

**CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E PANDEMIA DA COVID-19:
ANÁLISE EM UMA EMPRESA AÉREA****Tielle Passos Alves¹
Greicy Kelli Spanhol Lenzi²****RESUMO**

Esse artigo é decorrente de um Trabalho de Conclusão de Curso realizado na AEROTD. O Objetivo é avaliar o impacto das ações de clima organizacional na motivação dos funcionários, que atendem no *chek-in*, de uma companhia aérea nacional durante a pandemia da COVID-19, elencando as ações de clima propostas e descrevendo quais os aspectos são importantes para motivar os colaboradores na visão deles. Os procedimentos adotados foram pesquisa aplicada, a abordagem qualitativa e quantitativa, pesquisa exploratória e a coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário. Deste modo, observou-se que as ações de clima organizacional propostas pela empresa afetam positivamente na motivação dos colaboradores. E aspectos como comprometimento, pertencimento, transparência, reconhecimento e crescimento profissional são importantes para a motivação na visão dos pesquisados.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Crise COVID-19. Companhia Aérea.

¹ Tecnóloga em Transporte Aéreo. AeroTD. E-mail: tielle.passos@hotmail.com

² Graduada em Psicologia, Doutora e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora Universitária e Psicóloga Educacional. AeroTD. E-mail: gkslenzi@gmail.com

**ORGANIZATIONAL CLIMATE, MOTIVATION AND PANDEMIC OF COVID-19
ANALYSIS IN AN AIRLINE****ABSTRACT**

This article is the result of a Course Conclusion Work carried out at AEROTD. The objective is to assess the impact of organizational climate actions on the motivation of employees, who attend at check-in, of a national airline during the COVID-19 pandemic, listing the proposed climate actions and describing which aspects are important for motivate employees in their vision. The procedures adopted were applied research, qualitative and quantitative approach, exploratory research and data collection occurred through bibliographical research and the application of a questionnaire. Thus, it was observed that the organizational climate actions proposed by the company positively affect employee motivation. And aspects such as commitment, belonging, transparency, recognition and professional growth are important for motivation in the view of those surveyed.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Crisis COVID-19. Airline.

1 INTRODUÇÃO

As empresas vivem os efeitos da globalização, se apresentando cada vez mais competitivas. Perante este cenário temos pessoas, que desempenham funções nas corporações em diversos setores, responsáveis por atender, vender, comprar, fazer com que o operacional funcione e determinam o sucesso ou fracasso destas instituições (FONSECA *et al.*, 2016). O relacionamento interno com a equipe agrega valor estratégico na organização, pois aumenta a integração e a motivação dos funcionários, isso traz benefícios para a empresa, pois pessoas motivadas desempenham melhores suas funções, chegando no resultado que a companhia exige (SILVA *et al.*, 2015). Pessoas são um recurso fundamental nas organizações, então lidar com o comportamento humano têm sido uma necessidade muito valorizada no cenário atual (FONSECA *et al.*, 2016).

O clima organizacional é um conceito importante para um gestor, pois estabelecendo um clima adequado que o gerente poderá proporcionar condições motivadoras no ambiente de trabalho (MOREIRA, 2008). Nesse sentido, ter ações que impactam a motivação dos colaboradores está ligado diretamente à conquista das metas e propostas das empresas.

Todo esse contexto já é desafiador em um cenário em condições normais, onde a empresa lida diariamente ao alcance de metas e prazos.

Quando falamos de situações de emergência, estamos nos referindo a momento de exceção, fora do comum, que pedem uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos usual. Já crise é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA *et al.*, 2008, p. 181).

Em um cenário de uma crise sanitária, como a pandemia da COVID-19 que o Brasil e o mundo enfrentam, afetando diretamente todos os setores da economia, surgem dúvidas e questionamentos sobre vários aspectos da vida, bem como preocupações de modo geral. Assim, o intuito deste Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade AEROTD é analisar se as ações de clima organizacional auxiliam na motivação dos funcionários em um momento de crise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho se baseia na apresentação das principais companhias aéreas brasileiras que atuam no Aeroporto que serviu como base para o estudo, clima organizacional, motivação e a crise da COVID-19 no setor aeronáutico.

2.1 COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS ATUANTES NO FLORIPA AIRPORT

De acordo com Bettini e Oliveira (2009), a entrada de novas empresas em mercados sem barreiras comerciais é fato cotidiano. O setor aéreo é extremamente suscetível às pressões, além de complexo e consolidado. Por sua vez é diretamente atingido por políticas governamentais e pelas variações do produto interno bruto, do dólar e do preço dos combustíveis (VIEIRA, CALICCHIO e ZILBER, 2011). Neste contexto serão expostas as três (3) grandes empresas aéreas atuantes hoje (2020) no mercado nacional, Azul, Gol e Latam, fruto do estudo do presente projeto.

2.1.1 Azul

Azul Linhas Aéreas, que teve seu anúncio oficial em janeiro de 2008.

A Azul Linhas Aéreas nasceu do interesse do empresário David Neeleman em investir na aviação do país. Neeleman ficou famoso por ter fundado duas das maiores e mais lucrativas empresas aéreas seguidoras do conceito *lowcost, low-fare* na América do Norte – a americana *jetBlue* e a canadense *Westjet*. Uma de suas particularidades é a combinação de experiência na indústria e a isenção legal no que se refere à propriedade de empresas aéreas no Brasil. Cidadão brasileiro e americano, Neeleman pôde contornar os limites de propriedade de capital estabelecidos na legislação e aplicados a não-brasileiros pela Agência Nacional de Aviação Civil. De fato, estrangeiros não podem deter mais que 20% do capital de empresas aéreas nacionais (BETTINI; OLIVEIRA, 2009, p. 38).

Atualmente com aproximado de um terço do mercado brasileiro de aviação civil em termos de decolagens, a Azul consolida-se como a terceira maior companhia aérea do País (AZUL, 2008?).

2.1.2 Gol

A Gol Linhas aéreas Inteligentes, começou a operar em 15 de janeiro de 2001.

A missão inicialmente traçada pela empresa, foi oferecer transporte aéreo de pessoas e cargas com rapidez, pontualidade e, sobretudo segurança, utilizando-se de inovações e trabalhando de uma forma inteligente e confiável, com forte integração entre os seus próprios objetivos, dos cotistas, dos clientes, funcionários e da própria sociedade. Deveria romper paradigmas, atuando sob uma filosofia diferenciada em relação às suas concorrentes no setor: operando no *low cost, low fare*, cortando gastos considerados desnecessários para vôos domésticos, sem deixar de lado a segurança e conforto dos seus clientes. Foi definida como estratégia a conquista do mercado doméstico brasileiro, com objetivo de ser reconhecida como pioneira na introdução de novos conceitos e tecnologias (SOUZA, 2006, p. 53).

Há 19 anos no mercado, consolida-se entre as companhias aéreas que mais cresce no mundo. E é a empresa aérea brasileira que mais transporta passageiros no Brasil, realizando cerca de 700 voos por dia (GOL, 2001?).

2.1.3 Latam

Latam é a fusão de duas grandes companhias aéreas da América Latina. Em 1929 o comandante Arturo Merino Benítez cria a LAN, Linha Aérea Nacional do Chile e em 1976 o comandante Rolim Amaro funda a TAM, Transportes Aéreos Regionais (LATAM, 2012?). Cada uma trilha a sua história de crescimento nos mercados atuantes, em 2011 a LAN e a TAM assinam os acordos vinculatórios relacionados à combinação de negócios entre as duas companhias, e em 2012 nasce o LATAM *Airlines Group*, como conjunto das operações da LAN

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 27-58, junho. 2021.

e da TAM (LATAM, 2012?). A fusão “teve como objetivo o fortalecimento do setor para a formação de uma barreira à entrada das empresas estrangeiras, que estão fora da América Latina, no país” (LATAM, 2010 *apud* VIEIRA; CALICCHIO; ZILBER, 2011, p. 476). Hoje (2020) formam a maior companhia aérea da América Latina, são mais de 1.400 vôos diários, chegando a transportar 67 milhões de passageiros ao ano, segundo dados do site da empresa.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem com o seu ambiente de trabalho, também visto de outras formas, pois pessoas são diferentes e suas percepções também. Assim, o clima organizacional está ligado às necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. A eficácia da organização pode aumentar conforme o clima organizacional satisfaça as necessidades dos membros da organização. Cabe então ao gestor estabelecer um clima adequado para fornecer condições motivadoras no ambiente de trabalho (MOREIRA, 2008).

De acordo com Lenzi (2019), quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a ter um bom relacionamento com os demais, com isso o clima organizacional tem a ver com as necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. Luz (2003 *apud* Lenzi, 2019, p. 63), ainda complementa que, no conceito de clima organizacional, podemos encontrar três termos fundamentais, sendo eles: a satisfação e percepção dos colaboradores e a cultura organizacional.

- Satisfação: refere-se ao grau de contentamento dos colaboradores em relação ao clima da organização.
- Percepção: remete a forma como os colaboradores percebem os aspectos que podem influenciá-lo positiva ou negativamente.
- Cultura organizacional: a cultura influencia o clima de uma empresa. São duas faces complementares de uma mesma moeda.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho, pode acarretar em inúmeras consequências, estejam elas voltada ao lado pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005). Por sua vez a percepção “influencia a maneira como a pessoa se vincula à organização” (DUTRA *et al.*, 2009, p. 56). E a cultura

organizacional, conforme Edgard Schein (1986 *apud* Motta, 2002, p. 156) “é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna” influenciando assim o clima organizacional.

De acordo com Bezerra (2011), a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores são influenciados pelo clima organizacional, e dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos membros da equipe. Para mensurar essa satisfação dos colaboradores existe a Pesquisa de Clima Organizacional.

2.3 MOTIVAÇÃO

Motivação é um compromisso do colaborador com seu meio de trabalho, visando aos fatores internos dele, suas necessidades, gostos e preferências (ANTUNES, 2010). O autor ainda cita “a motivação nasce da interação do sujeito e seu meio ambiente. Para Lenzi (2019, p. 27), “motivação pode ser entendida como o estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. A motivação tem a ver com a vontade, desejo, ambição de adquirir algo, ou mesmo, alcançar uma meta, resultando deste desejo e vontade de cada ser humano (LENZI, 2019). Motivação é um tema que vem sendo estudado há muito tempo, porém não existe uma definição pontual, pelo contrário, ao longo dos anos de estudos é abordado de diversas maneiras (TODOROV; MOREIRA, 2005).

O indivíduo está submetido às motivações e os freios” (ANTUNES, 2010, p. 19). Quando levamos esse tema para as organizações, de acordo com Bezerra (2011), muitas pessoas associam o tema com o aumento da remuneração, sendo que a motivação não é algo relacionado somente ao salário, muitas vezes um simples elogio, um reconhecimento por um trabalho bem feito faz o colaborador se sentir motivado.

Existem diversas teorias da motivação, uma das primeiras a serem apresentadas foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades, idealizada por Maslow, no qual compara o comportamento das pessoas a um agrupamento de necessidades, arranjadas em uma pirâmide hierárquica. Com base nos estudos

de Maslow, Herzberg realizou seu trabalho com foco na motivação. Para o pesquisador vai além das necessidades, como apresentou Maslow. Para ele a motivação busca o alcance de metas positivas. Assim, ele define que os primeiros níveis conhecidos como “fatores higiênicos” não motivam, e os níveis superiores que são considerados “fatores motivadores”.

Outra teoria é a desenvolvida por McClelland, a Teoria das Necessidades Adquiridas, onde foi utilizado “Testes de Apercepção Temática” (TAT), para entender as necessidades das pessoas. A Teoria da Expectativa de Vroom pressupõe que a motivação está ligada à razão do querer de um ser humano para a conquista de bons resultados, “em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho” (ROBBINS, 2005, p. 148).

A Teoria da Autoeficácia, para Robbins (2005), representa a certeza de que cada indivíduo possui em saber se consegue ou não realizar determinada tarefa. A Teoria de Fixação de Metas retrata a motivação como um resultado da técnica de estabelecer metas no ambiente de trabalho, as pessoas se sentem motivadas quando tem um objetivo a cumprir, uma meta a alcançar (ROBBINS, 2005). Existe uma teoria que se apóia nesta, a Teoria do Controle, que se utiliza da motivação no cumprimento de metas, mas tem seu enfoque no feedback, que pode afetar na motivação para o cumprimento das metas (SPECTOR, 2010 *apud* LENZI, 2019).

A Teoria da Ação, uma teoria alemã, descreve o processo vinculado a metas e comportamentos, o intuito é que os esforços se concentrem nos comportamentos orientados pelas metas, ou comportamentos voluntários para as ações (SPECTOR, 2010 *apud* LENZI, 2019). A Teoria do Reforço de Skinner expõe que a motivação é afetada por experiências boas e ruins que um funcionário obtém no trabalho, essas recordações podem aparecer de uma sistemática de recompensas ou punições (PEREIRA, 2011).

Por fim, a Teoria de Equidade de Stacy Adams onde os trabalhadores avaliam seus esforços para realizar uma determinada tarefa e alcançar um resultado. Após esse mapeamento verificam se o esforço foi equivalente com

relação aos demais trabalhadores, se positivo é justo, caso negativo, existe um sentimento de iniquidade ou injustiça (ROBBINS, 2005).

Para as empresas é fundamental possuir suas equipes motivadas, pois este tipo de profissional gera lucratividade para a organização. Vale ressaltar que “não é possível manter sempre as pessoas motivadas, o papel do administrador é dar os meios para que essas pessoas se sintam motivadas em um agradável ambiente de trabalho, onde não gere a insatisfação dos colaboradores” (BEZERRA, 2011, p. 27).

2.4 A CRISE DA COVID-19 NO SETOR AÉREO

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019, foram sinalizados casos de uma pneumonia de etiologia desconhecida, detectada na cidade de Wuhan, na China. Em 09 de janeiro de 2020 foi determinado por autoridades chinesas que o surto é causado por um novo Coronavírus (SARS-CoV-2), que transmite a doença COVID-19.

Conforme Freitas, Napimoga e Donalisio (2020), relatam desde o início houve uma grande preocupação perante uma doença que se alastrou rapidamente pelo mundo, com diversos impactos. A evolução da doença teve proporções muito altas num cenário mundial, com elevado número de contágios do vírus, recebeu como plano de ação dos governantes uma série de medidas restritivas de circulação de pessoas pelo mundo, com o intuito de conter a disseminação e frear as péssimas perspectivas que afetariam a saúde e a economia de vários países (TEIXEIRA, 2020). Cerca de três meses após o primeiro caso, o estado de pandemia foi decretado pela OMS, segundo a organização, “**pandemia** é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma **epidemia, surto** que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com **transmissão sustentada** de pessoa para pessoa” (SCHUELER, 2020, site, grifo do autor).

Segundo o Ministério de Saúde Brasileiro, o primeiro caso da COVID-19 no país foi confirmado no dia 26/02/2020 na cidade de São Paulo, “cinco dias após o primeiro caso, outro caso positivo é confirmado no país e em apenas 11 dias a soma dos casos confirmados atinge 25 pessoas” (MACEDO; ORNELLAS; R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 27-58, junho. 2021.

BOMFIM, 2020, p. 5). De acordo com a OMS, em 10 de agosto de 2020 o Brasil tem um total acumulado de casos de 3.012.412 confirmados, e um total de mortes de 100.477, conforme Figura 1 a seguir, ocupando segundo lugar da lista de países (OMS, 2020).

Figura 1 – Casos Confirmados de COVID-19



Fonte: OMS, 2020, p.1

Essa é uma crise sem precedentes na história e a mais grave crise de saúde vivida do Século XXI, com implicações sociais e econômicas de projeções ainda não calculadas, e o setor aeronáutico se caracteriza como um dos mais afetados (TEIXEIRA, 2020). Ainda de acordo com este autor:

Segundo dados fornecidos pela *International Civil Aviation Organization* (ICAO, 2019), por ano, são transportados 4,3 bilhões de passageiros em 38 milhões de voos comerciais, que perfazem mais de 48 mil rotas ao redor do mundo. Por dia são realizados cerca de 100 mil voos e o transporte de 12 milhões de passageiros. O setor emprega 10,2 milhões de pessoas diretamente e é responsável pelo emprego indireto de outros 55,6 milhões de empregos, o que representa 3,6% do PIB mundial, cerca de 2,7 trilhões de dólares. Dessa forma, o setor aeronáutico é bastante significativo para a economia mundial e deverá ser diretamente impactado pelo avanço da doença ao redor do mundo (TEIXEIRA, 2020, p. 40-41).

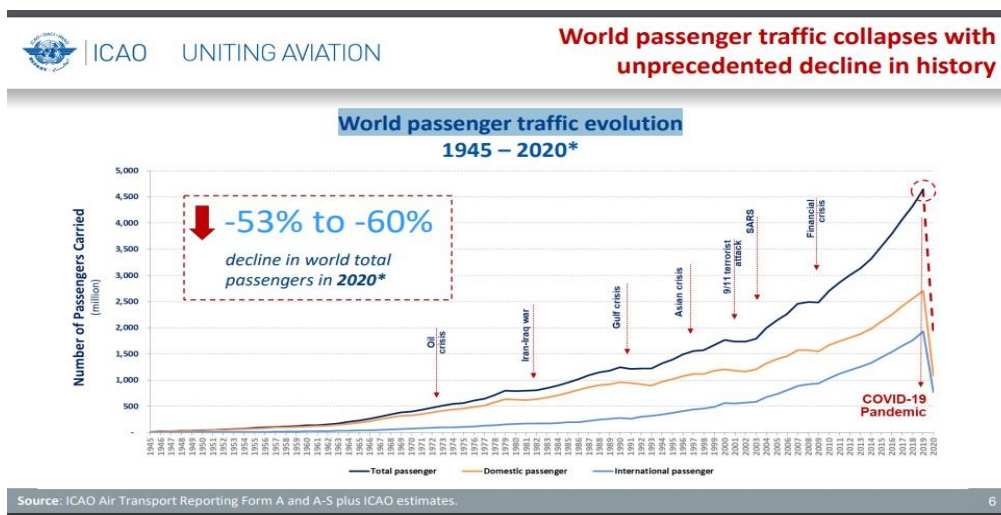
Em abril de 2020 o tráfego aéreo brasileiro teve uma redução de 90%, o que fez com que a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) divulgasse um plano de ação, foi a chamada “malha aérea essencial” com a relação de aeroportos que seriam atendidos (RODRIGUES, 2020). Essa redução de voos aponta uma redução do quadro de funcionários para o setor, “o que levará a saturação do mercado com um grande número de profissionais qualificados

demitidos de seus postos” (TEIXEIRA, 2020, p. 44). Essa crise será lembrada como uma das mais graves para o setor, colocando a prova os modelos de negócios que até o momento eram vistos como consolidados.

O fechamento das fronteiras e os decretos de isolamento social dos governos na maioria dos países levaram quase que a paralisação total da economia (NETO, 2020). De acordo com Teixeira (2020) em seu artigo publicado em abril deste ano, relata que a ICAO projetava dois (2) cenários possíveis, para a retomada das atividades mundiais. No primeiro cenário é das operações retornariam a partir de maio de 2020, tendo uma redução de 41% dos voos no primeiro semestre, com a diminuição de 443 milhões de passageiros e prejuízo de 98 bilhões de dólares. No segundo cenário, projetava a crise até junho do mesmo ano, calculando uma redução de 51% dos voos, com 561 milhões de passageiros a menos e um prejuízo de 124 bilhões de dólares (ICAO, 2020). O presente projeto está sendo escrito em agosto de 2020 e as operações não voltaram à normalidade, conforme era antes da crise, ou seja, os valores são mais altos. Em seu relatório do dia 29/07/2020, a ICAO (2020) apresentou uma redução de janeiro a dezembro que varia de 45 a 51% dos assentos oferecidos pelas companhias aéreas, redução geral de 2.893 milhões de passageiros e aproximadamente 386 bilhões de dólares em perda de potencial de receita bruta.

Interessante mostrar em gráfico, conforme ilustra a Figura 2 a evolução mundial do tráfego de passageiros, onde mostra claramente o declínio no total mundial de passageiros, que chega de 53 a 60% (ICAO, 2020).

Figura 2 – Evolução mundial do tráfego de passageiros



É preciso ter cuidado para que o setor aéreo não entre em colapso, “a crise do setor aéreo precisa ser vista com olhos no presente e no futuro” (RODRIGUES, 2020, p. 199). O mesmo autor relata que se devem enfatizar esforços para a manutenção e preservação das empresas aéreas, projetando soluções para o retorno das atividades dessa área. Ações que visam à concentração de capital serão intensificadas, como é o caso das fusões, aquisições, associações, falências, estatização, entre outras.

O mundo tem diante de si uma nova realidade, completamente diferente de tudo já vivido até hoje, o dia-a-dia das pessoas exigirá novos costumes, mudanças de comportamentos, novas práticas. O contato pessoal está reduzido, o que exige do setor aéreo perspicácia e sensibilidade para adotar novas estratégias (RODRIGUES, 2020). A recuperação desse setor certamente levará alguns meses ou até mesmo anos, para que tome proporções ascendentes como era o cenário de quase uma década atrás (TEIXEIRA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo é analisar o impacto das ações de clima organizacional na motivação de um grupo específico de funcionários de uma companhia aérea atuante no Aeroporto Internacional de Florianópolis.

3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

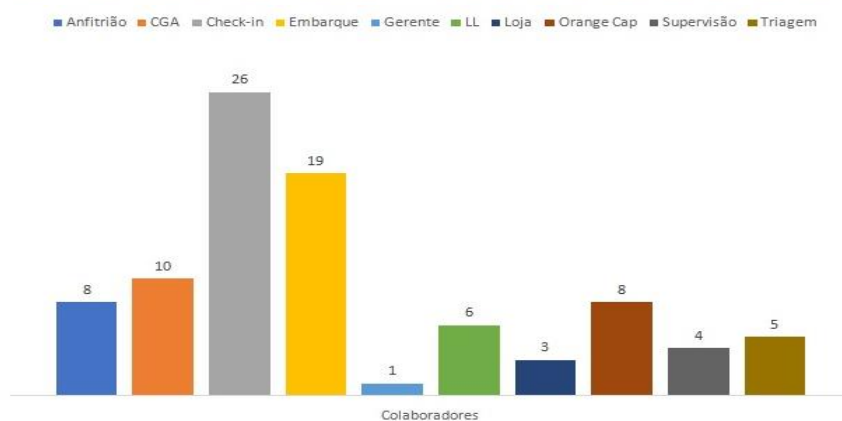
Uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, abordagem do problema e seu objetivo. O presente trabalho é de natureza **aplicada**. Nesta pesquisa foram identificadas as ações de clima organizacional de uma companhia aérea brasileira e se estas ações estão motivando ou não os colaboradores de um setor específico. A abordagem é tanto **quantitativa**, pois busca mensurar a quantidade das respostas encontradas, como **qualitativa**, pois busca profundidade no fenômeno em algumas questões.

3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE E SUJEITOS DE PESQUISA

O trabalho será realizado no Aeroporto Internacional de Florianópolis, em uma das companhias aéreas atuantes no local. Atualmente operado pela empresa *Floripa Airport*, do Grupo *Zurich Airport* da Suíça, assumiu gestão a partir de três (3) de janeiro de 2018 (FLORIPA AIRPORT, 2019?). O grupo construiu um novo terminal de passageiros quatro vezes superior ao antigo terminal, que teve início das operações em 1º de outubro de 2019 (FLORIPA AIRPORT, 2019?). Dentre as empresas atuantes no aeroporto, conforme delimitado no escopo foi eleita uma empresa aérea para pesquisa. Será mantido o sigilo sobre o nome da empresa buscando evitar exposição daqueles que responderam à pesquisa.

Sobre a população pesquisada, foram selecionados os 26 colaboradores que correspondem ao total de 100% dos que atuam como atendente de *check-in*, sendo este o grupo mais expressivo em quantidade de membros dos setores da companhia aérea analisada, conforme ilustrado no Gráfico 1 que faz relação com as demais áreas. Esse número de entrevistados representa 28,8% do total de 90 colaboradores da base de Florianópolis.

Gráfico 1 – Colaboradores da Base de Florianópolis



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Uma vez definida a população, foi realizada uma pesquisa censitária, onde 100% dos colaboradores responderam ao questionário. A pesquisa ainda avaliou

a qualidade das informações por meio de categorização, conforme a análise das respostas abertas dos respondentes.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento para coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e questionário com perguntas fechadas e abertas. Foi utilizada pesquisa documental para coletar as ações de clima aplicadas na empresa. Para a coleta de dados junto à população analisada utilizou-se o questionário. O questionário desta pesquisa foi constituído por sete (7) questões abertas e fechadas e foi aplicado entre os dias 27/07/2020 e 31/07/2020.

Foi realizado via online, através do *Google Forms*, esta uma plataforma online gratuita de programas que oferecem as funcionalidades do pacote da *Microsoft Office*, promovendo uma colaboração para alunos em suas pesquisas e interpretação de resultados destas (SPAETH; BLACK, 2012).

A análise de dados se deu através de parametrização e tabulação por perguntas. Assim serão apresentados os resultados de perguntas realizadas individualmente com os colaboradores de *check-in* de uma companhia aérea atuante no Aeroporto de Florianópolis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão expostos os resultados da pesquisa obtidos por meio da investigação nos documentos e nas tecnologias utilizadas pela empresa, bem como pela aplicação de um questionário nos colaboradores de *check-in* de uma companhia aérea, que será apresentada na forma de gráficos e categorização das respostas abertas e fechadas deste questionário.

4.1 AÇÕES DE CLIMA PROPOSTAS PELA COMPANHIA AÉREA

Devido ao fato de a pesquisadora trabalhar na companhia aérea investigada, foi possível obter acesso a este conteúdo. Foram coletadas as informações na pasta de arquivos “Campanhas e Ações de Clima”, arquivo digital

disponível na Biblioteca Eletrônica, do canal “CEDOC” e ferramenta interna da companhia. A seguir são descritas todas as ações que a empresa aplica.

4.1.1 Canal de Comunicação Interna (*Workplace*)

Ferramenta *online* para facilitar a comunicação interna, “uma das principais iniciativas na área da comunicação interna por parte do *Facebook* foi o lançamento da plataforma *Workplace by Facebook*” (SOUSA, 2018, p. 37). Na companhia aérea pesquisada a plataforma entrou como ação desde novembro de 2019, teve o período de adaptação e desde março de 2020 é considerada ferramenta oficial como canal interno.

4.1.2 E-mail Corporativo com Informações da companhia

Todo colaborador da companhia aérea pesquisada, quando entra na empresa recebe um *login* como forma de usuário, o qual lhe permite acesso ao *e-mail* corporativo, por meio do qual recebe informações oficiais da empresa.

4.1.3 Radar do Presidente

Inicialmente a companhia aérea pesquisada possuía um portal na internet, porém este canal foi descontinuado. No presente momento, o canal oficial é o *Workplace*, que pode ser acessado tanto via *web* por página na *internet*, como pelo aplicativo instalado no celular. E neste canal, semanalmente o Presidente da companhia emite uma carta a todos os colaboradores com informações operacionais e um panorama do cenário atual ao que interfere com a logística da companhia perante o mercado.

4.1.4 Briefings Operacionais / Motivacionais

São realizados diariamente, sendo pequenas reuniões antes da operação, tanto em aeroportos quanto para tripular um voo. Que tem como base o planejamento operacional do dia, com enfoque nas metas corporativas e por

vezes levado para o lado motivacional, dando algumas palavras ou exemplos de incentivo para os colaboradores.

4.1.5 Feedback

Na companhia aérea é realizada anualmente um programa de *feedback* incorporado por uma ferramenta que a empresa dispõe aos funcionários que consiste em 4 etapas: uma que o colaborador se avalia; na segunda o gestor o avalia; a terceira é o *feedback* individual entre gestor e colaborador, pontuando os comparativos dessas duas análises; e, a quarta etapa que é a montagem, por parte do colaborador, de um plano de ação traçando o próximo ano com objetivos que foram alinhados no *feedback*. A companhia acredita que desta forma o colaborador se sinta motivado e direcionado, sabendo se suas ações estão de acordo com a empresa, e traçando novas metas individuais.

4.1.6 Campanhas de Incentivo de Metas

A companhia aérea pesquisada realiza durante todo ano ações internas para promover o engajamento de todos os colaboradores para alcance das metas corporativas. As campanhas são importantes para que cada colaborador encontre a sua necessidade de acordo com o objetivo da companhia. E estas campanhas, muitas vezes são planejadas pelos próprios colaboradores, onde atuam como protagonistas para a ascensão da meta.

4.1.7 Ações de Comemorações de Datas Festivas

Ações como arranjos e decoração dos ambientes internos de trabalho para a comemoração de datas festivas, como é o caso de Natal, Dia dos Namorados, Dia do Aeroviário, Festa Junina, entre outras. Ações como estas além de alegrar o ambiente trazem um espaço mais confortável e acolhedor, tendo efeitos na produtividade do time. Comemorar significa “reviver de forma coletiva a memória de um acontecimento” (SILVA, 2002, p. 432).

4.1.8 Treinamentos

Na companhia aérea pesquisada assim que o colaborador é admitido, ele passa por três (3) semanas de treinamentos na sede da companhia, localizada em outro estado. Estes treinamentos vão além de explicar a função, sistema e ferramentas de trabalho, incluem apresentar a cultura da empresa e quais seus valores. O colaborador viaja até a sede, onde conhece de perto a empresa, fica imerso ao aprendizado e todas as vantagens que tem ao trabalhar neste setor. Os treinamentos são renovados a cada dois (2) ou três (3) anos, dependendo do curso e função do colaborador.

4.1.9 Roda de Conversa

Encontros ocasionais entre gestores e colaboradores de diversas áreas da companhia. Iniciou com o intuito de uma conversa informal com os colaboradores para conhecer a percepção que estes tinham com a empresa. E talvez dali sair idéias para projetos internos.

4.1.10 Eventos Corporativos

A empresa analisada realiza uma vez ao ano um evento de grande porte, onde reúne colaboradores de todas as bases que possui serviços operacionais. É o evento de premiação do “Programa de Excelência – PEX”, onde as bases “disputam” durante o ano o ranking das melhores bases conforme sua categoria, que é dividida por porte operacional da base. O PEX é o programa que audita os processos operacionais dos aeroportos, para que todas as bases cumpram o mesmo procedimento com relação ao atendimento de passageiros e cargas em todas as fases do voo. O evento conta com uma programação variada, com apresentações folclóricas que os próprios colaboradores realizam e com palestras de pessoas convidadas e dos membros da alta diretoria da empresa.

4.1.11 Grupos de Trabalho para Alavancar algum Indicador

A companhia aérea pesquisada possui algumas metas, referentes ao atendimento dos passageiros, para isto cria nas bases grupos de trabalhos para cada indicador, onde seleciona um número pequeno de colaboradores para promoverem ações para alavancar o indicador de cada grupo. Isso faz com que o

colaborador se sinta responsável por aquele índice, e engaje os demais para que juntos cheguem ao que a companhia exige.

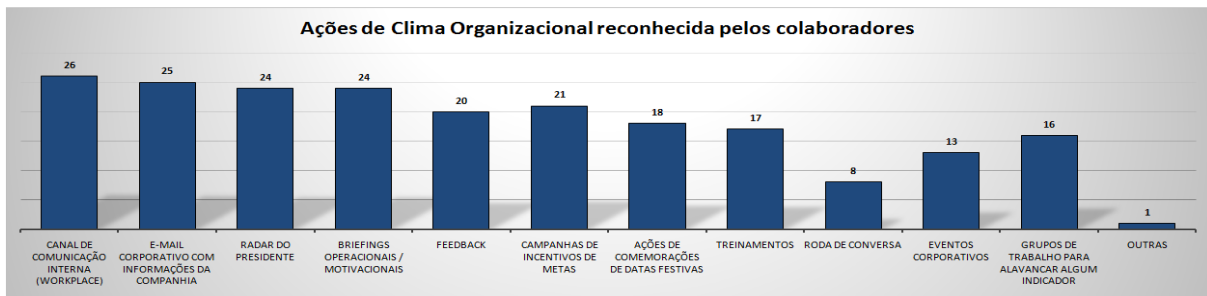
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Para atender o segundo e o terceiro objetivo específico deste projeto, realizou-se um questionário com colaboradores da companhia aérea estudada. O questionário é composto de sete (7) questões abertas e fechadas e foi aplicado entre os dias 27/07/2020 e 31/07/2020. Foi realizado via *online*, sendo encaminhado um *link* para cada colaborador, o qual acessou e respondeu via web. Foram selecionados 26 funcionários, que atuam como atendente de *check-in* e todos responderam à pesquisa. Para apresentação das colocações dos colaboradores buscando preservar a identidade em sigilo de cada um deles, eles foram denominados com os números entre um (1) e 26 por ordem de respostas realizadas.

Nesse tópico serão abordadas as cinco (5) primeiras questões que referem ao segundo objetivo específico e no tópico 4.3 será apresentada as perguntas de número seis (6) e sete (7) que correspondem ao terceiro objetivo específico.

O questionário realizado com os colaboradores da companhia aérea, perguntou quais das ações relacionadas no item 4.1 deste projeto, que eles reconhecem como ação de clima da companhia. Dos 26 pesquisados que responderam ao questionário, o Gráfico 2 mostra como ficou evidenciada a primeira questão.

Gráfico 2 – Ações de Clima Organizacional reconhecida pelos colaboradores



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Todos os respondentes (100%), consideram o canal de comunicação interna (*Workplace*) como uma ação de clima organizacional, vale ressaltar que é uma ferramenta nova na empresa e está com uma boa aceitação por todos. Já no caso do e-mail corporativo 25 colaboradores consideram como ação de clima. O radar do Presidente e os *briefings* operacionais são considerados ações de clima para 24 dos atendentes. Logo após segue com um reconhecimento 20 dos colaboradores o *Feedback* como ação de clima e 21 para as campanhas de incentivo de metas. Ações de comemorações de datas festivas são consideradas como ação de clima para 18 respondentes e os treinamentos para apenas 17.

Eventos corporativos tiveram um reconhecimento para 13 dos respondentes e grupos de trabalho para alavancar algum indicador, 16 colaboradores consideram como uma ação de clima. A roda de conversa foi sinalizada por apenas oito (8) funcionários. Observa-se aqui uma baixa no reconhecimento desta, pois devido ao atual momento de crise, esse tipo de ação deixou de ser realizado, então é algo que como não está sendo mais divulgada, acaba que ficando por esquecida pelos colaboradores.

Somente um colaborador se manifestou no campo de “Outras”, onde estava aberto para expor alguma outra ação que reconheça que a companhia utiliza, e o mesmo descreveu neste campo: “Grupos de *WhatsApp* que possibilitam troca de informações, esclarecimento de dúvidas e mobilização dos colaboradores de maneira geral” (COLABORADOR 1, 2020, p. 2).

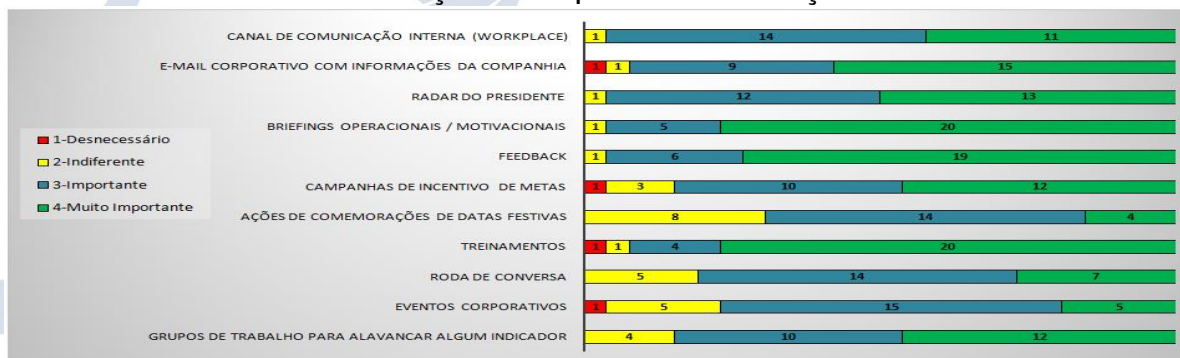
4.2.1 As ações influenciam os funcionários a trabalharem motivados em um cenário normal

Foi perguntado aos colaboradores, dentre as ações realizadas, quais ele considera mais importante e que impacta positivamente no clima em condições

normais da empresa. As respostas em escala, tinham as seguintes opções: um (1) a ação é desnecessária; dois (2) a ação é indiferente; três (3) a ação é importante e quatro (4) a ação é muito importante. Conforme representado no Gráfico 3 verifica-se que os *briefings* e treinamentos são as ações que para 76,9% dos colaboradores são de muita importância, seguida após pelo *feedback*, impactada positivamente para 73% dos respondentes.

Analisando mais o gráfico pode-se fazer um comparativo nas respostas de “importante” para “muito importante”. No caso do canal de comunicação interna (*workplace*) onde 53,8% avaliam como importante e 42,3% como muito importante, e apenas 3,9% como indiferente. Isso apresenta que além de ser reconhecido como uma ação de clima por todos os entrevistados é uma ferramenta que está sendo bem aceita pelos colaboradores.

Gráfico 3 – Relação de importância das ações de clima



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Um destaque especial para as ações consideradas por quatro colaboradores como desnecessárias, na visão destes, sendo elas: e-mail corporativo; campanhas de incentivo de metas; treinamentos; e eventos corporativos. Em contraponto as mesmas ações são consideradas positivamente (aqui, agregando no mesmo grupo como importante e muito importante) para 20 a 24 colaboradores. Vale ressaltar que por ser um índice muito baixo, associa-se pela percepção individual do colaborador para com as ações.

As ações radar do presidente, *briefings* operacionais e *feedback* teve um índice de 3,9% considerando como ações indiferentes, porém as mesmas ações, para 96,1% dos respondentes é considerada como importante ou muito importante, aqui com poucas variações entre estas análises, por isso classificadas na mesma proporção.

Outro dado relevante refere as ações de comemorações de datas festivas que para oito (8) dos entrevistados foi considerado como indiferente, para 14 como importante e para quatro (4) como muito importante. Na roda de conversa cinco (5) respondentes consideraram como indiferente, 14 como importante e sete (7) como muito importante. Aqui comparando com a questão anterior onde somente oito (8) consideraram o item como uma ação de clima, tenha sido os mesmos que a consideram como muito importante, pois lembram de quando eram realizadas. Na ação de grupos de trabalho para alavancar algum indicador, tem-se um percentual de 15,3% que a considera como ação indiferente e para 84,7% como uma ação importante a muito importante.

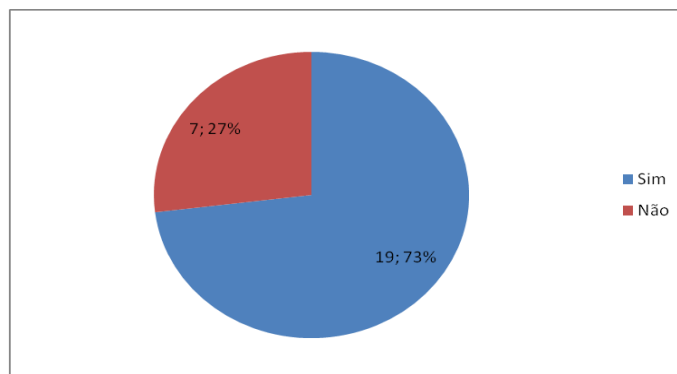
Com essa análise, observa-se que as ações já implementadas pela companhia influenciam sim na motivação dos funcionários em um cenário normal, pois o índice de satisfação no contexto geral está elevado, algumas contradições nas respostas devem-se ao fato de percepções diferentes de cada colaborador. Determinar a satisfação torna-se cada vez mais complexo, pois as necessidades de cada indivíduo variam de um para outro, é algo muito pessoal, por isso essa variação de importância (ANTUNES, 2010).

4.2.2 As ações influenciam os funcionários a trabalharem motivados em um cenário de crise

Na questão de número três (3), foi perguntado aos colaboradores se após a crise da COVID-19 foram criadas novas ações específicas de clima organizacional voltadas para a motivação dos funcionários. Dos 26 pesquisados, conforme exposto no Gráfico 4, 19 respondentes, que representa 73% da população analisada, responderam que sim, e sete (7) colaboradores, que corresponde a 27% dos entrevistados, disseram que não.

Para os 19 que responderam Sim, foi perguntado na sequência, questão de número quatro (4), quais foram essas ações, sendo esta pergunta com resposta aberta conforme segue no Quadro 2, a seguir. Ressalta-se que dois (2) dos pesquisados deixaram o campo em branco.

Gráfico 4 – Ações pós Covid-19



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Categorizando as respostas em grupos de acordo com o que foi respondido, fez-se uma divisão em três (3) tópicos:

1. Novas Metas: consideradas aqui as respostas do colaborador um (1), onde foi tabulado 2 respostas iguais e do colaborador seis (6) que relata *quizzes*, relatório de turnos, onde se tem informações do alcance das metas diárias.
2. Briefings: consideradas nessa categoria as respostas dos colaboradores dois (2); quatro (4); 12; 13 e 14, onde apontam além do *briefing* a proximidade dos gestores, transparência e citam também que essas conversas são voltadas para as ações de saúde desse atual momento.
3. Ações de Saúde e Segurança: consideradas as demais respostas, que descrevem tanto ações que foram implementadas devido a pandemia e treinamentos voltados para essa conscientização.

Quadro 1: Respostas das ações pós Covid-19 na visão dos colaboradores

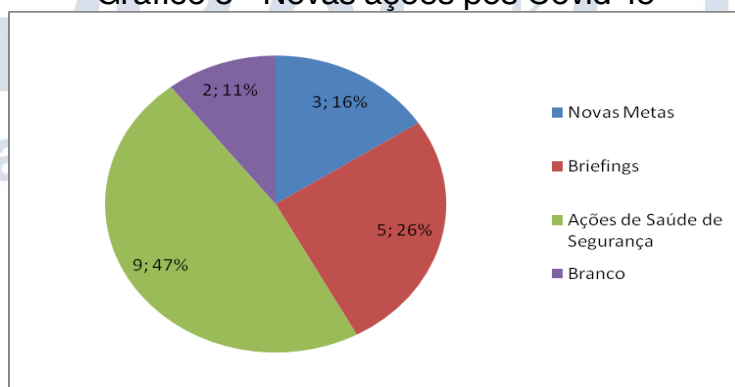
1	Campanhas para focar em resultados. (2 respostas)
2	Encontro Virtual com colaboradores na MP 936.
3	Ações relacionadas a Saúde.
4	Maior quantidade de <i>Briefings</i> , Maior engajamento/ proximidade de gestores com colaboradores.
5	Sim, jornada do cliente e também o alerta coronavírus.
6	<i>Quizzes</i> , relatório por turno, vídeos, muito mais gente envolvida nos processos.
7	Conscientização do momento em que estamos trabalhando. União maior da equipe.
8	<i>Briefings</i> de operação ao ar livre, <i>checklist</i> de atendimento durante a pandemia.
9	Medidas sanitárias de segurança, esclarecimentos a todo tempo de como agir para se manter segura a saúde do colaborador e cliente, dentre outras medidas.
10	União e trabalho em conjunto visando a segurança de todos.
11	Aferimento de temperatura, posições adaptadas para atendimento com acrílicos, álcool para higienização, proteção de peças como teclados e direcionamento de pagamentos para um

	único funcionário.
12	Transparência nas informações do quadro atual.
13	<i>Briefing</i> sobre os cuidados que devemos ter, etc.
14	<i>Briefings</i> e <i>Debriefings</i> ao ar livre, visando a proteção e saúde de todos os colaboradores, além de medidas de afastamento temporário, objetivando a prevenção, o que gera um clima de tranquilidade e transmite uma sensação de cuidado, por parte da empresa.
15	Medidas preventivas contra a COVID-19. Uso obrigatório de máscara, inclusive fornecido pela empresa e disponibilidade de álcool gel.
16	Treinamentos e campanhas de conscientização.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Conforme apresentado no Gráfico 5 estes tópicos, ficam evidenciados que para 47% dos entrevistados as ações de saúde e segurança foram ações implementadas após o estado de pandemia e que são voltadas para a motivação, pois o colaborador se sente seguro perante uma crise da saúde, onde o setor aéreo é o mais vulnerável aos riscos de contaminação (TEIXEIRA, 2020).

Gráfico 5 - Novas ações pós Covid-19



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Cabe ressaltar que o *briefing* é trazido mais uma vez como uma ação nesse momento durante a pandemia, tratando-se de uma ação já existente, conforme analisado nas questões anteriores. O momento exige um maior alinhamento de procedimentos e aproximação com a equipe, isso se comprova na visão dos colaboradores, que vêem como uma ação que está sendo realizada em maior quantidade.

Seguindo no questionário, na questão de número cinco (5), foi perguntado aos colaboradores, sobre as ações existentes, e no caso de novas propostas,

quais efetivamente estes acreditam, que estão potencializando a motivação dos colaboradores nesse momento de crise. Outra pergunta aberta onde segue as respostas conforme Quadro 2 abaixo, onde nesta obteve-se uma resposta em branco, onde o colaborador não se manifestou sobre.

Quadro 2 – Respostas das ações que potencializam a motivação durante a crise

1	Não sei responder, não vejo muita ação para motivar colaboradores, muitos estão preocupados com seu emprego, mas em <i>briefing</i> percebo que tentam acalmar a galera (2 respostas)
2	As campanhas ajudam a unir a equipe em um todo... Com objetivos comuns e fazendo que conseguimos tornar um pouco mais adequado a realidade antes da pandemia. (2 respostas)
3	Acredito que as ações focais representadas pelos diversos Grupos de Trabalho existentes, como Autoatendimento e Bagagem, são estratégias que geram engajamento e comprometimento com metas e resultados, possibilitando o surgimento de um senso de responsabilidade individual em um contexto coletivo.
4	Cada um deles ver que desempenha um papel importante na organização no decorrer de cada turno. Saber que você é importante e pode colaborar com o todo é muito gratificante e de certa forma vejo que trás esperança a quem participa.
5	No momento não temos ações motivacionais no assunto Pandemia, as ações atualmente são de prevenção contra o contágio da COVID-19. A citada anteriormente, foi no início da pandemia.
6	A presença de mais <i>briefings</i> para nós situar do atual cenário e de futuras campanhas propostas por comitês, incentivo a ações da base e transparência no que é proposto.
7	<i>Briefings</i> diários sobre a situação da empresa e a transparência que ela possui com os colaboradores. <i>Feedbacks</i> diários e motivacionais.
8	Acredito que uma completa a outra, é notório que há alguém pensando na nossa segurança nesse cenário que estamos vivendo.
9	A presença constante dos Gestores procurando sanar qualquer dúvida pertinente e claro dando apoio a todo momento.
10	Acredito que ações voltadas à segurança, especialmente nesse momento delicado de distanciamento social.
11	Principalmente as comunicações internas pelo <i>Workplace</i> potencializadas pelos <i>briefing</i>
12	A transparência nas informações e o acolhimento nas questões individuais.
13	Os <i>briefings</i> que os gestores estão realizando com seus colaboradores
14	Voltar a ver a empresa crescendo cada vez mais como antes da crise
15	Treinamentos dão confiança quanto ao que exercemos
16	No geral o <i>checklist</i> e a conversa ajudam bastante
17	Proximidade dos gestores, transparência
18	Comunicação aberta com os colaboradores
19	A insegurança do desemprego
20	Alguns (poucos) <i>briefings</i> .
21	Os <i>briefing</i> diários
22	<i>Briefing</i>
23	Todas

Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Categorizando estas respostas para ficar visível o que foi expresso pelos colaboradores, foi separado em quatro (4) grupos de respostas:

1. União / Proximidade: aqui agrupados as respostas do colaborador dois (2) que teve duas (2) respostas iguais; colaborador oito (8); nove (9);

13; 16 e 17. Onde relatam em outras palavras, mas é verificado que tem um sentido de união e proximidade da liderança, como mencionado, “é notório que há alguém pensando na nossa segurança nesse cenário que estamos vivendo” (COLABORADOR 8, p. 2).

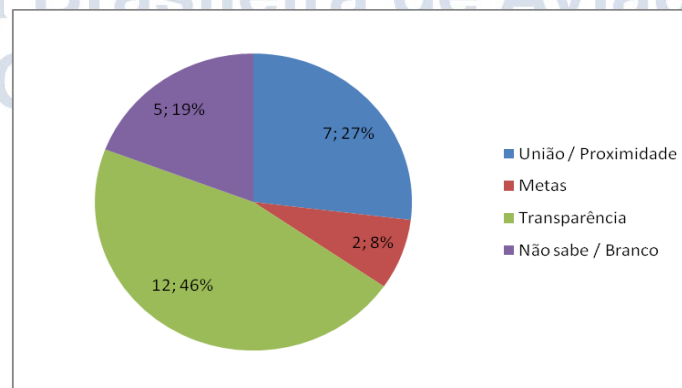
2. Metas: aqui agrupadas as respostas do colaborador três (3) e quatro (4) onde relatam a existência de metas a cumprir, onde se sente esperança para um retorno e “senso de responsabilidade individual em um contexto coletivo” (COLABORADOR 3, p. 2).

3. Transparência: agrupado o maior número de respostas, que em outras palavras e até mesmo citando a transparência, trouxeram elementos que embasam esse tópico, como os *briefings* e comunicados internos da companhia. Aqui as respostas dos colaboradores seis (6); sete (7); 10; 11; 12; 14; 15; 18; 20; 21; 22 e 23.

4. Não Sabe / Branco: neste tópico as respostas do colaborador um (1), que teve duas (2) respostas iguais; cinco (5); 19 e a resposta em branco de um dos respondentes. Vale ressaltar que mesmo neste quesito, nota-se por parte do colaborador uma proximidade da liderança, quando diz: “mas em *briefing* percebo que tentam acalmar a galera” (COLABORADOR 1, p. 2).

Conforme ilustrado no Gráfico 6 nota-se que para 46% dos colaboradores entrevistados a transparência é o que acreditam estar potencializando a motivação neste momento de crise. Seguido da união e proximidade dos gestores, com 27% dos entrevistados.

Gráfico 6 - Ações que potencializam a motivação em momento de crise



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

O momento atual é de muitas incertezas, o que gera insegurança no trabalhador no que se refere a sua estabilidade no emprego (TEIXEIRA, 2020). Por isso ressalva a importância da transparência de informações internas da companhia, ação que a maioria reconhece como maior influenciador na motivação e conseqüente segurança de emprego neste momento de crise.

Visto também por outro grande grupo dos pesquisados a união e proximidade da equipe e liderança, onde destaca-se a fala: “Saber que você é importante e pode colaborar com o todo é muito gratificante e de certa forma vejo que trás esperança a quem participa” (COLABORADOR 4, p. 2).

Em análise as questões voltadas para a crise da COVID-19, nota-se que tanto as ações de clima já existentes ou as novas, na visão dos colaboradores, são ações voltadas para a motivação neste momento de pandemia, o que influencia positivamente a trabalharem motivados no atual cenário. Observam-se alguns contrários a esta opinião, porém no contexto geral além de ser um número baixo no comparativo aos demais, estes também têm opiniões que veem alguma movimentação, mas não sabem opinar, pois não consideram esse tipo de ação como motivadora.

Seguindo o questionário, as duas (2) últimas perguntas vêm ao encontro do terceiro objetivo traçado neste trabalho, que segue no próximo tópico.

4.3 ASPECTOS IMPORTANTES PARA MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS NA VISÃO DESTES

Para atender ao terceiro objetivo específico deste projeto, na questão de número seis (6) do questionário aplicado, foram elencadas algumas ações voltadas para a motivação e perguntado aos colaboradores quais destas eles acreditam ser importantes a empresa trazer num momento de crise. Conforme mostra o Gráfico 7, nota-se que oito (8) colaboradores apontam para palestras motivacionais, e cinco (5) para reuniões de "*brainstorming*" (onde os funcionários dão ideias inovadoras).



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Uma palestra em um momento de crise seria um cenário favorável para a atuação deste tipo de ação. As reuniões de "*brainstorming*" que traduzido para a língua portuguesa, significa uma "tempestade de ideias", é uma técnica ou dinâmica, individual ou em grupo, que tem como objetivo encontrar soluções para um determinado problema, através da exposição de uma lista de ideias geradas pelos participantes (XAVIER, 2018). Ainda, segundo o autor (2018), esse tipo de encontro faz com que surjam ações inovadoras para a organização e os participantes se sentem motivados para cumpri-las.

A questão ainda trás na opinião dos colaboradores ações como apoio psicoterapêutico, curso de gerenciamento de conflitos e melhoria no processo de integração, itens estes com votação de três (3) colaboradores para cada item mencionado. Seguindo da ação de desafios operacionais, com o número de dois (2) colaboradores, um (1) respondente para integração setorial e um (1) para atividades de bem estar, aliadas a conversas/integração setorial, sendo este último no campo de opções para "outros", onde o colaborador optou a expressar sua opinião. Uma nota que para ações como realizar atividades de bem-estar e treinamentos em comunicação não foram selecionadas por nenhum dos respondentes.

O questionário finaliza, na questão de número sete (7), com o campo de resposta aberta para o colaborador descrever quais aspectos, para ele, são importantes para motivá-lo como colaborador da empresa. Conforme Quadro 3 abaixo onde é descrita as respostas dos colaboradores entrevistados, notam-se algumas respostas que serão categorizadas a seguir.

Quadro 3 - Aspectos que motivam os colaboradores na visão destes.

1	Metas que agregam valor no rendimento e visão de crescimento profissional. (2 respostas)
2	Transparência (2 respostas)
3	A maioria das pessoas, sites, livros, coaching ensinam que é responsabilidade da empresa a motivação de seus colaboradores. Porém, eu não entendo desta forma. Acredito que a motivação é interna, emana de dentro de nós, e é individual. Estar motivado é da nossa própria responsabilidade, acaso alguém não consiga encontrar a motivação dentro de si, certamente não encontrará em lugar algum. O indivíduo tem que querer, saber o que quer, e, se não souber nada disto, deixar ser ajudado. Respondendo a pergunta: há ações que disparam este gatilho nas pessoas: 1) Ter um Propósito - Motivação não é dar uma meta, nem ter um objetivo. Há diferença entre propósito, meta e objetivo. 2) Comunicação - <i>feedback</i> imediato, sinalize sempre quando algo for bem, mas

	principalmente quando não for. De forma clara e objetiva, com apontamento para a construção da solução. 3) Empatia - Não engessar processos. Escuta ativa para solucionar os conflitos do time, ou, problemas operacionais. Hoje o maior agravante vem da inflexibilidade, ou no despreparo para conduzir conflitos. Sendo este último o maior obstáculo no alcance de um time coeso.
4	Acho muito importante os <i>briefings</i> diários que recebemos, assim como um <i>feedback</i> ou até mesmo uma conversa informal onde nos seja passado onde podemos e devemos melhorar, pois assim sabemos também onde estamos acertando, e mesmo que algo precise ser mudado ou melhorado o ponto positivo não deixa de ser uma motivação.
5	Para mim atuar em um cenário em que todos possuem responsabilidade, tanto individual quanto coletiva e principalmente espírito de equipe, são fatores determinantes, pois a partir disso, ganho ainda mais senso de propósito e pertencimento, me motivando a contribuir positivamente e gerar resultados.
6	Reconhecimento do trabalho realizado, oportunidade para aparecer em novas áreas. Um ambiente saudável e onde a equipe em si seja focada em obter os resultados proposto pela empresa.
7	Ver que a cada dia de trabalho ele foi gratificante pra mim e para meus colegas. Ver que cumpri minha missão e que é o que mais me motiva
8	Apoio, clareza e sinceridade nas colocações, confiança no colaborador e principalmente transparência nas informações.
9	Saber a realidade do quadro atual e as opções de decisões individuais e coletivas perante a pandemia
10	Informações transparentes sobre o <i>status</i> atual da empresa e do nosso panorama visando o futuro.
11	Quaisquer propostas que nos faça sentir como parte da empresa. Trazendo um bom engajamento.
12	União da equipe e comprometimento. Boa relação com os gestores.
13	Engajamento, inclusão em atividades e / ou novas funções.
14	<i>Feedback</i> , comunicação transparente com o colaborador
15	Oportunidade de aprender fazer algo novo
16	Dar metas e ser reconhecido por elas.
17	Gerar recompensas ao colaborador.
18	Transparência e confiança.
19	Desafios operacionais
20	Motivação da liderança.
21	Comprometimento.
22	Motivacional.
23	<i>Feedback</i> .
24	Branco

Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

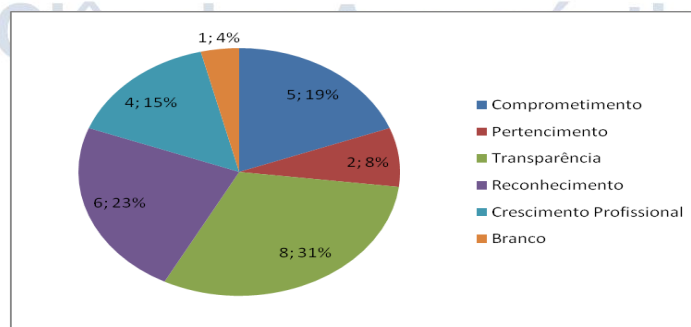
Dentre as respostas foram divididos alguns critérios para categorizá-las, comprometimento, pertencimento, transparência, reconhecimento, crescimento profissional e uma resposta em branco. Divididas da seguinte forma:

1. Comprometimento: respostas aqui onde o próprio comprometimento é mencionado ou ações internas do colaborador, onde se classificou os colaboradores três (3); sete (7); 12; 13 e 21.
2. Pertencimento: onde os colaboradores cinco (5) e 11 responderam o sentido de fazer parte da empresa.

3. Transparência: aqui grande parte das respostas, onde colocaram os *briefings*, conversas informais e comunicados do cenário atual, encaixam-se os colaboradores de número dois (2), onde se tiveram duas (2) respostas iguais; quatro (4); oito (8); nove (9); 10; 14 e 18.
4. Reconhecimento: ações onde o colaborador é reconhecido pelo trabalho desempenhado, *feedback* onde é pontuado pelo seu desempenho e motivacional, quando a liderança estimula as ações. Respostas do colaborador seis (6); 16; 17; 20; 22 e 23.
5. Crescimento Profissional: onde o colaborador um (1), 15 e 19 responderam o desenvolver de novas funções.
6. Branco: onde o colaborador 24 deixou o campo em branco.

O Gráfico 8 ilustra a divisão das respostas. Destaca-se novamente a transparência como aspecto principal para a motivação na visão dos colaboradores, com 31% dos entrevistados. Seguido do comprometimento com 19%. O gestor deve não somente conhecer os objetivos traçados da empresa, mas também desenvolver um papel de facilitador, sendo transparente, para o caminho a ser trilhado para chegar nestes objetivos (ANTUNES, 2010).

Gráfico 8 - Aspectos que motivam os colaboradores na visão destes



Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2020.

Como mencionado por um dos entrevistados, que motivação é algo interno, porém quando este critério vai ao encontro ao que a companhia aplica, o colaborador tem o sentimento de pertencimento aguçado. O que gera no mesmo um alto índice de satisfação, que o deixa motivado e contagia a equipe. Com isso, considera-se os aspectos de comprometimento, pertencimento, transparência,

reconhecimento e crescimento profissional como os mais importantes para motivar os funcionários na visão deles.

Com a análise por completo do questionário aplicado e tomando como base as respostas obtidas em questões abertas, onde o colaborador realmente expressa sua opinião, considera-se que o impacto causado pelas ações de clima organizacional são positivas na motivação dos funcionários que atendem no *check-in* da companhia aérea pesquisada, durante a pandemia da COVID-19. Obtendo o alcance do objetivo geral deste presente projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de motivação em tempos de crise é algo que se torna essencial, pois somente uma pessoa motivada consegue enxergar alternativas e possibilidades para sair deste período complicado, que demanda um maior esforço, tanto no âmbito pessoal, como no apoio para os demais membros de um grupo.

Com o questionário deste projeto, realizado com os atendentes do *check-in* de uma companhia aérea, observa-se que a linguagem dos colaboradores está alinhada em grande parte, e possui algumas discrepâncias porque o que motiva uns, por vezes não motiva outros, o que nos faz concluir que motivação é algo muito pessoal, que varia de pessoa para pessoa. Cabe a companhia adequar suas ações, e por isso não fixar somente em uma, e sim em várias para, de alguma forma, tocar no emocional de cada um e com isso fazer com que o colaborador se sinta mais motivado.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Alison do Nascimento. **Motivação e Liderança nas Organizações**. 2010. 32 f. Monografia (Especialização Gestor Empresarial) - Instituto a Vez do Mestre, Niterói, 2010.

AZUL. **Sobre a Azul**: conheça a história da companhia aérea mais brasileira. Conheça a história da companhia aérea mais brasileira. Disponível em:

<<https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BETTINI, Humberto Filipe; OLIVEIRA, Alessandro. Azul Linhas Aéreas. **GVexecutivo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p.36-40, ago/dez 2009.

BEZERRA, Aline de Sousa. **CLIMA ORGANIZACIONAL**: fatores que influenciam na empresa xyz. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos, 2011.

DUTRA, Joel Souza; VELOZO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz; NAKATA, Lina Eiko. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

FLORIPA AIRPORT. **Quem somos**. Disponível em: <<https://floripa-airport.com/sobre.html>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

FONSECA, Luciana; REIS, Rosa; MESQUIT, Kelly; ALCATARA, Andreia Oliveira. Relacionamento Interpessoal & Trabalho em equipe: Impactos num Ambiente Organizacional. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, [S. /], p. 23, 29 e 30 set. 2016.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 1-5, abr. 2020.

GOL. **Sobre a GOL**. Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sobre-a-gol>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). Human Factors Guidelines for Aircraft Maintenance Manual (Doc 9824). Montreal, Canadá: ICAO, 2003. Disponível em: <<http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:icao:human-factors-guidelines-for-aircraft-maintena>> Acesso em: 22 nov. 2019.

LATAM. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.latam.com/pt_br/conheca-nos/sobre-nos/historia/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Psicologia Aplicada**. Florianópolis: Aero Td, 2019. 70 f.

MACEDO, Yuri Miguel; ORNELLAS, Joaquim Lemos; BOMFIM, Helder Freitas do. COVID-19 NO BRASIL: o que se espera para população subalternizada?. **Revista Encantar**, Bom Jesus da Lapa, v. 2, p. 1-10, jan. / dez. 2020.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, ano 112, n. 30, p. 69-79, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008, 132p.

MOTTA, Suely. Cultura Organizacional. Separata de: MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002. cap. Comportamento Organizacional, p. 150-173.

NETO, Ricardo Borges Gama. Impactos da COVID-19 sobre a Economia Mundial. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, ano II, v. 2, n. 5, p. 17, 2020.

PEREIRA, Edinalva da Silva; FERREIRA, Marília Santos. **Treinamento de Pessoal**. 2014. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis- GO, 2014.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional: Administração de empresas**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Rosana Ferrareto Lourenço; FIGUEIREDO, Maria Flávia. PROSÓDIA E PRAGMÁTICA: um estudo retórico de palestras motivacionais. **Diálogos Pertinentes**: Revista Científica de Letras, Franca - SP, v. 6, n. 1, p. 89-104, jan. / jun. 2010.

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

SILVA, Helenice Rodrigues da. "Rememoração"/comemoração: as utilizações sociais da memória. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 22, n. 44, p. 425-438, 2002.

SILVA, Vivian Souza da; MACEDO, Daniela; ESTENDER, Antônio Carlos; BARBOSA, Lidiane. Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende - RJ, p. 12, 28 a 30 out. 2015.

SOUSA, Inês Lourenço de. **Redes Sociais Corporativas como Ferramenta de Comunicação Interna**: estudo de caso da rede social corporativa *workplace by facebook*. 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, [S. L.], 2018.

SOUZA, Carlos Antônio de. **SENSE DE OPORTUNIDADE DA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS NO MERCADO DE AVIAÇÃO CIVIL DO BRASIL**. 2006. 75 f. Monografia (Especialização) - Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SPAETH, Andrew D.; BLACK, Roderick S.. Google Docs as a Form of Collaborative Learning. **Journal Of Chemical Education**, [S.L.], v. 89, n. 8, p. 1078-1079, maio 2012.

TEIXEIRA, Vinicius Modolo. O Impacto da Crise da COVID-19 no setor Aeronáutico. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 4, p. 40-45, jan. 2020.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. O Conceito de Motivação na Psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, [s. /], v. VII, ed. 1, p. 119-132, 2005.

VIANA, Francisco. BACELLAR, José. MANCINI, Leonardo. FURLANETTO, Mateus. **A surdez das empresas: Como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli Editora: Companhia Editora Nacional, 2008.

VIEIRA, Laís Duarte; CALICCHIO, Antonio Carlos; ZILBER, Moisés Ari. O Caso LATAM: uma fusão como posicionamento estratégico. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, p.465-488, maio/ ago 2011.

XAVIER, Tiago da Conceição. **A Aplicação do *Brainstorming* nas Aulas de Geografia**. [S. L.]: Universidade Nova de Lisboa, 132 p., 2018.

& Ciências Aeronáuticas

ISSN 2763-7697