

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY
UNIGRANRIO**

**HUMBERTO RODRIGUES BRABO
MAYRA SALES RIBEIRO DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DE RETER PESSOAS NO SETOR DE
MANUTENÇÃO DE AERONAVES DA EMPRESA DE AVIAÇÃO ABC
SITUADA NO RIO DE JANEIRO**

**DUQUE DE CAXIAS
2015**

**HUMBERTO RODRIGUES BRABO
MAYRA SALES RIBEIRO DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DE RETER PESSOAS NO SETOR DE
MANUTENÇÃO DE AERONAVES DA EMPRESA DE AVIAÇÃO ABC
SITUADA NO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Grande
Rio “Prof. José de Souza Herdy” como
parte dos requisitos parciais para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Cristina Alves Christiano

**DUQUE DE CAXIAS
2015**

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

- B795i** Brabo, Humberto Rodrigues.
A importância de reter pessoas no setor de manutenção de aeronaves da empresa de aviação ABC situada no Rio de Janeiro / Humberto Rodrigues Brabo, Mayra Sales Ribeiro dos Santos. – 2015.
53 f. : il. ; 30 cm.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências e Tecnologia, 2015.
“Orientador: Prof.^a Cristina Alves Christiano”.
Bibliografia: f. 51-52
1. Engenharia de produção. 2. Clima organizacional. 3. Motivação no trabalho. I. Santos, Mayra Sales Ribeiro dos. II. Christiano, Cristina Alves. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. IV. Título.

HUMBERTO RODRIGUES BRABO
MAYRA SALES RIBEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DE RETER PESSOAS NO SETOR DE
MANUTENÇÃO DE AERONAVES DA EMPRESA DE AVIAÇÃO ABC
SITUADA NO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido a banca examinadora designada pelo Colegiado do Curso Superior em Engenharia de Produção da Universidade do Grande Rio - Prof. José de Souza Herdy, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Aprovado por:

Prof. Aparecida Cristina Mauro / M.Sc.

Prof. Maria Cristina Ravagnani Gonçalves / Esp.

Orientado por:

Prof. Cristina Alves Christiano / M.Sc.

Duque de Caxias
2015

DEDICATÓRIA

Nós dedicamos esta monografia primeiramente a Deus, pois sem Ele nada somos e nada podemos fazer.

Aos nossos cônjuges pela paciência, carinho, abnegação e auxílio.

A herdeira Mayara Brabo pela compreensão. Apesar de ser uma adolescente entende as renúncias que foram feitas ao longo deste período a fim de concluir este objetivo.

Aos nossos pais, porque eles são responsáveis pelo ser humano que somos hoje e consequentemente por realizarmos um sonho nosso e deles que é nossa formação acadêmica.

Aos nossos mestres pela dedicação, amor pela profissão e por nos transmitir com entusiasmo a gama de conhecimento que possuem.

Aos nossos amigos de classe por nos auxiliarem, pela paciência, parceria e por hoje estarmos terminando um curso e ganhando amigos para a vida inteira.

A vida, que nos conduziu para esse caminho e pela oportunidade que tivemos de ter sonhado, lutado e hoje com muita garra, esforço, sacrifício ver esse sonho se concretizar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela saúde, coragem e força para superar cada obstáculo.

A nossa mestra Cristina Christiano, por aceitar com apreço ao nosso convite e nos ajudar a fechar esse ciclo em nossas vidas. A sua dedicação foi imprescindível para o desenvolvimento do nosso trabalho. O nosso muito obrigado a você, pois além de uma grande transmissora de conhecimento é um ser humano ímpar.

Aos mestres Leonardo Aragão e Aparecida Cristina Mauro pela contribuição da estrutura deste trabalho.

A todos os mestres que tivemos o prazer de conhecer ao longo desses dez períodos. Iremos tê-los vivos em nossa memória no decorrer da nossa jornada profissional. Sem dúvidas todas, sem exceção, contribuíram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

A todos os senhores o nosso muito obrigado.

RESUMO

Retenção de um funcionário em uma empresa é um assunto de extrema importância nos dias atuais, onde o colaborador não mais é visto como mão de obra descartável. É um problema que envolve outros assuntos, pois para reter um funcionário em um local de trabalho precisamos ter um clima organizacional agradável e então fazer com que esse colaborador sinta motivação em continuar na empresa.

Não basta atrair e moldar esse funcionário, é importante que o retenha na empresa, pois quando ele decide ir embora leva consigo todo conhecimento adquirido ao longo do tempo e então a empresa perde não só a mão de obra, como também sua experiência.

O funcionário não decide deixar a empresa sem motivos, existe alguns fatores que o fazem tomar essa atitude. O ambiente de trabalho é de extrema importância nesta decisão, já que é no trabalho que ele passa a maior parte do tempo.

Outro assunto que interfere nesta decisão é o fator motivação. Este funcionário precisa ter um motivo para continuar na empresa. E não é só o salário que o segura e sim os benefícios que se tem em continuar nesta empresa.

O presente trabalho tem como objetivo abordar um problema que acontece em uma empresa de aviação situada no Rio de Janeiro, que é a evasão de funcionários e tem como causa uma gestão ineficaz e consequentemente um clima organizacional negativo. E então trataremos os impactos desta alta rotatividade nos resultados da empresa. Para isso usamos uma pesquisa de campo através de um questionário, que nos mostrou um grau de satisfação para os fatores segurança (62,5%), oportunidade de crescimento profissional (59,5%), relações interpessoais (56,2%), remuneração (51,6%), comunicação (47%). Para os fatores liderança, reconhecimento e recompensa e benefício, a pesquisa evidenciou um alto grau de insatisfação.

Palavras-chave: Retenção de pessoas, motivação e remuneração.

ABSTRACT

Retention of an employee in a company is a matter of extreme importance today, where the employee is no longer seen as disposable hand piece. It is an issue that involves other issues as to retain an employee in a workplace need to have a pleasant organizational climate and then make this employee feel motivated to continue in business.

Not enough to attract and shape that employee, it is important that the hold in the company, for when he decides to leave carries all knowledge acquired over time and then the company loses not only the manpower but also their experience.

The official did not decide to leave the company without cause, there are some factors that make you take this approach. The working environment is very important in this decision, as it is at work he spends most of the time.

Another issue that interferes in this decision is the motivation factor. This employee needs to have a reason to remain with the company. And not only is the salary that the safe but the benefits that it has to continue in this company.

This paper aims to address a problem that happens in an aviation company located in Rio de Janeiro, which is employee retention and are caused by ineffective management and consequently a negative organizational climate. And then we treat the impacts of this high turnover in the company's results. For this we use a field survey through a questionnaire, which showed us a degree of satisfaction for the safety factors (62.5%), professional growth opportunities (59.5%), interpersonal relationships (56.2%), remuneration (51.6%), and communication (47%). For leadership factors, recognition and reward and benefit, the survey showed a high degree of dissatisfaction.

Keywords: Retention people, motivation and remuneration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fatores de Clima Organizacional.....	23
Quadro 2- Fatores de Clima Organizacional.....	24
Quadro 3- Fatores de Clima Organizacional.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fator Remuneração.....	39
Tabela 2- Fator Reconhecimento e Recompensa.....	43

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2.3 Delimitação do Estudo	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Metodologia.....	14
1.5. Estrutura do Trabalho	15
2 – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	16
2.1 Reter talentos.....	16
2.2 Clima organizacional	21
2.3 Motivação	28
3 – ESTUDO DE CASO	35
3.1 Caracterização da empresa.....	35
3.2 Apresentação dos dados	35
3.2.1 – Perfil dos empregados.....	36
3.2.2 – Fator Avaliados	37
3.2.2.1 – Fator Benefício	37
3.2.2.2 – Fator Remuneração	38
3.2.2.3 – Fator Comunicação	39
3.2.2.4 – Fator relações Interpessoais	40
3.2.2.5 – Fator Liderança	41
3.2.2.6 – Fator Reconhecimento e Recompensa.....	41
3.2.2.7 – Fator Treinamento e Desenvolvimento	44
3.2.2.8 – Fator Segurança.....	44
4 – RESULTADOS E ANÁLISE	47
5 – CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXO	53
ANEXO A – Questionário para pesquisa aos colaboradores da empresa ABC sobre clima organizacional.....	53

1 – INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se propõe a apresentar a empresa ABC como personagem principal, analisando a gestão de pessoas na manutenção utilizada pela companhia.

Desde o início das atividades da aviação civil no Brasil em 1927 até a crise no setor, que se tornou gritante no fim dos anos 90, em razão da instabilidade econômica que o país enfrentava, devido à alta do dólar, consequentemente, afetou em cheio todo o setor da aviação. A partir de 1997 servindo-se do novo modelo econômico mundial que surgia nesse período, algumas tentativas das empresas do setor em se tornarem novamente uma empresa competitiva para amenizar a crise vigente e, trazendo como benefício, um aumento da concorrência entre as empresas do setor.

A ABC é uma empresa brasileira de aviação, fundada em janeiro de 2001, Inovadora e pioneira no Brasil em tarifas reduzidas, seu funcionamento é baseado na teoria low-cost low-fare, que significa voar com baixo custo e por ser baixa tarifa, consequentemente se torna low fare, onde o serviço a bordo é básico, prático e barato.

As poltronas são todas padronizadas, sem sofisticação, para que caiba o maior número de passageiros por voo, os bilhetes foram modificados diminuindo a quantidade de informação que era contido nos mesmos, com isso eliminando várias folhas que informava todos os direitos e deveres do passageiro, sendo colocado todas essas informações na internet e efetuando venda pela internet baixou muito o custo da distribuição de bilhetes, as rotas são fixas e diretas, fazendo com que o avião passe o menor tempo possível em terra. Tudo isso para obter uma economia no seu custo.

Esse modelo de negócios, de baixo custo, veio para democratizar e dar oportunidade para todas as pessoas de todos os níveis terem acesso a este meio de transporte, pois até então apenas a camada mais nobre da população tinha oportunidade para tal.

A empresa consegue oferecer um serviço que não perde em eficiência para a concorrência, pois utiliza um sistema bem estruturado, alta tecnologia, segurança, padronização, motivação e produtividade da equipe.

A empresa possui o maior centro de manutenção da América Latina instalado em Minas Gerais. O centro é especializado em manutenção de alta complexidade técnica, quando há necessidade que o serviço seja feito em um hangar. Além da estrutura localizada ao lado do aeroporto de Confins, também há um espaço que realiza tarefas de alta complexidade em Congonhas, em São Paulo. A companhia possui 142 aeronaves, 15 bases de manutenção de baixa complexidade, quando não há necessidade de ferramentaria e 42 bases de manutenção de média complexidade técnica, em que são utilizados ferramentas ou equipamentos especiais.

A empresa ABC conta com 2,6 mil colaboradores nas áreas de engenharia e qualidade de manutenção de linha em aeroportos (último dado em 2014), que são técnicos que avaliam as aeronaves antes de cada voo e na madrugada e nas operações realizadas nos hangares. Sendo no Aeroporto Tom Jobim no Rio de Janeiro 120 colaboradores da manutenção.

1.1 Problema

Os funcionários do setor de manutenção da empresa de aviação ABC vêm passando por problemas de falta da valorização por parte dos líderes. Quais os impactos da alta rotatividade na produtividade da empresa? Quais medidas podem ser implementadas para mudar esse quadro e reter esses funcionários na empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Mitigar a evasão dos colaboradores, por meio de práticas de remuneração, tais como, o benefício não monetário, desenvolvimento do profissional e um salário competitivo no mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar os motivos pelos quais os colaboradores estão desligando-se da empresa e verificar o que os mesmos esperam da empresa.

- Verificar o que pode ser melhorado para que a motivação do colaborador seja renovada a cada período.
- Capacitar os colaboradores, promover aumento da produtividade, motivar a equipe com gratificações, valorizar o colaborador através de promoções.

1.2.3 Delimitação do Estudo

Toda pesquisa encontra algum tipo de limitação. Diante da impossibilidade de analisar totalmente o setor aéreo, devido sua complexibilidade fez-se necessário reduzir o foco para tornar a pesquisa possível.

Para fazer a pesquisa foi utilizado o setor de manutenção da ABC linhas aéreas, especificamente no aeroporto Tom Jobim situado no Rio de Janeiro.

Fundada há 14 anos o início da operação da ABC marcou o término de uma época onde somente era possível utilizar esse transporte algumas pessoas. Iniciou-se então um novo ciclo onde era possível que todas as pessoas utiliza-se esse transporte encerrando assim o que era conhecido como a época de ouro da aviação no Brasil.

Hoje a empresa oferece 70 destinos diferentes para os passageiros nas aeronaves ABC e mais 102 destinos nas empresas conveniadas.

A pesquisa se desenvolve a partir da coleta de dados, por meio de entrevistas, para as quais se aplicou um questionário de 12 perguntas direcionais aos colaboradores da manutenção.

1.3 Justificativa

Um dos autores deste trabalho é colaborador da empresa ABC, no setor de manutenção, e tem observado o grande número de colaboradores que estão se desligando voluntariamente da empresa por sentirem-se desmotivados, desvalorizados e pressionados pela liderança, deixando visível que a desmotivação deve-se ao clima organizacional.

Não há pesquisa no mercado relacionado a este problema na empresa ABC.

1.4 Metodologia

Buscando responder as questões levantadas neste trabalho foi realizada uma pesquisa de campo por meio, da aplicação de um questionário direcionado.

A aplicação dos questionários foi realizada pelos autores no período de 30 dias do corrente ano, com funcionários da ABC. As entrevistas orais com questionário semiestruturado foram aplicadas a 32 funcionários da ABC, com potencial de contribuir com subsídios relevantes para a obtenção dos resultados deste trabalho. As entrevistas foram realizadas no período do mês de abril deste ano de 2015.

O estudo, em questão, trata da retenção de talentos em organizações do ramo da aviação, delimitando a pesquisa para a análise de possíveis estratégias de retenção de talentos em organizações do ramo da aviação no município do Rio de Janeiro. Questionou-se se as organizações do ramo da aviação valorizam seus talentos profissionais e suprem as necessidades dos mesmos, a fim de não perdê-los para as empresas concorrentes. Talentos são peças-chave para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Este estudo objetivou diagnosticar como as organizações do ramo da aviação trabalham a retenção de seus talentos e quais as ferramentas e práticas que utilizam.

Os métodos que sustentam a realização da pesquisa têm uma abordagem dedutiva e quantitativa, com procedimentos sustentados pela pesquisa exploratória, comparativa e a pesquisa de campo com a finalidade de coleta dos dados.

Optou-se por utilizar como técnicas questionários com perguntas fechadas – que estabelecem a coleta de dados, onde os resultados estão apresentados por meio da análise dos conteúdos e os resultados quantitativos da pesquisa. Estão envolvidos os colaboradores da organização de aviação, como também os gestores que estão, diretamente, relacionados com Gestão de Pessoas. Neste estudo, foram abordados 4 gestores e 28 colaboradores. Os dados são apresentados de forma objetiva, com a demonstração gráfica como apoio, conforme Tabelas.

1.5. Estrutura do Trabalho

A apresentação deste trabalho será feita em cinco capítulos sendo o primeiro uma breve apresentação, identificando o problema, e foi exposto o objetivo que pretendemos alcançar ao final. Explicando o motivo pelo qual este estudo será realizado ainda falamos da metodologia que iremos aplicar.

No segundo capítulo, será apresentado o referencial bibliográfico mostrando a visão sobre Gestão de Pessoas, aplicando formas de reter talentos e motivar pessoas.

No terceiro capítulo, será apresentado um estudo de caso utilizando uma pesquisa de campo em sua metodologia.

No quarto capítulo apresentaremos a análise e os resultados alcançados com a pesquisa efetuada.

No quinto e último capítulo será apresentada a conclusão deste trabalho.

2 – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Foi-se o tempo em que os funcionários eram tratados apenas como mão de obra descartáveis. Com a evolução dos tempos e o aumento da competitividade, as empresas perceberam a necessidade de enxergar o funcionário através de um ângulo diferente.

Um funcionário valorizado, com saúde e satisfeito produz muito mais que o tratado com descaso. Para Lacombe (2012), a empresa deve adotar políticas que colaborem com o seu desenvolvimento, para que estas se sintam valorizadas, parte de uma equipe, e agreguem valor à organização. Pois quando as pessoas sentem-se valorizadas, sendo parte de uma equipe, elas são mais eficazes, produtivas, trazem benefícios e o alcance de resultados.

Uma vez que esse funcionário tenha a percepção de não estar sendo visto e valorizado como gostaria, começam a surgir às insatisfações e em consequência disso à evasão deste funcionário para outra empresa que dê o valor por ele procurado, ainda que seja pela mesma remuneração. E essa evasão trará danos à empresa, pois as pessoas para qualquer empresa são o motor central que faz o funcionamento e o seu progresso. Sem seus colaboradores as empresas não alcançariam o sucesso. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização.

2.1 Reter talentos

Diante desta importância faz-se necessário reter este funcionário na empresa. De acordo com Costa (2008), quando falamos em retenção de talentos, estamos falando também de valorização, reconhecimento, alcance de objetivos e porque não dizer: “da estratégia de sucesso dos novos tempos”.

As empresas podem competir utilizando seus recursos materiais, mas nunca poderão competir quando se fala de recursos humanos porque as pessoas são o maior diferencial.

As pessoas não são mais apenas mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização.

Segundo Chiavenato (2010), as organizações funcionam por intermédio das pessoas que fazem parte do grupo e que decidem e também agem em seu nome, ou seja, essas pessoas que no dia-a-dia dão vida a instituição. Fazendo com que os processos funcionem e conduz a empresa ao crescimento e desenvolvimento.

Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva com ela também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

Gerir talento humano é uma variável, um indicador para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos, para possuir esta denominação a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. E quando se menciona manter as pessoas, cabe ao gestor avaliar o ambiente de trabalho e transforma-lo em um espaço satisfatório para as atividades dos colaboradores, principalmente quando se trata de pessoas talentosas.

Pessoas talentosas são aquelas que trazem em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, conhecimento, habilidades e atitudes, que a diferencia de outros colaboradores.

Nos tempos atuais, ainda encontramos alguns gestores que não perceberam as oportunidades de crescimento, reconhecimento e recompensa, promoções, planos de remuneração diferenciados e autonomia para exposição de novas ideias representem em alta escala o ideal fluxograma de equilíbrio para as perspectivas da organização e de seus colaboradores. Quando se trata de talentos na organização temos que tentar reter ao máximo o colaborador envolvido com a evolução da empresa enxergando seu papel no contexto organizacional, porque não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um simples observador das modificações no seu ambiente de trabalho.

Nas organizações, não existem processos, políticas de trabalho que auxiliam no desenvolvimento da mesma, sem que tenha um talento trabalhando nela. As empresas ao contratar novos profissionais, busca sempre agregar no seu quadro de colaboradores pessoas talentosas que possam trazer novas competências, habilidades e atitudes. Porém, nas organizações, existem muitos profissionais onde o

talento está oculto, apenas esperando uma oportunidade para se mostrar, mas que talvez não tenha surgido pela falta de oportunidade na empresa.

Portanto se faz necessário que os trabalhadores precisem saber como está o resultado do seu trabalho e como percebem o seu comportamento no trabalho. O feed back é fundamental para a motivação e o resultado dos trabalhadores. Quando treinados, desenvolvidos e motivados a trabalhar em equipe, a própria equipe pode ser a medidora do desempenho dos membros que a compõe.

A área de gestão de pessoas é o centro da construção de estratégias nas organizações, para emissão de políticas de gestão que possam estar alinhadas a retenção de talentos. Diante desta realidade, algumas medidas podem ser adotadas que visam a minimizar a perda de capital intelectual.

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, existem alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos.

Conforme Chiavenato (2010), Não basta apenas remunerar as pessoas pelo seu tempo que é dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente mais também é preciso incentivá-las continuamente a executarem sua função da melhor maneira possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades.

A higiene do trabalho constitui um conjunto de medidas que prezam pela integridade física do trabalhador, visando o seu bem estar no dia-a-dia de trabalho.

A higiene do trabalho é abordada por Chiavenato (2003), onde o autor diz que “a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

De acordo com Chiavenato (2010), do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente capta e aplica adequadamente os seus recursos humanos, como também os satisfaz em longo prazo na organização. Esse processo também serve para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter compromisso e de vestir a sua camisa.

Segundo Chiavenato (2003), investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, pois vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

Entretanto não existe uma forma ideal de gerir a remuneração dos colaboradores dentro de uma empresa. Cada caso é individual, cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais. Diante disso, é necessário que a política de remuneração da instituição esteja alinhado com a necessidade e retenções dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura.

O conceito de compensação é abordado por Chiavenato (2003, pag. 35).

Assim, damos o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis.

Ainda segundo Chiavenato (2003), a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego é devido à compensação. Para as pessoas é importante a tal ponto, como uma necessidade vital. O pagamento é a maneira pela qual as pessoas proporcionam satisfação de sua família.

Sendo assim a compensação uma das ferramentas mais poderosas utilizadas na retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro. Entretanto, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas a remuneração salarial, mais além disso, utilizando bens intangíveis.

Incluem-se nesse caso as gratificações de vários tipos como:

- Seguro de vida em grupo.
- Seguro saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica.
- Assistência farmacêutica.
- Bolsa de estudos.
- Auxílio moradia.
- Empréstimo a juros subsidiados ou sem juros.
- Prêmio por sugestões.

- Agência bancária no local de trabalho.
- Creches para os filhos.
- Locais esportivos ou de lazer.
- Atividades culturais.
- Vendas de produtos e serviços da empresa a preço de custo.
- Reconhecimento público pelo desempenho.
- Auxílio para educação própria ou dos filhos.
- Flexibilidade nos horários de trabalho.

Remunerar de forma justa e proporcionar um programa de benefícios aos trabalhadores, e sendo essas estratégias da organização, poderão auxiliar ainda, na construção de uma cultura proativa a retenção de talentos e um clima organizacional positivo, fazendo as pessoas desejarem ficar neste lugar.

De acordo com Costa (2008), em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes.

Chiavenato (2010, pag. 89), diz que desligamento por iniciativa do colaborador depende de duas percepções.

A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O colaborador pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.

Daí a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização. O nível de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

Todos, esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2 Clima organizacional

Nos dias atuais tornou-se imprescindível que as empresas estejam em constantes melhorias, para oferecerem um bom ambiente de trabalho a todos os colaboradores podendo assim extrair o melhor rendimento deles.

O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização (CHIAVENATO, 2010), sendo assim os fatores presentes na empresa que influenciam na motivação dos funcionários.

De acordo com Silva (2014), a presença de um clima organizacional harmonioso é importante para qualquer empresa. Além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorecendo a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os envolvidos.

Para Silva (2014), a melhor forma de medir o clima organizacional de uma empresa é através da Pesquisa de Clima Organizacional. Esse tipo de pesquisa tende a adquirir conhecimentos sobre aspectos psicológicos que circula todo o ambiente de trabalho dos indivíduos e sua respectiva sensação. Por meio desse estudo podemos avaliar o estágio de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas as outras variáveis que cercam o desempenho de uma equipe de trabalho.

Vale a pena lembrar que o clima organizacional é de extrema importância para o bom desempenho dos funcionários, pois nada mais é o reflexo que os funcionários têm a respeito do ambiente de trabalho. A maneira como o líder o trata diante de circunstâncias positivas ou negativas, a valorização deste funcionário pela empresa, entre outros.

O clima é indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

De acordo com Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento. Refere-se ao ambiente

interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O Clima organizacional é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho.

Alguns estudiosos do tema abordaram algumas razões que mensuram o clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

O estudo sobre clima organizacional iniciou em 1960 nos Estados Unidos. Aqui no Brasil essa pesquisa foi difundida a partir de 1977 por Souza, que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

De acordo com Bispo (2006) apud Souza Carla (2014), existem vários modelos para mensurar o clima organizacional, porém três desses modelos são os mais utilizados. Segue os modelos de indicadores segundo seus autores.

QUADRO 1- Fatores de medição de clima organizacional modelo de “Litwin & Stringer”

Fatores	Descrição
Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e não dependência quando desempenha suas funções.
Riscos	É o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho.
Recompensa	Sentimento de ser recompensada por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Calor Apoio	É o sentimento de boa camaradagem, geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
Conflito	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante valioso dentro do grupo de trabalho, em geral a sensação de compartilhar os objetivos organizacionais.
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções.
Padrão	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Cooperação	Percepção do espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).

Fonte: Adaptado de Bispo(2006) apud Sousa Carla (2014).

De acordo com o Quadro 1, Litwin & Stringer, utilizam um questionário para coleta de dados a fim de obter o objetivo proposto.

QUADRO 2 - Fatores de medição de clima organizacional modelo “Kolb”

Fatores	Descrição
Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
Clareza organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
Calor e apoio	Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Fonte: Adaptado de Bispo(2006) apud Sousa Carla (2014).

De acordo com o Quadro 2, kolb utiliza uma escala de sete fatores ou indicadores. Além dos fatores utilizados na Tabela 1, kolb analisa ainda liderança, conformismo, clareza organizacional e clareza e apoio.

QUADRO 3- Fatores de medição de clima organizacional modelo de “Sbragia”

Fatores	Descrição
Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; O quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; O quanto recebem de atenção em termos humanos.
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; O quanto não precisa ter suas decisões verificadas.
Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
Clareza percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.
Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006) apud Sousa Carla (2014).

De acordo com o Quadro 3, Sbragia faz um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental.

Para Araújo (2007) apud Souza Carla (2014), existem alguns fatores que afetam diretamente o clima organizacional, conceituados por resistência a mudança, estresse, liderança e motivação).

Essas dimensões estão descritas a seguir:

Resistência à mudança: está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

Estresse: está relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

Liderança: relacionam líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos.

Motivação: está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

Existem fatores internos e externos que influenciam diretamente o clima organizacional.

Fatores internos são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. São classificados em:

Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.

Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;

Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costume, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;

Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;

Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.

Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado. São classificados em:

Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;

Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por esses itens na motivação dos funcionários;

Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;

Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;

Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

Time de futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;

Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

2.3 Motivação

Segundo Araujo (2009, pag. 53), Motivação é: “ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”.

Outra observação que esclarece e complementa melhor este conceito é feita por Lévy-Leboyer (1994), onde ele explica que o verbo motivar não pode existir sem complemento.

Ainda segundo Araujo (2009), a motivação intrínseca é caracterizada pela automação, os gestores das organizações precisam e ninguém motiva ninguém e, sendo assim, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e por intermédio das habilidades e competências de ambas alcançarão maior e melhor desenvolvimento.

Vale ressaltar que para Goleman (1999), existem cinco domínios que compõe a inteligência Emocional, sendo estes:

- Reconhecer as próprias emoções - autoconsciência.
- Lidar com as emoções – aptidão que se desenvolve na autoconsciência.

- Motivar-se.
- Reconhecer emoções nos outros – empatia, aptidão pessoal.
- Lidar com relacionamentos – aptidão de lidar com as emoções dos outros.

É de suma importância ter automotivação para atingir os objetivos. Uma pessoa que possui a automotivação não precisa de nada que a motive a fazer algo, faz porque simplesmente gosta, o sentimento de agir vem de dentro. É independente do ambiente que o cerca, das circunstâncias.

Quando uma pessoa é auto motivada, automaticamente se tornam mais resistentes as possíveis adversidades. O desafio não é motivo de recuar, mas continua atuando dentro de suas limitações.

De acordo com Chiavenatto (2003), existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas em relação ao trabalho.

O primeiro são os fatores higiênicos também chamados de fatores extrínsecos: estão localizados no ambiente que rodeiam as pessoas e abrangem as condições de trabalho. Estes fatores envolvem salário, estilo de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, relacionamento entre organização e funcionários, benefícios sociais, políticas e diretrizes da organização e regulamento interno. São fatores que circundam a vida do indivíduo no ambiente externo, ou seja, fora do local de trabalho mas que afeta diretamente sua vida no trabalho. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles evitam a insatisfação, porém quando são precários, eles provocam a insatisfação. Logo, esses fatores são chamados profiláticos e preventivos, pois eles não levam a satisfação, apenas evita a insatisfação.

O segundo são os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionadas com o conteúdo do cargo ou com a natureza das atividades exercida pelo indivíduo. Envolve reconhecimento profissional, sentimento de crescimento individual e auto realização. O efeito desses fatores na vida do indivíduo é profundo e estável. Quando são ótimos provocam a satisfação, porém quando são precários evitam a satisfação. Logo são chamados de satisfactores.

Para manter a motivação no trabalho é proposto o enriquecimento das tarefas e cargos. Substituir tarefas simples por complexas, lembrando que dependerá do desenvolvimento individual de cada pessoa.

Segundo Vergara (2000), para que ocorra a motivação, as empresas precisam conhecer cada um de seus funcionários para saber realmente o que os motiva. Porém, as respostas seriam inúmeras, tais como, por saberem que através do esforço no

trabalho alcançarão seus ideais dentro da organização, pelo reconhecimento, pelo salário, pelos benefícios que a empresa lhes proporciona, pela realização pessoal, pela satisfação pelo cargo ocupado, autonomia dentro da empresa e até mesmo o medo de perder o emprego pode fazer alguém se motivar.

A qualidade da liderança dentro das organizações influencia no comportamento das pessoas, o líder é o responsável por proporcionar melhores níveis de satisfação pessoal ao funcionário. O chefe de antigamente passou a ser o líder na atualidade, com isso, cresce a expectativa das pessoas de encontrarem um ao qual possam seguir.

O funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o seu esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho, e que esta boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e, com isso, ele irá satisfazer suas metas pessoais.

As pessoas são diferentes umas das outras, portanto, fica claro que não se pode motivar as pessoas, o que pode ser feito é estimular o seu comportamento para que elas consigam obter a satisfação. Cabe lembrar que, por serem diferentes, os estímulos para obter a satisfação não serão sempre os mesmos para todas as pessoas, é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação.

Motivar um funcionário é uma tarefa difícil, mas manter o funcionário motivado é mais ainda, porque no momento em que se alcança um ideal dentro da empresa o trabalho começa a perder o sentido.

Muitas vezes, quem interrompe o processo de motivação dos empregados são os próprios gerentes. Eles supervisionam o trabalho muito de perto, barrando a criatividade do funcionário e, ao mesmo tempo, fazendo o trabalho por ele, pois acabam resolvendo os problemas que surgem. É importante lembrar que as pessoas querem satisfazer as necessidades de seu ego e de auto realização, tendo a autonomia de escolher se querem acompanhar ou não seus padrões. No lugar de se sentirem agradecidas aos seus gerentes pela ajuda, as pessoas que não tiverem oportunidades ficam ressentidas e rebeldes. Na melhor das hipóteses, elas se desligam e ficam cada vez mais desmotivadas.

“É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve” (VERGARA, 2000, p. 48). Quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam suas potencialidades, características

que até elas mesmas desconheciam. Esse reconhecimento pode vir de uma promoção no serviço e até mesmo de uma simples palavra.

É preciso que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização. Deve haver um equilíbrio entre os funcionários e a organização, pois o indivíduo já chega na empresa motivado, porém com o passar do tempo o serviço passa a ser um local de insatisfação, geralmente porque eles são tratados inadequadamente e seus potenciais não são realmente aproveitados. Com isso, acabam perdendo totalmente a vontade de produzir. Nesse momento, cursos e treinamentos não ajudam mais no desenvolvimento do funcionário, este já se encontra no estado total de desmotivação.

Para Gil (2001), é necessário ir em busca dos objetivos para que eles realmente aconteçam. É preciso estabelecer esses objetivos desafiadores, traçando metas para alcançá-los. Esta é uma das melhores formas de trabalhar a motivação. Traçando objetivos e metas desafiadoras no dia-a-dia.

Motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa. Uma das recomendações mais importantes é valorizar as pessoas igualmente.

Segundo Gil (2001, pag. 210),

[...] eleger “favoritos” favorece a animosidade dos colegas e consequentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. [...] observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho.

É importante saber identificar as contribuições que o funcionário deixou para a empresa e até mesmo apoiá-los quando ocorrem erros, apontando e mostrando a melhor maneira de evitá-los. Reconhecendo os pontos fortes e fracos do empregado, automaticamente, os organizadores estarão contribuindo para o crescimento do funcionário.

Ainda para Gil (2001), os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador.

Para motivar as pessoas, o motivador deve ter um comportamento positivo de apoio a outras pessoas e entusiasmar-se com elas. O funcionário não deve se sentir como mais um a fazer parte da empresa, mas como aquele que faz total diferença quando não está presente.

Uma das maneiras de reforçar a motivação nas pessoas são os incentivos que são oferecidos a elas. Incentivos mantêm as pessoas mais dispostas e satisfeitas desenvolvendo melhor sua atividade, quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço.

Para Gil (2001, pag. 212), Outro item importante é encorajar as iniciativas, é recomendável que as empresas adotem um sistema de recepção de sugestões, e que demonstrem receptividade nas sugestões e ideias manifestadas. A iniciativa das pessoas ou equipes é um sinal de motivação, ser solicitado a participar de novas propostas ou até mesmo para solucionar algum problema, motiva o ser humano. Ressalta que para estimular as pessoas, “é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande”.

Oferecer incentivos para satisfazer as pessoas ajuda a estimular a motivação das mesmas. Por outro lado, as pessoas já devem estar satisfeitas para que outros fatores as levem à motivação.

Premiações e dinheiro não podem ser considerados fatores motivacionais, são apenas estímulos para a equipe. Porém, estes estímulos podem causar um ambiente de competitividade entre os funcionários.

Existe, ainda, a motivação que deve partir da própria pessoa, se ela não acreditar no seu potencial, seu talento, os estímulos proporcionados pela empresa não farão diferença alguma.

Gil (2001, p. 212) “acredita que, à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades”. Portanto, cabe ao gestor, enriquecer as funções dos funcionários, abrindo portas para que aprendam cada vez mais e estejam aptos a várias funções.

Outro fator importante na motivação é delegar autoridade aos funcionários. Esta ação ajuda a despertar e desenvolver talentos individuais. Quando a chefia

ignora o conhecimento que o funcionário possui e as decisões são tomadas apenas pelos superiores, automaticamente, o funcionário é desmotivado.

Uma maneira prática de estimular a motivação das pessoas é criando programas que estimulem o crescimento pessoal dentro do ambiente organizacional.

Diante de todos esses apontamentos, existe um item de grande relevância neste contexto, chamado liderança.

Líder é uma pessoa que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideias.

A liderança precisa está à frente de sua equipe, motivando, mostrando o caminho a ser trilhado para o alcance dos objetivos, trabalhando junto. É uma visão ultrapassada a de que o líder só delegava sem dar o exemplo, sem está no campo de trabalho. O comportamento do líder da equipe diz muito sobre a motivação do grupo.

Existem duas linguagens para definir o estilo da liderança humana.

Liderança transacional é aquela em que o líder é instruído em dar alguma coisa em troca do seu apoio e trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados e recompensados. Conserva e mantém o status.

Liderança transformadora é aquela em que o líder cria uma visão e se responsabiliza em levar seus seguidores em direção a essa visão. Transforma e renova. É este tipo de líder que as organizações estão precisando com urgência.

Estilo de liderança de acordo com Gil (2001).

Sistema Autoritário Coercivo: autocrático, fortemente arbitrário e que organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, quando são usadas ameaças e punições, a comunicação é muito difícil de acontecer e o trabalho de grupo é inexistente. Verifica-se geralmente em organizações de mão-de-obra intensiva e não especializada e com pouca tecnologia.

Sistema Autoritário Benevolente: autoritário e impositivo mais condescendente e menos rígido que o Sistema Autoritário Coercivo. Neste sistema existe já alguma consulta e delegação e, a par das ameaças, existem também recompensas. As consequências são semelhantes às do Sistema Autoritário Coercivo, embora menos intensas. Acontece em organizações industriais com alguma tecnologia e mão-de-obra mais especializada.

Sistema Consultivo: mais participativo e com menor arbitrariedade organizacional; os objetivos e as tarefas são discutidos previamente, existe alguma comunicação de baixo para cima e existe algum encorajamento do trabalho de grupo.

Permite alguma segurança coletiva e motivação dos trabalhadores, tornando-se, contudo, mais moroso que os anteriores. Usualmente empregue em empresas de serviços e em algumas áreas de empresas industriais mais organizadas.

Sistema Participativo: democrático, onde todos participam democraticamente na tomada de decisões; existe boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação. Das principais consequências destacam-se o sentimento de segurança coletiva e de interdependência e uma maior motivação, podendo, contudo, o processo de decisão tornar-se mais demorado. Localizada em empresas de elevada tecnologia e pessoal especializado, onde os profissionais desenvolvem atividades complexas.

3 – ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da empresa

A ABC é uma empresa brasileira de aviação, fundada há 14 anos, no Brasil. Inovadora e pioneira em tarifas reduzidas no Brasil, seu funcionamento é baseado na teoria low-cost low-fare, que significa voar com baixo custo e por ser baixa tarifa, consequentemente se torna low fare, onde o serviço a bordo é básico, prático e barato.

Com uma política de qualidade voltada para um compromisso constante com a qualidade e a excelência de seus serviços, a empresa interage em parceria com seus clientes e fornecedores, atendendo assim, as demandas e expectativas de seus clientes.

A empresa possui o maior centro de manutenção da América Latina. O centro é especializado em manutenção de alta complexidade técnica, quando há necessidade que o serviço seja feito em um hangar. Além da estrutura localizada ao lado do aeroporto de Confins, também há um espaço que realiza tarefas de alta complexidade em Congonhas, em São Paulo. A companhia possui 142 aeronaves, 15 bases de manutenção de baixa complexidade, quando não há necessidade de ferramentaria e 42 bases de manutenção de média complexidade técnica, em que são utilizados ferramentas ou equipamentos especiais. Conta com 2,6 mil colaboradores nas áreas de engenharia e qualidade de manutenção de linha em aeroportos (último dado em 2014), que são técnicos que avaliam as aeronaves antes de cada voo e na madrugada e nas operações realizadas nos hangares. Sendo no Aeroporto Tom Jobim no Rio de Janeiro 120 colaboradores da manutenção.

3.2 Apresentação dos dados

Apresentou-se 32 questionários distribuídos na empresa ABC que foram respondidos e todos em condições de serem utilizados na apresentação e análise dos dados, correspondendo 100 % de questionários respondidos.

Geralmente, o pesquisador estuda um pequeno grupo de indivíduos retirados da população. Este grupo denomina-se amostra. Sendo está um subconjunto de indivíduos extraídos de uma população.

De acordo com Arango (2008 apud Martins 2012), a maior parte das populações não é tão grande em comparação com as amostras. Caso a amostra tenha um tamanho (n) maior ou igual a 5% do tamanho da população (N), considera-se que a população seja finita.

Podemos calcular o tamanho da amostra para estimar a proporção de uma população finita, através da seguinte Fórmula 1:

$$n = \frac{\partial^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + \partial^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Sendo:

N = universo

n = amostra que será calculada

∂ = nível de confiança

e = erro amostral

$p \cdot q$ = porcentagem pelo qual o fenômeno ocorre

Sendo assim:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 49 \cdot 49 \cdot 120}{15^2 \cdot (120-1) + (1,96)^2 \cdot 49 \cdot 49} \cong 32$$

Os dados foram coletados através de questionário sobre o perfil dos entrevistados acerca do tempo de empresa e de 12 afirmativas envolvendo fatores referentes a clima organizacional.

Os resultados serão expostos através de Gráficos individuais dos itens do perfil e de cada afirmativa, e Gráfico geral dos 8 fatores, o (não) representando a insatisfação, o (mais ou menos) que representa a neutralidade, e o (sim) representando a satisfação dos empregados, do setor de manutenção, da empresa ABC.

3.2.1 – Perfil dos empregados

No perfil do tempo de empresa, 18,8 % dos empregados, no setor de manutenção da empresa ABC, estão com até quatro anos, 65,6 % estão entre 4 e 8

anos e apenas 15,6 % estão com mais de 8 anos, conforme podemos observar no Gráfico 1.

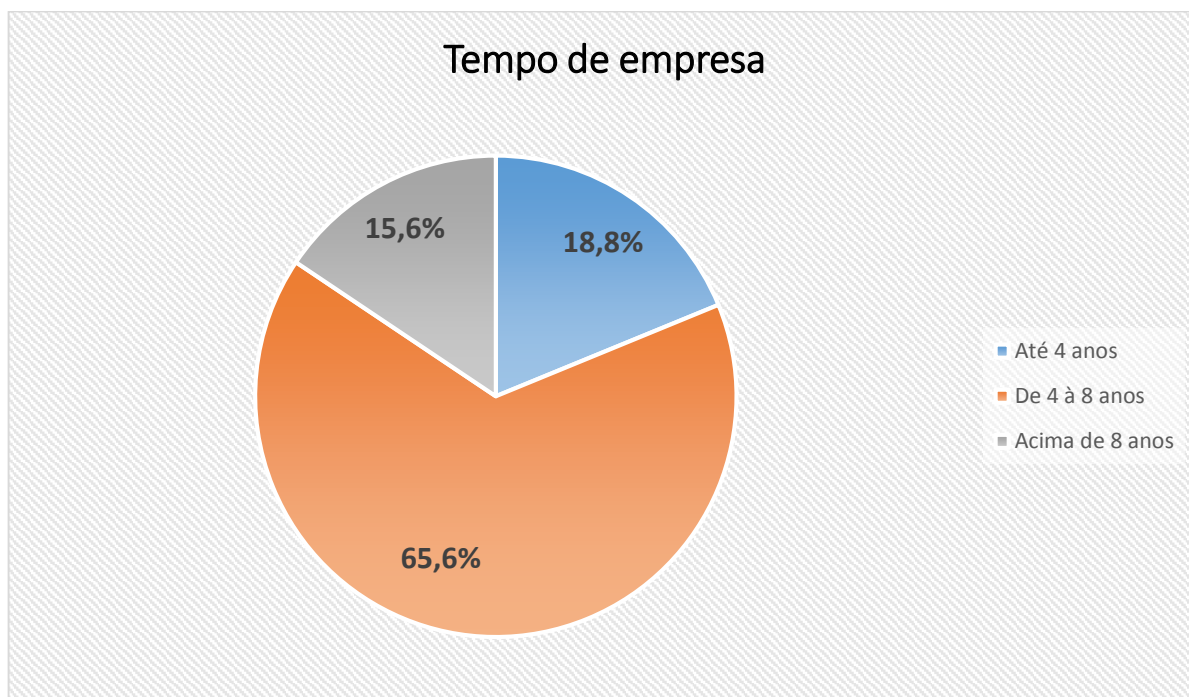


Gráfico 1 – Qual o seu tempo empresa.
Fonte: Autor, 2015.

3.2.2 – Fator Avaliados

A apresentação dos fatores analisados, nos 32 questionários respondidos, será por meio dos Gráficos representados em percentuais, de acordo com o sentimento de satisfação individual de cada colaborador, em cada resposta.

3.2.2.1 – Fator Benefício

Em relação as informações recebidas sobre os benefícios oferecidos pela empresa, 71,9 % se demonstraram insatisfeitos, 6,2% se mostraram neutro sobre o assunto e 21,9% estão satisfeitos, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

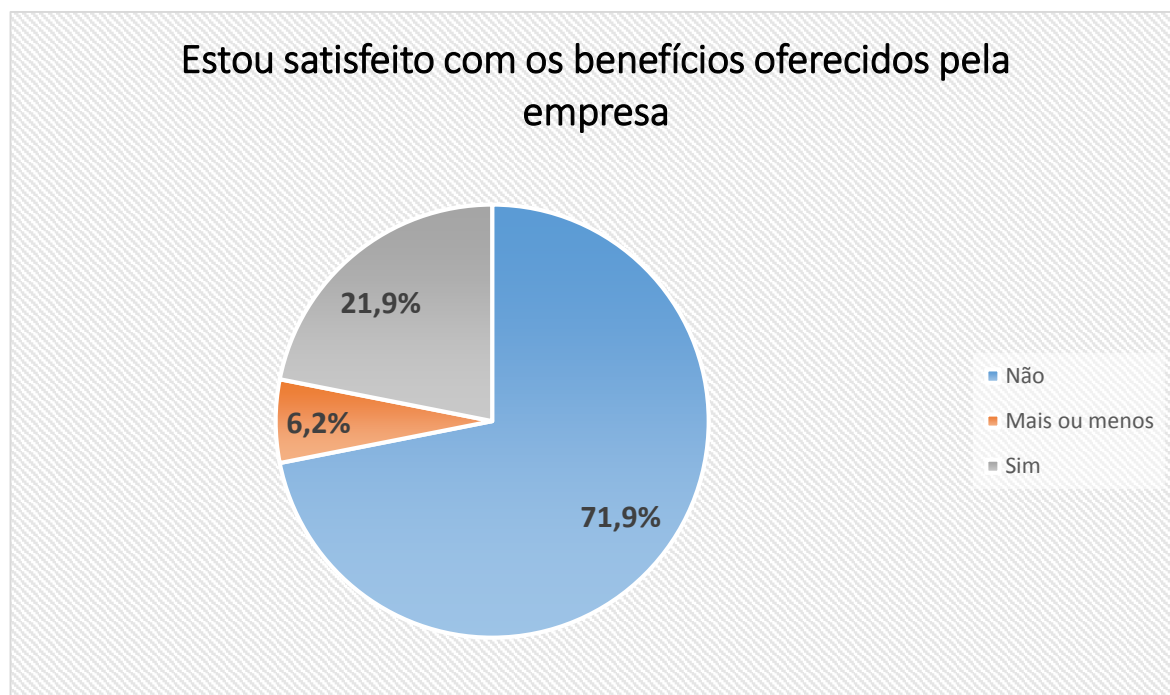


Gráfico 2 – Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.
Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.2 – Fator Remuneração

No item “A empresa oferece um bom plano de carreira”, 31,2% estão insatisfeitos, 21,9 se mostrou neutro e 46,9% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 3.

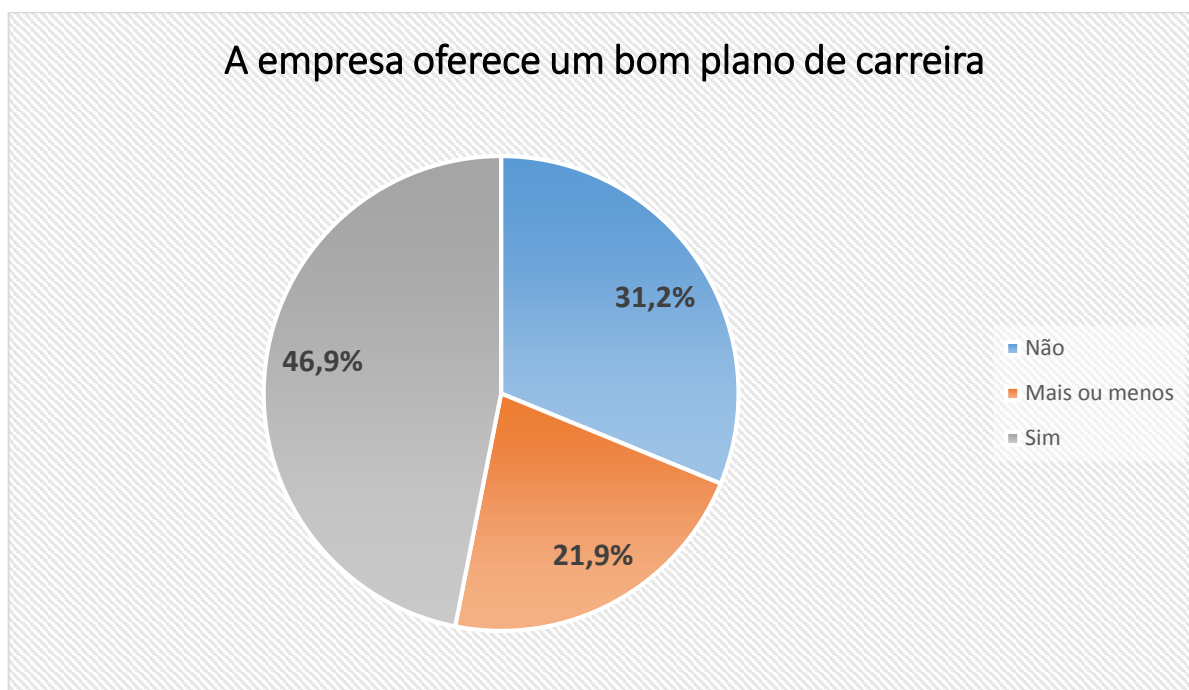


Gráfico 3 – A empresa oferece um bom plano de carreira.
Fonte: Autor, 2015.

No item “Acho justo o meu salário atual”, 18,8% estão insatisfeitos, 25% se mostrou neutro e 56,2% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 4.

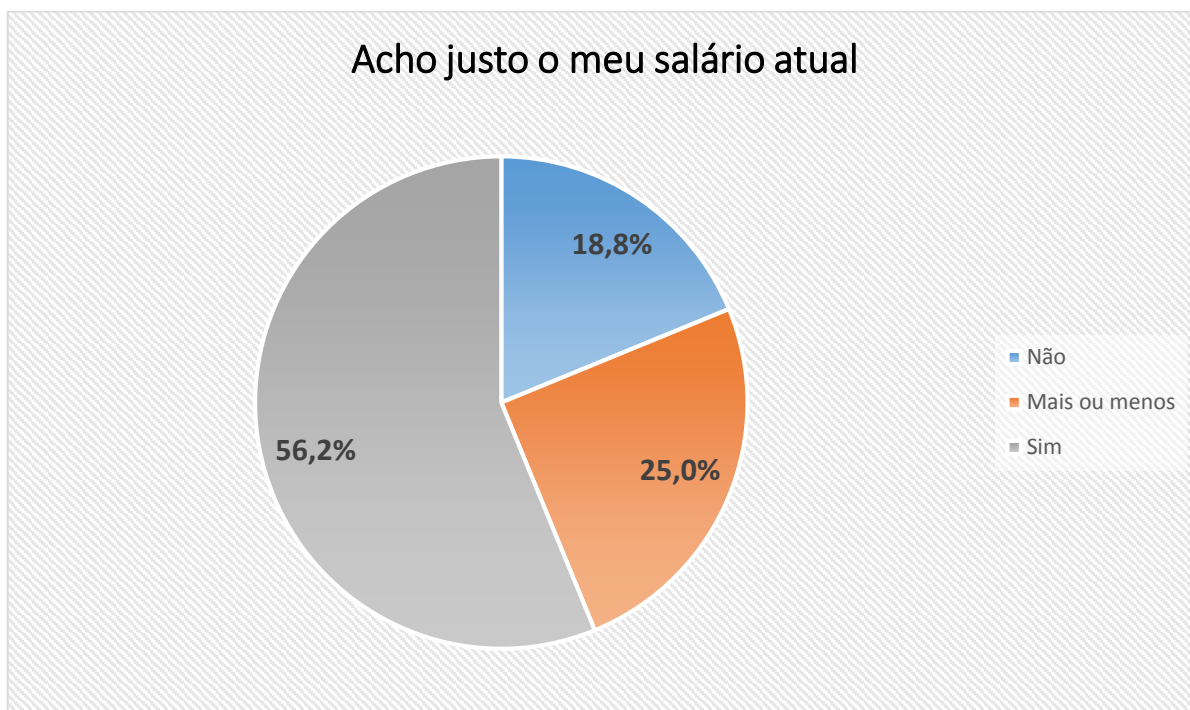


Gráfico 4 – Acho justo o meu salário atual.
Fonte: Autor, 2015.

No fator remuneração o percentual da média de insatisfação foi 25%, da neutralidade foi 23,4% e da satisfação foi 51,6%, conforme observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Média do fator remuneração.

Fator Remuneração	Não	Mais ou menos	Sim
3 - A empresa oferece um bom plano de carreira	31,2%	21,9%	46,9%
4 - Acho justo o meu salário atual	18,8%	25,0%	56,2%
MÉDIA	25%	23,5%	51,6%

Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.3 – Fator Comunicação

Em relação a burocracia adotada na empresa favorece a execução das atividades, 25% estão insatisfeitos, 28,2% se mostrou neutro e 47% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 5.

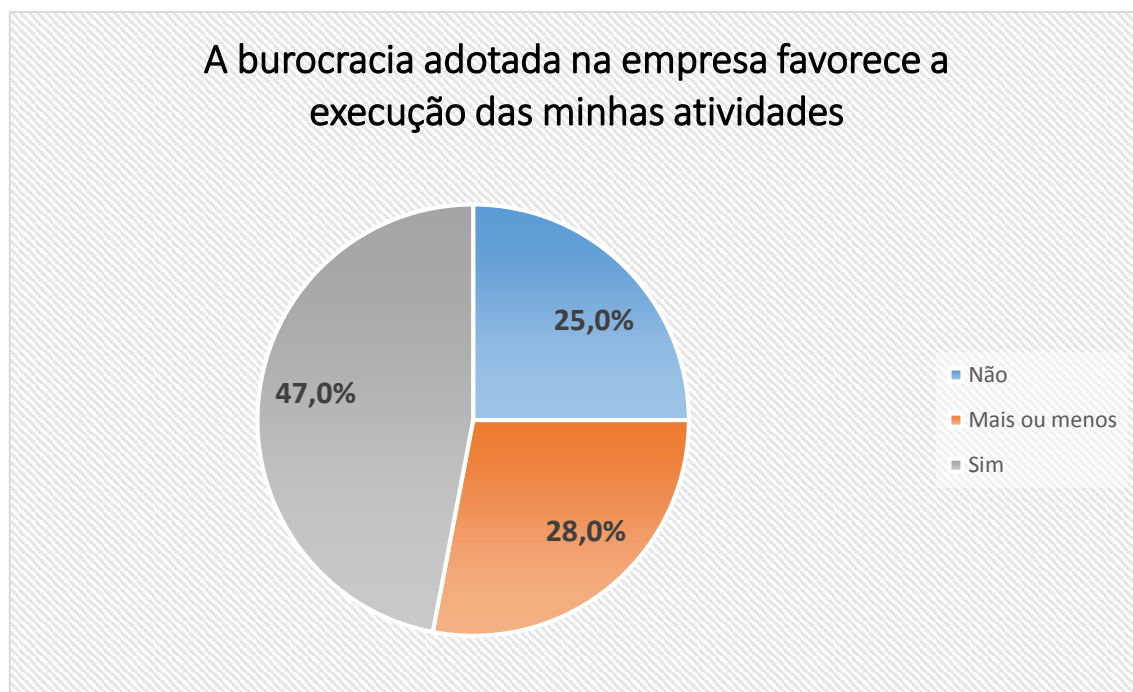


Gráfico 5 – A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades.
Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.4 – Fator relações Interpessoais

Em relação se o clima da minha equipe de trabalho é bom, 25% estão insatisfeitos, 18,8% se mostrou neutro e 56,2% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 6.

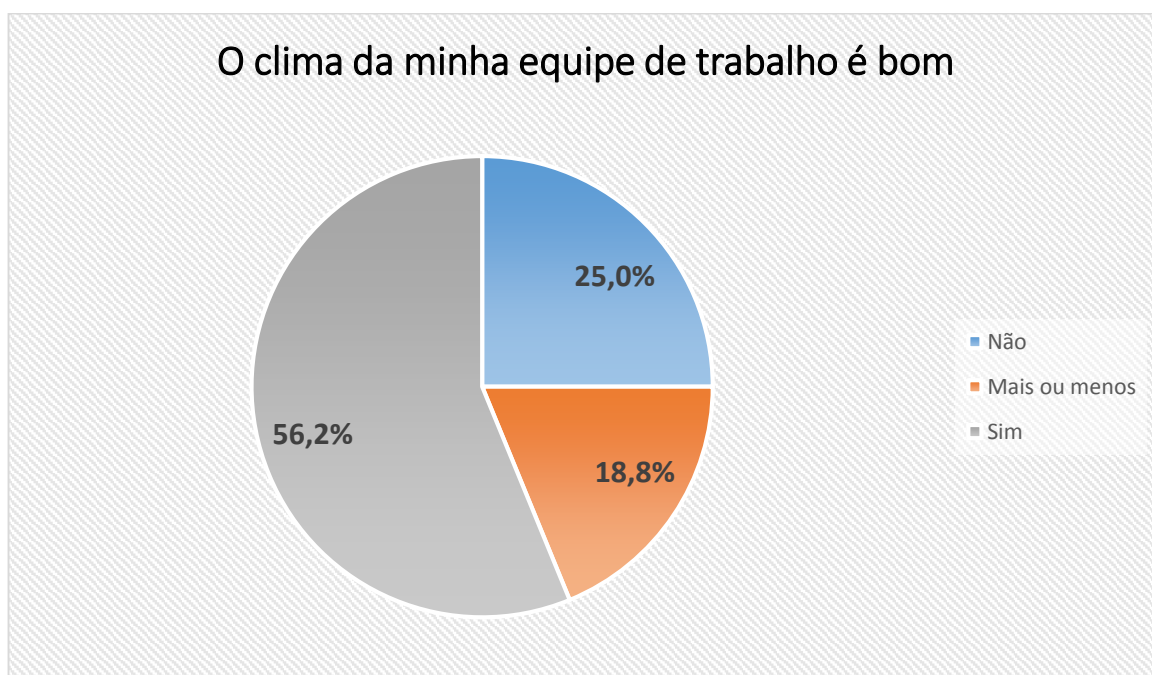


Gráfico 6 – O clima da minha equipe de trabalho é bom.
Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.5 – Fator Liderança

Em relação se a chefia imediata é a pessoa mais indicada para ocupar esta função, 78,1% estão insatisfeitos, 9,4% se mostrou neutro e 12,5% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 7.

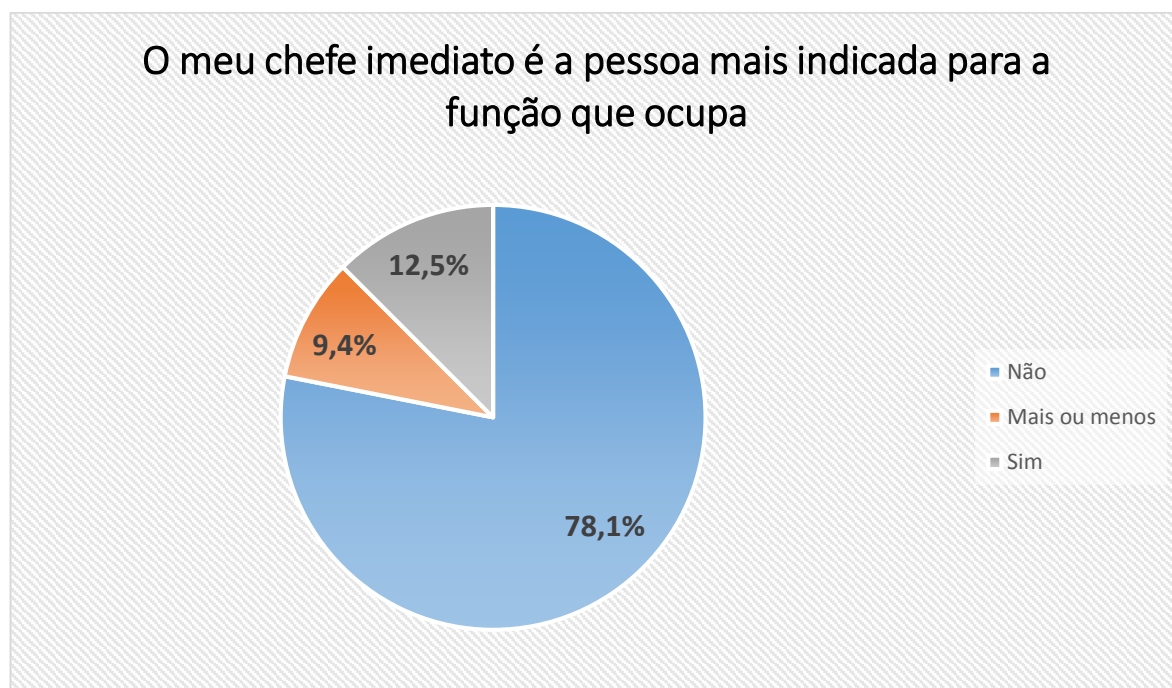


Gráfico 7 – O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.6 – Fator Reconhecimento e Recompensa

No item “Você se sente motivado em trabalhar no seu setor de trabalho”, 81,3% estão insatisfeitos, 3,1% se mostrou neutro e 15,6% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 8.

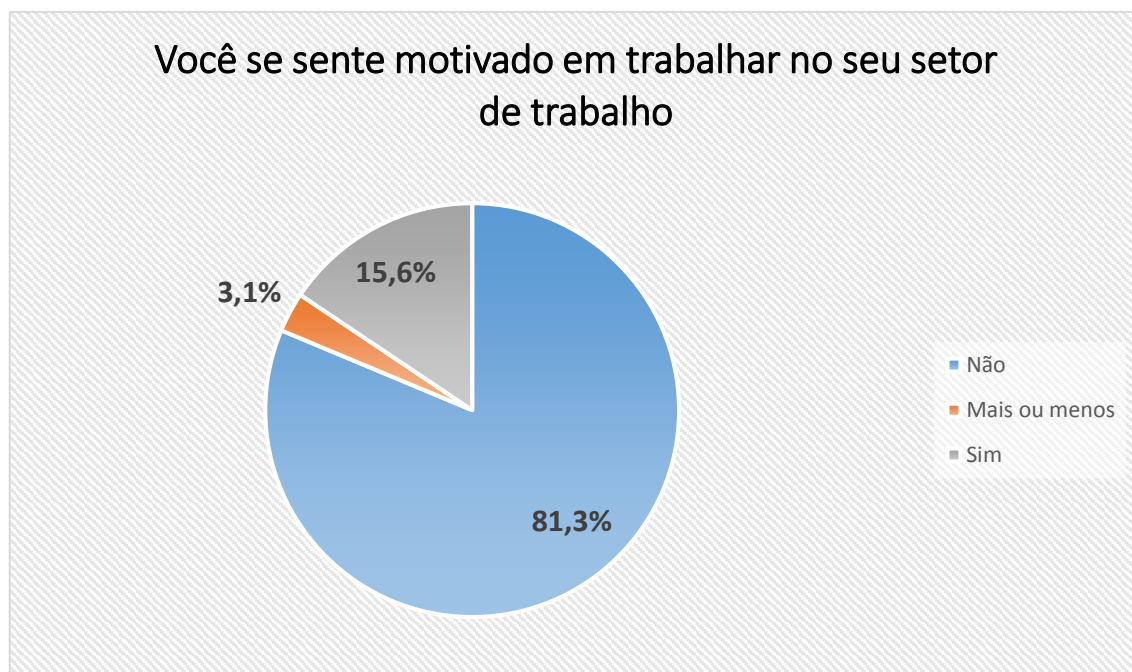


Gráfico 8 – Você se sente motivado em trabalhar no seu setor de trabalho.
Fonte: Autor, 2015.

No item “Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores”, 71,8% estão insatisfeitos, 9,4% se mostrou neutro e 18,8% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 9.

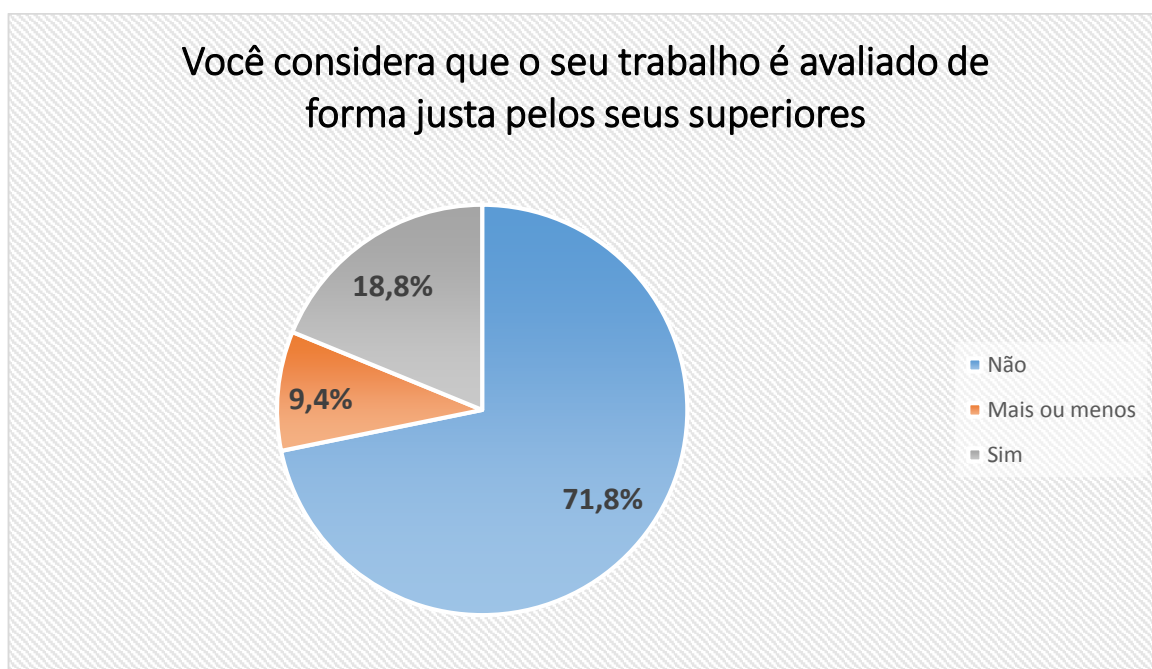


Gráfico 9 – Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores.
Fonte: Autor, 2015.

No item “Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece”, 65,2% estão insatisfeitos, 12,5% se mostrou neutro e 25% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 10.

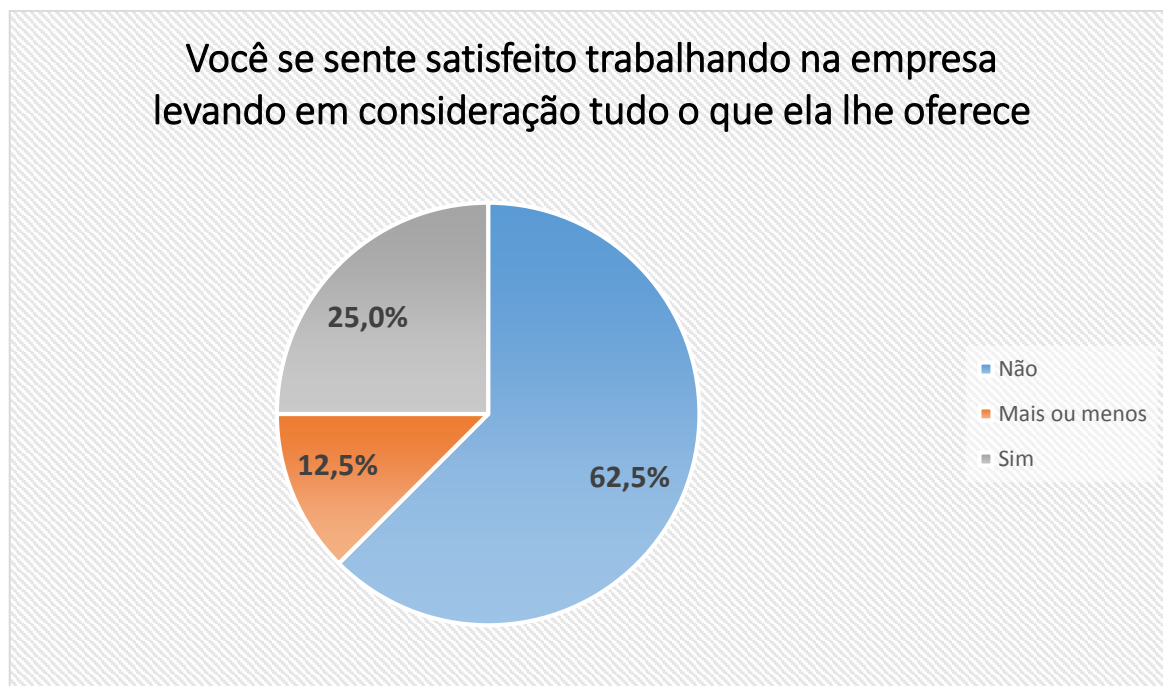


Gráfico 10 – Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece.

Fonte: Autor, 2015.

No fator reconhecimento e recompensa o percentual da média de insatisfação foi 71,9%, da neutralidade foi 8,3% e da satisfação foi 19,8%, conforme observado no Tabela 2.

Tabela 2 – Média do fator Reconhecimento e Recompensa.

Fator Reconhecimento e Recompensa	Não	Mais ou menos	Sim
8 - Você se sente motivado em trabalhar no seu setor de trabalho	81,30%	3,10%	15,60%
9 - Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores	71,80%	9,40%	18,80%
10 -Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece	62,50%	12,50%	25,00%
Média	71,9%	8,3%	19,8%

Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.7 – Fator Treinamento e Desenvolvimento

Em relação se a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, 31,2% estão insatisfeitos, 9,4% se mostrou neutro e 59,4% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 11.



Gráfico 11 – A empresa oferece oportunidade para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Fonte: Autor, 2015.

3.2.2.8 – Fator Segurança

Em relação se o ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades, 28,1% estão insatisfeitos, 9,4% se mostrou neutro e 62,5% estão satisfeitos, conforme observado no Gráfico 12.

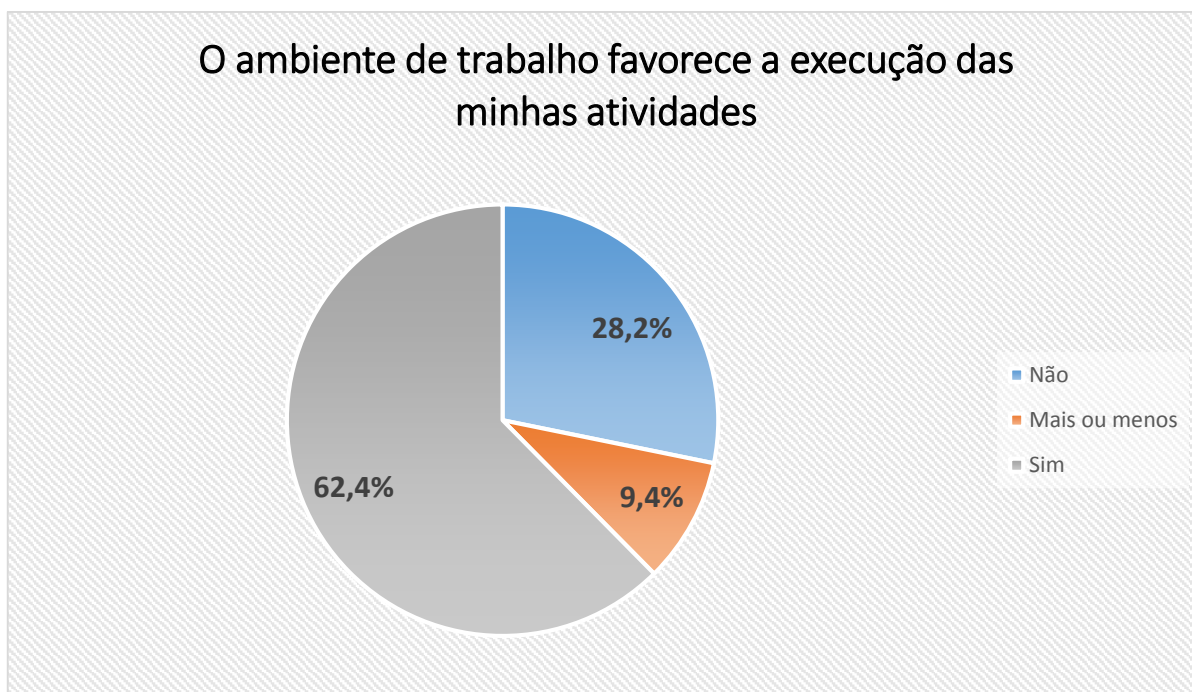


Gráfico 12 – O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades.
Fonte: Autor, 2015.

O Gráfico 13 representa o resultado dos 8 fatores considerando a média dos fatores que apresentaram mais de um item, média essa que foi apresentada anteriormente nas Tabelas 1 e 2, sendo exposto os resultados de satisfação, neutralidade e insatisfação.

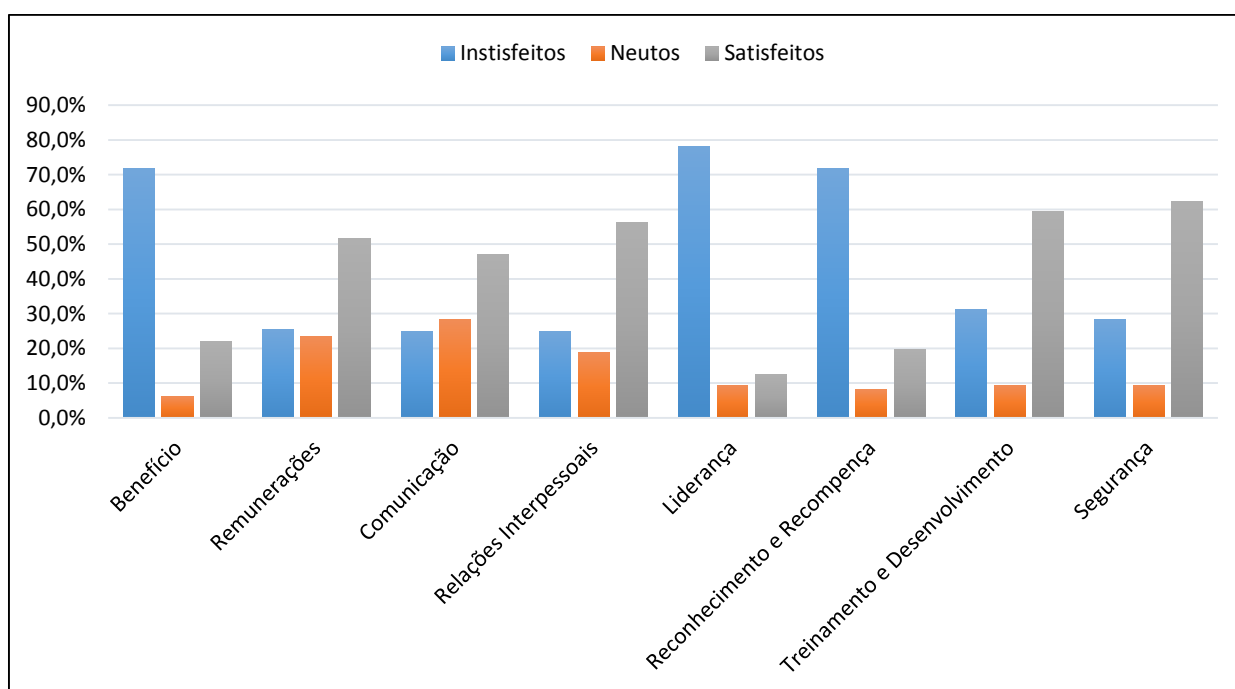


Gráfico 13 – Resultado dos 8 fatores.
Fonte: Autor, 2015.

O Gráfico 14 expõe de forma ordenada somente o nível de insatisfação dos colaboradores nos fatores pesquisados, com o intuito de visualizarmos de forma analítica por meio do gráfico as principais causas do nosso problema.

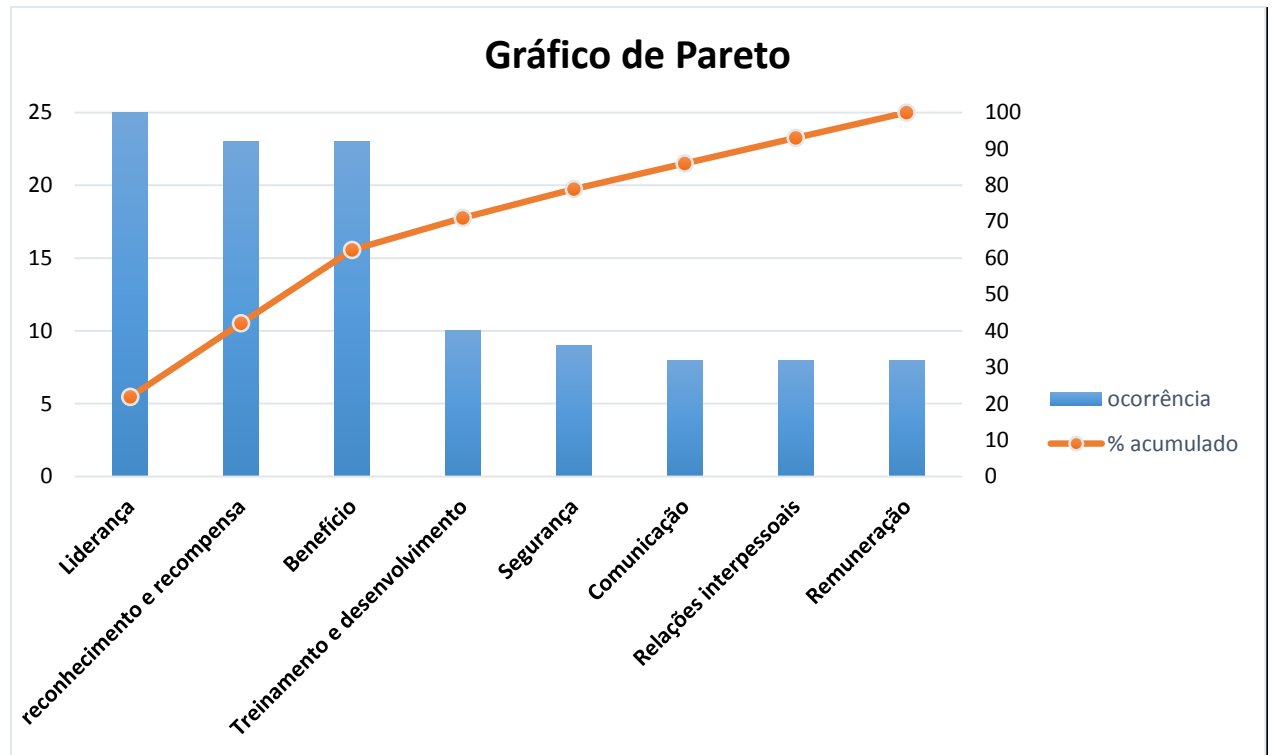


Gráfico 14 – Análise dos dados de insatisfação.
Fonte: Autor, 2015.

4 – RESULTADOS E ANÁLISE

Na análise do perfil dos empregados entrevistados observa-se que a maioria dos colaboradores está entre 4 a 8 anos de trabalho na empresa, pois se obteve 65,6% de respostas dos entrevistados. Com 18,8% até 4 anos e 15,6% com mais de 8 anos, pode se avaliar que, mesmo em menor número de pessoas com maior tempo de casa, é possível uma troca de informações e experiências no setor.

No fator benefício, que está relacionado aos benefícios oferecidos pela empresa, mostrou um percentual de insatisfação acentuada, levando em conta que, 71,9% sentiram-se insatisfeito, 6,2% se mostrou neutro e 21,9% disseram estar satisfeito.

No item remuneração foram apresentadas duas afirmativas e verifica-se que foi o fator onde ocorreu a maior uniformidade nas respostas, resultando na soma das médias das duas afirmativas que 25% estão insatisfeitos, 23,4% estão neutros e 51,6% satisfeitos.

No fator comunicação verifica-se que obteve um percentual de resposta de insatisfação de 25%, os que se mantiveram neutros com 28,2% e os satisfeitos com 47%.

No item relações interpessoais onde verificava o clima da sua própria equipe, por ser normalmente uma parte da equipe como um todo que não tem a presença do chefe, resultou em uma satisfação de 56,2%, os que se mostraram neutros com 18,8% e com 25% de insatisfeitos.

Para o fator liderança onde era verificado se o seu chefe imediato era a pessoa mais indicada para ocupar essa função, verifica-se um maior percentual no nível de insatisfação 78,1%, com 9,4 de neutralidade e 12,5% satisfeitos.

Em relação a reconhecimento e recompensa foram apresentados três afirmativas e verifica-se que esse fator ocorreu em todos os itens um alto índice de insatisfação, ficando com uma média entre as afirmativas com 71,9%, com 8,3% de neutralidade e com 19,8% de satisfação.

No que se refere a oportunidade de treinamento e crescimento profissional, atingiu um nível satisfação de 59,4%, com baixo índice de neutralidade de 9,4% e com 31,2% de insatisfação.

No favorecimento do ambiente de trabalho na execução das tarefas verifica-se que o fator segurança apresentou 62,5% de satisfação, com 9,4% de neutralidade e 28,1% de insatisfação.

Para Chiavenato (2003), os fatores higiênicos são administrados pela empresa e estão fora do controle das pessoas. Podemos verificar que esses fatores apresentaram o maior percentual de insatisfação: benefício com 71,9%, reconhecimento e recompensa com 71,9% e o fator liderança com 78,1%.

Juntamente com o fator treinamento e desenvolvimento com 62,4% já citado anteriormente, os destaques positivos de satisfação, ficaram por conta da relações interpessoais e remuneração com 51,6%.

5 – CONCLUSÃO

Atualmente, o papel do gestor abrange muito mais que a produção e o lucro, gerenciar também o clima passa a ser de uma importância extremamente vital para uma organização. Dessa maneira, o gestor terá que administrar as questões sociais e econômicas.

No social, ações relacionadas à qualidade de vida dos empregados no trabalho. No econômico, envolve produtividade, comprometimento, motivação e resultados positivos para a organização.

O trabalho desenvolvido na área de manutenção da Empresa ABC teve como objetivo principal verificar os motivos da evasão dos colaboradores, que foi alcançado por meio de análise dos dados, exposto no capítulo 4 deste trabalho.

Subsequentemente, outros três objetivos específicos para a conclusão do trabalho foram mencionados. Foi realizada revisão literária acerca de Reter Talentos e Clima Organizacional. O primeiro objetivo específico foi identificar os motivos dos colaboradores da área da manutenção estar desligando-se da empresa, alcançado por meio de embasamento teórico, seus conceitos e por meio de questionário aplicado.

O segundo objetivo específico foi identificar o que poderia ser melhorado para que a motivação do colaborador fosse renovada, sendo o objetivo alcançado por meio de embasamento teórico no capítulo 2.

O terceiro objetivo específico foi capacitar e promover o aumento da produtividade, este objetivo foi alcançado por meio de embasamento teórico e seus conceitos no capítulo 2.

Por meio dos objetivos propostos, foi possível avaliar a satisfação do referido setor, por meio da visão dos empregados que responderam ao questionário, onde foram identificados, dentro dos oito fatores avaliados, aqueles que estão satisfeitos ou insatisfeitos.

A avaliação também permite recomendações para os fatores que gerou um percentual maior de insatisfação e que necessitam de atenção direta e planos de ação para que possam reverter positivamente em relação aos índices que se encontram.

Observa-se neste estudo que nos índices referentes às necessidades dos empregados, possivelmente pelo não atendimento ou até pelo desconhecimento, a

avaliação destes fatores se deram de forma favorável a hipótese levantada por este estudo.

Por meio do Gráfico 14 onde apresenta os dados utilizando o conceito da teoria de Pareto que nos permite afirmar que as 80% dos fatores de insatisfação estão concentrados em 20% de causas. Serão sugeridos e recomendadas ações aos fatores onde houveram os maiores índices de insatisfação.

Em relação a benefício, observou-se que os benefícios oferecidos pela empresa deixou a desejar, sendo assim, sugere-se uma pesquisa interna com os benefícios que podem ser oferecidos de maneira a alcançar o maior números de pessoas e implantá-los gradativamente, já que este pode haver um custo maior para empresa.

O item reconhecimento e recompensa muitas vezes é encarado apenas como remuneração, mas além disso, criar uma sistemática de elogios formais, comemoração de resultados alcançados, viagens comemorativas por período de tempo na empresa pode auxiliar na satisfação dos funcionários.

Em relação a liderança sugere-se cursos de capacitação para aperfeiçoamento, avaliações periódicas e ainda pesquisa direcionadas aos colaboradores relacionada ao desempenho dos líderes junto a sua equipe.

Este trabalho teve como finalidade avaliar os motivos pelo qual o colaboradores estão saindo do setor de manutenção da empresa ABC, e após a análise, recomenda-se que a empresa estabeleça um programa de pesquisa de clima organizacional, realizado por empresa especializada, e que possa abranger todos os setores de maneira que conheça a percepção de todos os colaboradores como um todo, tendo em mãos mais uma ferramenta para o auxílio na tomada de decisões da organização.

Por se tratar de um tema muito importante, atualmente e está diretamente relacionado com os fatores humanos, também fica como sugestão que pesquisas futuras sejam feitas, de maneira que se possa abranger mais empresas no setor para que se possa avaliar todo o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANGO, H. G. – **Artigos Científicos da ANGRAD**, 2008. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0015_0227. Acesso em 20/06/2015

ARAUJO, L; GARCIA, C. G; AMADEU A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração Organizacional**. 2ª Ed São Paulo, SP. Atlas, 2009.

BISPO, Carlos Alberto - **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em 15/04/2015

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **Gol: A decolagem**. São Paulo: 2001.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **Gol: Uma história de sucesso**. São Paulo: 2003.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DA COMPANHIA GOL TRANSPORTES AÉREOS LTDA. **O Brasil pede Gol**. São Paulo: 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed, Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, S. **Retenção De Talentos – Uma Questão de Visão de mercado**, 2008. Disponível em: <http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos>. Acesso em: 10/04/2015

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP. Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Editora Objetiva, 1999.

MENGER, N. **Clima organizacional: auxiliando na retenção de talentos**, 2013.
Disponível em: <<http://administracao.com.br/artigos>. Acesso em 10/04/2015.

SILVA, G. P. **Clima organizacional como principal pilar da organização**, 2014.
Disponível em: <[HTTP://Portaleducacao.com.br/administração/artigos](HTTP://Portaleducacao.com.br/administracao/artigos). Acesso em 04/04/2014.

SOUZA, C.P.S. **Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo as essências das organizações**. 1ª Ed Curitiba, Intersabers, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**: 2ª Ed São Paulo, SP. Atlas, 2000.

ANEXO

ANEXO A – Questionário para pesquisa aos colaboradores da empresa ABC sobre clima organizacional

Perfil:	
1	Qual o seu tempo de empresa. () até 4 anos () de 4 a 8 anos () acima de 8 anos
Fator Benefício	
2	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa. () não () mais ou menos () sim
Fator Remunerações	
3	A empresa oferece um bom plano de carreira. () não () mais ou menos () sim
4	Acho justo o meu salário atual. () não () mais ou menos () sim
Fator Comunicação	
5	A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades. () não () mais ou menos () sim
Fator Relações Interpessoais	
6	O clima da minha equipe de trabalho é bom. () não () mais ou menos () sim
Fator Liderança	
7	O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa. () não () mais ou menos () sim
Fator Reconhecimento e Recompensa	
8	Você se sente motivado em trabalhar no seu setor de trabalho. () não () mais ou menos () sim
9	Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores. () não () mais ou menos () sim
10	Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece. () não () mais ou menos () sim
Fator Treinamento e Desenvolvimento	
11	A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional. () não () mais ou menos () sim
Fator Segurança	
12	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades. () não () mais ou menos () sim