



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Excelência em Turismo
Pós-graduação *Lato-Sensu*
Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

CLIMA ORGANIZACIONAL ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO TAM LINHAS- ÁEREAS

Wania Kazuko Miyada

Brasília – 2007

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Excelência em Turismo
Pós-graduação *Lato Sensu*
Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE

TRANSPORTE AÉREO TAM LINHAS-

ÁEREAS

Wania Kazuko Miyada

Professora Orientadora: Mestre Shirley Pontes

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão de Negócios em Turismo.

Brasília – 2007

Miyada, Wania.

Clima organizacional: estudo de caso da empresa de transporte aéreo TAM Linhas-Aéreas / Wania Miyada. – Brasília, 2007.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2007.

Orientadora: Shirley Pontes.

1. Clima organizacional. 2. Transporte aéreo. 3. TAM Linhas-Aéreas. I. Título. II. Título : estudo de caso.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Excelência em Turismo
Pós-graduação *Lato Sensu*
Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

Wania Kazuko Miyada

APROVADO POR:

Professora Orientadora: Shirley Pontes MSC

Professor: Gilson Borda MSC

Professora: Josivânia Farias MSC

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão de Negócios em Turismo.

Brasília, 11 de junho de 2007.

DEDICATÓRIA

À minha família por ter patrocinado a minha maior herança: cultura e sabedoria. Muito Obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço á minha família pelo apoio e incentivo para conclusão de mais um projeto de vida, a todos os amigos que de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho e a Professora Shirley pela colaboração e suporte, obrigada pelo carinho e compreensão.

EPÍGRAFE

“Alguém me disse que para expressa um ar de contrariedade movem-se centenas de músculos do rosto. Entretanto, para dar um sorriso movem-se apenas dezesseis. Por isso, a conclusão óbvia para mim, que gosto de economizar em tudo, é que, até mesmo por uma questão de economia, é melhor sorrir sempre. Tenho aprendido muito no dia-a-dia com os Clientes da TAM, e Durante esse meu aprendizado tenho visto quanto as pessoas motivadas sorriem mais facilmente”.

Comandante Rolim Adolfo Amaro

RESUMO

A viagem aérea passou a fazer parte da experiência turística e com o aumento da oferta, o turista consumidor decide sobre a compra baseado na qualidade de serviço prestado. E a qualidade percebida pelo cliente, é parte de todo um trabalho de cultura e clima organizacional realizado por parte dos gestores. A moderna administração propõe investimento em um clima organizacional harmonioso, para que os funcionários sintam-se valorizados e motivados e transfiram esse sentimento ao cliente, sendo que um clima negativo impactará negativamente no atendimento. Com este intuito, foi feita uma pesquisa quantitativa na empresa aérea TAM, sobre clima organizacional e fatores que motivam e que desmotivam a equipe, além de levantamentos bibliográficos. A amostra teve 100 respondentes. Os dados foram tabulados em SPSS e a análise foi feita com base em estatística descritiva, com correlações, buscando pontos críticos passíveis de melhora na empresa. Concluiu-se que compreender as necessidades humanas e os fatores motivacionais ajuda no entendimento das atitudes adotadas pelos funcionários e assim, trabalhar para introduzir práticas para elevar o comprometimento e mudança na atitude e comportamento reflete-se de forma positiva tanto no público interno como externo. Uma cultura organizacional forte exerce uma acentuada influência no comportamento dos funcionários, promovendo à união, lealdade e comprometimento organizacional.

Palavras-chave: cultura organizacional, clima organizacional e motivação.

ABSTRACT

The aerial trip started to be part of the tourist experience and with the increase of it offers, the consuming tourist decides on the purchase based on the quality of given service. And the quality perceived for the customer is part of all a culture work and carried through organized climate on the part of the managers. The modern administration considers investment in a harmonious organized climate, so that the employees feel themselves valued and motivated and, transfers this feeling to the customer, being that a negative climate will cause negative impact in the attendance. With this intention, a quantitative research in the airline TAM was made, on organized climate and factors that motivate and desmotivate the team, beyond bibliographical surveys. The sample had 100 respondents. The data had been tabulated in SPSS and the analysis was made on the basis of descriptive statistics, with correlations, searching critical points of improvement in the company. Concludes that to understand the motivated necessities human beings and factors aid in the agreement of the attitudes adopted for the employees and, to work to introduce practical to raise the purpose. Change in the attitude and behavior is reflected in such a way of positive form in the internal public as external. A strong organized culture exerts one accented influence in the behavior of the employees, promoting to the union, loyalty and organized purpose.

Keywords: cultural organization, organized climate and motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades – Elton Maslow	11
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Gestão Administrativa satisfatória X Local de trabalho	41
Tabela 02 – Quantidade e qualidade de cursos oferecidos X Local de trabalho.....	42
Tabela 03 – Continuidade nas políticas e projetos iniciados X Local de trabalho.....	42
Tabela 04 – Critério de eleição do funcionário do mês X Local de trabalho.....	43
Tabela 05 – Oportunidade de crescimento X Local de trabalho.....	43
Tabela 06 – Liderança X Local de trabalho.....	44
Tabela 07 – Chamar à atenção pela liderança X Local de trabalho.....	44
Tabela 08 – Desgaste emocional X Local de trabalho.....	45
Tabela 09 – Uniforme X Local de trabalho.....	46
Tabela 10 – Peças de uniforme X Local de trabalho.....	46
Tabela 11 – Comunicação entre os setores X Local de trabalho.....	47
Tabela 12 – Repasse das informações X Local de trabalho.....	47
Tabela 13 – Itens que precisam de melhorias.....	48
Tabela 14 – Fatores que mais motivam trabalhar na TAM.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	40
Gráfico 2 – Idade	40
Gráfico 3 – Estado Civil	40
Gráfico 4 – Escolaridade	41
Gráfico 5 – Tempo de Serviço	41
Gráfico 6 – Local de Trabalho	42
Gráfico 7 – Cargo	42
Gráfico 8 – Salário	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHECK-IN – apresentação de passagens, passaporte e outros documentos no balcão da companhia de transportes antes de uma viagem.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	Transporte e turismo	4
2.2	Início da humanização do trabalho	6
2.3	Motivação.....	8
2.4	Cultura e clima organizacional	12
2.5	Clima organizacional e o estresse	15
2.6	Satisfação no ambiente de trabalho.....	18
2.7	Gestão de equipe.....	21
2.8	Job enrichment	24
2.9	Gestão de pessoas voltada para a missão da empresa	25
2.10	Endomarketing sua importância para um bom atendimento	25
3	METODOLOGIA	29
4	HISTÓRICO DA TAM LINHAS AÉREAS	31
4.1	Política de Gestão de Pessoas na TAM.....	32
4.2	Código de Ética da TAM	35
5	RESULTADOS DA PESQUISA	37
5.1	Perfil do respondente	37
5.2	Análise dos dados.....	42
5.2.1	Gestão administrativa	42
5.2.2	Política de promoção	44
5.2.3	Liderança	45
5.2.4	Desgaste Emocional	47
5.2.5	Uniforme	48
5.2.6	Comunicação	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1 INTRODUÇÃO

Vital nos dias de hoje de toda empresa que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado é investir em um clima organizacional harmonioso. A mesma lógica que rege os relacionamentos entre empresas e clientes externos passa a valer no funcionamento interno das organizações; na quais consideram como uma condição para o sucesso a satisfação das expectativas das pessoas que integram seus quadros.

O problema de estudo do presente trabalho é estudar o clima organizacional da TAM Linhas Aéreas, base de Brasília com o propósito de compreender como o clima organizacional está influenciando nas condições de atendimento ao cliente. Para isso, há a necessidade do entendimento sobre clima organizacional e os fatores que influenciam o comportamento do empregado. Além dos benefícios do marketing interno como ferramenta para aumentar o comprometimento dos mesmos.

O significativo aumento do número de pessoas viajando de avião e o uso mais intenso do avião como transporte pela sociedade brasileira vêm contribuindo para uma maior popularização do transporte aéreo com reflexos nos aeroportos e em todos os serviços a eles relacionados.

Com a globalização da economia os padrões de qualidade são cada vez mais elevados, os preços caem cada vez mais tornando a competição mais acirrada. Na falta de formas significativas de distinguir produtos e serviços, as pessoas decidem fazer negócio com base em como esperam ser tratadas.

A viagem aérea é provavelmente a mais importante inovação, em termos de transporte, do século XX. Possibilitou o deslocamento de passageiro em menos tempo e aumentou a demanda por viagens mais longas. As rotas comerciais oferecem um produto seguro, conveniente, confiável e freqüente. As companhias aéreas atraem os viajantes a negócio, que valorizam a velocidade e flexibilidade, bem como os passageiros de lazer que gostam da idéia de chegar rapidamente à destinação. Normalmente os serviços em terra e as instalações modernas e sofisticadas dos terminais de embarque propiciam experiências que enriquecem a viagem. O transporte turístico, no caso o transporte aéreo deixa de ser simplesmente um meio de se chegar a uma destinação turística como se torna uma experiência turística.

Conquistar a satisfação do cliente é, antes de tudo, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os empregados sentem-se importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma questão de causa e efeito.

Nesse sentido, entender a forma como o empregado vê a organização e como se comporta em decorrência de suas percepções é importante para traçar novas estratégias, no intuito de melhorar o desempenho e reduzir os índices de insatisfação.

O presente estudo nasceu da observação dos colaboradores da TAM Linhas Aéreas – Brasília/DF, no qual através de comentários extra-oficiais e freqüentes, relataram suas dificuldades de relacionamento, falta de incentivo, ausência de diálogo, dentre outros. Para diagnosticar o clima, em uma etapa preliminar foi levantado dados secundários e de entrevistas exploratórias com pessoas-chaves do ambiente investigado, o que ajudou a definir o escopo da pesquisa e a selecionar as variáveis mais relevantes.

Desta forma, percebeu-se a necessidade de diagnosticar os principais fatores que estão levando a desmotivação e conseqüente clima desconfortável na organização. Outro aspecto observado é a constante insatisfação, indisposição dos funcionários na realização das tarefas do dia-a-dia, acarretando um mau atendimento, alto grau de irritabilidade, aumento de atestados médicos e alta rotatividade (turn over).

A **metodologia** adotada para o desenvolvimento do presente trabalho foi baseado em levantamento bibliográfico e pesquisa de caráter quantitativo, com análise baseada em estatística descritiva com correlações, de uma amostra composta de 100 questionários de um universo de 180 tendo sido escolhido a análise dos dados para detectar os pontos a serem melhorados na empresa.

Assim sendo o **objetivo** desse estudo é diagnosticar o clima organizacional da TAM segundo a percepção dos funcionários, identificar quais são os principais problemas na gestão de pessoas, que refletem na qualidade do atendimento ao cliente e quais são as reais necessidades dos colaboradores. Para complementar o estudo propõe-se alguns **objetivos intermediários**:

- Levantar o perfil dos entrevistados;
- Identificar os pontos críticos na gestão de pessoas;
- Levantar os pontos relevantes na motivação dos funcionários e
- Apontar os pontos relevantes na não motivação.

A presente monografia está **estruturada** da seguinte maneira, no capítulo dois é apresentado um breve referencial teórico dos temas pertinentes à pesquisa tais como: transporte e turismo, humanização do trabalho, fatores de motivação, a relação entre cultura e clima organizacional, clima organizacional e estresse, satisfação no trabalho, gestão de equipe, job enrichment e marketing interno. O capítulo três traz o histórico da TAM e sua política de gestão. No capítulo quatro mostra-se a metodologia utilizada. O capítulo cinco refere-se ao resultado da pesquisa, no qual traçou-se o perfil dos respondentes e a análise dos dados coletados. Conclui-se o trabalho no capítulo seis com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente referencial teórico são abordados temas pertinentes para o entendimento das atitudes dos empregados perante a organização de acordo com suas percepções a respeito de cultura e clima organizacional.

2.1 Transporte e turismo

O transporte é um dos fatores que possui uma alta significância para o desenvolvimento do turismo. A evolução do transporte possibilitou um crescimento paralelo ao turismo. Com o aperfeiçoamento tecnológico dos meios de transportes a atividade turística começou a se desenvolver, possibilitando à descoberta de novas destinações e/ou a exploração de localidades antes consideradas muito distantes e de difícil acesso.

O transporte favorece uma ligação essencial entre as áreas de destino e as de origem, facilitando o movimento de pessoas em férias, negócios, visita a amigos e parentes, saúde, educação entre outros fatores motivacionais. O transporte assim, também é um elemento-chave da “experiência turística”, de acordo com Pearce (1982) apud Page (1999).

A relação entre o turista, o transporte e sua experiência está bem explicitada por Lamb e Davidson (1996:264-65) apud Page (1999):

“O comprador do produto turístico (o turista) deve experimentar a viagem para avaliar o produto, a qualidade da experiência do transporte torna-se um importante aspecto da experiência turística e, portanto, um critério-chave envolvido na escolha da destinação. Um serviço de má qualidade, por exemplo, pode afetar seriamente a percepção de um viajante e seus níveis de prazer com relação à viagem. Os turistas exigem redes intermodais de transporte seguras, confortáveis, acessíveis e eficientes que possibilitem que períodos preciosos de férias sejam desfrutados em seu potencial máximo.”

O estresse associado às viagens é resultado de vários fatores psicológicos, que potencializam com o congestionamento nos sistemas de transporte. A ansiedade dos turistas começa no momento em que se deslocam para o local de embarque a fim de cumprir o horário imposto pelas companhias aéreas. Uma vez no aeroporto, o viajante

depara-se com os processos que antecedem ao embarque como filas para o check-in, despacho de bagagens e finalmente as questões de segurança (revistas, raio-x). A própria superlotação dos terminais em horários de pico muitas vezes é opressiva e desorienta os viajantes. Desta forma, “o transporte turístico é mais que um movimento – é uma experiência”(Gunn, 1988:167) apud Page (1999). A empresa de transporte precisa reconhecer isto, e trabalhar no sentido de tornar a viagem a mais agradável e livre de possíveis estresses.

Baseado nesses fatos fica claro a importância dada pelo turista consumidor na qualidade de serviços no transporte turístico, pois se tornou um fator determinante na decisão de compra e no seu comportamento. De acordo com Irons (1994) apud Page (1999) os serviços são relacionamentos e quer seja para passageiros transitórios ou em longo prazo, devem ser conduzidos de forma profissional e coerente.

Tal relacionamento vai se basear em uma série de contatos e interações. É a partir destas interações com a organização que os consumidores formam suas percepções (...) para avaliar, decidir-se a comprar, repetir a aquisição e recomendá-la a outros.

Essas interações também devem se repetir dentro da organização, Irons (1994) apud Page (1999) explica da seguinte maneira:

- A organização deve atrelar a sua cultura interna com a imagem apresentada externamente.
- Dentro da organização, o poder precisa ser delegado, de forma que os relacionamentos se desenvolvam e as habilidades e *Know-how* apropriados sejam proporcionados até atingir-se a satisfação do cliente.
- Os valores e a cultura organizacional devem ser claramente entendidos em todos os níveis para que se atinjam metas relacionadas aos clientes.
- O foco no cliente é fundamental, em detrimento do foco primeiramente no produto.

Atualmente os programas de qualidade de vida vêm sendo considerados dos mais completos, pois programa ações de promoção psico-sociais, de saúde físico-mental, cultural, de cidadania, ambiental, buscando a integração de mente, corpo e espírito, num ambiente saudável e feliz de se trabalhar.

A empresa criativa propicia um bom ambiente de trabalho e é mais valorizada pelos colaboradores e clientes. Consequentemente terá mais sucesso, além de ter grandes

possibilidades em reter seus talentos, muitos destes desenvolvidos e capacitados por esta incentivadora e inteligente empresa.

As percepções e os sentimentos em relação à realidade da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos esses componentes afetam as percepções e os sentimentos, desde a localização física até objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização.

O produto de tudo isso se chama clima organizacional. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

2.2 Início da humanização do trabalho

As teorias que enfatizam o bem estar dos trabalhadores possui antecedentes bem antigos, da época da Revolução Industrial. As condições de trabalho desta época eram muito difíceis o que levou à motivação de pessoas e empresas a tentativa de melhorá-las. Uma das correntes que surgiram foi o pensamento humanista na escola clássica. A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do século XX. Foi um período difícil marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos.

Os humanistas eram preocupados com a condição do ambiente de trabalho. De acordo com Henry Gantt (1908) apud Maximiano (2005) “os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos”. O inglês Oliver Sheldon (1923) apud Maximiano (2005) por sua vez considerava “a indústria como organismos feito de homens e não de máquinas e processos técnicos”. Sheldon propôs as seguintes regras para tratar com os empregados:

- Os trabalhadores deveriam ajudar a organizar seu ambiente de trabalho.
- Eles deveriam dispor de meios para alcançar um padrão respeitável de vida.

- Eles deveriam dispor de tempo apropriado de lazer para o auto-desenvolvimento.
- Eles deveriam ficar protegidos do desemprego involuntário.
- Eles deveriam participar dos lucros de acordo com sua contribuição.
- Nas relações entre mão-de-obra e empregados, deveria predominar o espírito de igualdade.

No século XX Mary Parker Follet apud Maximiano (2005) afirmou que “o homem no trabalho era motivado por necessidades e desejos idênticos aos que o motivavam em outras circunstâncias”. Uma dessas necessidades era o controle de sua situação. Ela acreditava que a coordenação, em lugar da intimidação, seria a essência da boa administração. Com a virada do século XXI o pensamento humanista continua representando tendências importantes.

Segundo Barnard (1938) apud Maximiano (2005) “as organizações são por natureza essencialmente sistemas cooperativos”. As pessoas cooperam pelo objetivo da organização, que é um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas coordenadas conscientemente. A cooperação é alcançada quando há equilíbrio entre os benefícios que a organização oferece para o indivíduo e o esforço que o indivíduo dá para a organização. Portanto, a cooperação não é produzida somente pela credibilidade na moral da organização, mas principalmente pela percepção de compatibilidade entre esforço e recompensa. Para Bergamini apud Reis (2001), o termo “motivação” é sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção”. A motivação implica em considerar também os valores individuais e sociais que influenciam o comportamento humano.

Um trabalho determinante para disseminar a idéia de que o desempenho individual está atrelado à relação com os colegas e os administradores foi o experimento realizado pelo professor Elton Mayo de Harvard chamado Hawthorne no qual revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. O professor conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com alta rotatividade. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu. Em resumo, Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. As principais conclusões de Elton Mayo foram as seguintes de acordo com Chiavenato (2003, p.106):

... a administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa sim tratá-los como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. Os trabalhadores não reagem à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual. A amizade e o agrupamento social dos trabalhadores devem ser considerados aspectos relevantes para a Administração. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem.

A experiência de Hawthorne marca o início de uma nova era marcada pelos valores Humanísticos, deslocando a preocupação na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas. Tornando-se assim indispensável a conciliação entre a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os funcionários para garantir o equilíbrio interno).

O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem a das relações humanas no trabalho, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social que se baseia nos seguintes aspectos:

- Os trabalhadores são dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
- As pessoas são motivadas por relacionamentos sociais. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam uma rotatividade (turnover), diminuição da moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho entre outros problemas.
- O comportamento dos trabalhadores é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. Um líder eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar os subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto grau de compromisso com os objetivos da organização.

2.3 Motivação

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada forma. Motivação de acordo com o dicionário Koogan e Houaiss(1997) é *“MOTIVAÇÃO s.f. Ação de motivar; seu resultado. / Psicol. Interesse espontâneo por um assunto particular. / Estímulo, interesse.”*

A experiência de Elton Mayo (Hawthorne) veio propor a teoria da motivação em oposição à do *homo economicus* (onde o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e recompensas salariais e materiais do trabalho), no qual o ser humano é motivado não só pelos estímulos salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. As teorias de conteúdo da motivação se baseiam nas necessidades internas que motivam o comportamento. Para Maximiano (2005) comportamento é: “qualquer ação ou manifestação observável das competências individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada é exemplo de comportamento”. O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna do indivíduo ou alguma causa externa, do ambiente. Motivação neste modelo de Maximiano é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas, ou seja, todo comportamento sempre tem uma causa.

O homem é dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra no lugar e assim por diante. As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo. O estudo da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas, correspondem de acordo com Chiavenato (2003, p. 118) às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

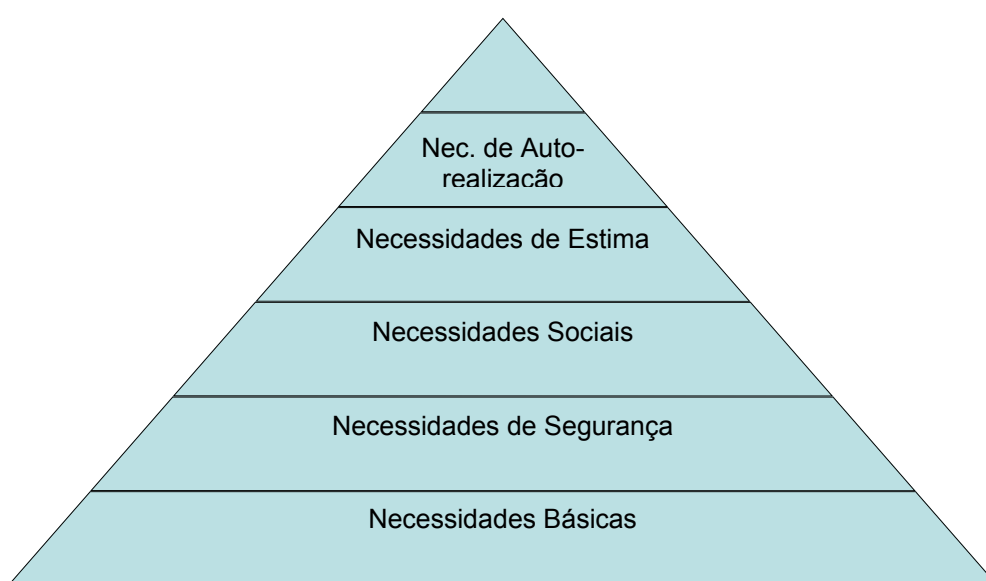
As necessidades fisiológicas são primárias, vitais, estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo, proteção. Já as necessidades psicológicas são secundárias, raramente são satisfeitas em sua plenitude. As principais necessidades psicológicas são:

- Necessidades básicas – necessidade de alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.
- Necessidades de segurança – necessidade de proteção contra ameaças, como a perda do emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência.
- Necessidades sociais – necessidade de amizade, afeto, interação e aceitação do grupo e da sociedade.
- Necessidades de estima – necessidade de auto-estima e estima por parte de outros.
- Necessidades de auto-realização – necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização.

E finalmente a necessidade de auto-realização, que são necessidades elevadas e decorrem da educação e da cultura da pessoa. É o impulso de realizar o próprio potencial e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

Abraham Maslow (1908 – 1970) é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na idéia das necessidades humanas. Segundo Maslow (figura 1), as necessidades humanas dividem-se em cinco grandes grupos:

Figura 1: Hierarquia das necessidades – Abraham Maslow



Fonte: Maximiano (2005, p.269)

De acordo Maslow apud Maximiano (2005), são válidas as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa se atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.

- Há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas.

De acordo com a teoria de Maslow as pessoas estão em constante processo de desenvolvimento. Elas tendem a progredir ao longo das necessidades, procurando atender uma após a outra na busca da auto-realização.

Frederick Herzberg criou a teoria dos dois fatores, onde explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Segundo Herzberg a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais:

- *Fatores motivacionais ou intrínsecos*: conteúdo do trabalho em si (natureza do trabalho e a sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio da profissão e reconhecimento pelo trabalho bem feito.
- *Fatores extrínsecos ou higiênicos*: estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal e condições físicas e segurança do trabalho.

Segundo Herzberg apud Maximiano (2005), “as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos”.

A teoria dos dois fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Quanto melhores as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será o clima, o ambiente torna-se mais higiênico. Assim como quanto mais contente a pessoa estiver com o seu salário, menor a sua predisposição para reclamar desse aspecto com relação à empresa. As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação nas pessoas. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg apud Maximiano (2005) “é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”. De forma simplificada os fatores motivacionais atendem a necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades, Já os fatores higiênicos atendem às

necessidades que estão na base da pirâmide. A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow.

Outro fator poderoso para determinar o esforço humano chama-se frustração. A frustração ocorre quando as necessidades não são atendidas. Dentre os diversos comportamentos originados pela frustração, pode-se citar:

- Fuga ou compensação: procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progresso no emprego atual, ou a filiação a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador.
- Resignação: manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos.
- Agressão: representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade.

A Teoria da Expectativa de acordo com Maximiano (2004, p.210) procura explicar a forma como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para que seja produzida uma força motivacional. A base da teoria da expectativa estabelece que:

- O desempenho é proporcional ao esforço.
- O esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho (a recompensa).
- Se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa.

Conquistar a satisfação do cliente é, antes de tudo, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma questão de causa e efeito.

Para atender bem a um cliente, o funcionário tem que saber, poder e querer fazê-lo. Onde o saber é a capacidade técnica, o poder é o acesso aos recursos necessários e o querer depende do ânimo, do entusiasmo, do estado de espírito, enfim da satisfação da pessoa em realizar o trabalho. É neste ponto que o próprio ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas comprometendo a qualidade no atendimento.

2.4 Cultura e clima organizacional

Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo,

permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos desde a localização física, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização.

Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional. O estudo sobre cultura organizacional tem se fundado em duas pressuposições: a visão objetivista da realidade social e a visão subjetivista dessa mesma realidade. Traduzidas por Smircich apud Tamayo (2004, p.104) na distinção entre a cultura como algo que a organização tem e como algo que a organização é. No primeiro caso a idéia é de que as organizações produzem traços culturais diversificados, tais como: valores, normas, rituais, cerimônias e expressões verbais, que, em conjunto, dão um senso de identidade aos membros da organização, facilitam seu envolvimento com ela, asseguram a estabilidade do sistema e servem como instrumento de orientação e modelagem do comportamento. Já no segundo caso a idéia é de que as organizações adquirem significado único e singular por meio das relações simbólicas que os indivíduos interpõem nas relações sociais, que tornam possível a ação compartilhada.

Novos modelos teóricos da perspectiva objetivista vêm elucidando os diferentes níveis de manifestação da cultura organizacional e as inter-relações. Nesse sentido Schein apud Tamayo (2004, p.104) enfatiza que a cultura deve ser analisada em três níveis que são:

- *Artefatos*: associam-se às manifestações visíveis da cultura tais como: os padrões de comportamento, o ambiente físico, o estilo de roupas, os mitos e histórias sobre a organização, os rituais e cerimônias. Sendo, portanto, o mais facilmente observado.
- *Valores espousados*: diz respeito às ideologias da organização, às estratégias, metas, filosofias, códigos de ética, normas e regras de comportamento conscientes e explicitamente declaradas.
- *Pressupostos básicos*: refere-se às crenças, percepções e sentimentos inconscientes e inquestionáveis que surgem após longo processo de aprendizagem e passam a fazer parte da visão de mundo dos membros da organização.

Para Hofstede (Tamayo, 2004) a cultura se manifesta por meio de valores e práticas organizacionais. As práticas organizacionais constituem o lado visível da cultura, manifestando-se por símbolos (palavras, gestos e objetos), heróis (pessoas de prestígio na organização) e ritual (atividade coletivas), enquanto os valores formam o núcleo da cultura, estando associados a sentimentos inconscientes e indiscutíveis, que não podem ser diretamente observados, embora se revelem em comportamentos alternativos. Os estudos revelam que, embora os valores dos líderes e fundadores interfiram na cultura, são as percepções compartilhadas das práticas diárias que constituem a essência da cultura de uma organização.

A cultura representa uma percepção comum por parte dos membros da organização, ou seja, refere-se a um sistema de valores compartilhado pelos membros que difere uma organização da outra. De acordo com Robbins (2004, p.240) são sete as características básicas que, em conjunto captam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- *A inovação e a assunção de riscos:* o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e assumir riscos.
- *A atenção aos detalhes:* trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes.
- *A orientação para os resultados:* o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
- *A orientação para as pessoas:* o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização.
- *A orientação para a equipe:* o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos.
- *A agressividade:* o grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas.
- *A estabilidade:* o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

A cultura organizacional então, é a maneira pela qual os funcionários percebem as sete características apresentadas. Trata-se de um termo descritivo, as pesquisas voltadas para a cultura organizacional buscam medir como os funcionários vêem sua organização se os objetivos são claros, se a organização recompensa a inovação, se reprime as iniciativas etc.

Em uma cultura forte, segundo Robbins (2004, p.242) os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados. Assim, uma cultura forte exercerá influência mais acentuada sobre o comportamento dos funcionários, levando à união dos propósitos, lealdade e comprometimento organizacional.

Estabelecida a cultura, existem práticas dentro da organização que visam mantê-la, a fim de oferecer aos funcionários experiência similares. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção buscam assegurar que os contratados se ajustem à cultura, premiam aqueles que a adotam e penalizam os que desafiam.

A força e o teor da cultura de uma organização têm influência sobre o clima e o comportamento ético de seus membros. Ainda segundo Robbins (2004, p. 252) se a cultura é forte e adota padrões éticos elevados, o efeito sobre o comportamento da força de trabalho é forte e positivo.

Muitas empresas no intuito de melhorar seu comportamento ético, criam os códigos de ética para suas organizações. Esses códigos permitem que todos os níveis hierárquicos saibam o comprometimento que a direção da empresa possui com a prática da ética. O código de ética deve ser de conhecimento de todos que trabalham na organização e, a gerência deve demonstrar concordância com o código não apenas no discurso, mas na prática. Quando a gerência apóia o código e demonstra em suas atitudes no dia a dia, recebe apoio e aprovação dos funcionários. Assim os valores e convicções primários da organização tornam-se parte de sua cultura.

2.5 Clima organizacional e o estresse

Escritores, poetas e filósofos concordam com a importância da felicidade para o ser humano e através dos esforços por ele realizado conquista o bem-estar e a satisfação. A felicidade e excelência são preocupações científicas do século XXI. Os cientistas estudam o comportamento humano e a felicidade em todas as etapas da vida humana.

Estão convictos de que todo ser humano tem direito a um ambiente de trabalho que não comprometa a sua saúde e que, além disso, lhe ofereça a possibilidade de obter prazer, satisfação profissional e realização como pessoa. (Tamayo, 2004).

O custo do estresse é elevado para a saúde e para o bem-estar do empregado, bem como para a produtividade organizacional. E o aumento crescente do estresse no trabalho tem ganhado proporções nocivas para a saúde de empregadores e empregados e para o seu desempenho. Assim sendo, o trabalho que deveria ser uma fonte de prazer, de construção da identidade social, um espaço para mostrar a sua criatividade, habilidade e competência passa a ser um campo de batalha, um lugar de humilhação diária onde existe violência moral e corporal.

O nível de estresse no ambiente de trabalho é determinado em grande parte pelas características do ambiente do trabalho, da organização como um todo, assim como, a maneira de trabalhar, as rotinas diárias, as normas, o estilo de gestão, os valores e a configuração de poder (Tamayo, 2004 p.78). Tais características são elementos significativos da cultura e consequentemente, do clima organizacional.

Cooper e Cartwright apud Tamayo (2004, p.116) assinalam que “a falta de participação na tomada de decisões, a comunicação precária e a incongruência de valores entre indivíduo e organização constituem fontes de estresse”. De acordo com Peterson e Wilson (Tamayo, 2004) a cultura da organização, por meio de seus pressupostos acerca das pessoas e do modo mais adequado de elas interagirem para alcançarem o sucesso empresarial, define a forma de o indivíduo agir, pensar e comportar-se, funcionando como um filtro cognitivo. Os pressupostos criam comportamentos e estruturas que predispõem a diferentes tipos de estresse, isto é, a cultura configura ambientes de trabalho que irão interferir na saúde da organização e do trabalhador.

Seguindo esta linha de raciocínio, Quick (Tamayo, 2004) usa a expressão “cultura organizacional saudável” para designar empresas que passam valores como confiança e responsabilidade, risco e curiosidade, conhecimento e especialização, rede de apoio social e troca de informações, humor e humildade, ou seja, valores que colocam o fator humano em evidência. E fazem uso de práticas que estimulam a aprendizagem, o desenvolvimento humano como forma de assegurar a saúde de seus membros.

O estresse não é necessariamente um fenômeno negativo. Alguns autores fazendo uso de um prefixo grego abordam o eu-estresse, no qual representa o estresse bom, sadio. Ele equivale aos desafios da vida e do trabalho, geralmente maximiza a performance e o desempenho das pessoas e leva a resultados construtivos. O que se torna negativo e nocivo para a saúde do trabalhador é a exposição excessiva e descontrolada do estresse; e geralmente, leva à resultados e conseqüências destrutivas.

O que diferencia o estresse sadio e o negativo é a intensidade, a frequência e a duração da exposição e em particular a falta de controle sobre a situação estressante. É o trabalhador quem dá sentido ao seu ambiente de trabalho. O estresse acontece somente quando o trabalhador valia que as exigências laborais e as condições organizacionais superam as suas capacidades. O estresse portanto, é o resultado da relação entre as exigências do trabalho e o conjunto de habilidades do trabalhador para enfrentá-las.

Existem várias abordagens teóricas sobre estresse no trabalho. A abordagem com ênfase no estímulo, tem permitido a identificação e classificação de vários estressores organizacionais. Para Cartwright e Cooper (1997) apud Tamayo (2004, p.81) existem seis fontes principais de estressores organizacionais:

- Os fatores intrínsecos ao trabalho, tais como: barulho, iluminação, temperatura, números de horas de trabalho, exposição a riscos e novas tecnologias;
- Ambigüidade, conflito, sobrecarga e excesso de responsabilidade;
- As relações de trabalho que abrangem as relações com colegas, com gerentes e com subordinados;
- O desenvolvimento da carreira, insegurança no trabalho, precariedade do contrato, risco de desemprego, promoções e reconhecimento de mérito;
- O clima organizacional, estilo de liderança, estrutura organizacional e nível de participação dos empregados na tomada de decisões;
- A interação trabalho-família, acentuada pela diminuição progressiva da fronteira entre o trabalho e a família.

Observa-se que a cultura constitui parte indissociável do trabalho, por essa razão, a identificação e o diagnóstico dos elementos que caracterizam a cultura da organização, bem como das influências que eles exercem nas vivências e atitudes de seus membros, constitui estratégia fundamental ao bom funcionamento empresarial. Os problemas de saúde vivenciado em função do trabalho interferem, por exemplo, na rotatividade, no absenteísmo e na intenção de se desligar da empresa. Desenvolver e manter uma cultura saudável que assegure a saúde e o bem estar do funcionário poderá se revelar uma vantagem competitiva à organização.

2.6 Satisfação no ambiente de trabalho

Locke apud Tamayo (2004, p. 105) define satisfação no trabalho “como um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho”, incluindo-o, dessa forma, no rol das reações afetivas. Nesse sentido, Weiss apud Tamayo (2004, p.106) afirma categoricamente que “a satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, não deve ser confundida com uma resposta afetiva”.

Atitudes são sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram. As atitudes negativas podem causar deterioração da organização, os resultados podem ser greves, redução do ritmo de trabalho, faltas, atestados e rotatividade. Já as atitudes favoráveis são desejáveis, a satisfação dos empregados, atrelados com elevados padrões de produtividade é um indicativo de uma organização bem administrada. Atitudes favoráveis são frutos de uma administração comportamental eficaz e de um clima organizacional voltado aos valores humanos.

De acordo com Davis e Newstrom (1992, p.122) “satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho”. A satisfação no trabalho é uma atitude formada em um determinado espaço de tempo, a media que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. E está ligado ao desempenho do empregado, o melhor desempenho geralmente leva a maiores recompensas econômicas, sociais e psicológicas. Caso estas recompensas sejam consideradas justas e equitativas, então há um aumento na satisfação. Por outro lado se as recompensas forem percebidas como inadequadas aos esforços individuais, a insatisfação tende a manifestar.

A teoria dos dois fatores foi introduzida por Herzberg, segundo o qual os fatores responsáveis pela satisfação com o trabalho (oportunidade de promoção, de desenvolvimento pessoal, de reconhecimento pelo desempenho, de realização e de responsabilidade pessoal) a esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos (ou fator motivador), que seria a responsável pelo surgimento dos sentimentos de auto-realização e desenvolvimento, que se encontram relacionados à satisfação. Já os aspectos relacionados à insatisfação (qualidade da supervisão, salário, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança) constituiriam o fator extrínseco ao trabalho, que seria responsável pelo sentimento de

estar impedido de desfrutar as oportunidades de promoção, de estar sendo tratado injustamente, decorrendo a insatisfação.

Para Herzberg apud Maximiano (2000, p.358) apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos não fazem as pessoas sentirem-se satisfeitos com o trabalho. Eles influenciam no estado de satisfação com as condições dentro das qual o trabalho é realizado. Ainda segundo Herzberg apud Maximiano (2000, p.359) “os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação”.

Para a teoria do valor de Locke, também conhecida como teoria da discrepância, o grau de satisfação no trabalho resulta do grau de justaposição entre os resultados auferidos pelo indivíduo como o seu trabalho e os resultados que ele valoriza e, conseqüentemente, espera receber (por exemplo, salário, oportunidade de crescimento, etc). Assim, quanto mais ele receber aquilo que valoriza, mais satisfeito ficará, por outro lado, quanto maior a discrepância ente o que ele obtém com seu trabalho e o que ele valoriza e deseja ter, maior será seu grau de insatisfação.

A satisfação no trabalho também é influenciada por fatores endógenos ou disposicionais. As disposições afetivas compõem-se de duas faces: a afetividade positiva, caracterizada por uma disposição individual de vivenciar estados emocionais positivos (felicidade, bom humor, entusiasmo e confiança) e a afetividade negativa, é a tendência de vivenciar estados emocionais aversivos (ansiedade, raiva, depressão, tristeza e culpa). Assim sendo, existe uma relação direta entre a afetividade positiva com a satisfação no trabalho, da mesma forma uma relação inversa entre satisfação e afetividade negativa.

O nível de satisfação no trabalho entre os diferentes grupos operacionais, não é constante e apresenta-se relacionado a uma determinada variável. Baseado na variável os administradores podem identificar o grupo mais suscetível a apresentar problema comportamental associado a satisfação. As variáveis consideradas chaves dizem respeito à idade, nível ocupacional e tamanho da organização.

Os empregados mais velhos tendem a mostrar-se ligeiramente mais satisfeitos com seus cargos, até porque com a maturidade passam a diminuir as expectativas, ajustando-se melhor às situações de trabalho. Assim como os indivíduos que ocupam cargos mais elevados, uma vez que recebem salários maiores, gozam de uma melhor

condição de trabalho e executam tarefas que fazem uso mais pleno de suas habilidades. Finalmente o nível de insatisfação com o trabalho é maior em empresas grandes. Isso geralmente acontece porque organizações maiores tendem a abafar as pessoas, nelas o processo de apoio freqüente se rompe, o limite de amizade e aproximação pessoal é mais restrito e o trabalho em pequenos grupos mais difícil, fatores relevantes para a satisfação de um grande número de empregados.

Se a organização deseja aumentar o potencial para a satisfação do empregado existem vários meios. Muitos empregados reagem bem a incentivos monetários, a satisfação é também fruto da percepção do empregado sobre o nível salarial. Fixar objetivos indica que a cada vez que atingirem objetivos difíceis, os empregadores irão experimentar satisfação, assim sendo criar desafios aos cargos é válido. Outro incentivo é o feedback, os empregados sentem mais à vontade com um supervisor que o considere, que demonstre interesse ao seu sentimento e que forneça oportunidades de crescimento profissional.

Satisfação no trabalho é um fator crítico dentro de uma organização, deve ser compreendido, acompanhado e trabalhado a fim de evitar potenciais problemas advindos da insatisfação que podem prejudicar o ambiente de trabalho.

Schein apud Tamayo (2004, p.113) assinala que “os valores organizacionais centrais, ao se tornarem compartilhados pelos trabalhadores, levam-nos a se comportarem de modo condizente com a sobrevivência da organização em seu ambiente externo (adaptação externa), já que reduz a incerteza, assegurando, assim, a satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização”.

De acordo com estudiosos como Eisenberger, Hutington, Hutchison e Sowa as organizações que valorizam e se preocupam com o bem-estar do empregado, procuram adotar sistemas de recompensa e punição justos e investem em práticas de desenvolvimento de recursos humanos, costumam obter indivíduos mais satisfeitos.

Portanto, as organizações que endossam valores associados ao bem-estar, à satisfação, à motivação dos funcionários procurando consequentemente humanizar o local de trabalho e torná-lo mais agradável e prazeroso, mediante a adoção de práticas voltadas para as relações interpessoais e a coesão interna, apresenta uma grande probabilidade de contar com indivíduos mais satisfeitos.

2.7 Gestão de equipe

No dicionário Houaiss (2001) equipe é “s.f. 1 grupo de pessoas que trabalham em conjunto”. Porém um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas e, de acordo com Vergara (2005, p.190) “para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas...”. Esse elemento de unidade que promove a união está explícito nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação, na causa.

A primeira vantagem em se trabalhar em equipe é a agilidade na captação e no uso das informações. No ritmo em que o mundo está não é mais usado o estilo de administração onde o topo da organização decide a forma como proceder, o corpo central assimila e passa para o pessoal de linha de frente e este implementa a decisão. A burocracia não deve atrapalhar o fim (objetivo).

Trabalhar em equipe multidisciplinar, composta por pessoas de diferente formação escolar e profissional garante produção de idéias mais ricas. Tais idéias são mais elaboradas e de mais qualidade porque se baseiam em diferentes visões sobre o mesmo fenômeno. Assim sendo a equipe tem maior tendência em assumir risco, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. E quando o poder é compartilhado, as pessoas sentem-se responsáveis pelo alcance do objetivo e engajam-se no processo, existindo aí a cumplicidade. As pessoas passam a sentir-se motivadas.

Têm surgido novas estruturas organizacionais, com destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas. Destaca-se a ênfase em equipes multifuncionais com bastante grau de autonomia, capacitação das pessoas dentro das empresas bem como o compartilhamento de poder. Em resposta às mudanças no ambiente de negócios é reconhecida a necessidade de novas qualificações profissionais dos gestores.

Segundo Rhinesmith apud Vergara (2005, p.38) o lado ser dos gestores globalizado está relacionado à mentalidade e características pessoais. São elas:

- Conhecimento – precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.
- Conceituação – diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais.

- Flexibilidade – refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, em vez de regras e procedimentos.
- Sensibilidade – é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes.
- Julgamento – está associado à qualidade de lidar com a incerteza.
- Reflexão – oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Para o autor competência refere-se ao lado fazer. Por ele definido como *“uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”*.

Gerenciar uma equipe com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais é o desafio do gestor. Gestores de empresa dependem da capacidade de terem a mente aberta a reflexões para perceber mudanças no ambiente (tecnologias, fluxo de informações, movimentos de cooperação e de competição) para, deste modo, obter conteúdo para suas decisões. Refletir sobre as mudanças, os valores individuais e coletivos oferece condições para o gestor prover ações para que as pessoas sintam-se motivadas a se comprometer com a empresa e contribuir para o alcance dos objetivos.

É bem sabido que motivação é um processo intrínseco, ou seja, está no interior de cada pessoa, porém o gestor pode provocar essa motivação por meio de estímulos tais como:

- Desafiar a equipe a alcançar seu padrão de excelência.
- Deixar explícito os padrões empresariais desejados.
- Comunicar-se.
- Estimular o sentimento de orgulho do que fazem nas pessoas.
- Dar notoriedade as recompensas individuais e grupais oferecidas pela empresa.
- Elogiar, incentivar e confiar na equipe.
- Compartilhar autoridade.
- Dar a equipe o direito de expressarem seus sentimentos.
- Ser ético, ter um discurso condizente com a atitude.

As modernas organizações formais transformam a liderança numa profissão e em cargos específicos. A noção de que os gerentes ou líderes são obedecidos porque têm autoridade formal é um dos fundamentos da escola clássica de administração. Segundo Barnard apud Maximiano (2000, p.397) “o direito de comandar e o poder de punir não garantem que os subordinados trabalhem da forma como o gerente espera. A aceitação é essencial para que a autoridade funcione”.

Carisma para Weber é a qualidade pessoal que desperta a devoção dos seguidores. Segundo o dicionário Houaiss (2001) o significado de carisma é “*s.m. 2 fascínio pessoal que influencia as outras pessoas*”. Nas situações organizacionais, a capacidade de comandar com sucesso envolvem dois componentes a autoridade formal que o cargo afere ao ocupante e as qualidades pessoais que fazem líder junto aos funcionários.

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com a equipe. Podem-se citar dois estilos básicos de liderança, a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para pessoas. O líder orientado para tarefas focaliza o cumprimento de prazos, metas, superar o concorrente e designa tarefas para pessoas específicas. Seu comportamento pode ser classificado como: autocrático, diretivo e socialmente distante. Já a liderança voltada para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. O líder orientado para pessoas enfatiza as relações humanas, desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe, ouve, é amigável e apóia o funcionário. Seu comportamento pode ser classificado como: democrático, consultivo-participativo e preocupado com o funcionário, chegando a ser considerado como permissivo ou omissivo.

A liderança é um processo social complexo, que engloba múltiplos comportamentos e que depende tanto do líder quanto dos liderados. Além disso, o líder pode ser eficaz ou ineficaz tanto no cumprimento das tarefas quanto na relação com as pessoas. A eficácia do estilo de liderança depende, portanto, do seu efeito sobre o desempenho na realização da tarefa e na satisfação do liderado. Caso o liderado apresenta-se satisfeito ao passo que mostrou um desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação.

O clima da organização, a equipe de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro das quais os estilos se encaixam com maior eficácia.

2.8 Job enrichment

Os sistemas motivacionais compreendem toda sorte de incentivos e recompensas que as organizações podem oferecer à seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho necessário para atingir seus objetivos. Abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira.

De acordo com Maximiano (2000, p.369) “quanto mais dividido o trabalho, mais especializado se torna o trabalhador. Quanto mais especializado, menos qualificado e mais alienado”. Nessa situação de extrema especialização, a pessoa desempenha uma ou poucas tarefas, no qual limita sua capacidade de tomada de decisão.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do trabalho (job enrichment), que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

Ainda segundo Maximiano (2000, p.370) algumas técnicas de enriquecimento do trabalho são as seguintes:

- *Rodízio de cargos*: os funcionários são transferidos periodicamente de um cargo para outro, em certos períodos, como forma de ampliar sua experiência e adquirir novas habilidades.
- *Treinamento e desenvolvimento*: para aprimorar aptidões, inclusive aquelas que não estão diretamente relacionadas com o cargo.
- *Participação em comissões*: equipes de projetos e outros grupos semelhantes.
- *Participação em grupos de aprimoramento de processos*: implantação de programas da qualidade e solução de problemas.
- *Autocontrole*: o funcionário é responsável pelo controle da qualidade de seu próprio trabalho.

- *Auto-avaliação*: o funcionário é responsável pela avaliação de seu próprio desempenho.
- *Participação em programas de seleção e orientação de estagiários e recém admitidos*.

As pessoas são o único elemento capaz de gerar valor à uma organização, entretanto, tratando-se de seres difíceis de administrar, necessita de uma metodologia adequada para poder gerar motivação ou satisfação em realizar o trabalho.

2.9 Gestão de pessoas voltada para a missão da empresa

Identificação com a organização é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja continuar participando ativamente. Representa uma medida da vontade do empregado de permanecer na empresa no futuro, frequentemente reflete a crença do empregado na missão e objetivos da empresa. Empregados identificados com a organização apresentam de hábito bons índices de comparecimento ao trabalho, atitudes favoráveis em relação às políticas organizacionais e baixas taxas de rotatividade.

2.10 Endomarketing sua importância para um bom atendimento

A comunicação interna é uma grande preocupação das empresas; no qual cada vez mais procuram alternativas mais eficazes, para que os resultados sejam percebidos não só pelo público interno como também o externo, em especial o cliente.

No intuito de melhorar a comunicação interna, as empresas têm adotado estratégias que caracterizam o endomarketing. No sentido amplo, o chamado marketing interno ou endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários (Cerqueira, 1994; Nickles e Wood, 1999). Origina-se desse comprometimento, mudanças nas atitudes e comportamentos que refletem-se de forma positiva tanto no público interno como no externo.

Para Kotler o marketing interno está associado ao treinamento e a motivação dos funcionários para o bom atendimento (1998, p.40). Bekin (1995, p.2) define como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o

cliente”. Este é também o entendimento de Nickles e Wood (1999, p.6) que o percebem como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de tudo, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar.

O endomarketing funciona como um processo para integrar as múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, a comunicação, assegurando que os empregados em todos os níveis hierárquicos compreendam o que a empresa produz e suas rotinas de serviço. A falta de comunicação provoca o desconhecimento e, conseqüentemente, insegurança, apatia e comodismo, o que por sua vez gera o descomprometimento para com o produto/serviço e a organização. E em segundo, a atitude, visando dar ao funcionário consciência da importância estratégica do serviço orientado a atender os clientes. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

Um fator de extrema importância para se obter a atuação plena das pessoas é a especificação plena do que se espera delas. Deve-se informar a todos o que será necessário realizar para obtenção do sucesso de toda a empresa, do departamento e conseqüentemente, dos indivíduos. Esta clarificação das informações proporcionará maior segurança nas atitudes individuais e coletivas. Os funcionários que não receberem as informações de forma ampla e clara sentir-se-ão menosprezados e enganados, e estarão menos dispostos a darem o melhor de si.

A motivação humana é um desafio enorme com qual se deparam empreendedores, gerentes e outros líderes. Cada um possui sua própria matriz motivacional e fazê-la aflorar é o grande desafio. Sendo assim, o objetivo do endomarketing é o de propiciar um ambiente interno nas organizações que propicie o surgimento da motivação, através de atividades estimulantes, ambiente motivador de trabalho, comunicação aberta e integral.

A maior contribuição do endomarketing está na ênfase dada à avaliação e ao aprimoramento do ambiente interno da organização (Bekin, 1995). O clima

organizacional deve estar voltado a motivação e valorização do empregado. O endomarketing atua da seguinte forma no clima organizacional:

- Ambiente físico – ambiente agradável, com iluminação, ventilação, mobiliários adequados etc.
- Comunicação – facilidade ao acesso às informações, existência de canais de comunicação que permitam a democratização das informações na empresa.
- Estrutura organizacional – número limitado de hierarquias, normas flexíveis, descentralização do poder, menor burocracia.
- Desafios – tarefas desafiantes que estimulam a expressão da criatividade do funcionário.
- Liberdade e autonomia – liberdade para decidir como fazer o trabalho, senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho. Liberdade para expor idéias, discutir e questionar orientações recebidas.
- Participação – valorização da iniciativa, participação nas tomadas de decisão e nas soluções de problemas.
- Recursos – disponibilidade de materiais e equipamentos que facilitem o processo de produção.
- Salários e benefícios – remuneração adequada, sistema de recompensas que estimulam a geração de idéias inovadoras.
- Suporte da chefia – postura de receptividade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.
- Suporte do grupo de trabalho – aceitação dos colegas, relacionamento interpessoais favoráveis e estimulantes, reuniões com troca de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
- Treinamento – treinamento dos empregados para o desenvolvimento do seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para as inovações.
- Segurança - para explorar novas idéias, para correr riscos.
- Competição e poder – inexistência de pessoas ou grupos que se unam para defender interesses restritos, indiferentes à empresa.
- Integração setorial – existência de troca de informações e de espírito de equipe.

O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos funcionários uma consciência do cliente. Os serviços, os bens e as campanhas específicas de marketing externo, têm que ser vendidos aos funcionários antes de serem divulgados no mercado. Afim de que os funcionários sintam-se motivados à serem os “marqueteiros” da empresa. O segundo foco decorre do primeiro que é atrair bons funcionários. “Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos do empregado”. (Gronroos, p.283). Sendo assim, o endomarketing atua na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e melhoria na comunicação entre os diversos níveis da organização.

3 METODOLOGIA

Este estudo está apoiado na metodologia quantitativa, de modo geral, é a mais utilizada em pesquisa de mercado e opinião. Esta metodologia permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes, etc., de um universo (público-alvo) por meio de uma amostra que o represente o universo. As amostras podem ser aleatórias ou por cotas (extratos pré-definidos de sexo, idade, classe social, região, etc). A amostra desse estudo foi de conveniência.

O método quantitativo orienta para a utilização de questionários estruturados, predominantemente elaborado com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas). Permite dimensionar mercados, definir share, conhecer o perfil sócio demográfico, social e econômico de uma população, entre outras possibilidades. Em toda pesquisa quantitativa, sem exceção, é necessário calcular a margem de erro para o grau de confiança que se pretende, permitindo assim a tomada de decisões com a segurança desejada.

Cita-se Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado a respeito da metodologia aplicada:

“Segundo Colossi; Patrício (1999), os métodos qualitativos de pesquisa apresentam características próprias inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de métodos que possa dar conta de descrever, compreender e interpretar essa realidade, tendo em vista a especificidade do problema em estudo. A pesquisa qualitativa é compatível com a apreensão do fenômeno a ser investigado, uma vez que essa abordagem pressupõe a verificação de múltiplos fatores de um mesmo campo de estudo, na percepção dos informantes-chave (TRIVIÑOS, 1987).”

A pesquisa quantitativa, utilizou um questionário estruturado com 34 questões fechadas mensuradas por escala de 1 a 4 onde 1 significa discordo totalmente e 4 significa concordo totalmente. As perguntas foram divididas em três blocos, o primeiro foi as percepções do colaborador do seu ambiente de trabalho, o segundo perguntas sobre motivação e o terceiro os dados demográficos.

O questionário foi submetido a teste, com 4 pessoas da empresa para verificar a entendimento da linguagem, a partir daí, foi ajustado com o apoio da orientadora para otimizar as perguntas e melhorar a qualidade das informações resultantes. O universo da pesquisa eram de 180 funcionários, no qual foi possível coletar 100 questionários compondo esta amostra. A tabulação dos dados foi feita em SPSS 14. O questionário foi distribuído para todos os funcionários de todos os cargos e funções dentro da organização. Com exceção dos colaboradores que estiveram de licença médica ou ausentes por algum motivo no período da coleta que foi em Fevereiro de 2007. Os questionários foram aplicados individualmente, sem identificação pessoal, com o maior número possível de entrevistados de cada setor, para tornar os dados reais e precisos. Também foram acompanhadas as rotinas dos colaboradores para melhor analisar o desenvolvimento das atividades. O objetivo dessa pesquisa de clima foi verificar o nível de satisfação dos funcionários com relação ao clima organizacional da TAM. Após a coleta e tabulação dos dados, foi realizada uma análise do levantamento. Dentro desta análise, foi diagnosticado a atual situação que se encontra a corporação perante a ótica dos funcionários e foram feitas possíveis propostas possíveis ações e melhorias, conforme análise dos dados que estão a seguir.

4 HISTÓRICO DA TAM LINHAS AÉREAS

A táxi Aéreo Marília surgiu em 1961, a partir da união de dez jovens pilotos de monomotores. Na época, eles faziam transporte de cargas e de passageiros entre o Paraná e os Estados de São Paulo e Mato Grosso. Após seis anos, o grupo é comprado pelo empresário Orlando Ometto, tem sua sede mudada para São Paulo e também muda o seu perfil ao começar transportar somente malotes.

Em 1971, o comandante Rolim Amaro é convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com 33% das ações. No ano seguinte, o piloto adquire metade das ações da TAM e assume a direção da empresa. O ano de 1976 marca o surgimento da TAM – Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecido hoje como TAM Linhas Aéreas. Rolim detém 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Em 1981, a TAM comemora a marca de um milhão de passageiros transportados.

A partir de 1989, a presença de comandante na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros e o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque passa a fazer parte do tratamento. Em 1993, a Tam lança com pioneirismo o Programa Fidelidade, que se destaca por não prever limitação de assentos para as passagens gratuitas. O ano de 1996 marca o início das operações da TAM em todo o território nacional. Em 1998, chegam à TAM seus primeiros airbus A330 e a empresa faz o seu primeiro voo internacional na rota São Paulo – Miami e no ano seguinte é a vez do primeiro destino para a Europa (Paris).

A TAM começa em 2000 uma ofensiva fase de crescimento, mas 2001 é marcado por acontecimentos importantes. O comandante Rolim morre tragicamente em um acidente de helicóptero. Dois meses depois a aviação internacional sofre um sério abalo e entra em um ciclo de retração em decorrência dos atentados de 11 de Setembro. No entanto, a TAM cresce 31% nesse período, transportando mais de 13 milhões de passageiros e elevando o faturamento para praticamente R\$ 3 bilhões no ano.

Em 06 de Fevereiro de 2003, a Companhia firmou um protocolo de entendimentos com a VARIG para operações de vôos compartilhados (code share) como etapa preliminar a uma possível fusão entre as duas companhias. A medida buscou, principalmente, a eliminação de sobreposição de vôos e a racionalização da oferta. Essa operação propiciou implementar a reorganização da sua frota de aeronaves, resultando na negociação para a devolução de 19 aeronaves modelo Fokker F-100 e conseqüente redução de custos operacionais.

Em 15 de fevereiro de 2005, TAM e Varig apresentaram ao CADE um plano detalhado para rompimento do compartilhamento de vôos e, em 02 de maio 2005 a Companhia deixou de operar completamente qualquer vôo compartilhado com a Varig.

Quatro meses depois, a empresa atinge o seu IPO (Initial Public Offering) e lança suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo em 03 de junho 2005. Logo de início, as ações já foram listadas no Nível 2 de Governança Corporativa, da qual fazem parte apenas aquelas empresas que têm um alto nível de transparência administrativa.

Ainda em 2005, no dia 10 de novembro, a TAM inicia suas atividades em Nova York operando inicialmente quatro freqüências semanais.

4.1 Política de Gestão de Pessoas na TAM

De acordo com a Diretoria de Gestão de Pessoas (Julho 2006), a TAM, objetiva atrair, desenvolver e reter pessoas motivadas e identificadas com sua missão e visão, de forma a torná-las a fonte mais fundamental de vantagem competitiva sustentável, juntamente com sua cultura organizacional.

Com este foco, a política de Gestão de Pessoas de empresa incentiva relações de trabalho bilaterais, que valorizem o homem, visando sua segurança, tranquilidade, motivação para o trabalho e desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

A política da área de Treinamento objetiva capacitar os colaboradores para resolverem todo e qualquer problema que o cliente possa ter, “encantá-lo” com a qualidade dos serviços prestados. Tais políticas buscam também promover:

- Segurança e alto desempenho da empresa.
- Desenvolvimento técnico, comportamental e ético dos profissionais da empresa.

- Maior qualidade de serviços.
- Trabalho em equipe.

Além de treinamentos operacionais e obrigatórios, são ministrados programas de treinamento comportamental, com foco em:

- Motivação.
- Comunicação.
- Marketing.
- Atendimento ao cliente.
- Formação e desenvolvimento de líderes e executivos.

A política salarial da empresa, que inclui remuneração variável para níveis executivos e participação nos lucros e resultados para os demais níveis, deve adequar-se às necessidades dos colaboradores e às práticas de mercado. O enfoque deve ser:

- Garantir a satisfação e o bem-estar dos colaboradores e seus familiares.
- Atrair e reter os talentos.
- Garantir a motivação.
- Elevar a produtividade.
- Garantir critérios definidos e visão de oportunidades.

A TAM considera seus colaboradores o seu maior patrimônio e procura estar sempre atenta aos mesmos, incentivando-os a manifestarem plenamente seus potenciais, através da participação e do envolvimento com os objetivos da Empresa. Os programas de incentivos da empresa têm como objetivos maiores:

- Incentivar a participação e reconhecer aqueles Colaboradores envolvidos com os objetivos de sua área e da Empresa como um todo, bem como, com a satisfação dos clientes internos e externos;
- Maximizar a manifestação de potenciais e dos talentos internos;
- Incentivar o Superior Imediato a observar e conhecer, de forma sistemática, seus subordinados quanto a motivação, dificuldades, potencial, etc;
- Estreitar as relações entre chefias e subordinados, criando oportunidades para que as metas e objetivos de cada área sejam atingidos através da cooperação mútua.

Os programas em vigor são:

- Colaborador do mês.
- Cafés da manhã com as lideranças.
- Eventos de formatura para Comissários e para todos os colaboradores promovidos a níveis de supervisão.
- Fale com o Presidente Interno.
- Pesquisas de clima.
- Programa de qualidade de vida.
- Política de salários e benefícios.
- Churrasco com Tripulação Técnica.

A preocupação em manter a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores e familiares e melhorar a qualidade de vida destes, é outra vertente que envolve o trabalho de responsabilidade social da TAM. Este programa foi batizado de “Estilo de Vida TAM”, no qual o objetivo é promover campanhas ao longo do ano enfocando a prevenção e promoção da saúde, o diagnóstico de doenças como diabetes, colesterol e hipertensão, além do incentivo à atividade física e ao lazer, combate ao estresse, coleta e reciclagem de lixo, orientação às gestantes, etc. Além das ações citadas, buscam-se incentivar os colaboradores para o exercício da cidadania, ações de voluntariado, a reeducação dos hábitos para uma vida saudável e a responsabilidade quanto à “gestão” de sua própria saúde.

E por fim, o setor de comunicação interna possui o enfoque em manter os canais de comunicação permanentes com os colaboradores, garantindo o acesso às informações da empresa de forma transparente e confiável, e como consequência:

- Maior participação e envolvimento com os objetivos da empresa.
- Manutenção da filosofia, cultura e valores.
- Consolidação da imagem da empresa junto os colaboradores e seus familiares.
- Reforço do sentimento de valorização, de orgulho e o nível de motivação.
- Melhoria do clima e do ambiente de trabalho.
- Reciclagem de conhecimento dos colaboradores.

“Na verdade, a surpresa dos passageiros com a qualidade do atendimento é apenas o reflexo da união entre os funcionários da empresa, os quais, conscientizados, sabem que na busca do ótimo não se faz o bom. Temos sim, feito o bom, o possível e o

necessário diariamente. Longe de abandonarmos a idéia do ótimo, estamos nos concentrando naquilo, que, sob nosso comando, podemos e devemos perseguir para provocar a satisfação dos usuários”. Rolim Adolfo Amaro

VISÃO: Ser a maior e a mais lucrativa empresa de transportes aéreos.

MISSÃO: Com o nosso trabalho e o nosso “Espírito de Servir”, FAZER AS PESSOAS FELIZES.

Os sete mandamentos da TAM:

1. Nada substitui o lucro
2. Em busca do ótimo não se faz o bom
3. Mais importante que o cliente é a segurança
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder
5. Pense muito antes de agir
6. A humildade é fundamental
7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

4.2 Código de Ética da TAM

Seguindo a tradição de empresa transparente e comprometida com seus empregados, clientes e investidores, a TAM instituiu o seu Código de Ética. Trata-se de uma referência de conduta recomendada a todos àqueles que mantêm relação comercial ou empregatícia com a companhia. Segue abaixo as diretrizes do código:

- A TAM se compromete, permanentemente, a dar especial atenção às suas responsabilidades sociais, cumprir rigorosamente suas obrigações junto aos seus colaboradores, às entidades do poder público, em todos os níveis, à sociedade, seus fornecedores e às comunidades servidas por seus serviços, mantendo-nos absolutamente adimplente com seus compromissos.
- A TAM observa modernas práticas de governança corporativa, buscando princípios que privilegiem a transparência e o respeito a todos seus acionistas, criando condições para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento de longo prazo junto a seus investidores.
- Para o cumprimento de sua missão, a TAM cultiva ao longo dos anos uma forte cultura organizacional pautada em valores como: ética e transparência, valorização das pessoas, gestão participativa e excelência na qualidade de serviços.

- A TAM cumprirá com todas as leis dos países nos quais estiver presente.
- A TAM sempre honrará com integridade absoluta todos os compromissos assumidos junto aos seus clientes.
- A TAM não manterá relações de parceria com empresas e fornecedores que violem quaisquer leis existentes.
- A TAM e seus colaboradores não pagarão e nem receberão propinas ou participarão de nenhuma fraude, de quaisquer práticas de corrupção ou que firam princípios éticos e morais.
- Todo o colaborador ou prestador de serviços da TAM, manterá sigilo absoluto sobre todas as informações relativas à Empresa e seus clientes, mesmo quando no término do seu vínculo empregatício, salvo se requerido por força da lei.
- Todos os gestores serão responsáveis por detectar, reportar e prevenir quaisquer violações cometidas por seus colaboradores e parceiros.

A TAM não permitirá quaisquer ações discriminatórias, relacionadas a origem, raça, credo, cor, sexo, incapacidade física ou qualquer outra forma de preconceito social. A TAM não permitirá da parte dos seus colaboradores manterem relações comerciais particulares, de caráter habitual com clientes ou fornecedores. O Código de ética é um conjunto de valores que norteiam o comportamento dos empregados da TAM na condução de seus atos quando a serviço da companhia. Ao publicar este Código, a TAM espera auxiliar seus empregados, estagiários e terceiros que a representam (representantes comerciais, fornecedores, consultores e agentes de viagem) a adotar uma abordagem uniforme em relação a questões éticas na condução dos negócios da empresa. Os empregados que violarem o código de Ética ou a essência deste ficará sujeito a medidas disciplinares que poderão chegar à rescisão de seus respectivos contratos.

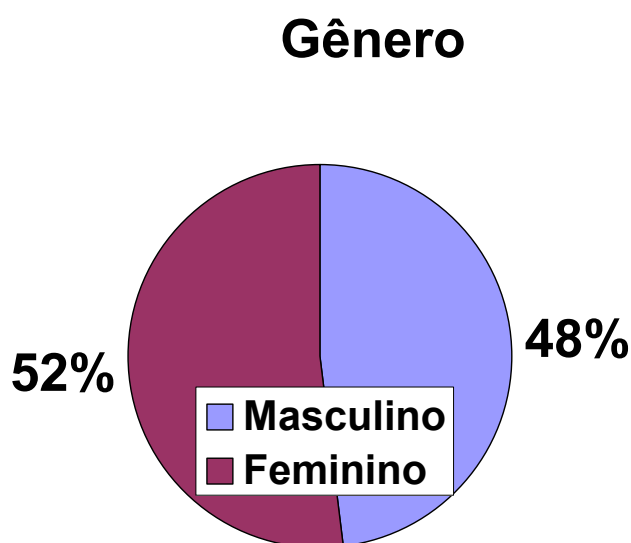
5 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa revelou como os funcionários se sentem em relação a empresa, apontou pontos críticos a serem melhorados, assim como revelou o grau de satisfação e entendimento das políticas adotadas pela empresa.

De acordo com o levantamento demográfico o perfil predominante dos respondentes é do gênero feminino, entre 23 e 26 anos, solteiras, com o grau de escolaridade superior incompleto, que possuem tempo de serviço de até três anos, trabalham no check-in. Na grande maioria não exercem cargo de chefia e ganham abaixo de R\$ 1.001,00.

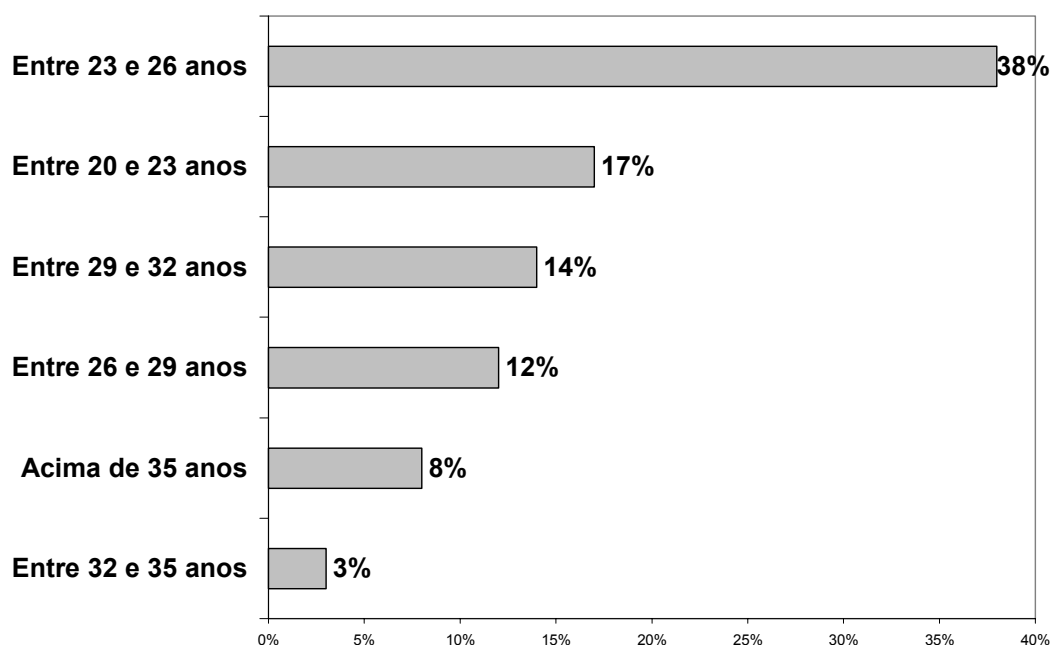
5.1 Perfil do respondente

Gráfico 1: Gênero



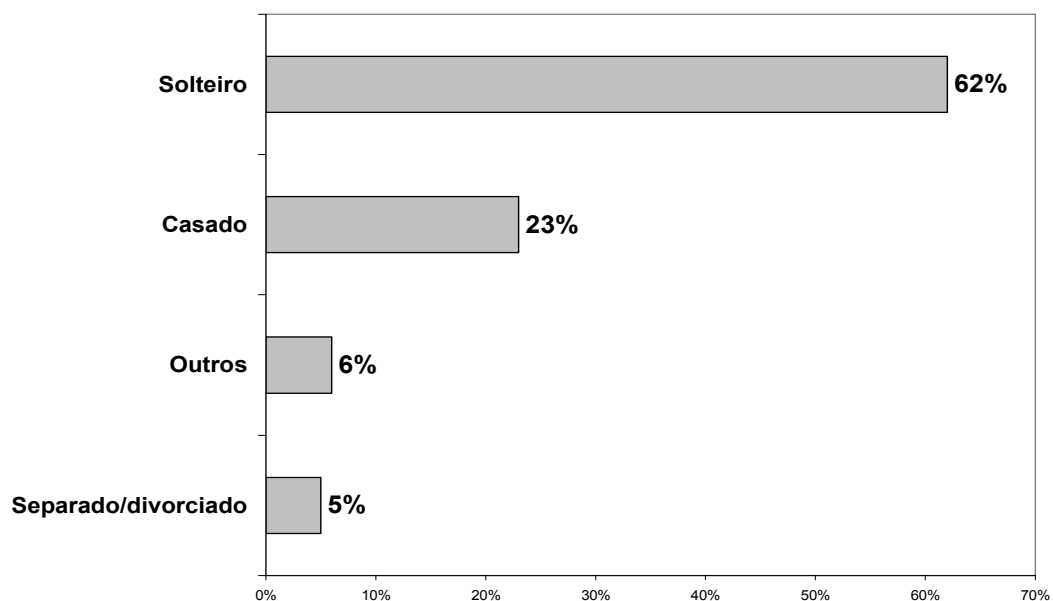
Percebe-se que o gênero feminino é maioria com 52%.

Gráfico 2: Idade



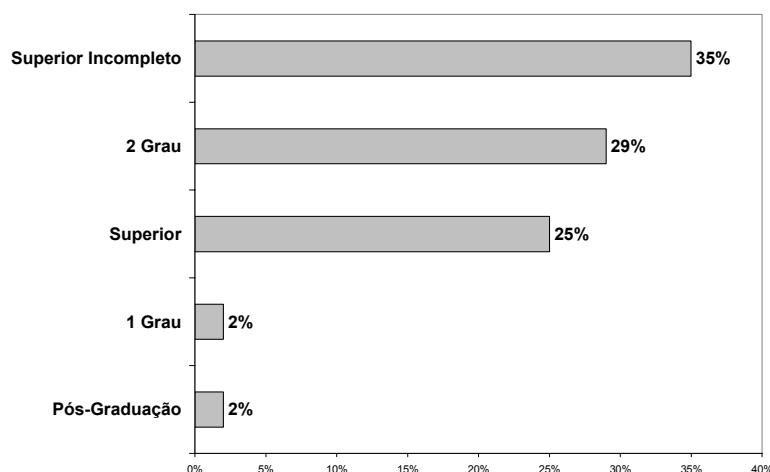
Observa-se a predominância (38%) de jovens entre 23 e 26 anos. Ao analisar esse dado, pode-se concluir que são funcionários com bastante disposição ao trabalho. E para a formação de uma carreira.

Gráfico 3: Estado Civil



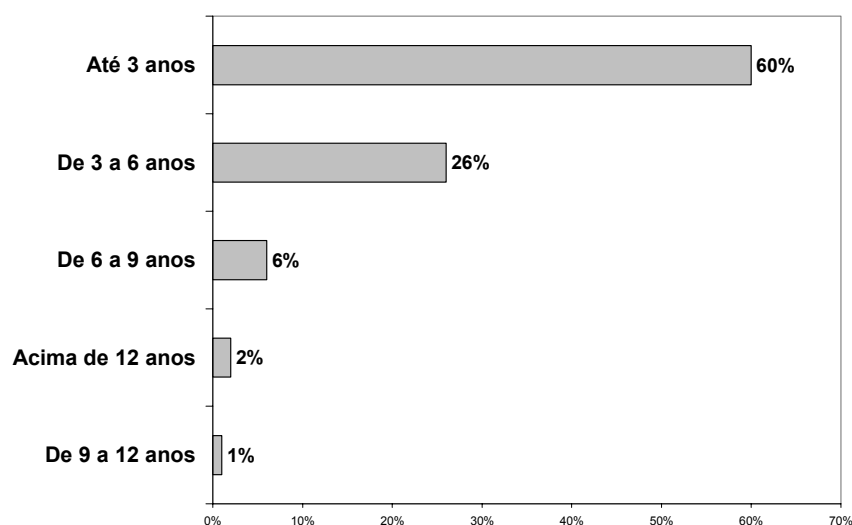
O estado civil solteiro representa maioria absoluta com 62% do total. Entende-se desse dado que são jovens que ainda não possuem dependentes diretos, ou seja, família que dependa dessa fonte de renda, refletindo num índice baixo de faltas em decorrência de problemas familiares.

Gráfico 4: Escolaridade



O grupo de escolaridade superior incompleto representa 35% do universo pesquisado, seguido pelo grupo que possui o 2º grau completo com 29%. E para a empresa no processo de seleção é de grande valia que o candidato seja formado ou esteja cursando um curso de nível superior, por serem pessoas com uma visão macro do sistema.

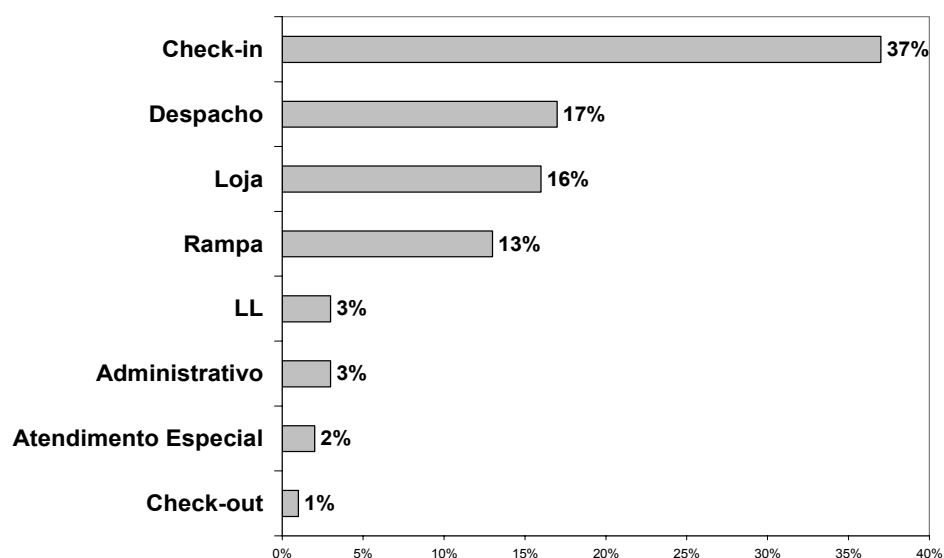
Gráfico 5: Tempo de serviço



O grupo que possui tempo de serviço de até três anos é maioria com 60%. Isso demonstra que a maioria do grupo ainda é jovem, repletos de expectativas e planos

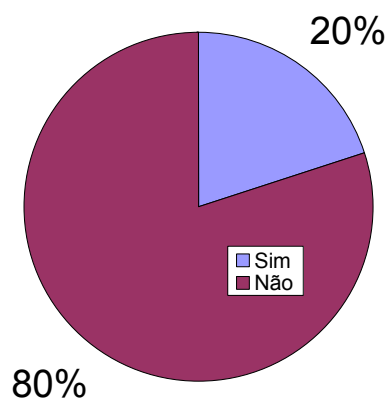
futuros. Porém, representa um ponto crítico as ser trabalhado uma vez que o dado pode representar a falta de perspectiva de crescimento na empresa, contrariando a política de gestão de pessoas da TAM no qual diz que a TAM procura atrair e reter pessoas tornando-as uma vantagem competitiva.

Gráfico 6: Local de Trabalho



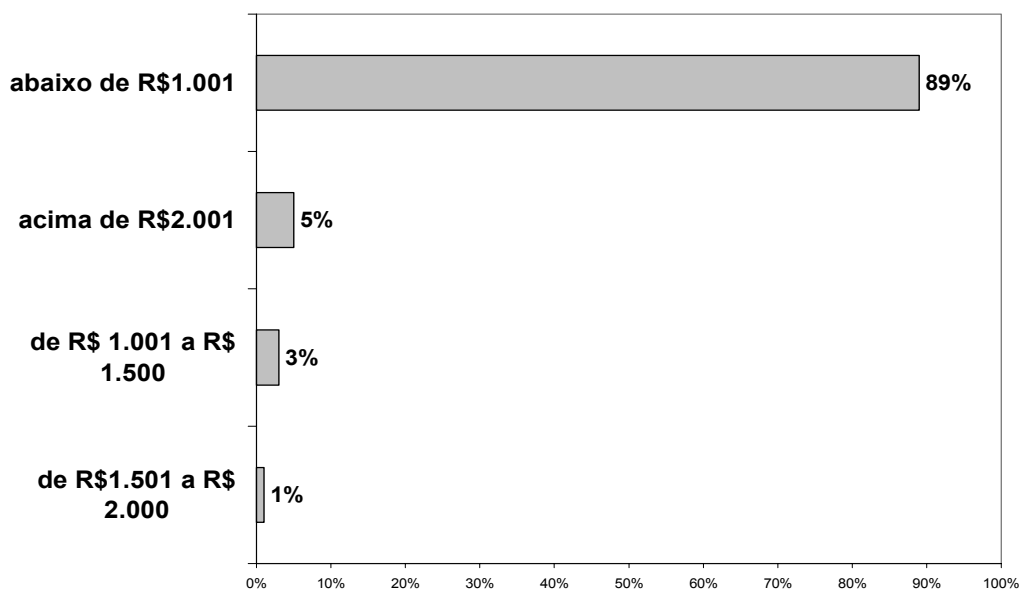
A maioria dos respondentes (60%) trabalha no check-in. Assim sendo a percepção do que está nesses dados tem grande influencia das necessidades vividas pelas pessoas que trabalham no check in.

Gráfico 7: Ocupa cargo de chefia



Percebe-se que a maioria dos pesquisados (80%) não exercem cargo de chefia.

Gráfico 8: Salário



Do total de respondentes, a maioria (89%) recebe abaixo de R\$ 1.001,00.. Este dado confirma-se pois como foi verificado anteriormente a maioria dos respondentes é estagiário e tem pouco tempo de serviço na TAM.

5.2 Análise dos dados

5.2.1 Gestão administrativa

Tabela 01 – Gestão administrativa é satisfatória X Local de Trabalho

			Local de Trabalho								Total	
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	check-out	Atendimento	Especial		Rampa
A gestão admin da empresa é satisfatória.	Discordo Total	Frequência	3	1	0	2	1	0	0	1	8	
		Porcentagem	37,5%	12,5%	,0%	25,0%	12,5%	,0%	,0%	12,5%	100,0%	
	Discordo Parcial	Frequência	10	3	2	6	1	0	2	5	29	
		Porcentagem	34,5%	10,3%	6,9%	20,7%	3,4%	,0%	6,9%	17,2%	100,0%	
	Concordo Parcial	Frequência	20	11	1	5	1	1	0	4	43	
		Porcentagem	46,5%	25,6%	2,3%	11,6%	2,3%	2,3%	,0%	9,3%	100,0%	
	Concordo Total	Frequência	4	2	0	3	0	0	0	3	12	
		Porcentagem	33,3%	16,7%	,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%	
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92	
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%	

Na questão 01 os funcionários foram questionados se a gestão administrativa da empresa é satisfatória, a resposta concordo parcialmente é a mais freqüente com 46% das repostas. Indicando que a percepção dos funcionários é boa, porém existem aspectos que podem melhorar. O resultado está amparado na Teoria dos Dois fatores de Herzberg, no qual o funcionário sente-se motivado quando os fatores higiênicos até certo ponto e, neste caso, a relação com a chefia é de confiança confirma a Teoria citada.

Tabela 02 – Quantidade e qualidade de cursos oferecidos x Local de trabalho

Capacitação (em quantidade e qualidade) adequado para o melhoramento do desempenho do funcionário. * Local de Trabalho

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	check-out	tendiment	Especial	
A empresa oferece curso de capacitação (em quantidade e qualidade) adequado para o melhoramento do desempenho do funcionário.	Discordo Total	Frequência	4	1	0	4	0	0	0	1	10
		Porcentagem	40,0%	10,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	,0%	10,0%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	9	6	0	1	1	0	0	3	20
		Porcentagem	45,0%	30,0%	,0%	5,0%	5,0%	,0%	,0%	15,0%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	14	4	3	9	2	1	1	4	38
		Porcentagem	36,8%	10,5%	7,9%	23,7%	5,3%	2,6%	2,6%	10,5%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	10	6	0	2	0	0	1	4	23
		Porcentagem	43,5%	26,1%	,0%	8,7%	,0%	,0%	4,3%	17,4%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	12	91
		Porcentagem	40,7%	18,7%	3,3%	17,6%	3,3%	1,1%	2,2%	13,2%	100,0%

A questão 10 aborda o tema capacitação, se a empresa oferece curso em quantidade e qualidade adequado para o melhor desempenho do funcionário. A resposta concordo parcialmente foi a mais freqüente com 44%. Esse item pode demonstrar uma possível inadequação dos temas abordados em curso no qual podem não corresponder com a realidade. Mais uma vez contrariando a política de gestão da empresa no qual afirma que a área de Treinamento capacita os colaboradores a fim de resolverem qualquer sorte de problemas e encantar o cliente com a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 03 – Continuidade nas políticas e projetos iniciados X Local de trabalho

Existe continuidade nas políticas e nos projetos iniciados. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	check-out	tendiment	Especial	
Existe continuidade nas políticas e projetos iniciados	Discordo Total	Frequência	7	1	2	5	0	0	1	3	19
		Porcentagem	36,8%	5,3%	10,5%	26,3%	,0%	,0%	5,3%	15,8%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	11	4	0	4	2	0	0	2	23
		Porcentagem	47,8%	17,4%	,0%	17,4%	8,7%	,0%	,0%	8,7%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	15	10	1	5	1	1	1	6	40
		Porcentagem	37,5%	25,0%	2,5%	12,5%	2,5%	2,5%	2,5%	15,0%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	4	2	0	2	0	0	0	2	10
		Porcentagem	40,0%	20,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%

Na questão 14 indicou a seguinte situação: “Existe continuidade nas políticas e nos projetos iniciados”, assim sendo, 44% do total de respondentes concordam parcialmente com a afirmação. Esse dado significa que os funcionários percebem que nem todos os projetos possuem continuidade, levando a incredulidade. A análise deste resultado está de acordo com a Teoria da Expectativa, onde a base da teoria estabelece que o esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho. Neste caso se as políticas não possuem continuidade, para os funcionários não existe razão em estar empenhado a desenvolver a tarefa.

5.2.2 Política de promoção

Tabela 04 – Critério de eleição do funcionário do mês X Local de trabalho

O critério para eleição do funcionário do mês é justo e imparcial. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			check-in	despacho	administrativo	Loja	LL	check-out	Especial	Rampa	
O critério para eleição do funcionário do mês é justo e imparcial	Discordo Totalmente	Frequência	18	6	1	9	1	0	2	3	40
		Porcentagem	45,0%	15,0%	2,5%	22,5%	2,5%	,0%	5,0%	7,5%	100,0%
	Discordo Parcialmente	Frequência	13	4	1	4	2	0	0	5	29
		Porcentagem	44,8%	13,8%	3,4%	13,8%	6,9%	,0%	,0%	17,2%	100,0%
	Concordo Parcialmente	Frequência	3	5	1	1	0	1	0	4	15
		Porcentagem	20,0%	33,3%	6,7%	6,7%	,0%	6,7%	,0%	26,7%	100,0%
	Concordo Totalmente	Frequência	3	2	0	2	0	0	0	1	8
		Porcentagem	37,5%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	12,5%	100,0%
	Total	Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%

Na questão 02 foi questionado aos respondentes se o critério para eleição do funcionário do mês é justo e imparcial, grande parte do check-in (45%), despacho (15%) e loja (22,5%) discordam totalmente. Os demais setores estão equilibrados entre discordo totalmente e discordo parcialmente. Esse aspecto é preocupante pois, o grupo encontra-se insatisfeito com os critérios de escolha do funcionário do mês, aspecto que deve ser revisto pelos gestores. Para Herzberg, em sua teoria dos dois fatores, os fatores motivacionais ou intrínsecos, ou seja, o sentimento de prestígio da profissão e reconhecimento pelo trabalho bem feito atende as necessidades do topo da pirâmide de Maslow que é a necessidade de auto-realização. No caso deste grupo, a forma de

eleição do funcionário do mês não está atendendo as expectativas dos bons funcionários, fator que acarreta a desmotivação.

Tabela 05 – Oportunidades de crescimento X Local de trabalho

oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos. * Local de Trabalho Crosstabulati

			Local de Trabalho								Total
			check-in	Respa	Administrati	Loja	LL	check-out	Endimen	Especial	
As oportuna crescimento p são iguais par	Discordo Tot	Frequência	13	8	2	6	0	0	1	4	34
		Porcentagem	38,2%	23,5%	5,9%	17,6%	,0%	,0%	2,9%	11,8%	100,0%
	Discordo Par	Frequência	10	4	0	3	2	0	1	3	23
		Porcentagem	43,5%	17,4%	,0%	13,0%	8,7%	,0%	4,3%	13,0%	100,0%
	Concordo Pa	Frequência	11	3	0	6	1	1	0	4	26
		Porcentagem	42,3%	11,5%	,0%	23,1%	3,8%	3,8%	,0%	15,4%	100,0%
	Concordo To	Frequência	2	2	1	1	0	0	0	2	8
		Porcentagem	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%
Total		Frequência	36	17	3	16	3	1	2	13	91
		Porcentagem	39,6%	18,7%	3,3%	17,6%	3,3%	1,1%	2,2%	14,3%	100,0%

Na questão três foi questionado a igualdade de oportunidade de crescimento profissional. A resposta mais freqüente (34 vezes) foi discordo totalmente seguida de concordo parcialmente (26 vezes). Os índices mostram que o grupo não está bem coeso com a política de crescimento, devendo haver um ajuste nos critérios adotados. A análise dos dados relacionados acima também é pertinente a este item.

5.2.3 Liderança

Tabela 06 – Liderança X Local de trabalho

Liderança (líder, supervisão e gerência) é capacitada para exercer suas funções. * Local de Trabalho Crosstabula

			Local de Trabalho							Total	
			Check-in	Respa	Administrati	Loja	LL	Check-out	Endiment		Especial
A liderança (líder, supervisão e gerência) é capacitada para exercer suas funções	Discordo Total	Frequência	7	0	0	5	0	0	1	1	14
		Porcentagem	50,0%	,0%	,0%	35,7%	,0%	,0%	7,1%	7,1%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	14	5	1	2	0	0	1	0	23
		Porcentagem	60,9%	21,7%	4,3%	8,7%	,0%	,0%	4,3%	,0%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	8	6	1	6	2	1	0	8	32
		Porcentagem	25,0%	18,8%	3,1%	18,8%	6,3%	3,1%	,0%	25,0%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	8	6	0	3	1	0	0	4	22
		Porcentagem	36,4%	27,3%	,0%	13,6%	4,5%	,0%	,0%	18,2%	100,0%
Total		Frequência	37	17	2	16	3	1	2	13	91
		Porcentagem	40,7%	18,7%	2,2%	17,6%	3,3%	1,1%	2,2%	14,3%	100,0%

A questão 11 é sobre a liderança da empresa, foi questionado se a liderança é capacitada para exercer suas funções, de um total de 91 respondentes 32 concordam parcialmente, indica que os funcionários cogitam alguns ajustes para ficarem totalmente satisfeitos. O que torna uma liderança eficaz é o resultado sobre o cumprimento das tarefas com a satisfação do liderado. Assim sendo para que os liderados trabalhem como a empresa espera, a aceitação é vital para que a liderança funcione. A presente análise é pertinente à análise da tabela 07.

Tabela 07 – Chamar à atenção pela liderança X Local de trabalho

ssário chamar à atenção dos funcionários a liderança faz isso com calma e neutralidade. * Local de Trabalho C

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	espach	ministrati	Loja	LL	check-out	tendiment	Especial	
Quando é necessário chamar à atenção dos funcionários a liderança faz isso com calma e neutralidade	Discordo Total	Frequência	18	4	0	6	0	0	1	3	32
		Porcentagem	56,3%	12,5%	,0%	18,8%	,0%	,0%	3,1%	9,4%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	14	2	2	3	1	0	0	4	26
		Porcentagem	53,8%	7,7%	7,7%	11,5%	3,8%	,0%	,0%	15,4%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	4	9	1	5	1	1	0	2	23
		Porcentagem	17,4%	39,1%	4,3%	21,7%	4,3%	4,3%	,0%	8,7%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	1	2	0	2	1	0	1	4	11
		Porcentagem	9,1%	18,2%	,0%	18,2%	9,1%	,0%	9,1%	36,4%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%

Ainda falando sobre liderança, a pergunta 17 do questionário aborda a forma como os funcionários são chamados à atenção pela liderança, se a abordagem é feita com calma e neutralidade, o grupo do check-in encontra-se um pouco dividido na resposta, 56,3% discordam totalmente e 53,8% discordam parcialmente, ou seja, o dado merece atenção, pois, uma vez que o grupo considerou a liderança apta parcialmente para exercer suas funções, quando se trata de chamar à atenção a liderança está falhando, entende-se então um ponto crítico a ser melhorado.

5.2.4 Desgaste Emocional

Tabela 08 – Desgaste Emocional X Local de trabalho

A atividade que realizo gera muito desgaste emocional ao final do turno. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	Check-out	Atendimento Especial	Rampa	
A atividade que realizo gera muito desgaste emocional ao final do turno.	Discordo Total	Frequência	3	1	1	0	0	0	0	1	6
		Porcentagem	50,0%	16,7%	16,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	16,7%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	5	2	0	2	0	0	1	0	10
		Porcentagem	50,0%	20,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	10,0%	,0%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	7	3	1	6	2	0	0	1	20
		Porcentagem	35,0%	15,0%	5,0%	30,0%	10,0%	,0%	,0%	5,0%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	22	11	1	8	1	1	1	11	56
		Porcentagem	39,3%	19,6%	1,8%	14,3%	1,8%	1,8%	1,8%	19,6%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%

Outro dado importante levantado foi o nível de desgaste emocional ao final do turno, dos 92 respondentes a maioria absoluta 56 respondentes concordam totalmente, sentem-se emocionalmente desgastados ao final do turno. Demonstrando a necessidade de melhorar o trabalho para o bem estar físico e mental do funcionário, uma vez que, o serviço de atendimento ao público é desgastante principalmente no atual quadro que se encontra a aviação brasileira. O estresse é prejudicial para a saúde e para o bem-estar do empregado, assim como para a produtividade organizacional. Portanto a organização, por meio de seus pressupostos deve proporcionar uma cultura organizacional saudável, que estimule o desenvolvimento humano.

5.2.5 Uniforme

Tabela 09 – Uniforme adequado X Local de trabalho

O uniforme que você usa é adequado à função que exerce. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Despacho	Administrativo	Loja	LL	Check-out	Atendimento Especial	Rampa	
O uniforme que usa é adequado à função que exerce	Discordo Total	Frequência	3	1	0	1	1	0	0	7	13
		Porcentagem	23,1%	7,7%	,0%	7,7%	7,7%	,0%	,0%	53,8%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	4	2	0	0	1	0	2	0	9
		Porcentagem	44,4%	22,2%	,0%	,0%	11,1%	,0%	22,2%	,0%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	15	5	1	4	1	0	0	2	28
		Porcentagem	53,6%	17,9%	3,6%	14,3%	3,6%	,0%	,0%	7,1%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	15	9	2	11	0	1	0	4	42
		Porcentagem	35,7%	21,4%	4,8%	26,2%	,0%	2,4%	,0%	9,5%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	16	3	1	2	13	92
		Porcentagem	40,2%	18,5%	3,3%	17,4%	3,3%	1,1%	2,2%	14,1%	100,0%

Tabela 10 – Peças de uniforme X Local de Trabalho

A quantidade de peças do uniforme que são entregues é suficiente. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho							Total	
			Check-in	Despacho	Administrativo	Loja	LL	Check-out	Atendimento Especial		Rampa
A quantidade de peças do uniforme que são entregues é suficiente	Discordo Total	Frequência	16	1	1	2	0	0	1	5	26
		Porcentagem	61,5%	3,8%	3,8%	7,7%	,0%	,0%	3,8%	19,2%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	7	2	1	3	1	0	0	3	17
		Porcentagem	41,2%	11,8%	5,9%	17,6%	5,9%	,0%	,0%	17,6%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	6	6	0	7	2	1	1	4	27
		Porcentagem	22,2%	22,2%	,0%	25,9%	7,4%	3,7%	3,7%	14,8%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	8	8	1	3	0	0	0	1	21
		Porcentagem	38,1%	38,1%	4,8%	14,3%	,0%	,0%	,0%	4,8%	100,0%
Total		Frequência	37	17	3	15	3	1	2	13	91
		Porcentagem	40,7%	18,7%	3,3%	16,5%	3,3%	1,1%	2,2%	14,3%	100,0%

A questão 05 e 07 são sobre o uniforme, se é compatível com a função que exerce e se são entregues quantidades de peça suficiente. Do total de questionários respondidos 46% considera o uniforme adequado para sua função, porém o grupo de funcionários participantes da pesquisa está dividido a respeito da quantidade de peças entregues, existe uma variação de acordo com o setor. Os funcionários do check-in cogitam a distribuição de uma quantidade maior de peças. Tal avaliação pode ser solucionada com um aumento do número de peças entregues ou ainda diminuir o tempo de reposição.

5.2.6 Comunicação

Tabela 11 – Comunicação entre os setores X Local de trabalho

comunicação entre os setores é fácil e favorece a boa execução do trabalho. * Local de Trabalho Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	Check-out	Atendimento Especial	Rampa	
A comunicação entre os setores é fácil e favorece a boa execução do trabalho.	Discordo Total	Frequência	9	4	0	4	0	0	1	2	20
		Porcentagem	45,0%	20,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	5,0%	10,0%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	10	4	1	5	2	0	0	3	25
		Porcentagem	40,0%	16,0%	4,0%	20,0%	8,0%	,0%	,0%	12,0%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	13	8	1	5	1	0	1	4	33
		Porcentagem	39,4%	24,2%	3,0%	15,2%	3,0%	,0%	3,0%	12,1%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	4	1	1	2	0	1	0	2	11
		Porcentagem	36,4%	9,1%	9,1%	18,2%	,0%	9,1%	,0%	18,2%	100,0%
Total		Frequência	36	17	3	16	3	1	2	11	89
		Porcentagem	40,4%	19,1%	3,4%	18,0%	3,4%	1,1%	2,2%	12,4%	100,0%

Foi questionada aos respondentes a facilidade de comunicação entre os setores, do total de questionários recolhidos 35% concorda parcialmente e os restante está dividido entre discorda totalmente e parcialmente. Esse dado é preocupante uma vez que a informação é essencial para prestação de serviço, o serviço de transporte aéreo trabalha com constantes mudanças e a equipe de estar munida de informações para um pronto atendimento. Essa dificuldade de comunicação reflete na resposta da questão número 16, que afirma que as informações são repassadas a todos os setores afim de que todos os funcionários falem a mesma linguagem, as respostas estão espaçadas afirmando a necessidade de trabalhar a comunicação dentro da empresa.

Tabela 12 – Repasse das informações X Local de trabalho

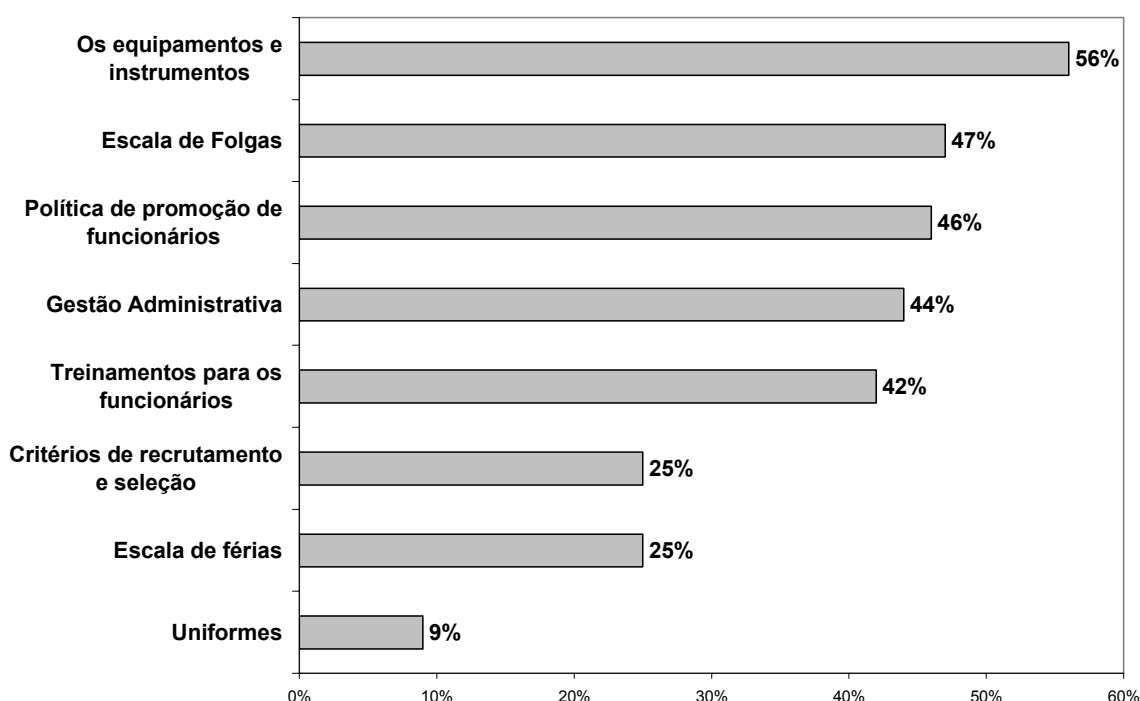
As informações de voo, cancelar, etc.) são repassadas a todos os setores a fim de que todos "falem" a mesma língua e expliquem ao cliente o necessário. Crosstabulation

			Local de Trabalho								Total
			Check-in	Respaço	Administrati	Loja	LL	Check-out	Atendimento Especial	Rampa	
As informações de voo, cancelar, etc.) são repassadas a todos os setores a fim de que todos "falem" a mesma língua e expliquem ao cliente o necessário.	Discordo Total	Frequência	14	2	0	8	0	0	1	1	26
		Porcentagem	53,8%	7,7%	,0%	30,8%	,0%	,0%	3,8%	3,8%	100,0%
	Discordo Parcial	Frequência	13	4	1	6	2	1	1	2	30
		Porcentagem	43,3%	13,3%	3,3%	20,0%	6,7%	3,3%	3,3%	6,7%	100,0%
	Concordo Parcial	Frequência	7	7	1	2	1	0	0	7	25
		Porcentagem	28,0%	28,0%	4,0%	8,0%	4,0%	,0%	,0%	28,0%	100,0%
	Concordo Total	Frequência	2	4	1	0	0	0	0	3	10
		Porcentagem	20,0%	40,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	30,0%	100,0%
Total		Frequência	36	17	3	16	3	1	2	13	91
		Porcentagem	39,6%	18,7%	3,3%	17,6%	3,3%	1,1%	2,2%	14,3%	100,0%

Havia no questionário duas perguntas de múltipla escolha solicitando que os funcionários indicassem até três itens que necessitam de melhoria e os que mais motivam trabalhar na empresa. A tabela 13 mostra por ordem decrescente as opiniões dos respondentes. O primeiro item apontado pela pesquisa que necessita de melhoria são os equipamentos e instrumentos com 56% das respostas, em seguida a escala de folgas com 47% e a política de promoção de funcionários.

Chama à atenção a alta porcentagem dos dois seguintes itens, 44% dos respondentes apontam a gestão administrativa e 42% o treinamento e seleção dos funcionários. Esses números indicam uma significativa desaprovação a respeito dos equipamentos disponíveis para a realização do trabalho, como falta de cadeiras confortáveis, armários, mesas, iluminação enfim, equipamentos que promovem um melhor desempenho das atividades, considerando que o turno é de oito horas diárias fazem-se necessários bons equipamentos e instrumentos. Os demais indicadores demonstram a carência de um RH mais atuante, para detectar os pontos críticos e propor melhorias.

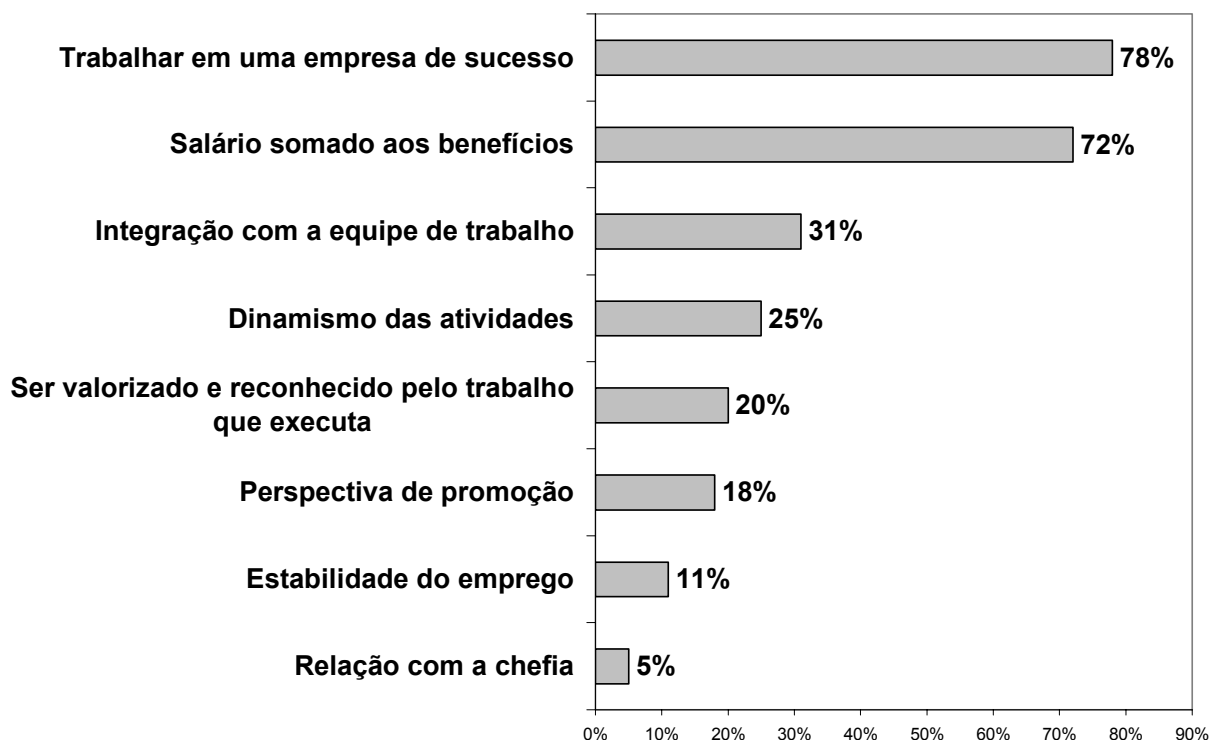
Tabela 13 – Itens que precisam de melhoria na empresa



A tabela 14 mostra em escala decrescente os itens que mais motivam os funcionários a trabalhar na TAM, das respostas os dois primeiros itens são os que mais chamam a atenção, 78% do total de respondentes disseram que trabalhar em uma empresa de sucesso os motiva e 72% apontaram o salário somado aos benefícios. Portanto, é

possível verificar a carência de programas de incentivos para esses funcionários, inserir o sentimento de satisfação na realização das atividades diárias. Intensificar o programa de ouvidoria voltado para o público interno é um recurso que pode promover um melhor entendimento da gestão administrativa sobre a realidade vivida pelos funcionários de linha de frente.

Tabela 14 – Fatores que mais motivam trabalhar na TAM



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias são as inter-relações entre o desempenho do funcionário e o clima organizacional e, após algumas considerações a respeito dos fatores que influenciam nas atitudes dos funcionários. Fica evidenciado a complexidade dos aspectos que envolve motivação, cultura e clima organizacional, marketing interno e liderança na determinação do comportamento humano.

O aumento inevitável do fluxo de pessoas que estão utilizando o transporte aéreo acaba gerando um maior estresse e desgaste emocional nos funcionários. A empresa para manter-se competitiva no mercado deve atentar-se nos programas de incentivo e motivação para os funcionários. Os funcionários de linha de frente são o cartão de visita da empresa, funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos.

A TAM atravessou um momento especial em sua história, chegou aos 30 anos em 2006 e adotou modernas estratégias de gestão com vistas a melhorar a performance da operação. A TAM passou pela transição do modelo de gestão familiar para um comando profissionalizado, ao mesmo tempo preservando valores e princípios criados pelo comandante Rolim, no qual a empresa não mede esforços para habilitar e sintonizar sua equipe com os novos tempos.

Por meio das informações levantadas no decorrer da pesquisa e por meio de algumas análises realizadas, pode-se perceber que nem todas as mudanças ocorridas na reestruturação da empresa foram aceitas pelos funcionários.

Isso pode ser claramente identificado na pesquisa quando os funcionários consideram como fator motivador trabalhar em uma empresa de sucesso, ou seja, trabalham mais pelo prestígio que o nome da empresa proporciona do que pelo sentimento de satisfação em fazer parte da equipe. Um fato interessante que a pesquisa também revelou foi o tempo médio de serviço na empresa que está em até 03 anos; esse dado demonstra que os funcionários não possuem o sentimento de comprometimento com a empresa e até mesmo não se sentem motivados.

A pesquisa pode mostrar a importância dada pelos funcionários para o melhoramento do clima dentro da organização, desde os equipamentos e mobiliários até a gestão administrativa. Mostrando que existe uma distância entre o que a TAM possui na teoria e a percepção real dos funcionários no dia-a-dia. Se um dos objetivos da empresa é

manter sua equipe sintonizada, então é aconselhável uma intensificação da participação do RH junto aos funcionários. O objetivo geral e os específicos do trabalho foram alcançados de acordo com as análises dos dados. Os resultados obtidos estão amparados com a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg no qual afirma que o trabalho em si e o ambiente de trabalho interagem para produzir motivação. De acordo com as respostas dos funcionários, são exatamente os fatores extrínsecos ou higiênicos que necessitam de melhoras, tais como política de administração de pessoal, estilo de supervisão do chefe e condições físicas do trabalho.

A TAM passou por uma revolução interna para se adaptar ao novo cenário da aviação. A nova estratégia da empresa no momento deve ser a recuperação da qualidade do atendimento e o “espírito de servir”. Características essas, que marcaram por muitos anos a companhia, porém andavam apagadas depois dos rumos adotados pela TAM para acompanhar as mudanças do setor.

Outros aspectos podem e devem ser levantados e analisados, principalmente por parte dos responsáveis pelas implementações das ações de melhoramento do clima na organização, para que o resultado seja benéfico para todos. O que se espera é que haja um amadurecimento da idéia de trabalhar o tema motivação dentro da organização para que todos os envolvidos sintam-se satisfeitos. Os funcionários satisfeitos por fazerem parte da empresa e os clientes por terem escolhido uma empresa profissionalmente ética

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REIS, José dos Santos dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho: Um estudo de caso da empresa Marilan**. Florianópolis: Insular, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGE, Stephen J. **Transporte e Turismo**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BEKIN, Saul. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing : educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

NICKELS, William G. e WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

DAVIS, Keith. E NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.