

**ANÁLISE DA CRISE GERADA PELO CORONAVÍRUS NA MOTIVAÇÃO DE UM GRUPO DE COLABORADORES DO SETOR AÉREO.**

**KEVIN FERREIRA CORCINO**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**THAÍS DO NASCIMENTO SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**SÉRGIO RODRIGUES LEAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

# ANÁLISE DA CRISE GERADA PELO CORONAVÍRUS NA MOTIVAÇÃO DE UM GRUPO DE COLABORADORES DO SETOR AÉREO.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial vivenciou nos últimos séculos fortes crises causadas por razões e fontes distintas, tais como, questões econômicas, organizacionais, guerras, emergências em saúde pública entre outras questões. Os períodos de forte instabilidade econômica, geralmente têm em sua raiz uma situação peculiar a uma região ou país, cujas consequências são propagadas para demais nações que podem passar por esse período com diferentes níveis de repercussão. Devido aos fortes impactos, geralmente econômicos, desde a grande depressão nos Estados Unidos em 1929 que as grandes adversidades são minuciosamente analisadas com a intenção de prever as condições que podem resultar em situações recorrentes (Peric, & Vitezic, 2016).

Os efeitos nocivos que as crises econômicas trazem à sociedade são graves e duradouros por resultar em extinção de empresas e postos de trabalhos em diferentes segmentos. A recessão da economia que traz em seu bojo a diminuição da renda e elevação do endividamento das famílias, impacta de forma mais danosa setores econômicos que são classificados como não-essenciais como o Turismo e Lazer, devido ao enfraquecimento do poder de consumo da população (Adiga *et al*, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional como resultado do surto do coronavírus SARS-CoV-2 (covid-19). Uma crise de caráter sanitária sentida em todos os países, sem precedentes, e que teve um impacto maior no segmento de Turismo e Lazer, devido, não só, à crise econômica, mas também, à necessidade de distanciamento e isolamento social (Chinazzi, 2020).

Esses impactos foram sentidos de forma mais severa e rápida pelo setor de transporte aéreo de passageiros que teve que lidar com o aumento repentino de cancelamentos de voos, novos padrões de operação, alto custo com aeronaves em terra devido às proibições de viagens e fechamentos de fronteiras entre países. Consequentemente, o mercado de aeroportos e todas as empresas que ofertam produtos e serviços nas áreas comerciais dos aeroportos foram também afetadas (Tuite *et al*, 2020).

Antes da pandemia provocada pelo covid-19, a crise sanitária que mais impactou o setor aéreo foi a Síndrome Respiratória Aguda (Sars-CoV-1) em 2003, levando as empresas aéreas da Ásia a ter uma perda de 35% no seu faturamento mensal. Porém, devido a peculiaridades biológicas e ações de contenção, 26 países detectaram casos e em julho de 2003 a Organização Mundial de Saúde declarou que a pandemia estava controlada. Nos quatro primeiros meses de 2020, 98% do mercado de transportes aéreo no mundo contavam com restrições severas como limitação de passageiros, proibição de viagens internacionais e companhias aéreas que tiveram que parar por completo. Diferentemente, da pandemia de 2003, a recuperação do mercado tem se mostrado lenta e com desafios a serem superados (Iata, 2020).

A necessidade de conter o avanço do covid-19 causou a repentina interrupção de transporte aéreo no Brasil, repercutindo no faturamento e em postos de trabalho em todas as empresas atuantes no setor. O Governo Federal, por meio do órgão regulador Agência Nacional de Aviação Civil determinou a implementação da malha aérea essencial, mantendo os voos nacionais para atender as necessidades básicas entre os estados. Foi determinada a manutenção de uma frequência semanal de 23 voos na região do Sudeste, 153 na região Nordeste, 155 voos no Sul, 135 no Centro-oeste e 75 voos para a região Norte. O intuito foi manter uma forma de

integração básica através da malha essencial. Em comparação, o ano de 2019, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (2020), contou com uma frequência de voos regulares semanais de cerca de 16.770 em todo o país.

Para a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (2021), houve um recuo de 1,1% da participação do setor de aviação no PIB brasileiro, de 1,4%, em 2019, para 0,3% em 2020. Houve, também, fechamento de cerca de 2/3 dos postos de trabalhos, de 1,5 milhão para 401 mil além de mudanças nas relações de trabalho entre as empresas e funcionários.

Sobre os aspectos ambientais de trabalho, as mudanças no transporte aéreo brasileiro repercutiram tanto de forma quantitativa como qualitativa. Além dos cortes nos postos de trabalho, as empresas aéreas adotaram cortes salariais na faixa de 25% a 50%, reduzindo, assim, os seus custos com mão-de-obra. Os desligamentos de colaboradores, redução de jornada e de remuneração, são fatores que podem influenciar no clima organizacional que por sua vez, têm impacto no desempenho dos funcionários (Gruman & Saks, 2011).

Para as empresas que atuam prestando serviços, o desempenho de profissionais é um fator determinante para o sucesso de uma organização e para as companhias de transporte aéreo de passageiros não é diferente. O desempenho no atendimento aos clientes é influenciado pela motivação e satisfação que os profissionais obtêm na atuação profissional (Teixeira, 2020).

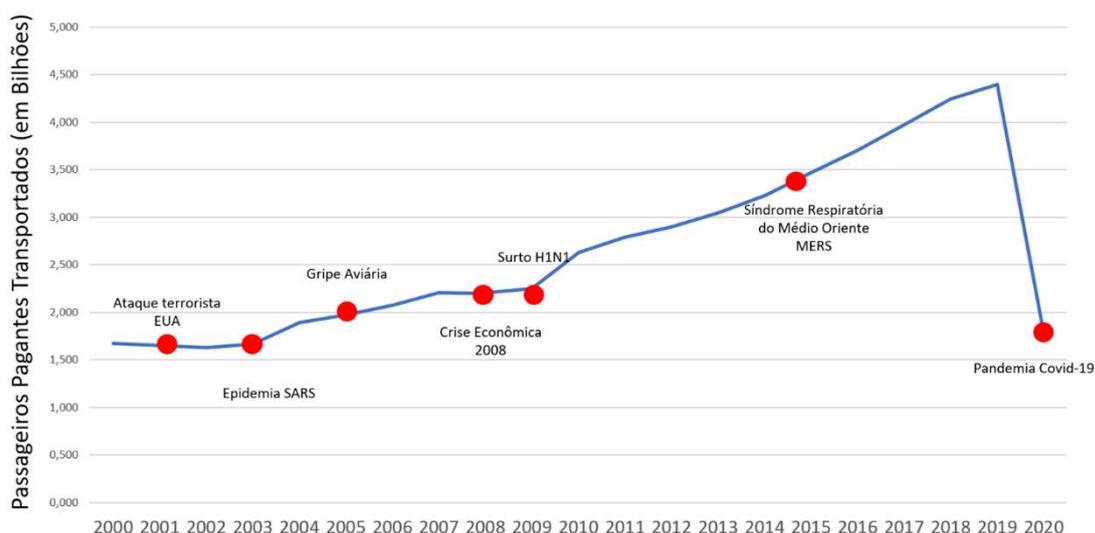
Com todos os acontecimentos sanitários decorrentes da pandemia, o setor de aviação tem sido analisado por diversas perspectivas. Porém, os profissionais responsáveis pela prestação direta do serviço estão sob forte pressão para manter a produtividade, mesmo em uma situação de maior fragilidade na relação de trabalho e com uma nova forma de atuação na execução da profissão. A forma de interação entre empresas e funcionários em momentos de crise deve ser analisada para o melhor entendimento de possíveis relações entre fatores que podem impactar no desempenho operacional. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar o impacto das mudanças geradas pela crise do coronavírus na motivação dos funcionários do setor aéreo. Para tanto, a metodologia aplicada consistiu na abordagem qualitativa por meio de entrevistas estruturadas com diferentes profissionais do setor em funções distintas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Uma característica significativa do coronavírus reside no seu alto grau de transmissão por vias aéreas. Tendo sido identificado em dezembro de 2019 na China, em três meses o vírus estava presente em todos os continentes. O transporte aéreo de passageiros foi um fator impulsionador para o alto alcance geográfico do covid-19 em um curto espaço de tempo. Desta forma, as nações utilizaram, entre várias medidas de controle, a restrição de viagens aéreas (Lai *et al.*, 2020).

Embora as empresas aéreas tenham buscado operar em uma nova normalidade, devido às barreiras e restrições de locomoção entre passageiros, a partir de março de 2020, a maioria dos voos internacionais foi cancelada. O foco das companhias aéreas tornou-se o mercado interno, onde podiam operar alguns trechos, ainda que de forma bastante limitada. Conforme o Gráfico 1 demonstra, o crescimento no número de passageiros transportados segue uma linha contínua no decorrer dos anos, apresentando uma leve queda entre os anos de 2001 e 2002, de 1,655 para 1,627 bilhão de passageiros, sendo o principal efeito dos ataques terroristas nos Estados Unidos e um crescimento nulo (estabilidade) entre os anos de 2007 e 2008, de 1,209 para 1,208 bilhão de pessoas, devido à grande crise econômica vivenciada pela falência de empresas no mercado bancário americano (Aman & Altass, 2021; Icao, 2021).

Gráfico 1 – Quantidade de Passageiros a partir de 2000



Fonte: World Bank (2021) & International Civil Aviation Organization (2021)

A quantidade de passageiros transportados em 2020 foi de 1,8 bilhão de pessoas, isso representou uma perda de 60% no tráfego global de passageiros aéreos, uma queda histórica que colocou todo o mercado de aviação civil de passageiros de volta ao patamar quantitativo de 2004, representando 16 anos de retrocesso (Icao, 2021).

Em termos de receita, o impacto do coronavírus em todo o setor foi significativo, transformando o lucro de 2019 de US\$ 26 bilhões em um prejuízo na ordem de US\$ 89 bilhões. Para o setor aeroportuário o prejuízo foi ainda maior, cerca de US\$ 108 bilhões (Icao, 2021).

Para o setor no Brasil, as três principais empresas que operam no mercado nacional, GOL, LATAM e Azul acumularam prejuízo de R\$ 19 bilhões, o pior resultado do setor desde 2015 quando a Agência Nacional de Aviação Civil (2021) começou a acompanhar o desempenho. O setor aeroportuário também apresentou perdas na receita. Segundo o Ministério da Infraestrutura (2021), nos aeroportos onde a Infraero é o principal agente administrador, verificou-se queda de 67,5% no movimento de passageiros em 2020. Para os outros aeroportos administrados por concessionárias, a redução representou prejuízo aos cofres públicos devido ao reequilíbrio econômico-financeiro de contratos. Segundo, ainda, o Ministério da Infraestrutura (2021), apenas o aeroporto de Guarulhos recebeu uma indenização de R\$ 855 milhões, oriundos do tesouro nacional.

O impacto financeiro que a pandemia do covid-19 trouxe para o setor de transporte aéreo no Brasil levou as empresas à readequação dos custos, *downsizing*, demissões, cortes de salários, redução de jornadas entre outras medidas, afetando a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do setor e o clima nas organizações (Aman & Altass, 2021).

## 2.1 Motivação e Crises Organizacionais

O entendimento da forma em como as crises ambientais impactam as organizações deve refletir a perspectiva do clima organizacional e a motivação dos colaboradores, uma vez que os dois fatores têm forte influência na produtividade e resultado das empresas. Em momentos de instabilidade, as organizações obtêm sucesso quando focam em seus recursos humanos para adequação a uma nova realidade (Milheiro, 2020).

A motivação é objeto de estudo dentro das organizações desde a forte contribuição da Escola de Relações Humanas na administração. Os estudos do psicólogo Elton Mayo trouxeram luz sobre o impacto na produtividade de acordo com a forma de relacionamento entre as cúpulas estratégicas das empresas e os seus colaboradores. A principais teorias envolvendo a motivação

no ambiente de trabalho tiveram o enfoque na explicação da razão por que as pessoas se comportam de uma determinada forma, seja com resultados positivos ou negativos na organização (Gruman & Saks, 2011).

Conseqüentemente, os estudos sobre motivação desenvolveram novas abordagens onde os aspectos financeiros não são suficientes para promover satisfação no desempenho do trabalho. As diversas perspectivas dos estudos motivacionais discorreram sobre o conteúdo das atividades, cargos, relação ambiental, relações de poder e questões psicológicas dos colaboradores. Cada nova teoria contribuiu para o entendimento da relação entre os elementos que provocam a satisfação no trabalho e a produtividade das organizações (Herzberg, 1968; Lapine *et al*, 2005; Milheiro, 2020; Patterson, Pandya & Cho, 2020).

Uma das teorias mais expoentes na academia foi desenvolvida por Frederik Herzberg, intitulada de teoria dos dois fatores (Herzberg, 1968). O autor desenvolveu o conceito que explica como o ambiente interno das organizações e as atividades desenvolvidas pelos colaboradores interagem para produzir motivação. Ao ambiente interno, o autor classificou de Fatores Extrínsecos e Higiênicos o estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, remuneração, ações de gestão de pessoas das empresas e condições físicas e de segurança do trabalho. Ao conteúdo das atividades desempenhadas pelos colaboradores, Herzberg classificou como Fatores Motivacionais ou Intrínsecos os fatores que formam o conteúdo do trabalho, o sentido de realização de algo importante, o exercício de responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o prestígio de desenvolvimento da profissão e o reconhecimento pelo trabalho bem-feito (Patterson, Pandya & Cho, 2020).

Sobre a satisfação no trabalho, Henne e Locke (1985), definiram como um sentimento que resultada em um estado emocional positivo com repercussão na percepção que um colaborador faz do próprio trabalho e do envolvimento com o ambiente. Essa percepção se relaciona com a motivação de continuar exercendo as atividades laborais de forma produtiva nas empresas.

## 2.2 Motivação diante de Cenário Econômico do Setor Aéreo

O setor aéreo é bastante influenciado por fatores ambientais internos e externos. Isto se deve à sua forte dependência de inúmeros elementos que atuam no mercado de transporte de passageiros. Dentre os fatores externos, a locomoção de pessoas entre localidades distintas é afetada por situações econômicas, legais e políticas de cada destino, além de situações de extrema instabilidade, como acontecimento de guerras, atos terroristas, epidemias, pandemias e ainda fatores climáticos. Sob aspecto do ambiente interno, o setor depende da quantidade, qualidade, produtividade, qualificação da mão de obra e gestão das empresas. Esses inúmeros fatores tornam o setor, o primeiro segmento a ser impactado por qualquer alteração em algum desses cenários e o último a conseguir a recuperação (Zahari, Hanafiah & Dusi, 2016).

Em um segmento competitivo e de alta vulnerabilidade, as empresas precisam buscar estratégias eficientes para superação de ambientes de alta instabilidade e de crise. As empresas que buscam inovação nas estratégias conseguem sobreviver a mudanças repentinas no mercado. A inovação na forma de gestão em meio a crises requer uma visão mercadológica e principalmente, um foco interno nas operações e na forma de gerir pessoas (Otley, 1994; Zahari, Hanafiah & Dusi, 2016).

O setor aéreo brasileiro, após a década de 1990 teve nas companhias de transporte de passageiros aéreos, a adoção de uma estratégia amplamente utilizada em mercados internacionais, a estratégia de liderança baseada em custos, uma forma de sobrevivência em um setor onde o público-alvo é sensível ao fator de preços. Para adoção dessa estratégia, as empresas devem adotar várias formas de cortar custos fixos e variáveis como eliminação de bilhetes físicos, configuração de cabine em uma classe única, frota padronizada, aeroportos

locais e regionais, além de minimização de tripulação em cabine (Gilbert, Child & Bennett, 2001).

Os impactos da pandemia estão exercendo uma pressão ainda maior para corte de custos para a sobrevivência em um mercado sensível a preços e onde as empresas trabalham com pequenas margens de lucro. Algumas das ações adotadas pelas empresas foram: a diminuição das estruturas de operação (*downsizing*), cortes de salários e desligamentos em massa. Estas ações tomadas pelas empresas contribuem para um processo de deterioração nas relações de trabalho. Para Cavanagh (1992), fatores como benefícios, salário, carreira, comunicação e equidade têm um forte impacto na satisfação do trabalhador, na motivação e consequentemente, na produtividade das empresas.

A gestão estratégica de pessoas envolve a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas de enfrentamento a cenários de alta instabilidade, como causada pela pandemia. Portanto, criar um ambiente de comunicação, acolhimento e participação pode fortalecer as organizações em um momento crítico onde o ambiente externo impõem condições peculiares além daquelas já encontradas em um mercado competitivo.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou alcançar seu objetivo por meio da abordagem qualitativa. Para Creswell (2014), a escolha por esta abordagem tem uma característica importante que envolve a perspectiva que os participantes fazem do problema. As questões investigadas, na abordagem qualitativa tem o enfoque da visão que os pesquisadores têm sobre a realidade estudada. Esta visão deve contribuir para um debate maior através das interpretações feitas pelos leitores.

Pela escassez de estudos relacionados à percepção dos profissionais do setor aéreo frente à crise causada pela pandemia, esta pesquisa tem um caráter exploratório com objetivo de oferecer uma concepção ampla contribuindo com a formação de um conhecimento mais completo a partir de suas conclusões (Gil, 2008).

Para realização desta pesquisa foram entrevistados nove profissionais do setor aéreo com o propósito de analisar suas percepções sobre a realidade vivenciada em empresas e cargos distintos. A técnica de amostragem foi não-probabilística, pela impossibilidade de obtenção de informações de funcionários das empresas aéreas e pelo aspecto interpretativista escolhido pelos autores.

A perspectiva de amostragem não-probabilística por conveniência possibilitou aos pesquisadores abordagem de participantes em situações distintas em organizações diferentes: seis dos participantes atuam nas empresas aéreas, Latam, Gol e Azul, onde cinco destes, ocupam posição de comissário de bordo e outro participante exerce a função de piloto, outros três participantes atuam em ocupações técnicas em aeroportos.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista estruturada onde os pesquisadores buscaram captar as percepções gerais através das respostas dos participantes, assim, como identificar aspectos críticos para reflexão e comparação entre as respostas. As dez perguntas utilizadas para a entrevista foram colocadas em ordem e obtidas como resultado do levantamento bibliográfico relacionado ao objetivo de pesquisa, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Composição Questionário

	Pergunta	Autores
1	Qual a sua visão em relação às principais mudanças que ocorreram no seu ambiente de trabalho?	Cidade (2013)
2	De que forma a crise do coronavírus influenciou na criação de novos hábitos no seu ambiente de trabalho?	Cidade (2013)

3	Como você analisa as adequações no seu ambiente de trabalho causadas pela crise do covid-19? Você se sente seguro?	Cidade (2013) Milheiro (2020)
4	Você se sente motivado a realizar suas atividades?	Cidade (2013) Ribeiro e Estender (2016)
5	De que forma você buscou se adaptar às novas configurações no seu ambiente de trabalho após o início da crise do covid-19?	Cidade (2013) Milheiro (2020) Aman e Altass (2021)
6	Como você percebe a sua produtividade antes e após a implementação das mudanças?	Cidade (2013) Milheiro (2020) Aman e Altass (2021)
7	Você se sente recompensado financeiramente pelas atividades que desempenha no seu trabalho?	Henne e Locke (1985) Cidade (2013) Ribeiro e Estender (2016)
8	O seu trabalho entusiasma-o/a? Dá-lhe prazer? Que tipo de satisfação retira dele?	Cidade (2013)
9	Qual a importância do seu trabalho na sua vida pessoal?	Cidade (2013) Patterson e Pandya (2020)
10	Considera que o salário que recebe diz muito das suas capacidades?	Cidade (2013)

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Devido aos cuidados com o distanciamento social, as entrevistas foram feitas nas plataformas online, Google Meet e Zoom durante o mês de maio de 2021 e tiveram uma média de duração de 50 minutos. Os encontros foram gravados com consentimento dos entrevistados. As respostas foram transcritas para registro e posterior análise.

Uma vez transcritas, as entrevistas resultaram em uma grande quantidade de dados para serem analisados. Segundo Gil (2008), para analisar pesquisas com método qualitativo é necessário que se aplique uma redução das informações para melhor interpretação dos autores. Para esta pesquisa os autores utilizaram técnicas de análise de conteúdo que segundo Bardin (2009) busca utilizar procedimentos sistemáticos na análise do conteúdo produzido na pesquisa para extrair inferências. Os textos produzidos das transcrições das pesquisas foram comparados em busca de pontos de convergência e divergência que explanassem questões de contexto dos entrevistados.

Para identificar possíveis diferenças entre as transcrições e o sentido de fala, foi utilizado também análise de discurso através da observação do comportamento e expressões utilizadas nas respostas através dos aplicativos de comunicação utilizados. Para Orlandi (2007), a observação do contexto de entrevista é fundamental para uma análise completa das respostas expressas. Devido ao tamanho limitado da amostra utilizada para pesquisa, o uso de programas de auxílio de análise de dados e contagem de palavras nos textos descritos não apresentou resultados relevantes para a pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em situações de grave crise, como a provocada pelo coronavírus, o setor aéreo teve que passar por mudanças radicais para adaptação a protocolos rígidos de biossegurança. Contudo, por características do vírus como forma de transmissão e facilidade de adaptação em pouco mais de três meses, o setor estava diante de uma situação que exigiu respostas rápidas para adequações.

Muitas alterações na forma de operação das aeronaves e aeroportos demandaram um grande esforço de aprendizagem por parte dos funcionários. Em resposta ao primeiro questionamento onde se buscava obter a visão dos respondentes em relação às principais mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho, todos relataram grandes mudanças em

procedimentos e na estrutura física do seu ambiente de trabalho. Destaca-se a fala de uma comissária de bordo que apontou sentir que estava executando a verdadeira essência da profissão, a supervisão da segurança dos passageiros, ao invés do foco demasiado em prestação de serviços envolvendo alimentação e atendimento de demandas específicas de passageiros. Em relação a este aspecto os cinco comissários entrevistados mencionaram esta mudança positiva nos procedimentos de trabalho.

Para todos os respondentes, a adoção de novos procedimentos foi importante para manter a segurança e saúde de todos os envolvidos em aeronaves e aeroportos. O reconhecimento da importância das ações tomadas pela cúpula estratégica das organizações é fundamental para a validação e adoção de novos protocolos pelos colaboradores que refletem no macroambiente, auxiliando no controle da pandemia.

As organizações que adotaram as mudanças necessárias tiveram um breve período para implementação, o que pode gerar grande nível de estresse entre os colaboradores se não for feita de forma transparente e participativa. A segunda questão direcionada aos respondentes buscou avaliar a percepção dos colaboradores em relação a forma que a crise do coronavírus influenciou na criação de novos hábitos no ambiente de trabalho.

A intensidade da mudança no ambiente de trabalho foi classificada como extrema, segundo um dos respondentes. Para tal colaborador, a crise influenciou drasticamente as mudanças de procedimentos a bordo de uma aeronave, desde o oferecimento de alimentação até a maneira de atender o cliente, uma vez que o contato entre tripulantes e passageiros foi reduzido ao mínimo possível. Para outro comissário, a crise do coronavírus trouxe um foco por parte de todos que compõem o setor em relação a biossegurança. Adicionalmente, o impacto dos fatores externos à indústria como a atenção à higienização e distanciamento social mudou completamente o perfil de clientes.

A situação dos aeroportos também trouxe a criação de novos hábitos. Um dos respondentes afirmou um grande aumento na atenção ao uso correto de equipamentos de proteção individual e constante atenção à higienização das mãos e utensílios, o que provocou uma adaptação de comportamentos cotidianos e a constante lembrança da crise sanitária vivenciada pelo mundo. Para outro funcionário aeroportuário, a criação de novos hábitos voltados para biossegurança trouxe prejuízo ao relacionamento entre trabalhadoras, colocando-os mais isolados e sem contato direto, o que influenciou de forma negativa na sua satisfação em trabalhar no local.

Uma das principais mudanças que o coronavírus trouxe para a operação geral no setor aéreo pela percepção dos entrevistados está relacionada ao constante cuidado e atenção à protocolos de biossegurança. Para o piloto de aeronave entrevistado, estes novos procedimentos requerem uma atenção constante, que coloca todos, os envolvidos em operação, em contínuo estado de alerta e estresse emocional.

Como forma de melhoria na prestação de serviços, as empresas, como as companhias aéreas sempre buscaram agregar valor aos seus clientes, através de um atendimento cortês, dedicado e humano. Porém, a chegada da pandemia trouxe repentinamente uma mudança nos aspectos de atribuição de valores pelas companhias aéreas em conformidade com as mudanças de perfil de clientes, que valorizam mais a segurança sanitária do que um atendimento contínuo e humano.

Essa nova forma de agregar e reconhecer valores nos serviços traz uma nova perspectiva de análise nas atuações das organizações e no planejamento estratégico de marketing. A biossegurança, passa a ser um fator primordial na escolha por serviços aéreos. Este fator deve ser reconhecido tanto pelos clientes como pelos funcionários. A terceira e quarta perguntas feitas pelos entrevistadores envolveram a percepção dos colaboradores quanto à segurança no ambiente de trabalho relacionado ao coronavírus e ao sentimento de motivação para continuar o trabalho.

Em relação ao sentimento de segurança, apesar de todos os novos procedimentos e protocolos cuja importância foi reconhecida por todos os respondentes, eles não sentem segurança no ambiente de trabalho. Em unanimidade o sentimento de segurança foi rejeitado pelos respondentes, por motivos distintos. Porém, devido às características de fácil transmissão do vírus, os respondentes alegaram como motivo principal, a existência de colegas de trabalho que não aderiram aos protocolos de segurança. Outras respostas apontaram para aspectos do ambiente de trabalho que não demonstram adequação necessária aos protocolos necessários e comportamento negacionista da situação por parte de muitos clientes que tornam a execução do serviço ainda mais estressante e desmotivador.

Ao serem questionados sobre a motivação em continuar trabalhando, oito respondentes afirmaram em respostas distintas a ausência de motivação em continuar suas atividades, apontando como razão fatores relacionados ao clima organizacional no ambiente de trabalho. Um dos respondentes apontou que o pouco contato com os clientes e relacionamentos limitados entre os colaboradores estão deixando as relações humanas frias e isoladas. Sete respondentes apontaram a redução da remuneração salarial e o desligamento de colegas de profissão como principais razões para a falta de motivação. Para Herzberg (1968), a remuneração é um aspecto importante para o sentimento de satisfação no trabalho, perceber que o esforço empregado pelo trabalhador é remunerado de forma justa tem um impacto positivo no sentimento de reconhecimento pelas atividades desempenhadas. Segundo o autor, o salário, sozinho é ineficaz para produzir motivação, contudo, a ausência de uma estrutura salarial adequada é um Fator Higiênico, ou seja, promove insatisfação e desmotivação.

Para a quinta questão, os pesquisadores buscaram entender a forma em que os entrevistados buscaram se adaptar às novas configurações no ambiente de trabalho após o início da crise. Todos os seis respondentes (comissários e piloto) oriundos de diferentes companhias aéreas tiveram um mesmo padrão de resposta. Como afirmou um comissário: “Estou buscando seguir as regras da empresa juntamente com as da OMS, mas, principalmente, sei que eu sou o maior responsável por minha biossegurança.”. Os outros entrevistados utilizaram como premissa, a responsabilização própria através de sacrifícios que precisam ser feitos, visando o bem-estar dos clientes. Como Lapine *et al* (2005) apontaram em seus estudos de engajamento e motivação, a uniformidade de respostas provenientes dessa parte da amostra pode indicar o resultado de doutrinação organizacional através de comunicação interna massiva, treinamentos e palestras.

Os entrevistados pertencentes ao quadro de funcionários em aeroportos, demonstraram fatores distintos. Para um dos respondentes, a adoção de novos hábitos foi uma consequência necessária não só no ambiente de trabalho, mas também nos diversos ambientes sociais que frequenta, como no convívio em família e na igreja que participa. Para outro respondente que atua em aeroportos, o fato de ter perdido um ente familiar devido a uma complicação causada pelo coronavírus foi um fator motivador para adoção de novos hábitos.

A mudança de hábitos pode ter fontes internas organizacionais ou externas. Como Cavanagh (1992) aponta, tais fontes podem se opor, quando hábitos necessários em ambiente de trabalho se contrapõem aos hábitos cotidianos que um indivíduo pode ter. Para construir uma adesão consistente em favor de novas práticas, as empresas devem construir valores que enfatizem trocas de costumes como cultura organizacional. Na amostra analisada, os colaboradores das empresas aéreas e aeroportos apresentaram coesão nos hábitos dentro e fora do ambiente de trabalho.

Com uma nova perspectiva de análise sobre novos hábitos no ambiente de trabalho, os entrevistados foram então indagados sobre a forma como eles percebiam a sua produtividade antes e após a implementação dessas mudanças. Para Cidade (2013), a produtividade pode ser percebida como uma relação entre a qualidade do que é feito e o atingimento de objetivos

determinados pelas organizações. A produtividade reflete a performance das empresas fruto de diversos fatores que compõem o ambiente organizacional.

Para um dos entrevistados, o seu sentimento era de baixa produtividade após as mudanças, devido à eliminação da atividade de serviço de bordo nas aeronaves. O mesmo sentimento demonstrado por outro entrevistado por sua fala: “acho que a minha produtividade diminuiu após a implementação das mudanças, porém foi devido a eliminação de algumas funções a bordo. Antes da pandemia a produtividade era maior.”.

Essa percepção não foi compartilhada por outros dois profissionais ocupantes de cargos de comissário de companhia aérea, para um desses respondentes: “ela (a produtividade) é a mesma. Apenas o foco que é outro.”. A partir da fala do quarto respondente percebe-se uma explanação mais aprofundada sobre a relação entre quantidade de atividades e produtividade: “A nossa principal função a bordo (de uma aeronave) é a segurança, mas as empresas não vendem isso, as empresas vendem o serviço de bordo, então a segurança termina sendo uma função invisível que muitas vezes é negligenciada por outros comissários.”.

Estes relatos apontam para um quadro da amostra de colaboradores de empresas aéreas onde dois respondentes percebem sua produtividade menor, relacionado a diminuição de atividades exercidas a bordo de uma aeronave e outros dois funcionários entendem que as funções foram realocadas, colocando o foco em atividades de segurança dos passageiros.

Para os dois entrevistados atuantes em aeroportos, a produtividade continua a mesma, com a exceção de acréscimo de alguns procedimentos relacionados a distanciamento social e cuidados com limpeza do ambiente.

Como forma de mitigar os impactos financeiros que as empresas tiveram durante a pandemia, no Brasil, várias ações foram tomadas pelo governo promovendo um relaxamento das relações trabalhistas, como diminuição de remunerações, suspensão de contratos e desligamentos. Isto causou um impacto financeiro naqueles que conseguiram permanecer exercendo suas funções. Como forma de analisar temas relacionados à sétima questão e à décima, estas foram analisadas em conjunto para melhor entendimento. A sétima pergunta abordou a relação da percepção direta da recompensa entre o trabalho desempenhado e o pagamento financeiro. A décima questão abordou a opinião dos respondentes sobre a relação entre o salário que recebe ser condizente com suas capacidades.

Com a exceção de um respondente, todos afirmaram não sentir recompensa financeira pelas atividades desempenhadas e não consideram que o salário que recebem diz muito das suas capacidades. Um respondente comissário de bordo respondeu em oposição aos demais, afirmando que se sente recompensado financeiramente em virtude da crise global que atingiu em cheio o setor aéreo. Demonstrando assim, que o seu nível de percepção está relacionado com a empatia da situação de outros profissionais que se encontravam fora do mercado de trabalho. Ao ser indagado se a remuneração dizia muito das suas capacidades, ele afirmou positivamente, apontando, porém, que estava ganhando menos por estar trabalhando menos.

Como Patterson, Pandya e Cho (2020), apontam nas teorias motivacionais de Frederik Herzberg, fatores organizacionais como condições de trabalho, remuneração, segurança e relacionamentos com colegas são fatores higiênicos, produzindo um efeito negativo na motivação quando estão ausentes. A teoria motivacional de Herzberg (1968) pode explicar a relação entre as respostas uniformes e negativas relacionadas à motivação dos profissionais atuantes no setor aéreo, uma vez que, como o autor afirmou, a motivação é impactada de forma negativa quando os funcionários não percebem que estão sendo tratados de forma financeiramente justa e sentem insegurança ao desempenharem suas atividades laborais.

Todos os entrevistados que responderam sentir-se desmotivados no desempenho do trabalho, também afirmaram não perceber a devida recompensa financeira pelo seu trabalho e ausência de reconhecimento entre os esforços empregados e remuneração recebida. As duas

últimas perguntas atribuídas aos entrevistados trataram do entusiasmo, satisfação e prazer no exercício das atividades profissionais e a importância do seu trabalho na vida pessoal.

De forma unânime, os entrevistados afirmaram sentir prazer e satisfação em exercer suas respectivas atividades profissionais e reconhecem que o trabalho exercido tem uma forte importância em suas vidas, conforme um respondente atuante em aeroporto afirmou: “Eu tenho prazer em exercer minhas funções no aeroporto apesar de todas as dificuldades financeiras e operacionais. Eu gosto do que eu faço, sinto as vezes que estou prestando serviço à minha comunidade...”.

Para outro entrevistado as características da profissão são fontes de satisfação no trabalho: “Às vezes, sinto momentos de prazer e isto é um dos fatores que me satisfaz incluindo a sensação de liberdade e poder exercer uma função sem muita rotina.”.

A teoria motivacional de Herzberg (1968) atribui às características dos trabalhos, fontes que podem promover um sentimento de motivação positiva nos trabalhadores, contudo, os aspectos conflitantes que impactam negativamente a motivação, devem ser controlados para não sobrepor os aspectos que o autor chamou de Fatores Motivacionais que exercem influência na atuação dos profissionais de forma qualitativa, o que impacta na produtividade e desempenho das organizações.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto das mudanças geradas pela crise do coronavírus na motivação de um grupo de funcionários atuantes do setor aéreo. Os achados permitem identificar que diversos fatores externos e internos estão gerando uma baixa motivação nos funcionários do setor que fizeram parte da amostra. As mudanças que as empresas tiveram que implementar em termos de protocolos e novos procedimentos foram acolhidas de forma bastante positiva pelos trabalhadores entrevistados.

Contudo, o aspecto financeiro e o sentimento de insegurança no trabalho voltados ao risco de contaminação foram as principais influências apontadas para o baixo nível de motivação atestado pelos colaboradores respondentes da pesquisa. Não houve grandes distinções nas respostas entre os ocupantes de cargos diferentes nas empresas aéreas, assim como, houve pouca variação na comparação dos posicionamentos entre os funcionários aeronáuticos e aeroportuários.

A teoria motivacional de Herzberg traz contribuições importantes para as organizações em uma situação de grande instabilidade ao apresentar possibilidades de impactos positivos em seus colaboradores sem necessariamente envolver grandes acréscimos nos custos administrativos e operacionais. Ao tratar os Fatores Motivacionais, o autor elenca possibilidades de ações que podem elevar a motivação, como reconhecimento profissional, desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, cultura inspiradora e construção de um plano de cargos e carreiras. Ao investir na melhoria do ambiente de trabalho através de ações que visem valorizar os funcionários, incentivar uma comunicação interna transparente e aberta, as empresas fortalecem um fator primordial para o sucesso no enfrentamento de grandes crises, o fator humano das organizações.

A resiliência das empresas do setor aéreo no Brasil frente a crise provocada pela pandemia do coronavírus é o resultado da superação de desafios diários impostos aos profissionais do setor aéreo. Estes enfrentam, além de todas as dificuldades impostas pela crise pandêmica, um processo de ressignificação do trabalho. É de fundamental importância que as empresas atuem de forma estratégica para formação de uma gestão participativa, um novo modelo de negócio, que deverá ficar como um marco de mudança definitiva no setor.

Pelo aspecto exploratório da pesquisa, esse trabalho teve um intuito de servir de base para futuras pesquisas, contribuindo através de uma abordagem qualitativa. O conhecimento

sobre as experiências de um grupo de funcionários do setor aéreo pode abrir oportunidades para identificação de aspectos relevantes para outros trabalhos científicos. Devido ao fator limitante do tamanho da amostra, o estudo não permite fazer generalizações acerca da motivação dos funcionários do setor aéreo em função da pandemia de Covid-19. Contudo, pretende apontar uma área que precisa ser explorada de forma mais aprofundada com a ampliação da amostra e aplicação de outras metodologias.

## 6. REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR). (2020). *Aviação comercial brasileira contribuiu com 1,4% do PIB nacional em 2019*. Disponível em: <<https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacaocomercial-brasileira-contribuiu-com-14-do-pib-nacional-em-2019/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.
- Adiga, Aniruddha *et al.* (2020). Evaluating the impact of international airline suspensions on COVID-19 direct importation risk. *medRxiv*. 2020.02.20.20025882.
- Aman, Qaiser; Altass, Sultan. (2021). Pre-and Post-COVID-19 condition, performance and future of the airline industry: Evidence from accounting data. *Amazonia Investiga*, v. 10, n. 37, p. 9-23.
- Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). (2021). *Relatório de Gestão 2020*. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/noticias/2020/malha-aerea-essencial-comeca-no-sabado-28>>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições, 70.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nur-sing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*. v. 17, n. 6, p. 704-711.
- Chinazzi, Matteo. Piontti Ana Pastore. Um, Kunpeng. Rossi, Luca. Sun, Kaiyuan. *et al.* (2020) The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, v. 368, n. 6489, p. 395-400.
- Cidade, Madalena Maria Abranches Costa Conrado. (2013). *A motivação em época de crise: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008. 2013*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. Portugal
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.
- Gilbert, David; Child, David; Bennett, Marion. (2001). A qualitative study of the current practices of ‘no-frills’ airlines operating in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, v. 7, n. 4, p. 302-315.

- Gruman, Jamie A.; Saks, Alan M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.
- Henne, D.; & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221-240.
- Herzberg, Frederick *et al.* (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- International Air Transport Association (IATA). (2020). COVID-19, *Third Impact Assessment*. 2020. International Air Transport Association, 2020. Disponível em: <<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/third-impact-assessment/>> Acesso em: 01 mai. 2021.
- International Civil Aviation Organization (ICAO). (2021). *Industry Economic Performance*. [online]. Disponível em: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>> Acessado em: 04. mai. 2021.
- Lai, Chih-Cheng *et al.* (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International journal of antimicrobial agents, National Library of Medicine* v. 55, n. 3, p. 105924.
- Lepine, Jeffery A.; Podsakoff, Nathan P.; Lepine, Marcie A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, v. 48, n. 5, p. 764-775.
- Ministério da Infraestrutura. (2021). *Relatório da Administração 2020*. Diário Oficial da União. Ed. 60. Pag. 158. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/relatorio-da-administracao-2020-311374739#:~:text=Nos%20aeroporos%20administrados%20pela%20Infraero,85%2C7%20milh%C3%B5es%20em%202019.>>
- Milheiro, Nuno Vitor de Padua Marcelino Antunes. (2020). *A influência da liderança e da motivação nos resultados da força de vendas em contexto de crise: estudo de caso Vasp*. Dissertação de Mestrado. IPAM. Lisboa. Portugal.
- Orlandi, E. P. (2007). *Análise de discurso*. 7º ed. Campinas: Pontes.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Patterson, Louise; Pandya, Bharti; Cho, BooYun. (2020). Exploring the Motivators to Satisfy UAE Employees. *Polish Journal of Management Studies*, v. 22, n. 2.
- Peric, M., & Vitezic, V. (2016). Impact of global economic crisis on firm growth. *Small business economics*, 46(1), 1-12.

- Ribeiro, Thiago Boddenberg; Estender, Antônio Carlos (2016). Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 20, n. 31, p. 25-31.
- Teixeira, Vinicius Modolo.(2020). O impacto da crise da covid-19 no setor aeronáutico. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 2, n. 4, p. 40-45.
- Tuite, Ashleigh R. et al. (2020). Estimation of COVID-19 outbreak size in Italy. *The Lancet. Infectious Diseases*, v. 20, n. 5, p. 537.
- World Bank. (2021). *Air transport, passengers carried*. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR/>> Acesso em: 01 mai. 2021.
- Zahari, M. S. M., Hanafiah, M. H., & Dusi, D. D. (2016). Do crises impede the international tourists travel motivation. *Tourismos*, 11(2).