos nos países do sul e, já progressivamente, no norte.

Há uma abrupta e algo vil assimetria entre as horas trabalhadas e os pagamentos recebidos. Gradualmente perde-se a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo de vida. No estudo em causa, o sociólogo italiano procura explicar (e compreender) quais teriam sido causas e efeitos para um tal entrave no desenvolvimeto dos direitos sociais dos

trabalhadores, principalmente em relação ao tempo que as suas funções exigem. Para Basso, não estamos propriamente a retornar à era da Revolução Industrial, mas continuamos presos às mesmíssimas estruturas sociais que deram origem e desenvolvimento a todo sistema metabólico de controle social atual.

## “Diz-me como trabalhas, dir-te-ei quem és”

Antes de cada voo, os tripulantes participam no *briefing* de segurança junto aos pilotos e pessoal de voo. Examinam listas de verificação de segurança e emergência, dos locais e quantidades de equipamentos de emergência e de outros recursos específicos para esse tipo de aeronave. São verificados os detalhes do embarque (necessidades especiais, crianças pequenas a viajar desacompanhadas etc.). As condições climáticas são então discutidas, incluindo antecipação de turbulências. Verificam-se as condições de segurança para garantir que todos os equipamentos (coletes salva-vidas, lanternas, extintores de fogo) estejam a bordo, na quantidade certa e em condições adequadas. Qualquer item inoperacional ou ausente deve ser relatado e corrigido no inventário de voo. Monitorizam a cabina quanto a cheiros e situações incomuns. Auxiliam no carregamento de bagagem de mão, verificação de peso, tamanho, dimensões e produtos perigosos. Certificam-se de que aqueles que estão sentados nas filas de saída de emergência estejam dispostos e sejam capazes de ajudar na evacuação, e tratam de deslocar aqueles que não estão dispostos/aptos a sair da fila para um outro assento. Fazem uma demonstração de segurança ou monitorizam os passageiros enquanto assistem a um vídeo de segurança. Em seguida, “protegem a cabine”, garantindo que as mesas das bandejas estejam arrumadas, as costas das cadeiras na posição vertical, os apoios de braços para baixo, as malas arrumadas corretamente, e que os cintos de segurança sejam apertados antes da descolagem (serviço pré-partida). Tudo isso antes do transporte propriamente dito, ou seja, antes mesmo da descolagem.

Já no ar, os tripulantes de cabine geralmente servem bebidas e/ou comida aos passageiros, usando um carrinho de serviço (*trolley*) das companhias aéreas. Quando não estiverem a cumprir as obrigações de serviço aos clientes, estes tripulantes de cabine devem realizar periodicamente as verificações de cabine e auscultar ruídos ou situações incomuns. As verificações também devem ser feitas no lavatório para garantir que o detetor de fumo não tenha sido desativado/destruído e para reabastecer suprimentos conforme necessário. Verificações regulares no *cockpit* devem ser feitas para garantir a saúde, proteção e segurança dos pilotos. Devem responder a luzes de chamada que lidam com certas solicitações especiais. Durante as turbulências, os comissários de bordo devem garantir que a cabine esteja segura. Antes do desembarque, todos os itens soltos, bandejas e lixo, devem ser recolhidos e protegidos juntamente com o equipamento de serviço e de cozinha. Todos os líquidos quentes devem ser descartados. Uma verificação final da cabina

deve ser concluída antes da aterragem. É vital que os tripulantes de cabine permaneçam conscientes, pois a maioria das emergências ocorre durante a descolagem e a aterragem. Após esta última, os tripulantes de cabine devem permanecer estacionados nas saídas e monitorizar o avião e a cabine enquanto os passageiros desembarcam do avião. Também auxiliam quaisquer passageiros com necessidades especiais e crianças pequenas a sair do avião e escoltam as crianças, enquanto gerem a documentação adequada e o processo de identificação para acompanhá-las até a pessoa designada para levá-las, além de auxiliar com indicações relativas aos voos de conexão e aferir situações anómalas.

O trabalho realmente existente – metuculoso e diligente, atento e cuidador, empático e securitário – dificilmente evoca festas, cocktails ou recepções de luxo no estrangeiro. Trata-se, sobretudo, de um trabalho altamente qualificado, rigoroso, penoso, desgastante e de alto risco estrutural envolvido, desenvolvido sob toda a espécie de intempéries conhecidas no mundo do trabalho – tenha-se em vista a longa lista de acidentes laborais e doenças relacionadas com a ocupação em causa –, com grande nível de especialização técnica e séria implicação de funções diretivas. Se as condições de trabalho evocam uma estranha combinação entre a rarefação atmosférica e baixa temperatura, típica do cimo das montanhas nevadas e a baixa humidade própria dos desertos mais secos e quentes de todo o planeta, a organização do trabalho emula o desempenho de alta *performance* do *ballet* clássico e/ou da natação sincronizada, as quais, tradicionalmente, associam força física, destreza mental e ligeireza. Conformam um grupo profissional de difícil, complexa classificação, como já dito, tendo em vista o rol heteróclito de competências/atribuições manual-intelectuais que lhes são cada vez mais sempre adjudicadas.

Para além do que é prescrito e normatizado, o real-do-trabalho típico desta profissão exige lidar desembaraçadamente, igualmente, com a rotina e o inesperado. Além disso, o tripulante deverá estar preparado para jornadas disruptivas e com o trabalho em horários incomuns. Conclui-se que este grupo socioprofissional requer um conjunto de características – de personalidade, físicas e psíquicas – algo diferenciadas que, ao fim e ao cabo, tornam a sua função algo inusual.

A formação do pessoal navegante comercial era antigamente feita pelas próprias companhias aéreas. Hoje, a formação pode ser feita em escolas autónomas que oferecem os seus cursos certificados pelas autoridades de aviação civil, por exemplo as agências reguladoras de Portugal e do Brasil. Os cursos de formação incluem matérias como segurança no voo, emergências, navegação aérea, meteorologia, sobrevivência, legislação/regulamentação da aviação civil comercial, primeiros socorros e língua estrangeira. Em Portugal, a carreira inclui as categorias comissário de bordo, assistente de bordo, chefe de cabine e supervisor. No Brasil, o grupo socioprofissional inclui as categorias de comissário auxiliar, chefe de cabine, comissário internacional, supervisor de cabine e chefe internacional. Mas por que terá o ideário/imaginário predominante associado tanto *glamour* à

função? Não é possível responder a essa questão sem debater o chamado “fetichismo da mercadoria”, na formulação marxiana, em sua configuração.

## A forma-mercadoria

A intensiva/extensiva “coadunação” que teve lugar desde a gênese ao devir da aviação civil comercial operou certa *décalage* entre imagem e conceito do trabalho da tripulação, enquanto autêntica espoliação de seu *savoir-faire*, e o encapsulamento na típica forma-mercadoria da marca. Assim é o caso das bandeiras comerciais de voo: a alusão ao *charme* e à elegância do pessoal de voo como um atributo “antropomórfico” das empresas, e a representação material-sensível e “personificação”/“encarnação” de certas insígnias – o “cuidado”, a “elegância” e a “disciplina” dos corpos-trabalhadores como metonímia e metáfora da própria imagem-voltada-para-o-consumo da marca aérea (a logo) empresarial. É todo um novo patamar de expropriação.

Reduzir o seu real-do-trabalho à *performance* atuante e à corporalidade tripulante a um apêndice (*apparatchik*) é, também, uma forma real de expropriação de si. Tal coisificação do tripulante e a reconstituição de seu corpo-trabalhador em imagem-fetice ressignificou a sua função por via da subsunção real do trabalho do pessoal de voo ao que é o “capital aeronáutico”.

A mercadorização dos sorrisos e da empatia são modos de gestão afetiva e comércio de emoções com vista a um processo, complexo, de afirmação de uma “marca”. Trata-se da ideia de que o que se compra e vende seria não um serviço ou uma viagem, mas sobretudo a experiência vivida, o estilo de vida, algo imaterial e, enfim, inalienável. Se, por um lado, não corresponderia à verdade referir esse processo como exclusivamente coercivo/externo, tampouco seria correto reputá-lo enquanto apenas consensual/interno. Há aí uma “negociação invisível” destes termos.

Existe um aspeto da realidade, não menos objetivo por ser mais elusivo à análise, que está para além da dimensão típica do processo de produção capitalista, a jusante, mas não aquém do horizonte da reprodução ampliada de capital, a montante. Trata-se do fetiche da mercadoria ou, especificamente, da fetichização da mercadoria que a força de trabalho feminina constitui no ramo particular da aeronáutica civil comercial em geral. Para tratar deste aspeto, que combina desigualmente a teoria do valor e do inconsciente, precisamos recorrer à chamada crítica da estética da mercadoria de Wolfgang Fritz Haug (1997) e relacionar questões económicas e formas estéticas de maneira a tornar a ambos âmbitos reciprocamente tradutíveis.

Suspendamos por um momento o juízo em direção ao plano da abstração. Quando Marx (2001), n’*O capital*, diz que “a mercadoria ama o dinheiro”, ao qual ela “acena” com o seu preço, lançando “galanteios amorosos”, a alegoria dirige-nos à sua base históri-

co-social. A produção social de mercadorias opera objetivando a valorização como estímulo amoroso. Assim, um género inteiro de mercadorias faz galanteios amorosos aos compradores imitando e oferecendo nada mais que os mesmos galanteios em si, com os quais os compradores tentam cortejar os seus objetos, humanos, de desejo sensual. Quem busca amor faz-se bonito e amável. Joias e têxteis, aromas e adornos oferecem-se enquanto meio hábil para representar beleza e amabilidade. Do mesmo modo, as mercadorias reproduzem a linguagem estética do “galanteio amoroso” entre seres humanos. A relação então inverte-se e as pessoas exibem a expressão estética das mercadorias. Ou seja, ocorre aqui uma primeira reação conjunta da forma social de uso das mercadorias, motivada pela valorização sobre a sensualidade material humana. A possibilidade de expressão da sua estrutura impulsiva não só se condensa como, também, a sua ênfase se desloca. Sob um forte estímulo estético, valor de troca e libido moldam-se, tal qual as pessoas na história do “ganso de ouro”, tornando-se um “imenso tesouro”. Ou, se quiserem, “capital”. O processo de valorização do valor não é infenso à sexualidade e a mesma não é incólume a seu modo de vida.

Os corpos-movidos-a-desejo (Freud apud Eagleton, 2023), os corpos-encouraçados-de-poder (Nietzsche apud Eagleton, 2023) e os corpos-para-o-labor (Marx apud Eagleton, 2023), enfim, encontram-se na pele, cabelos, cores e texturas do seu próprio corpo unitário e total, isto é, são uma só e mesma materialidade sensível, ou seja, um só e mesmo corpo em um sentido não transitivo, não aditivo e sobretudo não sobreposicional.

Ainda que as ameaças geradas pela organização do trabalho sejam evidentes, também o mundo do trabalho pode se beneficiar de um modelo de negócios saturado de *choke points*, produção *just in time* ou da própria internacionalização do modo de produzir, recorrendo, por exemplo, à solidariedade global e às paralisações setoriais. São primordialmente necessários trabalhadores que possibilitem produção, funcionamento, distribuição e manutenção/atenção/reparo sem fim numa cadeia internacionalizada no espaço e concentrada no tempo. Por isso, as sociedades humanas sob o signo do capitalismo tardio em crise baseiam-se crescentemente em contratos de trabalho que consignam a sua saúde em sentido integral, penhorando assim – e cada vez mais – a própria integridade psicofísica mediante a venda da própria força de trabalho no mercado. A lógica dos altos danos/riscos e da grave penosidade do trabalho, contudo, continua hegemonicamente assente sob caracteres mais objetivistas, *i.e.*, físicos/químicos/biológicos. Os factores individuais de adoecimento relacionados com o trabalho são muito importantes, é verdade; contudo, o nosso estudo indica que é preciso ir além dos nexos causais simples, diretos e unilaterais/monodeterminados, dando daí mais atenção às relações psicofísicas, à ordenação societal do trabalho, ao contexto efetivo alargado, e às próprias determinações sociais do “*self*”.

O sector específico de transportes que caracteriza o ramo da aeronáutica civil comercial e a sua singular inserção na cadeia de produção e reprodução da economia atual – com o deslocamento de pessoas, bens, serviços e capitais num fluxo contínuo e célere,

no espaço internacional ampliado e aproximando distâncias, entre o local e o global, num curto período de tempo – é um estudo de caso altamente representativo das suas potencialidades intrínsecas e contradições imanentes. Inclusive da tão propalada reconversão tecnocientífico-informática-comunicacional e de seus impactos produtivos/relacionais gerais que foram tão propalados como impulsores de um novo mundo laboral, para não dizer da “Revolução Industrial 4.0” e sua coorte de atributos.

O trabalho realmente existente do tripulante de cabina apresenta uma combinação singular de múltiplos e diversos factores não equalizáveis noutros grupos socioprofissionais análogos. A convivência recursiva com um tal nexos de variáveis traz graves consequências para a saúde – física/mental e social/laboral – do profissional, manifestando-se em fadiga crónica, alterações de sono e dos ciclos circadianos, “desadaptação” ao voo e também se reflete na vida pessoal e familiar em geral. A conciliação de tempos específicos de trabalho nos transportes aéreos, particularmente em longas jornadas, é mais problemática se comparada com outros sectores, o que torna urgente e necessária a discussão da reconciliação consigo mesmo, ou seja, o próprio processo de humanização da tripulação em termos de sociabilidade extralaboral: a vida vivida.

## Quem assegura os seguradores?

O conceito de divisão sexual do trabalho, uma forma de divisão do trabalho socialmente necessário decorrente de relações sociais entre sexos, foi abordado de modo sumário, sobretudo no que se refere à redistribuição entre grupos socioprofissionais, em geral, e ao trabalho específico aqui tratado. Ao discutir as aproximações possíveis e imagináveis entre a sociologia do trabalho, a história do trabalho e a psicodinâmica do trabalho, pode-se afirmar certa objeção de uma clivagem estrita entre esferas do trabalho/fora do trabalho, público e privado, e relações de produção e reprodução social. No que tange à singularidade do trabalho estudado, o aspecto do trabalho emocional, como autoalienação/estranhamento de si, combina-se desigualmente com a reificação específica representada pela cultura da marca e o fetichismo da mercadoria que assola a ideia e/ou a imagem da tripulação de cabina. Isso exige uma reflexão articulada entre teoria do valor e teoria do inconsciente, no sentido de uma teoria crítica da sociedade capitalista.

A intensificação dos ritmos e intensidades de trabalho, horas trabalhadas e jornadas de labor, sobretudo num setor estratégico de “alta *performance*”, remetem a um debate inadiável sobre factores transindividuais de adoecimento societário que têm a ver, por exemplo, com os ciclos circadianos e com a comercialização dos afetos. Enquanto não há saúde para o tripulante, não poderá haver alguma segurança para os passageiros. Não há racionalização possível, mesmo instrumental, para a situação-limite a que chegou a aviação comercial civil num sentido global.

**Contribuições dos/as autores/as:** Não se aplica.

**Agradecimentos:** Não se aplica.

**Agência financiadora:** Não se aplica.

**Aprovação por Comitê de Ética:** Não se aplica.

**Conflito de interesses:** Não se aplica.

## Referências

- ANDRADE, F. *et al.* *Tripulante de cabine: risco profissional e desgaste na profissão. Relatório técnico dos peritos médicos.* Lisboa: SNPVAC, 2008.
- BASSO, P. *Tempos modernos, jornadas antigas.* São Paulo: Unicamp, 2018.
- CABON, P. *Scientific evaluation of the long-term impacts of working conditions on cabin crew's health.* EUR/ECCA, Final Report, 2017.
- FISCHER, E. *A necessidade da arte.* São Paulo: Zahar, 1983.
- EAGLETON, T. *Materialismo.* Ed. Unesp: São Paulo, 2023.
- HAUG, W. F. *Crítica da estética da mercadoria.* São Paulo: Unesp, 1997.
- HOCHSCHILD, A. *The managed heart.* Berkley: University of California Press, 2003.
- MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos.* São Paulo Boitempo, 2004.
- MARX, K. *O Capital.* São Paulo: Boitempo, 2001.
- MILLS, C. W. *The sociological imagination.* New York: Oxford University Press. 1959.
- MILLS, C. W. *White Collar: The American Middle Classes.* Oxford University Press, New York, 1951.
- STANISLAVSKI. C. *Emotional Memory.* Routledge, Abignton, 1989.