

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

DAIANA DE SOUZA DA RÓS

**SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM EM UMA EMPRESA DE
CRICIÚMA QUE POSSUI PLANO DE CARREIRA**

CRICIÚMA

2014

DAIANA DE SOUZA DA RÓS

**SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM EM UMA EMPRESA DE
CRICIÚMA QUE POSSUI PLANO DE CARREIRA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi.

Criciúma, ...de de 20__.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Nelson Savi – UNESC – Orientador

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e namorado que são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter colocado pessoas maravilhosas em minha vida.

Agradeço aos meus pais por me ensinarem a lutar pelo que desejo e a mostrar o caminho certo a seguir, sempre me apoiando e me fazendo mais feliz.

Agradeço também ao meu namorado, por me apoiar e me ajudar sempre quando precisei. À TopWay, que deixou as portas abertas para eu coletar os dados, informações relevantes e realizar este trabalho. Meus professores que me ensinaram tanto e fizeram minha mente abrir, compartilharam suas experiências comigo, para me tornar uma pessoa e profissional melhor. E agradeço meu professor orientador, que se dispôs a me orientar, tirou minhas dúvidas e auxiliou na elaboração desta monografia.

RESUMO

Da Rós, Daiana de Souza. **Satisfação dos funcionários que trabalham em uma empresa de Criciúma que possui plano de carreira.** 2014. 71 folhas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O maior desafio das organizações é aumentar a produtividade alcançando a eficiência e satisfação dos colaboradores. Os novos profissionais gostam de desafios e motivações. O objetivo do trabalho foi identificar o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa que possui plano de carreira definido. A metodologia quanto aos fins pode ser caracterizada como descritiva e quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica e estudo de caso, onde foi aplicado um questionário caracterizado como censo na empresa em estudo. Com os resultados, observou-se que todos os colaboradores da TopWay se sentem motivados em trabalhar na mesma, porém é uma questão que a empresa nunca pode deixar de lado, pois os índices podem cair. A maioria dos funcionários está satisfeita com os seus líderes e grande parte de quem já trabalhou em empresa sem plano de carreira, se sentia desmotivado. A empresa é aberta para ouvir ideias, porém precisa melhorar esta comunicação, também se faz necessário rever a forma como a organização promove seus funcionários. Após a análise, foi possível identificar que a empresa que implanta um plano de carreira cria uma motivação para a maioria dos colaboradores, entretanto a organização precisa comunicá-los e lembrá-los, para que não caia no esquecimento e o nível de motivação continue.

Palavras-Chave: Satisfação. Motivação. Plano de carreira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide de Maslow	16
Figura 2: Benefícios oferecidos pelo uso de tecnologia de informação.....	18
Figura 3: CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	20
Figura 4: Treinamento como um sistema	22
Figura 5: Modelo de Inteligência Emocional.....	22
Figura 6: Carreira vertical e Carreira em Y.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	29
Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero	33
Tabela 2: Idade	34
Tabela 3: Estado civil	35
Tabela 4: Escolaridade.....	36
Tabela 5: Setores	37
Tabela 6: Consideração pela empresa.....	38
Tabela 7: Cruzamento - Tempo de empresa x Ascensão de cargo	39
Tabela 8: Evolução salarial	41
Tabela 9: Grau de importância	42
Tabela 10: Apresentação do plano de carreira.....	43
Tabela 11: Já trabalhou em empresa que não possuía plano de carreira?.....	44
Tabela 12: Sentimento de trabalhar em empresa sem plano de carreira	44
Tabela 13: Motivação do emprego atual	45
Tabela 14: Sentimento sobre o trabalho atual.....	46
Tabela 15: Colaboração dos colegas	47
Tabela 16: Modo como o chefe organiza o setor	48
Tabela 17: Promoções	49
Tabela 18: Salário comparado com o trabalho.....	50
Tabela 19: Amizade dos colegas	51
Tabela 20: Salário comparado à capacidade	52
Tabela 21: Interesse do chefe	53
Tabela 22: Maneira de a empresa realizar promoção	54
Tabela 23: Salário comparado ao custo de vida	55
Tabela 24: Aproveitamento das ideias	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	33
Gráfico 2: Idade.....	34
Gráfico 3: Estado civil.....	35
Gráfico 4: Escolaridade	36
Gráfico 5: Setores	37
Gráfico 6: Consideração pela empresa	38
Gráfico 7: Tempo de empresa.....	39
Gráfico 8: Ascensão de cargo	40
Gráfico 9: Evolução salarial.....	41
Gráfico 10: Ordem de importância	42
Gráfico 11: Apresentação do plano de carreira	43
Gráfico 12: Sentimento de trabalhar em empresa sem plano de carreira	44
Gráfico 13: Motivação do emprego atual.....	45
Gráfico 14: Sentimento sobre o trabalho atual	46
Gráfico 15: Colaboração dos colegas	47
Gráfico 16: Modo como o chefe organiza o setor.....	48
Gráfico 17: Promoções.....	49
Gráfico 18: Salário comparado com o trabalho	50
Gráfico 19: Amizade dos colegas.....	51
Gráfico 20 Salário comparado à capacidade.....	52
Gráfico 21: Interesse do chefe	53
Gráfico 22: Maneira de a empresa realizar promoção	54
Gráfico 23: Salário comparado ao custo de vida.....	55
Gráfico 24: Aproveitamento das ideias.....	56
Gráfico 25: Satisfação dos colaboradores.....	58
Gráfico 26: Insatisfação dos colaboradores	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS.....	13
2.2 SALÁRIO E RECOMPENSAS	15
2.3 DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	18
2.4 PLANO DE CARREIRA	23
2.4.1 VANTAGENS DO PLANO DE CARREIRA	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA.....	29
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	30
3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 ANÁLISE GERAL	57
4.1.1 PERFIL DOS COLABORADORES	57
4.1.2 PLANO DE CARREIRA	57
4.1.3 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	59
4.1.4 LIDERANÇA	59
4.1.5 COMUNICAÇÃO	60
4.1.6 PROMOÇÕES	60
4.1.7 AMBIENTE DE TRABALHO	61
4.1.8 SALÁRIO	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS BÁSICAS	64
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	65
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	69

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio atual das organizações é aumentar a produtividade alcançando a máxima eficiência e satisfação do colaborador, para isso se faz necessário ser flexível quando tratar com pessoas. Muitos empresários acreditam que seus funcionários trabalham com média qualidade por possuírem pouca qualidade técnica. Entretanto, “a origem do trabalho desqualificado está no tratamento que a direção da empresa oferece aos subordinados” (BONAFIN, 2006, p. 4).

Benedet (2004) afirma que as companhias necessitam de pessoas que agreguem valor à empresa. Devido a isto, as organizações reestruturaram suas hierarquias, os salários estão baseados no desempenho, valorizam o trabalho em equipe, a criatividade, pois para sobreviver em um mercado competitivo é necessário ser inovador.

O comportamento dos novos profissionais mudou, estes gostam de diferentes desafios e motivações. Atualmente a experiência não é mais contada pelos anos que o funcionário trabalhou na função ou na empresa e sim pela quantidade de conhecimentos e habilidades que ele adquiriu nas funções e/ou empresas. Atualmente é fácil copiar um produto, um processo e até um serviço, mas dificilmente consegue-se copiar uma pessoa, pode-se tentar imitá-la, mas cada pessoa é única e tem suas habilidades diferenciadas (informação verbal)¹.

Barcelos (2012) implementou um plano de carreira em sua empresa que ajudou a solucionar a gestão do conhecimento, os diretores acompanham o planejamento, foi criado um programa de *Trainee*, onde os novos colaboradores já traçam seus objetivos na primeira semana de trabalho e todos os membros da organização começaram a trabalhar em busca de bons resultados, em busca de suas metas pessoais e profissionais, desenvolvendo a empresa e até eles próprios.

Barcelos (2012) ainda afirma que o grande desafio de implementar um plano de carreira é definir as requisições para assumir cada cargo, sendo que os profissionais da organização possuem apenas os pré-requisitos básicos, então a companhia deve investir em treinamento, atualização e os funcionários devem entender a importância disto para uma melhoria geral.

¹ Informação obtida na palestra do Idalberto Chiavenato, em Criciúma-SC, em agosto de 2013.

Benedet (2004) ressalta que a ideia de trabalhar apenas em uma empresa ao longo de uma vida acabou, o mercado de trabalho está mudando e é necessário compreender a carreira que a pessoa quer construir. Então, a empresa que quer reter bons profissionais, é necessário que pratique algumas ações para que isto ocorra, pois atualmente as pessoas gostam de desafios. Com isto, a organização que definir um plano de carreira atrelado ao desenvolvimento do colaborador, fará com que este tenha bons motivos para continuar na mesma empresa por mais tempo, sendo continuamente desafiado e motivado.

Diante disto, neste estudo foi abordado a importância de definir um plano de carreira e analisado o nível de satisfação dos colaboradores da empresa TopWay, que é uma rede de escolas de inglês que está crescendo na região sul do Brasil e possui plano de carreira definido.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A TopWay foi fundada em 2004 na cidade de Rio Grande em Rio Grande do Sul e atualmente conta com uma filial e mais 22 franquias entre os três estados do sul do Brasil. Em Criciúma, a TopWay foi aberta em setembro de 2010, contando atualmente com mais de 500 alunos.

O grande desafio da empresa é selecionar profissionais com fluência na língua, pois o método da TopWay é através do ESL (*English as a Second Language* - Inglês como Segunda Língua), então a tradução não é utilizada nesta metodologia de ensino. Outro obstáculo é reter os professores de inglês, pois dos 10 professores atuais, apenas dois são da área de Letras. Então, estes outros profissionais ficam suscetíveis a receber propostas de emprego nas suas respectivas áreas de interesse inicial.

Diante destes desafios, foi decidido realizar uma análise para identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa que possui plano de carreira definido. Será que um plano de carreira realmente faz diferença para os colaboradores da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise para identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa que possui plano de carreira e conhecer a importância deste plano.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Pesquisar sobre Planos de Carreiras – suas definições e vantagens;
- ✓ Aplicar um questionário para os colaboradores da empresa em estudo;
- ✓ Identificar o nível de satisfação dos funcionários que trabalham na empresa que possui plano de carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

A execução desta pesquisa é importante para a questão econômica e social da empresa, para esta saber como lidar melhor com os seus colaboradores e estes se sentirem satisfeitos trabalhando na mesma. Também se faz relevante para o aprendizado da acadêmica, enriquecendo-a na questão comportamental e profissional.

O momento é oportuno para a aplicação da pesquisa devido à rotatividade e aumento do quadro de profissionais da empresa. Cada colaborador perdido é um desembolso de dinheiro e tempo para a empresa pagar rescisões, entrevistar e treinar novos funcionários.

Com isto, será realizada uma análise para identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa de Criciúma/SC que possui plano de carreira e conhecer a real importância deste plano.

O projeto torna-se viável devido ao pesquisador trabalhar na empresa de estudo, tendo assim, acesso aos colaboradores para a coleta de informações para a pesquisa. O que também facilita é o interesse da direção da empresa pelo resultado da análise do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Com o passar do tempo, a organização se desenvolve e conforme Fleury (1993), o desenvolvimento gera mudanças, porém elas geralmente são limitadas, havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos vigentes na empresa. A tendência geral é a da preservação da cultura, apenas a junção de forças externas e internas à organização pode propulsionar mudanças maiores.

Fleury (1993) diz que entre as forças externas, destaca-se a ação do mercado nacional ou internacional, que colocam maior competitividade em termos de especificações e qualidade dos produtos, ou serviços; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais também influenciam no preço praticado pelo mercado. Entre as forças internas, as mudanças feitas pela diretoria da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

Bendassoli (2012) afirma que no mundo do trabalho, em condições capitalistas, existem dois lados, um para o incremento da eficiência, da produtividade e do desempenho, e o outro, para a crítica das relações e condições de trabalho, das ideologias gerenciais, dos impedimentos da atividade provocados pela divisão e extrema racionalização do trabalho. Estes lados refletem opções, cada um deles remetendo a práticas, limites e potencialidades específicas, em termos de uma compreensão e intervenção psicológica nos contextos de laboro.

Chiavenato (2002) diz que o clima organizacional está completamente relacionado com as pessoas que o compõe. Quando os funcionários estão muito motivados, o clima melhora e aumenta o interesse e a colaboração. Enquanto há baixa motivação, o clima piora e acontece o oposto, desinteresse, insatisfação e até agressividade.

Bendassoli (2012) explica que algumas vezes, critérios de reconhecimento é confundido com critérios organizacionais de eficiência e eficácia. Então, ser reconhecido individualmente coincidiria com as qualidades valorizadas pela organização do trabalho, como por exemplo, alcançar determinadas metas ou apresentar certos padrões de desempenho. O reconhecimento coletivo é baseado em critérios de eficiência e eficácia, que é a avaliação de desempenho, pois se

tende a diferenciar as pessoas conforme seu nível de contribuição para o alcance dos resultados do grupo ou equipe.

Pereira (2001) publicou que “O estudo da motivação, em decorrência da sua complexidade e dificuldade, parece não ser esgotável, necessitando, assim, de maior aprofundamento e atenção das organizações e instituições formadoras”. Com isso, a autora também afirma que o bom relacionamento no ambiente de trabalho deve ser garantido para que se reduza ao máximo à insatisfação no mesmo ambiente.

Chiavenato (2002) explica que a motivação varia para cada pessoa, pois os valores sociais e a capacidade de atingir os objetivos são diferentes e isso também varia no mesmo indivíduo ao longo do tempo. Apesar dessas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é equivalente para todos.

Conforme Santana, et al. (2012), para algumas pessoas, o trabalho só tem sentido se tem um significado, uma razão ou um objetivo. Para outras ele é a fonte de sentido para a vida, pois é ele que garante a sobrevivência. Na esfera educacional, o trabalho é a constante construção do conhecimento para a formação da pessoa, com isso, o sentido do trabalho torna-se subjetivo, considerando que reflete a vivência de cada um em sociedade. O ofício é dinâmico e sempre em processo de mudança, e dependendo da situação, pode-se gerar satisfação, pois este depende da motivação e dos interesses particulares. Tornando-se um elemento determinante, faz-se importante entender a motivação e trabalhar para se tentar evitar problemas potenciais de insatisfação que possam influenciar a vida organizacional.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a formação de equipes na empresa é fundamental e é frequentemente diversificada, então o líder tem a responsabilidade de promover o equilíbrio entre a equipe de acordo com as habilidades técnicas ou funcionais, as áreas da empresa e as necessidades de integração. Conseguindo isso, juntamente com a valorização profissional, a organização obtém um maior índice de satisfação dos funcionários.

Santana, et al. (2012) declara que os fatores de insatisfação foram mapeados, sendo: política da organização, administração geral da organização, estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário e segurança. Como se pode observar, muitos desses fatores de insatisfação

relacionam-se ao ambiente de trabalho e o fator salário é mapeado tanto como de satisfação quanto de insatisfação, predominantemente, porém como de insatisfação.

Tanure, Evans e Pucik (2007) ainda diz que a perturbação da equipe se origina da dificuldade em evitar o conflito ou de administrá-lo. Com isso, pode-se perceber que a capacidade de resolver estes conflitos é uma das habilidades mais importantes do indivíduo.

Santana, et al. (2012) ainda afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange tanto os aspectos legislativos quanto os planos de benefícios. Relaciona-se também com a experiência emocional da pessoa com o seu ofício, refletindo sobre o seu bem-estar e valorização profissional.

Conforme Chiavenato (2002), os colaboradores precisam estar em três estados psicológicos para obterem melhores resultados de satisfação: Quando encarar o seu trabalho como significativo, se sentir responsável pelos resultados do seu trabalho e conhecer estes resultados.

2.2 SALÁRIO E RECOMPENSAS

Segundo Chiavenato (2002), o salário representa um custo e um investimento para as organizações, pois ele compõe o custo do produto/serviço final e é uma aplicação de dinheiro como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazo.

De acordo com Resende (2002), a melhora da satisfação e o desempenho dos colaboradores dependem mais do que apenas aumentar o salário, uma vez que esta prática faz com que eleve desnecessariamente o custo da folha de pagamento. Todos os diagnósticos e pesquisas de clima organizacional indicam que os funcionários continuam insatisfeitos mesmo com o aumento salarial, pois estes percebem a falta de coerência e transparência da empresa com os mesmos.

Conforme Chiavenato (2002), as pessoas sempre se dispõem a colaborar quando as suas atividades na organização contribuem diretamente para os próprios objetivos pessoais. Assim, existem os incentivos, que são os “pagamentos” efetuados pela empresa a seus funcionários (salários, benefícios, oportunidades de crescimento etc.) e as contribuições, que são os “pagamentos” que cada indivíduo contribui à sua organização (trabalho, dedicação, pontualidade etc.). Com isso, os

incentivos devem ser úteis aos colaboradores como as contribuições devem ser úteis à organização.

A Figura 1 mostra as necessidades dos funcionários, segundo Maslow (1943), mas adaptado por Rogers (2010), na medida em que os colaboradores conseguem satisfazer as mais básicas (necessidades primárias), já começam a sonhar e trabalhar para satisfazer as outras necessidades (secundárias). Como uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Rogers (2010)

Chiavenato (2002) divide a compensação em três partes:

- Compensação financeira direta – é o salário, bônus, prêmios e comissões;
- Compensação financeira indireta – férias, gratificações, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, noturno etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias;
- Recompensas não financeiras – é o orgulho, autoestima, reconhecimento, segurança no emprego etc.

Resende (2002) explana sobre os tradicionalmente fatores de comportamento, como dedicação, assiduidade, cooperação e outros são considerados atualmente como obrigação contratual. “Podem e devem ser estimulados e reconhecidos através de feedbacks de desempenho e de concessão de incentivos, mas não com salário fixo” (RESENDE, 2002, p. 22). De acordo com estas práticas, os empregados que atendem a 100% dos requisitos de competências e habilidades geralmente são nivelados com aqueles que atendem a 80% ou 70%, o que é uma grande injustiça, só recentemente percebido pelas organizações e há muito tempo sentido pelos funcionários. Atualmente também se verifica que normalmente os melhores e mais competentes colaboradores são os que mais se ressentem da injustiça causada por esse modelo salarial, devido às organizações adotarem (ingênuas ou despercebidamente) políticas de salários que desmotivam seus melhores profissionais.

A maioria das pessoas “acreditam que a remuneração é função de idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo” (CHIAVENATO, 2002, p. 366). Apesar de esta frase ter sido escrita em 2002, 12 anos depois ainda existem pessoas acreditando nisto.

Tanure, Evans e Pucik (2007) explicam que a remuneração pode estar ligada aos resultados influenciados pelo empregado, porém isso limita a poucas pessoas que são ligadas aos resultados globais da organização. Também se pode dizer que o desempenho da empresa melhora quando as recompensas individuais estão parcialmente ligadas a objetivos maiores. Com tudo, a consistência interna das práticas e normas da empresa é o ponto chave, as recompensas devem estar relacionadas aos outros elementos da gestão de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002), o benefício social é uma forma de remuneração indireta que a organização pode oferecer ao funcionário para que este satisfaça as suas necessidades pessoais, se despreocupando com assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada etc. Assim, a empresa atrai bons profissionais, retém e motiva as pessoas talentosas.

Chiavenato (2002) também explica que a remuneração variável motiva mais as pessoas a um desempenho melhor, pois os desempenhos variam para cada pessoa, então o salário deve ser variável também. Assim, quanto mais o funcionário

produzir, maior será o salário. Isso é oposto da remuneração fixa, que pressiona os custos da empresa.

2.3 DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL

De acordo com Chiavenato (2002), pesquisas demonstraram que para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam possuir pessoas motivadas e participativas e que sejam recompensadas adequadamente. Assim, para se obter competitividade organizacional, deve-se possuir qualidade de vida no trabalho. Antes de satisfazer o cliente externo, a empresa deve satisfazer os clientes internos (colaboradores).

Pontes (2005) afirma que o Brasil teve que se adequar ao novo quadro econômico que se formou, sendo que a qualidade e a produtividade se tornaram essenciais. Produtividade e flexibilidade dependem de tecnologia e também de competência da força de trabalho. Com isso, torna-se necessário capacitar mais a mão de obra e é fundamental que as organizações motivem os seus colaboradores para que alcancem a missão da empresa. Para que isso ocorra, além do clima organizacional positivo, a empresa deve gerar oportunidades de crescimento profissional através de um claro plano de carreira.

A Figura 2 mostra o resultado que o uso da tecnologia da informação pode impactar no negócio e a diferença para o cliente, comprovando o que Pontes (2005) afirmou.

Figura 2: Benefícios oferecidos pelo uso de tecnologia de informação



Fonte: Albertin (2008, p. 280)

Valadares e Silva (2007) mostraram a diferença que a noção de Sistema de Medição de Desempenho tem como foco a performance da organização, alinhando com a estratégia empresarial, enquanto o conceito de Sistema de Avaliação de Desempenho dirige a atenção para o desempenho individual do colaborador, visando direcionar as práticas de gestão de pessoas, que são reconhecimento, desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras.

Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que a gestão de desempenho é um processo essencial no desafio do alinhamento organizacional. Para as sinergias funcionarem na empresa é necessária a combinação entre a competição construtiva, orientada por objetivos bem definidos e um trabalho em equipe, que estimula o desenvolvimento de valor agregado (também chamado de co-evolução).

Os funcionários questionam a racionalidade de envolver-se e comprometer-se com as organizações. Essas buscam a eficácia, então aumentam o apelo ao comprometimento e envolvimento efetivo com as tarefas. Entretanto, constata-se uma contradição nestes apelos quando, ao mesmo tempo, as políticas de pessoal se sustentam na inconstância do trabalho, que pode estar associada a problemas como a variedade de vínculo empregatício e a falta de perspectivas de crescimento funcional. Então, Borges (2004) conclui que os colaboradores satisfeitos possuem atitudes comprometidas com a empresa.

De acordo com Chiavenato (2002), a produtividade dos funcionários depende do esforço realizado, a racionalidade e principalmente do interesse e motivação. A produtividade é uma relação entre o produto acabado/serviço prestado e os recursos utilizados na produção/treinamento.

Valadares e Silva (2007) executaram uma pesquisa em uma organização com relação à mesma, no aspecto afetivo, a maioria dos indivíduos apresentou alto comprometimento (62%). Para os aspectos normativos, os níveis de comprometimento apresentaram apenas 33,8%. Com relação às metas, apresentaram níveis altos de comprometimento para mais de 50% dos indivíduos, o que sugere um maior comprometimento em relação à meta do que em relação à organização.

Ainda na mesma pesquisa, observou-se, por meio do teste estatístico, que o comprometimento afetivo em relação à organização é menor para os entrevistados com menos de dez anos de mercado do que para aqueles com mais de dez anos. Então profissionais com mais tempo de experiência tendem a buscar

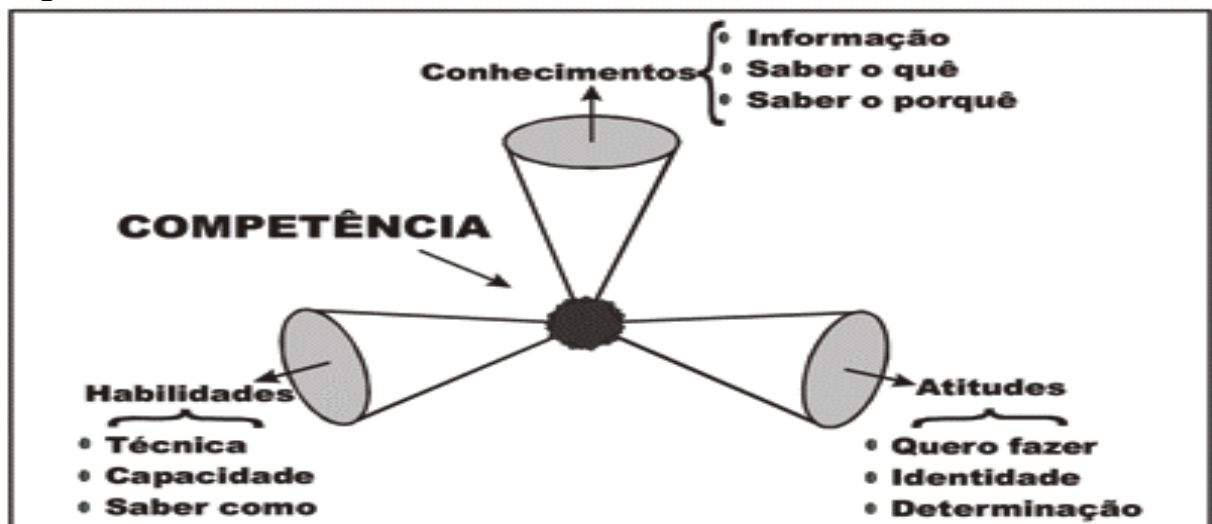
maior estabilidade profissional por meio de relações mais duradouras e baseadas em maior envolvimento pessoal com a organização. Isto também faz parte da antiga cultura organizacional, pois atualmente, os jovens pensam em adquirir muita experiência, independente se acontecer em diversas empresas.

A comparação estatística ainda demonstrou que o comprometimento afetivo com relação à organização foi maior entre os entrevistados do sexo feminino do que para os do sexo masculino. O comprometimento normativo em relação à meta foi maior, entretanto, entre os homens do que entre as mulheres. Este é um dado relevante para se pensar quando formular uma meta ou escrever um plano de cargos.

Para Brandão (2007), conhecimentos, habilidades e atitudes, que são os três elementos constitutivos da competência, podem ser considerados as causas do desempenho ou da expressão de competências no trabalho. Sendo importante, analisar cada um desses elementos e as relações entre eles. Algumas pesquisas indicam que esses três elementos determinantes da competência possuem caráter complementar e interdependente, existindo uma influência mútua entre eles.

A Figura 3 demonstra a interligação destes três elementos, que formam a competência profissional.

Figura 3: CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes



Fonte: Durand (2000, p.86)

Tanure, Evans e Pucik (2007) explicam que os princípios da gestão de desempenho envolvem três elementos sucessivos, sendo a fase de planejamento, a avaliação de desempenho, com *feedback* e ação corretiva e a relação entre as

recompensas e o desenvolvimento. Entretanto é a ligação entre estas três fases que faz a diferenciação do processo de gestão de desempenho.

Segundo Brandão (2007) para aperfeiçoar continuamente seu desempenho, as organizações podem promover processos de aprendizagem para desenvolvimento de competências, e ainda criar oportunidades favoráveis à manifestação destes elementos – criando um ambiente que seja estimulador da transferência da aprendizagem para o trabalho, afastando barreiras ambientais.

De acordo com Chiavenato (2002), o desempenho no cargo varia entre as pessoas, dependendo do valor das recompensas e da percepção de que as recompensas dependem de esforço, sendo uma relação de custo-benefício. É importante realizar uma avaliação de desempenho, pois é através dela que se consegue enxergar problemas de supervisão de pessoal, de integração dos funcionários, desaproveitamento de potenciais, motivação etc. A avaliação de desempenho também pode auxiliar na criação ou melhoria da política de RH da organização.

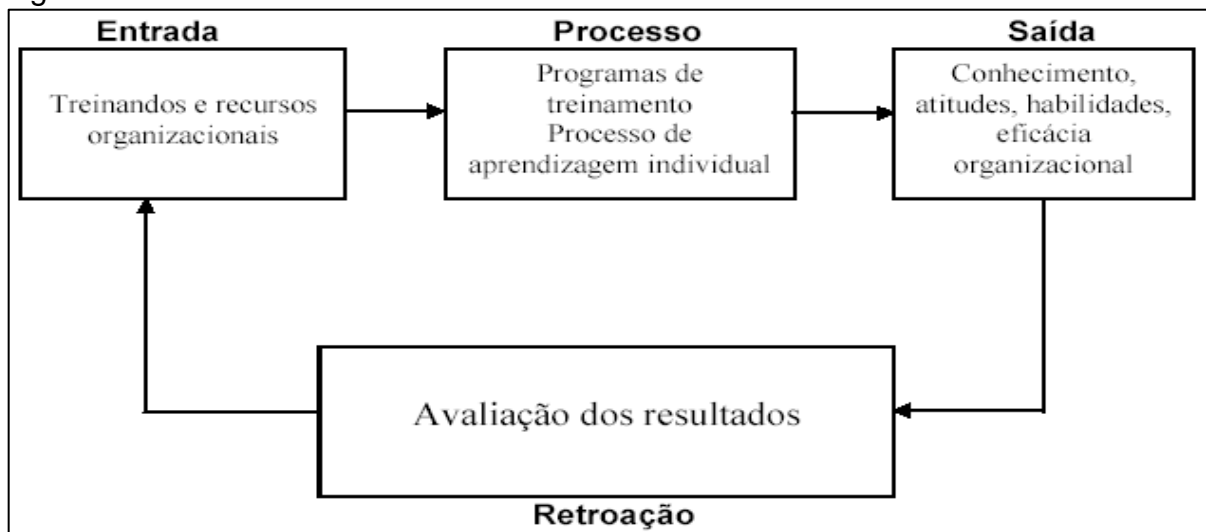
Brandão (2007) explana que as organizações poderiam, por exemplo, se dedicar a:

- a) investigar as efetivas relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes;
- b) identificar estímulos e barreiras no desenvolvimento do trabalho;
- c) analisar os estímulos no ambiente organizacional e o comportamento adotado no trabalho;
- d) investigar que fatores (disposicionais e situacionais) exercem maior influência sobre o desempenho no trabalho; e
- e) examinar quais estratégias de aprendizagem estão mais associadas ao desenvolvimento de competências e à melhoria de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002), treinamento é um processo educacional de curto prazo, que tem como objetivo preparar o funcionário para executar suas tarefas; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal do seu cargo e também outras funções; mudar a atitude das pessoas, motivando-as e proporcionando um clima mais agradável.

A Figura 4 mostra o processo que o treinamento faz na empresa de forma contínua e o ciclo se renova a cada vez que se repete.

Figura 4: Treinamento como um sistema

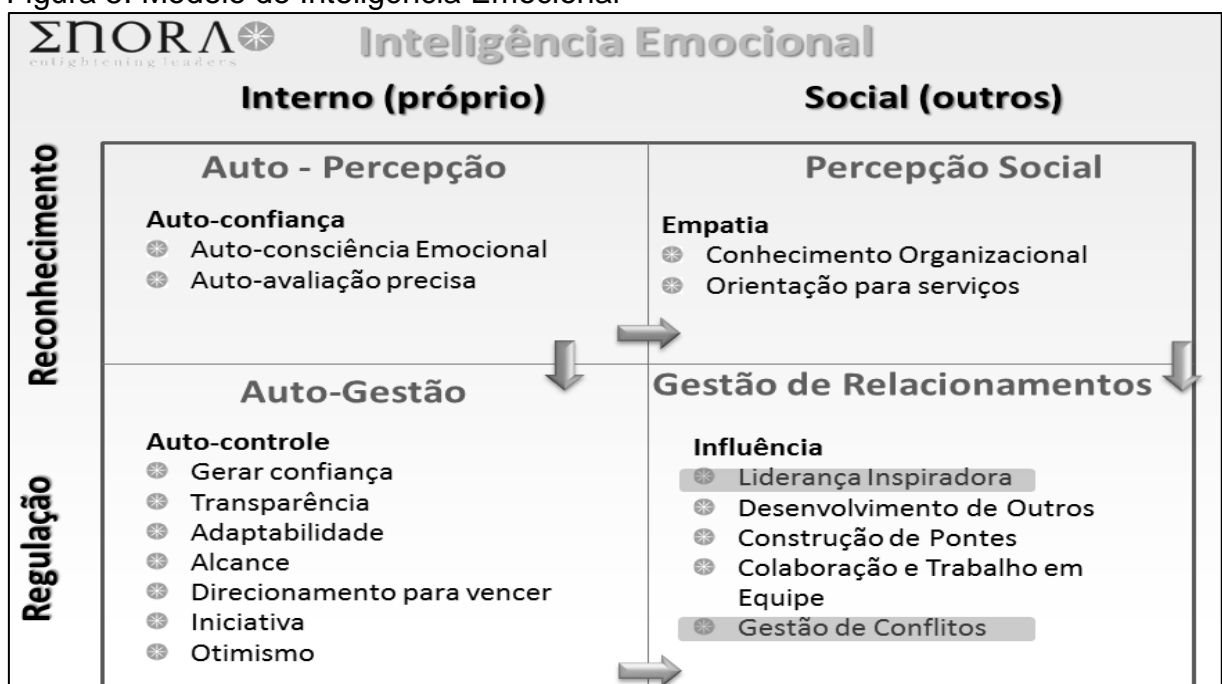


Fonte: Chiavenato (2002, p.499)

Em um estudo feito por Côbero, Primi e Muniz (2006) observou-se “a existência de coeficientes de correlação significativos e positivos indicando que as pessoas com maior Inteligência Emocional tendem a receber avaliações mais positivas das que convivem com elas”.

Na Figura 5 consta um modelo de Inteligência Emocional, que relaciona o reconhecimento e a regulação da pessoa com ela mesma e com as outras pessoas.

Figura 5: Modelo de Inteligência Emocional



Fonte: Daniel Goleman (2002), Matriz adaptada pelo prof. João Marcelo Furlan (2012)

No mesmo estudo, com relação à validade de critério do instrumento MSCEIT (*Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test*), concluiu-se que ele pode trazer informações únicas e complementares em relação ao que medidas tradicionais de inteligência provêm. Com isso, a probabilidade de uma pessoa inteligente emocionalmente ter melhor desempenho no trabalho é maior do que de uma com baixa Inteligência Emocional. Este é um dado importante para se analisar na hora da contratação ou para promoção de algum colaborador.

Outro aspecto importante que influencia no desempenho dos funcionários segundo Chiavenato (2002) é a condição ambiental de trabalho, ou seja, a higiene do local, a estrutura física, a iluminação, ruído, clima e segurança. Se a pessoa encontra-se em um local agradável e seguro, trabalhará com mais disposição e conseguirá uma maior produtividade.

2.4 PLANO DE CARREIRA

Segundo Chiavenato (2002), rotatividade de pessoal é expresso pelo volume de pessoas que ingressam e se desligam da empresa. Ela pode incentivar as operações com novos recursos, mas pode escapar do controle da organização quando há muitas demissões efetuadas por iniciativa dos funcionários.

Para evitar esta segunda opção, a organização pode definir um plano de carreira para os funcionários a fim de motivá-los a continuar na empresa e ambos crescerem juntos.

Pontes (2005) diz que o plano de ascensão deve ser feito e colocado à disposição para os funcionários obterem conhecimento de até onde podem chegar e sabendo dos futuros salários, isso se torna um item motivador, para trabalhar melhor, se especializar e conseguir crescer cada vez mais na empresa. O plano de cargos e salários deve servir para administrar salários, mas também deve auxiliar como base para o desenvolvimento do homem na organização.

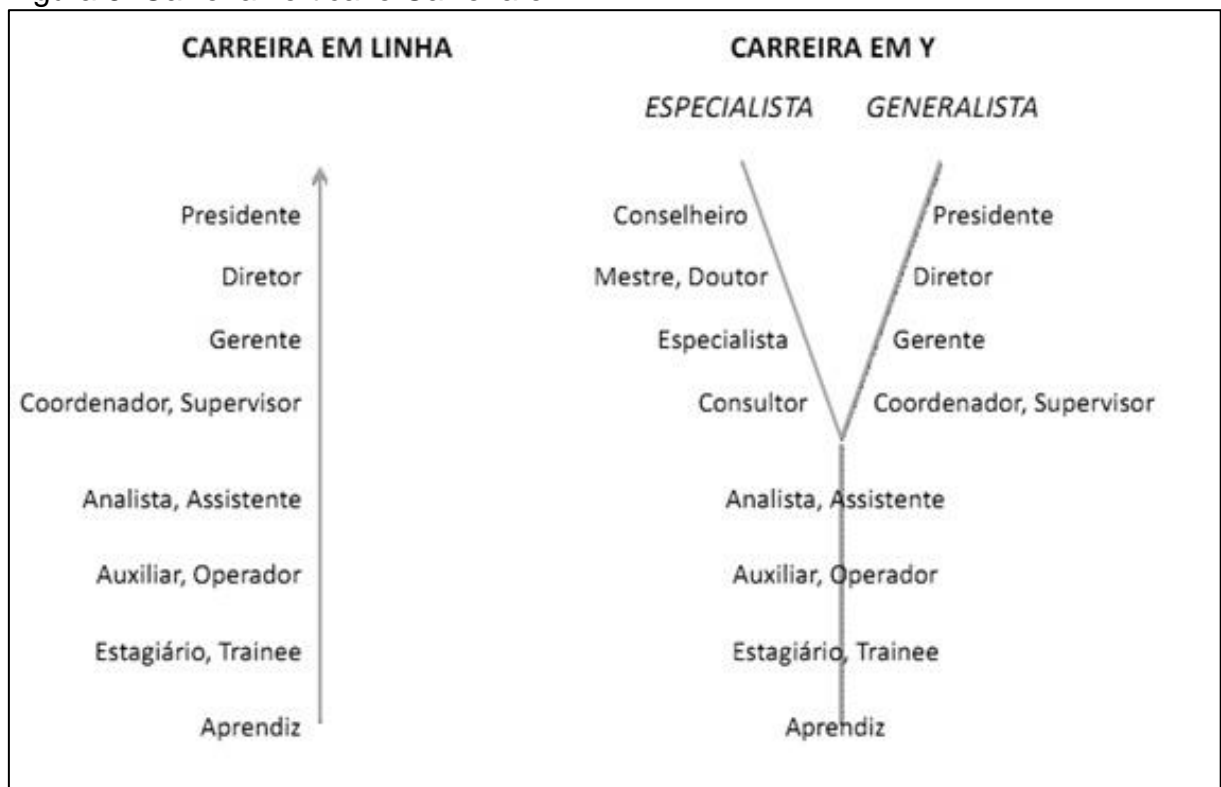
As empresas devem “melhorar sua visão quanto ao peso do fator humano nos resultados de qualidade, produtividade, satisfação dos clientes e lucro” (RESENDE, 2002, p.3). Os dois componentes mais importantes para a gestão de pessoas são a remuneração e a carreira.

Libera (2011) afirma que existe uma convicção, principalmente no Brasil, de que líder tem maior importância do que cargos sem escopo de gestão.

Resende (2002) expõe que no passado, existia a carreira vertical, que continha cargos (I, II, III), essa prática aumentava custos desnecessários às organizações, pois raramente tinha grandes diferenças de atribuições e responsabilidades entre estes níveis. Então aconteceu a maturidade profissional, que é outra forma de carreira vertical, porém com diferenciação de tarefas simples, médias e complexas, sendo os cargos geralmente denominados como júnior, pleno e sênior. Entretanto, estas diferenças de maturidade raramente foram bem definidas pelas organizações, como por exemplo, é normal encontrar pessoas executando tarefas simples e recebendo como sênior devido ao tempo de trabalho na empresa. Também surgiu a carreira em Y, com a finalidade de valorizar os cargos técnicos em relação aos cargos gerenciais, para evitar que bons técnicos quisessem se tornar gerentes visando o aumento salarial, pois isto raramente dá certo, devido a bons técnicos não possuírem as características para exercer um cargo de gerência.

Na Figura 6 é possível visualizar a diferença de uma carreira vertical (linha) de uma carreira em Y.

Figura 6: Carreira vertical e Carreira em Y



Fonte: Cesare (1993, p. 34)

Resende (2002) afirma que se deve definir com clareza e objetividade os fatores de competências e habilidades em cada estágio de evolução no cargo e/ou carreira (70%, 80%, 90% e 100% de domínio dos requisitos do cargo e não por tempo de empresa). Isto é importante para a seleção, treinamento e para o funcionário saber onde pode chegar e o que precisa fazer para isso acontecer.

Ainda segundo Resende (2002), atualmente, o fator humano é, o principal diferencial competitivo das empresas e estas devem administrar a sucessão para favorecer as movimentações em carreira. Muitas vezes os gerentes e supervisores dificultam a promoção de seus subordinados porque inexistem pessoas preparadas para substituí-los. A organização deve ter preferência pelo recrutamento interno, porém deve conciliar com a necessidade de colocar pessoas novas, com outras ideias para incentivar a melhoria contínua. Ela também deve ser exigente em relação ao atendimento dos requisitos do cargo, para ocorrer promoções corretas e justas.

Libera (2011) expõe que a busca por autoconhecimento está aumentando, com isso, a reflexão sobre passado, presente e futuro passam a ser obrigação de executivos bem resolvidos, a dúvida sobre que caminho seguir envolve mais do que apenas aspectos financeiros. Nesse momento, empresas que possuem apenas opção de carreira vertical, perdem atratividade para potenciais candidatos e capacidade de retenção de seus atuais talentos.

Princípios básicos para Administração de Carreiras conforme Resende (2002):

- A carreira é responsabilidade do funcionário, deve ficar claro que cabe a ele se interessar pela evolução da mesma. A organização deve facilitar isto com apoio e orientações;
- As gerências devem favorecer a evolução em carreira. O RH das empresas deve oferecer suporte aos gerentes para que possam recompor com agilidade suas equipes, facilitando as promoções;
- Ser transparente e justo nos critérios de evolução em carreira. Os colaboradores aceitam melhor as limitações do crescimento profissional quando conhecem os critérios necessários para a vaga e verificam que a empresa é justa em relação a isto.

Então Resende (2002) explica que os profissionais podem crescer na carreira vertical, o que implica mudanças no nível de responsabilidades dos cargos,

se atenderem aos requisitos de qualificação e assim, recebem o salário do novo cargo. Também podem evoluir na carreira horizontal, em um mesmo cargo, com a multifuncionalidade ou estágios de maturidade, obtendo salários maiores na medida em que aplicam novas competências em estágios (definidos) superiores, se também houver comprovação do atendimento aos requisitos de qualificação e competência. Extinguindo assim, o antigo método de aumento de salário apenas por tempo de serviço e substituindo por um método de avaliação de desempenho, mantendo os colaboradores mais empenhados e motivados.

Bastos e Santos (2007) realizaram um estudo em uma empresa que era pública e foi privatizada. Os funcionários perceberam que a mudança ocorrida pode afetar a carreira e a possibilidade de crescimento profissional e pessoal. Ela foi vista como algo que tem reflexo direto na profissionalização, no aumento do conhecimento técnico e na ampliação da exigência de qualificação, o que indica uma percepção de que a mudança está impondo desafios importantes e que implicam requalificações do pessoal. Essas ideias aparecem associadas a outras que destacam a busca de melhoria dos resultados empresariais, a melhoria dos processos administrativos, o que envolve mudanças nas relações entre chefias e empregados. Contudo, o estudo apareceu conteúdo avaliativo negativo também, como tensões, inseguranças e incertezas geradas pela mudança, o que é extremamente normal para qualquer tipo de mudança, também houve expectativa de melhorias, remuneração (tanto no que se refere a aumento como a diminuição) e relação interpessoal.

Com estas respostas, verificou-se que há uma abertura para o reconhecimento de melhorias, de mudanças administrativas e de modelos de gestão de pessoas. É preciso considerar que cabe aos colaboradores o papel de realizar as mudanças planejadas pelos gestores, e que são eles que sofrem as consequências mais diretas ou o impacto das alterações.

De acordo com a pesquisa aplicada pela Comin (2006), a insegurança e o medo se originam da falta de autoconhecimento e informação profissional e o sentimento de “fracasso”, gerado por algum “erro de escolha”, faz com que algumas pessoas procurem um Programa de orientação Profissional para escolher certo, pois a possibilidade do contrário preocupa muito o indivíduo na busca da formação profissional.

Geralmente as pessoas tem medo de trocar de profissão, pois podem não se adaptar e ser julgado pelos seus familiares e conhecidos. Comin (2006) ainda afirma que os reflexos desta escolha devem ser considerados em vários âmbitos, pessoais, familiares, sociais, econômicos, educacionais, mas a família tem um grande poder de influência na hora da escolha profissional, ocasionando muitas vezes conflitos e insatisfações.

Algumas pessoas buscam um curso mais acessível (tanto financeiramente como no período de estudo) e com amplo crescimento no mercado de trabalho, o que lhes traria um bom retorno financeiro e assim conseguem conciliar o curso noturno com o trabalho no período diurno. “A mudança na reorientação profissional é algo essencial, seja em qualquer estado, pois nossa sociedade vem sofrendo muitas mudanças e com isso faz necessário que estejamos flexíveis a elas para acompanhar a sociedade” (COMIN, 2006, p. 4).

2.4.1 Vantagens do Plano de Carreira

Pontes (2005) cita as principais vantagens do planejamento de carreiras, algumas delas são:

- Proporcionar o crescimento e ascensão dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade, estabelecendo trajetórias de carreira;
- Motivar os funcionários a se instruir, buscar conhecimento, adquirir mais experiência prática e habilidades, ou seja, competência técnica;
- Preencher as vagas primeiramente pelo recrutamento interno;
- Proporcionar maior integração dos trabalhadores, diminuindo a rotatividade;
- Condicionar os colaboradores para atingir seus objetivos profissionais juntamente com os objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que como Pontes (2005) mostra em seu livro, a organização deve apenas encorajar e propiciar os caminhos para o crescimento do profissional, mas a decisão pela carreira cabe somente ao indivíduo e a empresa deve respeitar esta decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo; Bervian e Silva (2007), o conhecimento científico vai além do empírico (senso comum), pois este procura compreender o ente, o objeto, o fato, o fenômeno e também a sua estrutura, organização e funcionamento, sua composição, suas causas e leis.

Ainda com Cervo, Bervian e Silva (2007), a ciência não é mais considerada algo definitivo, é uma busca constante de explicações e soluções para aproximar-se cada vez mais da verdade por meio de métodos que proporcionem maior controle.

De acordo com Roesch (1999), a pesquisa científica pode ser realizada através de dois métodos, o positivismo e a fenomenologia, ou método quantitativo e qualitativo. No primeiro método utilizam-se dados padronizados (estatística) para elaborar comparações e generalizações. O segundo método envolve um campo teórico, procurando o que é comum, mas atento para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação, a presente pesquisa é descritiva, pois “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61). Busca descobrir, com a maior precisão possível, a frequência, a relação e conexão de um fenômeno com outros. Podendo ocorrer na vida social, política, econômica e outros aspectos humanos, tanto individualmente quanto em grupos e comunidades.

3.2 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é uma “seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito” (ROESCH, 1999, p. 107). Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), seminário de estudos ou estudo de caso visa obter conclusões de ordem metodológica e de conhecimento. Possui três finalidades, que são transmitir e discutir informações e extrair conclusões.

A pesquisa foi realizada com as palavras chaves, como Satisfação de funcionários; Salário e recompensas; Desempenho e comprometimento profissional; Plano de carreira e; Vantagens do plano de carreira. Procurou-se em sites de busca como o Scielo e o Google Scholar.

A presente pesquisa teve como base os seguintes assuntos, autores e fontes, conforme a Tabela 1.

Quadro 1: Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Título	Autores	Fonte de Publicação
Satisfação de Funcionários	FLEURY; BENDASSOLI; CHIAVENATO; PEREIRA; SANTANA, et al; TANURE, EVANS, PUCIK	Revista de Administração de Empresas; Jornal Psicologia em Estudo; Livro Recursos Humanos; Revista Latino-Americana de Enfermagem; Educação em Revista; Livro A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.
Salário e Recompensas	CHIAVENATO; RESENDE; ROGERS; TANURE, EVANS, PUCIK	Livro Recursos Humanos; Livro Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades; Instituto de Logística e Supply Chain; Livro A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.
Desempenho e Comprometimento Profissional	CHIAVENATO; PONTES; VALADARES e SILVA; TANURE, EVANS, PUCIK; BORGES; BRANDÃO; CÔBERO, PRIMI, MUNIZ	Livro Recursos Humanos; Livro Administração de Cargos e Salários; Revista Gestão e Planejamento; Livro A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais; RAE Eletrônica; Revista de Administração Mackenzie; Universidade São Francisco.
Plano de Carreira	CHIAVENATO; PONTES; RESENDE; LIBERA; BASTOS e SANTOS; COMIN	Livro Recursos Humanos; Livro Administração de Cargos e Salários; Livro Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades; Revista BSP; Revista de Administração de Empresas; Revista de Iniciação Científica.
Vantagens do Plano de Carreira	PONTES	Livro Administração de Cargos e Salários.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A pesquisa foi realizada em uma organização, com todos os seus funcionários, caracterizando a presente pesquisa como censo. Sampieri, Collado e Lucio (2006) explicam que geralmente os estudos motivacionais em empresas abrangem todos os colaboradores para que todos tenham em mente que sua opinião é importante. Com isso, pode-se pensar que o plano de carreira deve abranger todos os colaboradores, cada um deve ter a oportunidade de crescer, se tiver interesse, dedicação e mérito.

A empresa em estudo tem como razão social TopWay Centro de Ensino de Idiomas Ltda. É uma franquia de uma rede de escolas de inglês existente desde 2004, a franquia foi fundada em 13 de setembro de 2010 e atua no segmento de prestação de serviços direcionado ao ensino da língua inglesa, no método ESL

(Inglês como segunda língua). Localiza-se em uma casa comercial na Rua São José, 615, Bairro Centro, no município de Criciúma – SC.

A empresa conta com um quadro profissional composto por 23 funcionários. O método utilizado na TopWay é diferente das outras escolas, na escola fala-se somente em inglês, para que haja um choque cultural. A ideia é que a pessoa aprenda a língua naturalmente da mesma maneira que ela aprenderia se fosse para um país em que a língua oficial seja o inglês.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram utilizados como meio de investigação documentos transcritos de fontes primárias e um documento produzido pelo autor, sendo então, dados secundários e primários. No qual, Cervo, Bervian e Silva (2007) explicam que documentos secundários são buscados em relatórios, livros, revistas e outras fontes impressas ou eletrônicas, e os documentos primários são coletados pelo próprio autor, como pesquisa de campo, entrevistas, questionários, entre outros.

Desta maneira, foram utilizadas como técnica de coleta de dados, a busca de fundamentação teórica através de artigos científicos e livros abordando o assunto do tema e elaborado um questionário, sendo um dado primário que conforme Roesch (1999), esta técnica é a mais utilizada em pesquisa quantitativa, pois ela busca mensurar algo e requer um esforço intelectual anterior de planejamento. O questionário foi embasado na obra dos autores Roesch (1999) e Siqueira (2008) e foram utilizadas perguntas fechadas e abertas.

O questionário deve ser respondido por escrito e sem a presença do entrevistador. “Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas (...) dentro de um prazo razoável” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 201).

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o questionário economiza tempo e obtém um grande número de dados; atinge maior número de pessoas conjuntamente; consegue respostas rápidas e precisas; liberdade nas respostas, devido ao anonimato; menos risco de distorção, pelo pesquisador não influenciar. Entretanto, algumas questões podem ser mal compreendidas pelo respondente; e a devolução tardia prejudica o calendário do pesquisador.

Lakatos e Marconi (2001) frisam que um aspecto importante a considerar ao elaborar um questionário é na extensão e finalidade, pois se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se for curto demais, pode não oferecer informações suficientes.

A pesquisadora pensou que a aplicação dos questionários e a tabulação dos dados, resultariam em um bom conteúdo para analisar se realmente é importante a empresa possuir um plano de carreira para seus funcionários.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

“O tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise” (ROESCH, 1999, p.128). Na pesquisa foram utilizados como instrumentos de análise, o Microsoft Word e Microsoft Excel, relacionando as variáveis e a interpretação das mesmas. A representação foi feita por tabelas e gráficos. Lakatos e Marconi (2001) afirmam que tabelas ou quadros são bons auxiliares na apresentação dos dados, pois o leitor consegue compreender e interpretar rapidamente a massa de dados. Quanto mais simples, melhor, as ideias ficam mais claras e objetivas e se conter muita informação, é preferível utilizar um número maior de tabelas.

Cervo, Bervian e Silva (2007) informam que tabelas, quadros e gráficos são explicações visuais, porém deve-se ter cuidado ao identificá-los, pois podem dificultar mais do que facilitar a compreensão da mensagem.

Como técnicas de análise dos dados foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), o enfoque quantitativo utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas, confiando na medição numérica e o uso da estatística é frequentemente utilizado. O enfoque qualitativo, geralmente, é utilizado para descobrir e refinar as questões da pesquisa. Muitas vezes, este método utiliza apenas as descrições e observações.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) ainda afirmam que a abordagem qualitativa procura dispersar ou expandir os dados, buscando compreender o comportamento e pensamento das pessoas, enquanto que a quantitativa intenta delimitar (medir com precisão) a informação para comprovar ou não a hipótese levantada na pesquisa. A mistura das duas abordagens reforça o desenvolvimento

do conhecimento. Assim, pode-se observar e avaliar aspectos das organizações, como o grau de satisfação dos funcionários.

A análise dos resultados da pesquisa foi feita com a tabulação dos dados obtidos através dos questionários respondidos pelos funcionários da empresa pesquisada, comparando as respostas com o que a fundamentação teórica diz a respeito das questões.

3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Pesquisar sobre Plano de Carreira – suas definições e vantagens	Descritiva	Bibliográfica	Secundário	Artigos Científicos e Livros de Administração de Empresas	Levantamento de dados	Qualitativa
Aplicar um questionário para os colaboradores da empresa em estudo	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Elaboração de um questionário	Livros	Qualitativa e Quantitativa
Comparar o nível de satisfação dos funcionários da empresa em estudo	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Elaboração de relatório e planilhas	Relatório dos resultados, fórmulas matemáticas	Qualitativa e Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

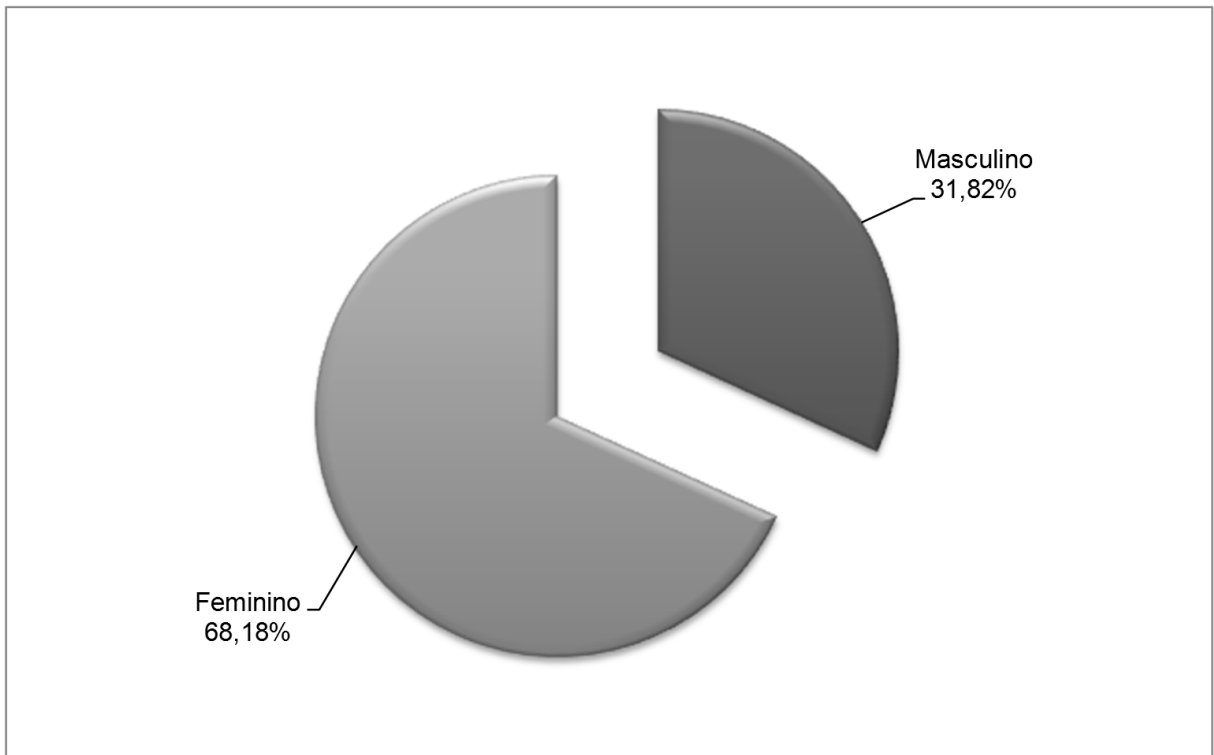
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 1: Gênero

Alternativa	F	%
Masculino	7	31,82
Feminino	15	68,18
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 1: Gênero



Fonte: Pesquisadora

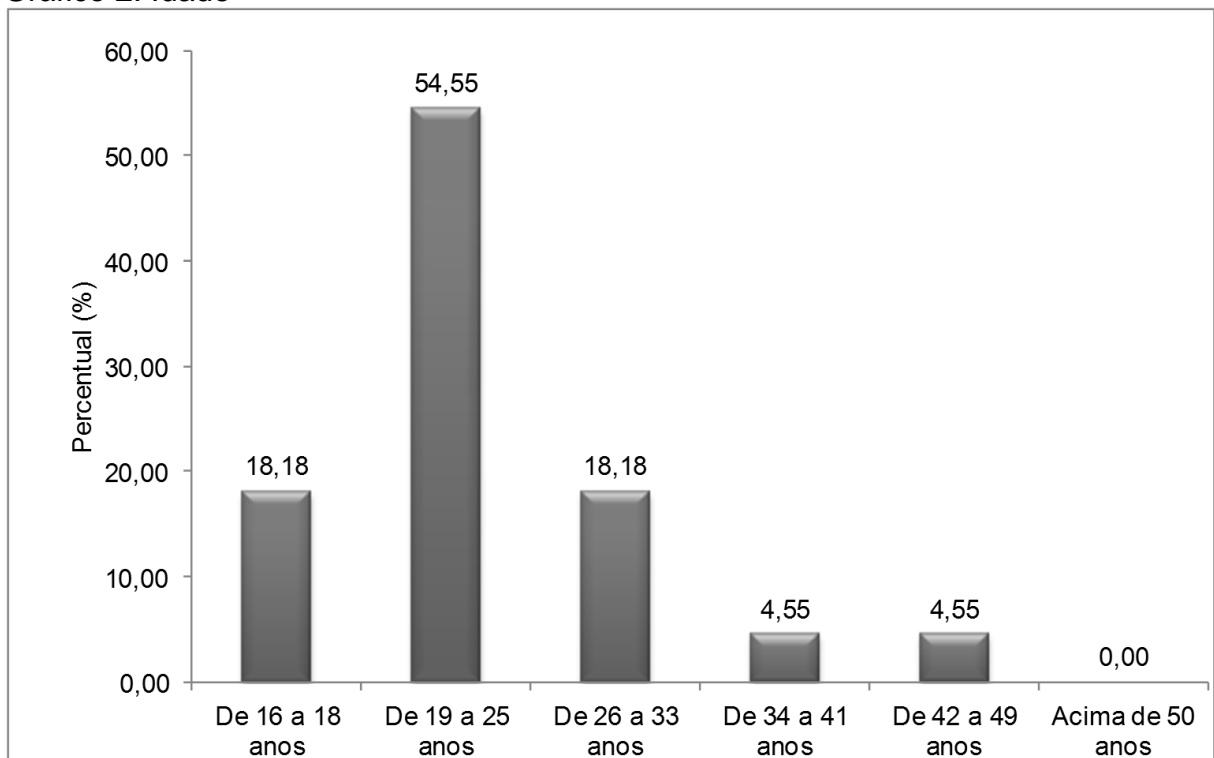
Observa-se que o sexo feminino é predominante entre os colaboradores da TopWay (68,18%) contra 31,82% pertencente ao sexo masculino.

Tabela 2: Idade

Alternativa	F	%
De 16 a 18 anos	4	18,18
De 19 a 25 anos	12	54,55
De 26 a 33 anos	4	18,18
De 34 a 41 anos	1	4,55
De 42 a 49 anos	1	4,55
Acima de 50 anos	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 2: Idade



Fonte: Pesquisadora

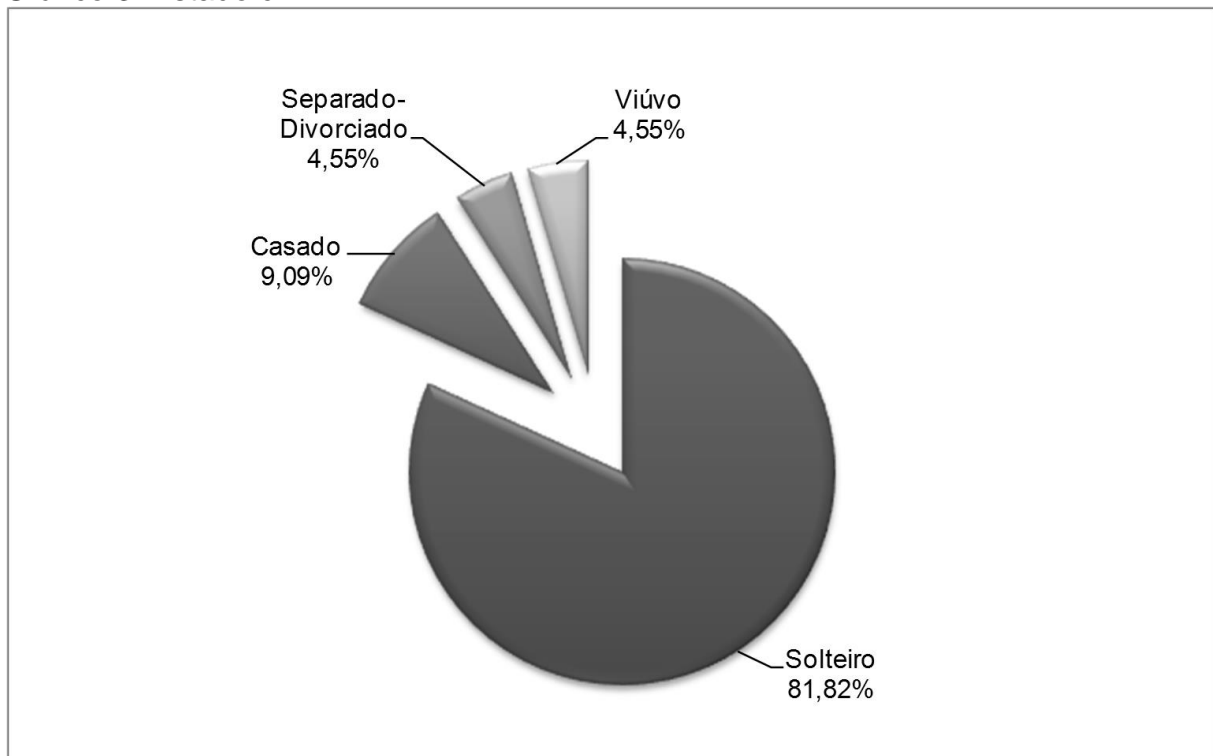
Com este gráfico, é possível perceber que a TopWay proporciona oportunidade de emprego para os jovens, atualmente 18,18% do total de trabalhadores são jovens entre 16 e 18 anos e a maioria dos funcionários (54,55%) se encontra na idade entre 19 a 25 anos. Entretanto também há funcionários acima dos 42 anos (4,55%) e nenhum acima dos 50 anos.

Tabela 3: Estado civil

Alternativa	F	%
Solteiro	18	81,82
Casado	2	9,09
Separado-Divorciado	1	4,55
Viúvo	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 3: Estado civil



Fonte: Pesquisadora

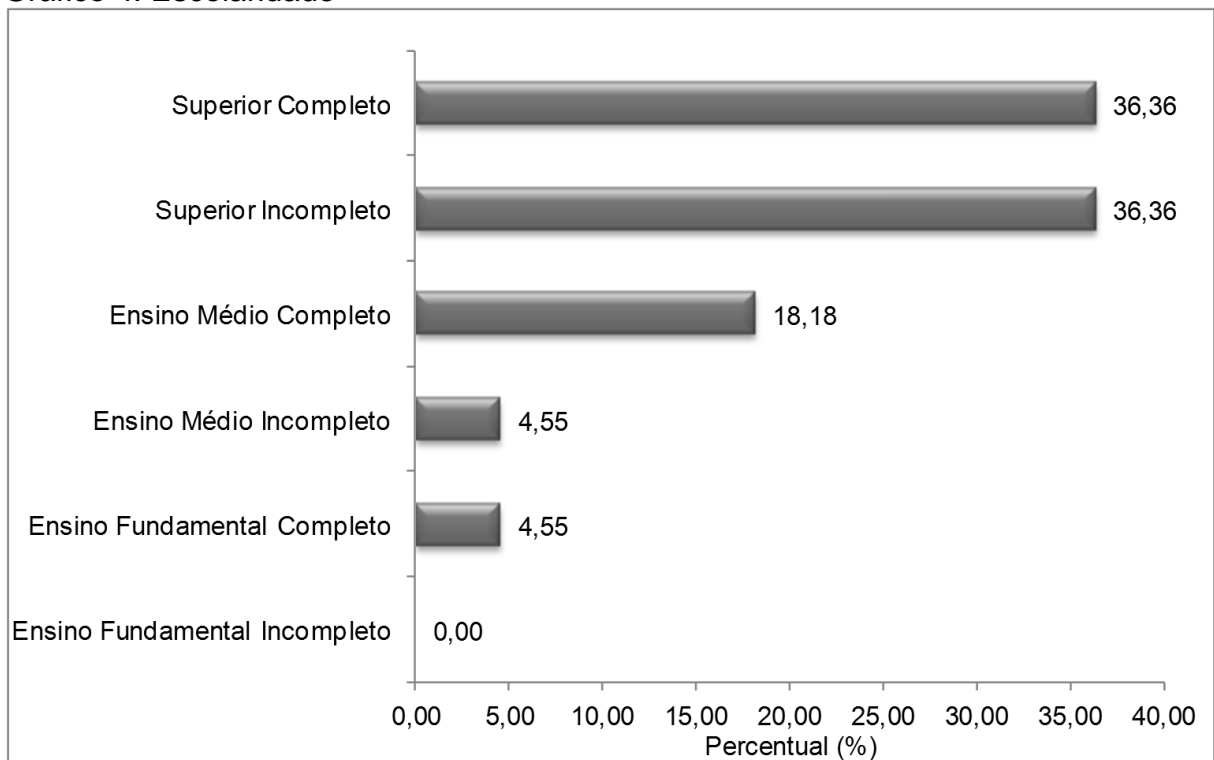
Grande parte do quadro de colaboradores da TopWay é constituído por pessoas solteiras (81,82%), os casados constituem 9,09% e os separados-divorciados e viúvos contam com 4,55% cada. Com estes dados, é possível relacionar com o fato de a empresa possuir plano de carreira, os jovens solteiros são as pessoas que mais estão dispostas a arriscar para crescer, possuem mais tempo para se dedicar ao trabalho, entretanto as pessoas mais velhas e casadas geralmente são mais cautelosas no trabalho, pois preferem a estabilidade para manter sua família.

Tabela 4: Escolaridade

Alternativa	F	%
Ensino Fundamental Incompleto	0	0,00
Ensino Fundamental Completo	1	4,55
Ensino Médio Incompleto	1	4,55
Ensino Médio Completo	4	18,18
Superior Incompleto	8	36,36
Superior Completo	8	36,36
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisadora

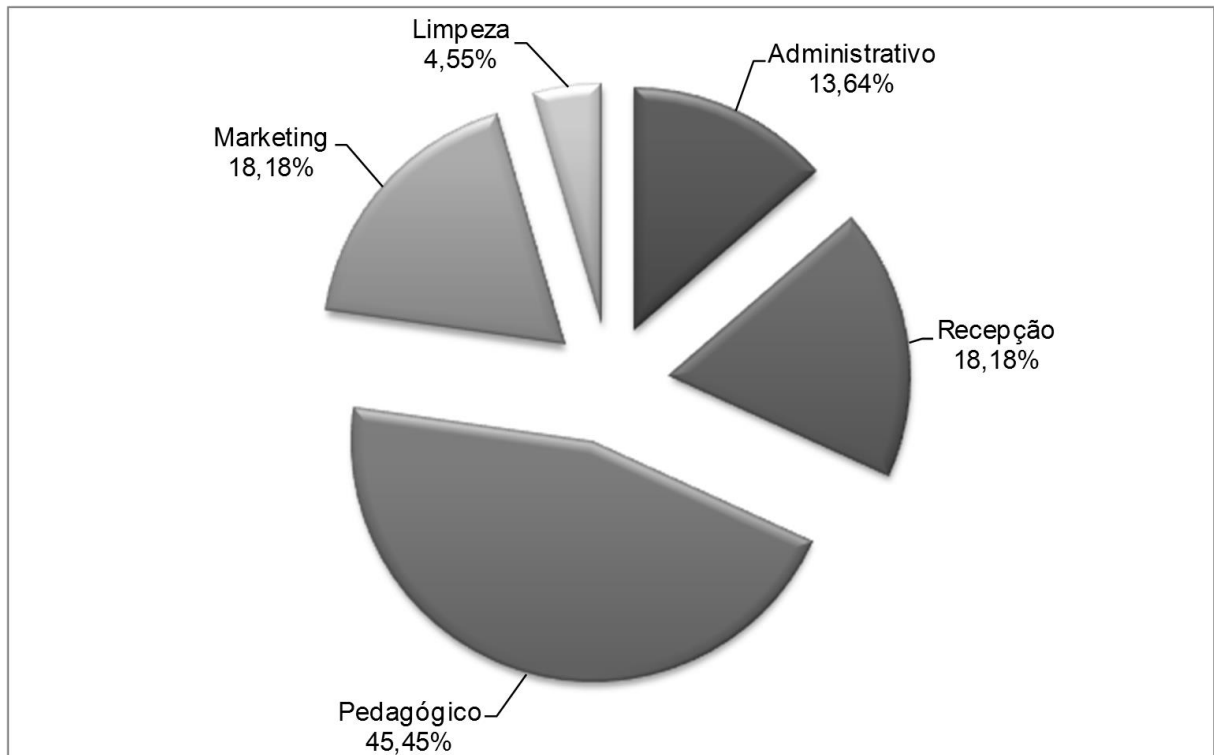
A quantidade de pessoas com ensino superior completo e incompleto é exatamente igual (36,36%), com ensino médio completo são 18,18%, ensino médio incompleto e fundamental completo são 4,55% cada e nenhum trabalhador possui ensino fundamental incompleto ou especialização. Com isso, percebe-se que a TopWay realmente proporciona oportunidades para pessoas de diferentes classes sociais, entretanto, o estudo é muito importante, a maioria dos entrevistados estão cursando ou já terminaram o ensino superior, conhecimento e informação ampliam a visão das pessoas.

Tabela 5: Setores

Alternativa	F	%
Administrativo	3	13,64
Recepção	4	18,18
Pedagógico	10	45,45
Marketing	4	18,18
Limpeza	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 5: Setores



Fonte: Pesquisadora

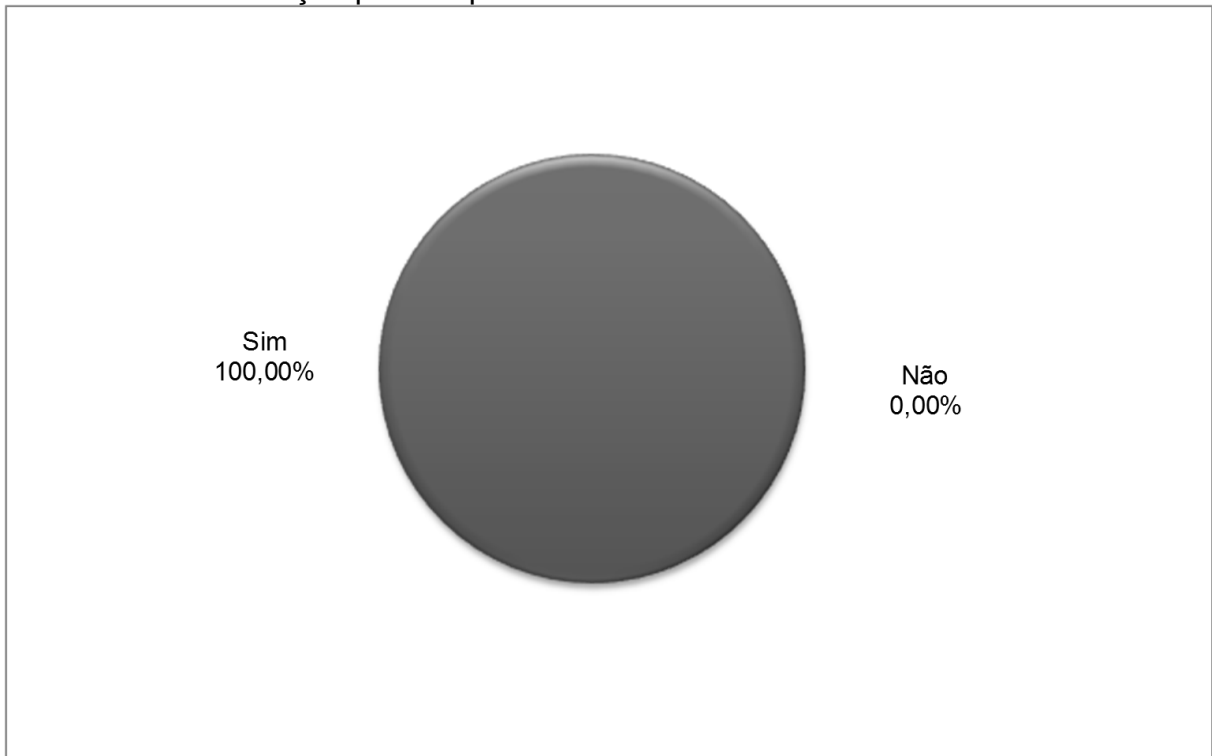
Observando o gráfico, percebe-se que a maioria dos colaboradores trabalha no setor pedagógico, com 45,45%, seguido pelos setores recepção e marketing (18,18% cada), administração com 13,64% e o setor da limpeza conta apenas com uma funcionária, sendo 4,55% do total.

Tabela 6: Consideração pela empresa

Alternativa	F	%
Sim	22	100,00
Não	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 6: Consideração pela empresa



Fonte: Pesquisadora

Este gráfico demonstra que todos os funcionários consideram a TopWay uma empresa boa de se trabalhar. Demonstra um índice muito satisfatório para uma empresa pequena.

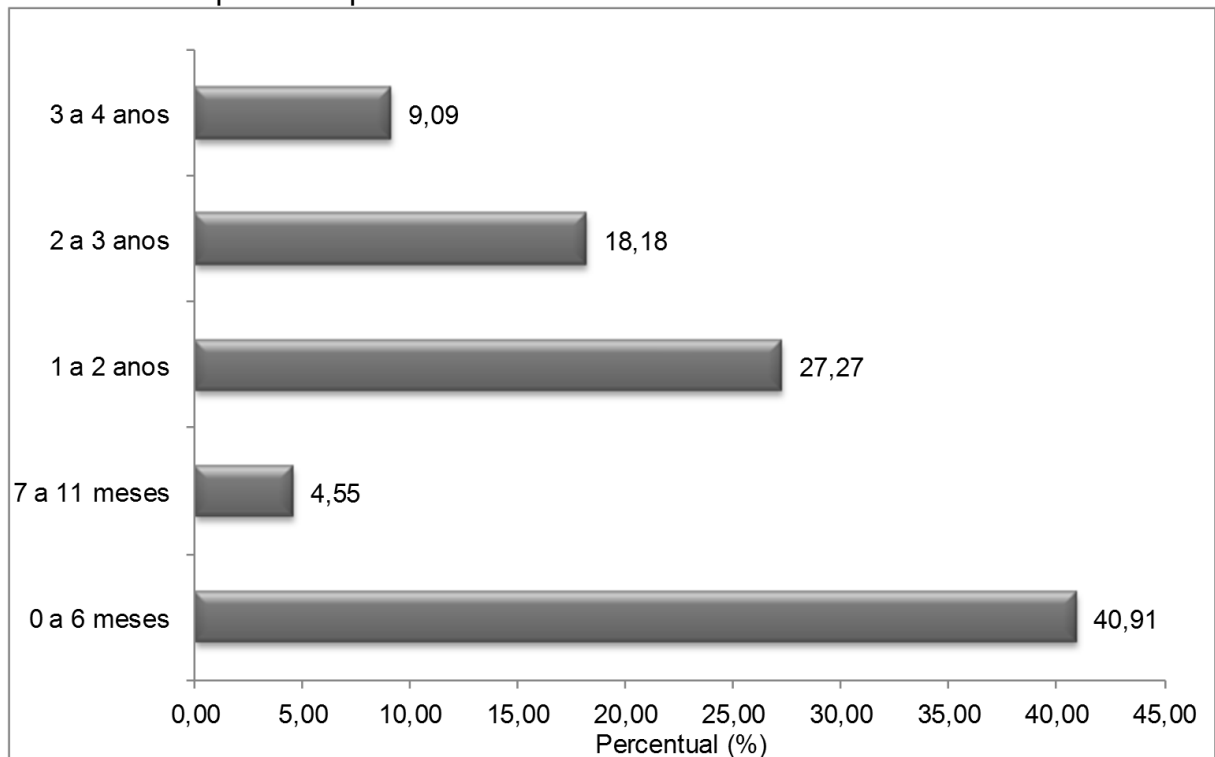
Tabela 7: Cruzamento - Tempo de empresa x Ascensão de cargo

	Sim		Não		TOTAL	
	F	V	F	V	F	V
0 a 6 meses	1	9,09%	8	72,73%	9	40,91%
7 a 11 meses	0	0,00%	1	9,09%	1	4,55%
1 a 2 anos	4	36,36%	2	18,18%	6	27,27%
2 a 3 anos	4	36,36%	0	0,00%	4	18,18%
3 a 4 anos	2	18,18%	0	0,00%	2	9,09%
Total	11	100%	11	100%	22	100%

Fonte: Pesquisadora

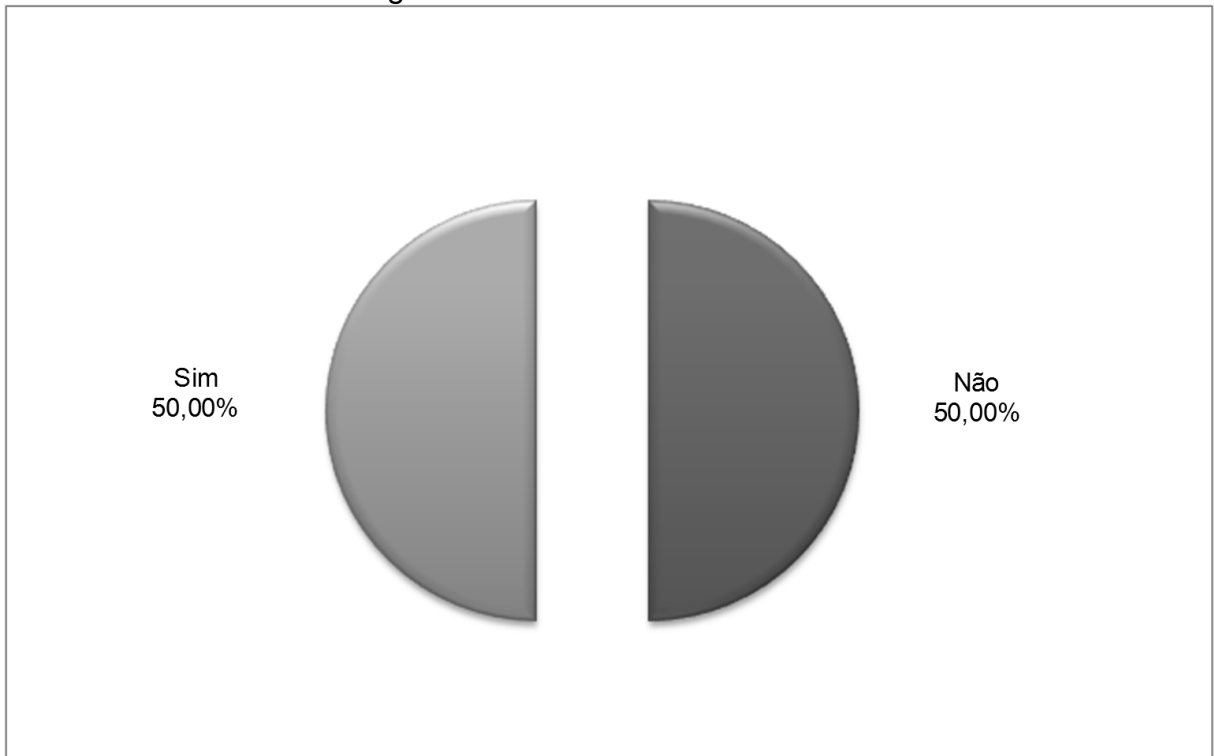
A Tabela 7 contém as informações cruzadas do tempo de empresa que cada funcionário está na TopWay e se já foram promovidos na mesma.

Gráfico 7: Tempo de empresa



Fonte: Pesquisadora

Gráfico 8: Ascensão de cargo



Fonte: Pesquisadora

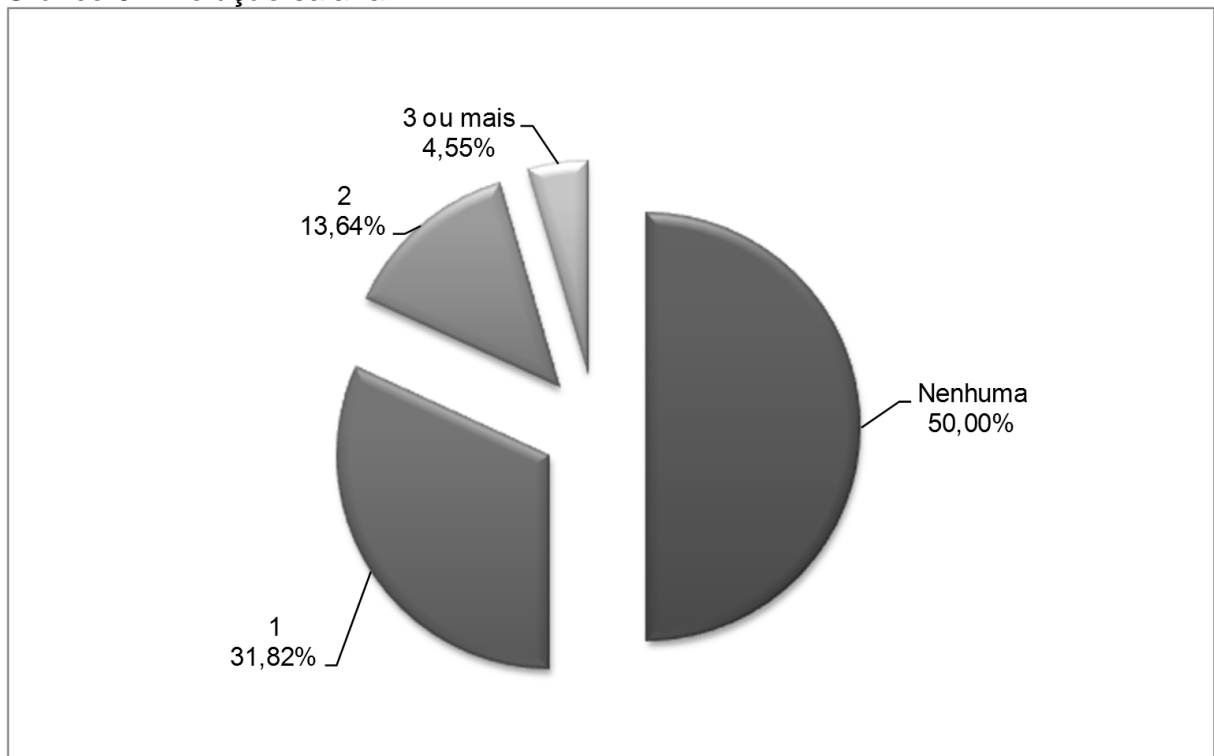
Analisando a Tabela 7 e os Gráficos 7 e 8, percebe-se que exatamente metade dos funcionários já subiu de cargo e metade não. A maior parte do quadro de colaboradores da empresa trabalha há menos de seis meses na mesma (40,91%), com isso observa-se que há um alto índice de rotatividade. Com o cruzamento das informações, observa-se que grande parte dos colaboradores que trabalham há mais de 1 ano já subiram de cargo (72%), sendo que apenas 2 que trabalham há menos de 2 anos ainda não cresceram na empresa. Visto que existe um colaborador que está na escola há menos de 6 meses e já teve ascensão de cargo.

Tabela 8: Evolução salarial

Alternativa	F	%
Nenhuma	11	50,00
1	7	31,82
2	3	13,64
3 ou mais	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 9: Evolução salarial



Fonte: Pesquisadora

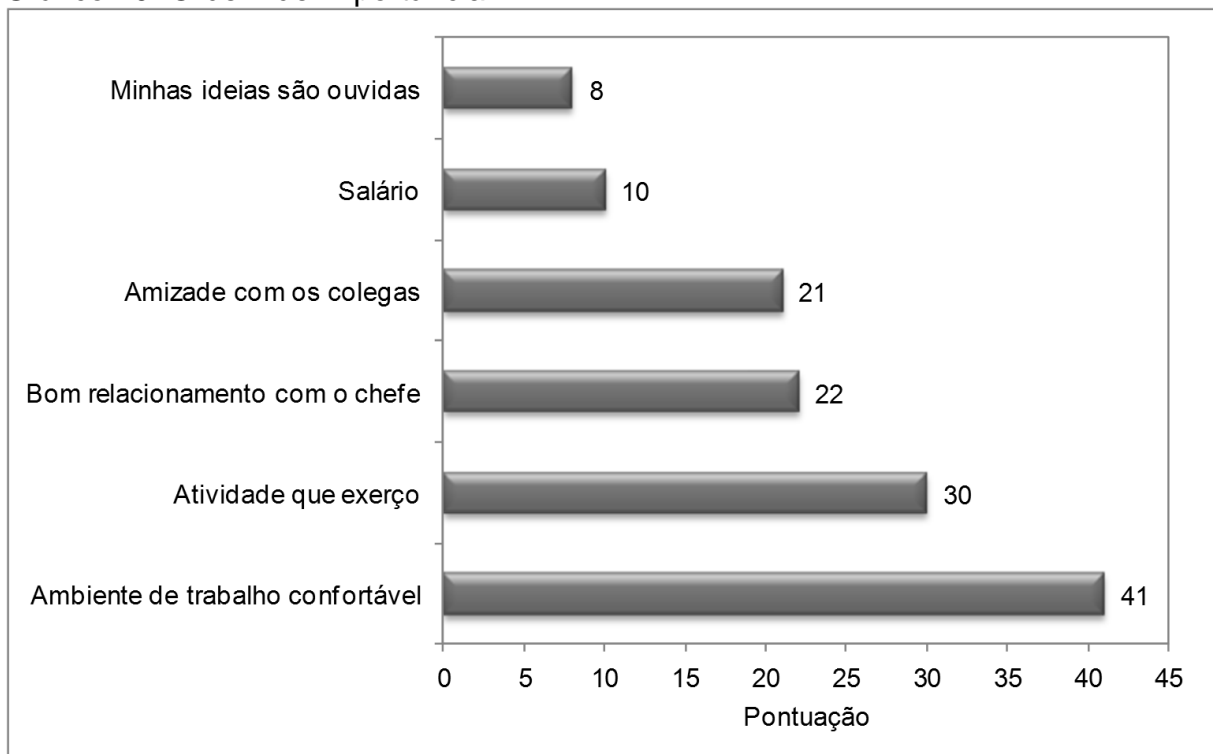
Como foi observado no gráfico 8, metade dos colaboradores não subiram de cargo e conseqüentemente não tiveram evolução salarial independente da negociação coletiva de trabalho. 31,82% tiveram uma evolução salarial e apenas 4,55% tiveram três ou mais evoluções. Considerando o tempo de vida da organização, o resultado se mostrou satisfatório.

Tabela 9: Grau de importância

ORDEM	Ambiente de trabalho confortável	Atividade que exerço	Bom relacionamento com o chefe	Amizade com os colegas	Salário	Minhas ideias são ouvidas
PRIMEIRO	30	15	3	12	6	0
SEGUNDO	6	12	18	4	2	2
TERCEIRO	5	3	1	5	2	6
TOTAL	41	30	22	21	10	8

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 10: Ordem de importância



Fonte: Pesquisadora

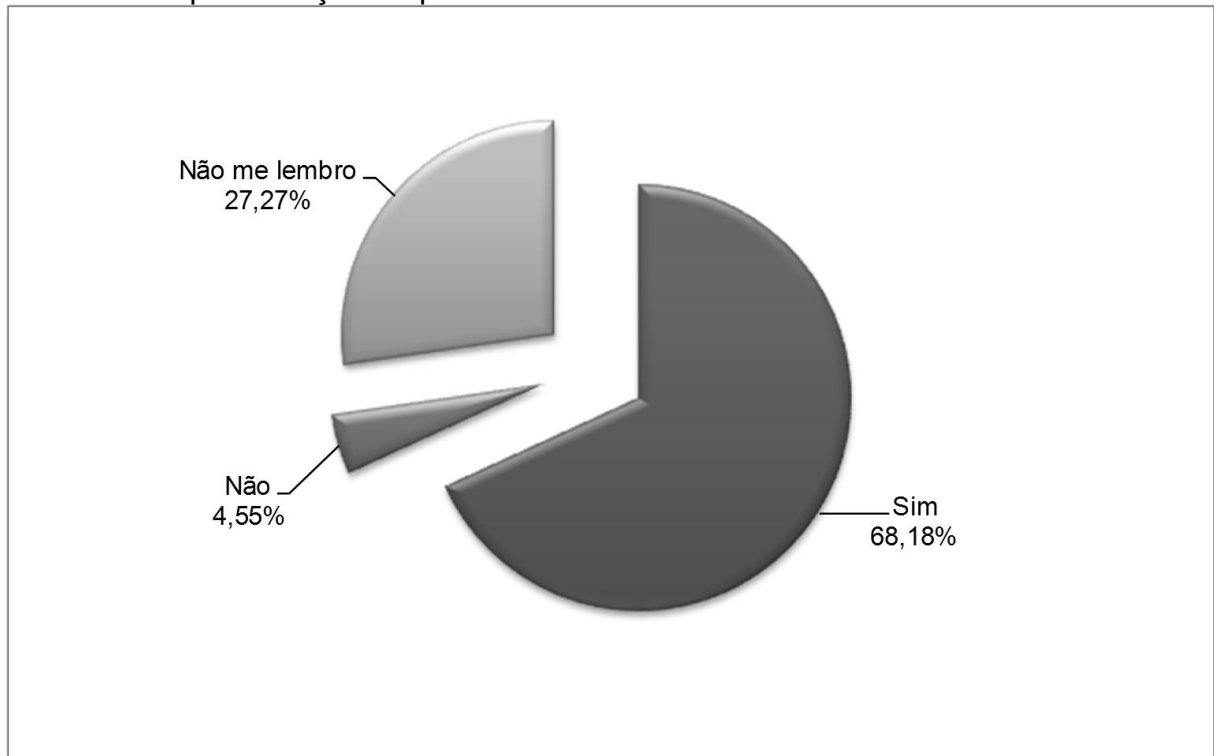
De acordo com o gráfico, o fator que os colaboradores mais apreciam em seu emprego na TopWay é o ambiente de trabalho confortável, se destacando com 41 pontos, sendo que a pontuação máxima é de 66 pontos. A atividade que cada um exerce também é muito importante, com 30 pontos, sendo que o salário e como as ideias são ouvidas são os pontos que menos se destacaram nas respostas, com 10 e 8 pontos respectivamente.

Tabela 10: Apresentação do plano de carreira

Alternativa	F	%
Sim	15	68,18
Não	1	4,55
Não me lembro	6	27,27
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 11: Apresentação do plano de carreira



Fonte: Pesquisadora

Dos colaboradores respondentes da TopWay, 68,18% lembram de que lhes foi passado o plano de carreira da empresa, 27,27% não lembram e 4,55% disse que não lhe foi apresentado. Se a empresa possui plano de carreira deve apresentá-lo para todos os funcionários e estes devem se lembrar disto, pois é uma forma de motivação, porém nem todos sonham em crescer e às vezes o plano de carreira pode não influenciar para estas pessoas. Apenas um setor não possui plano de crescimento profissional na empresa, o setor de faxina, mas isto não impede que o funcionário faça o curso e possa crescer também na escola.

Tabela 11: Já trabalhou em empresa que não possuía plano de carreira?

Alternativa	F	%
Sim	15	68,18
Não	7	31,82
Total	22	100,00

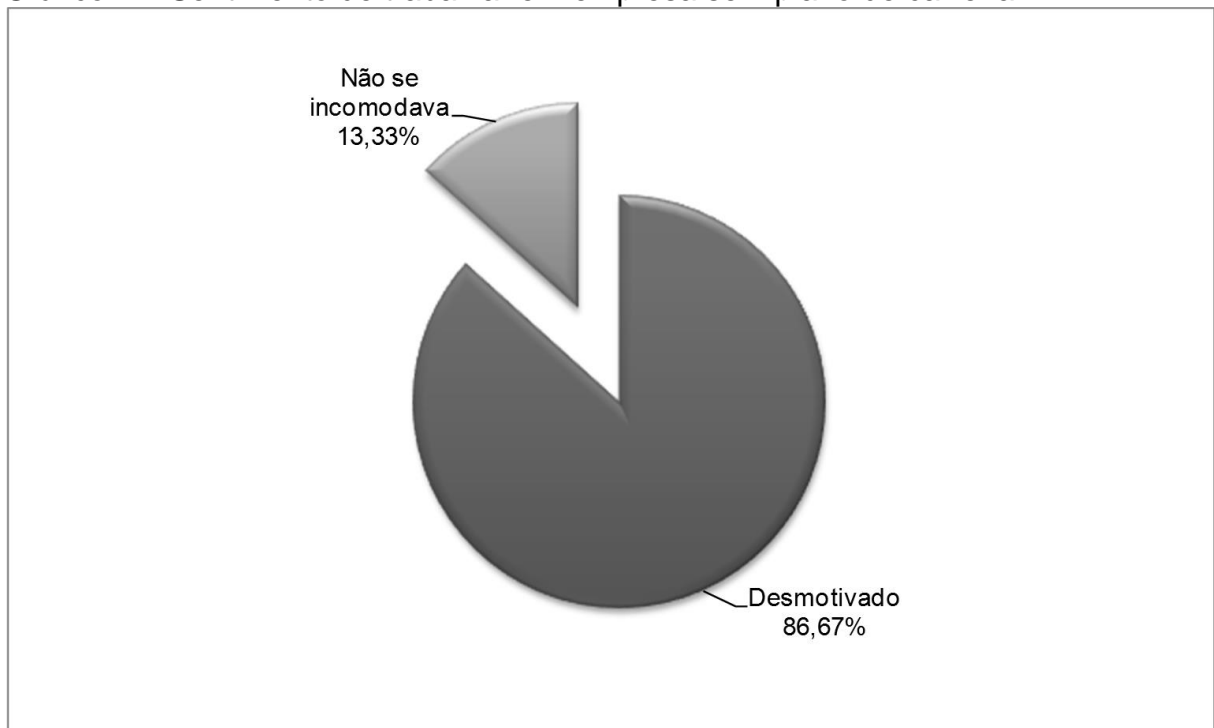
Fonte: Pesquisadora

Tabela 12: Sentimento de trabalhar em empresa sem plano de carreira

Alternativa	F	%
Desmotivado	13	86,67
Não se incomodava	2	13,33
Total	15	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 12: Sentimento de trabalhar em empresa sem plano de carreira



Fonte: Pesquisadora

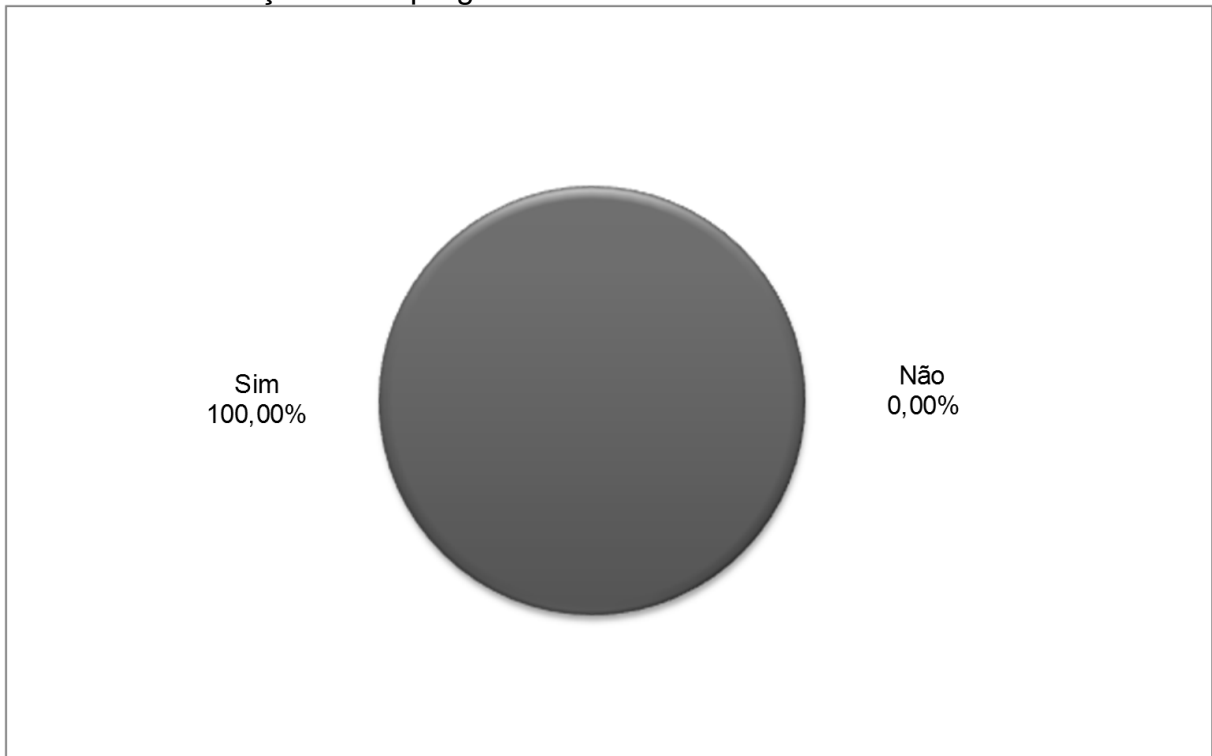
Dos colaboradores respondentes da TopWay, 68,18% já trabalharam em alguma empresa que não possuía plano de carreira e destas pessoas, 86,67% se sentiam desmotivados quando trabalhavam lá e apenas 13,33% não se incomodavam. Com isso, pode-se relacionar com a quantidade de pessoas que ainda não tiveram ascensão, podendo ser o objetivo delas, fazem o que deve ser feito, mas nada mais para se destacar e merecer um aumento de responsabilidade e conseqüentemente de salário também.

Tabela 13: Motivação do emprego atual

Alternativa	F	%
Sim	22	100,00
Não	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 13: Motivação do emprego atual



Fonte: Pesquisadora

Este gráfico demonstra que a totalidade dos colaboradores sentem-se motivados em trabalhar na TopWay.

Tabela 14: Sentimento sobre o trabalho atual

Atributos	Média
Amizade dos colegas	4,77
Colaboração dos colegas	4,59
Escuta de minhas ideias	4,59
Interesse do meu chefe	4,50
Modo como o chefe organiza o setor	4,18
Maneira da empresa de promoção	3,95
Meu salário comparado a capacidade	3,68
Meu salário comparado com o trabalho	3,59
Meu salário comparado ao custo de vida	3,32
Nº de vezes que já fui promovido	2,91

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 14: Sentimento sobre o trabalho atual



Fonte: Pesquisadora

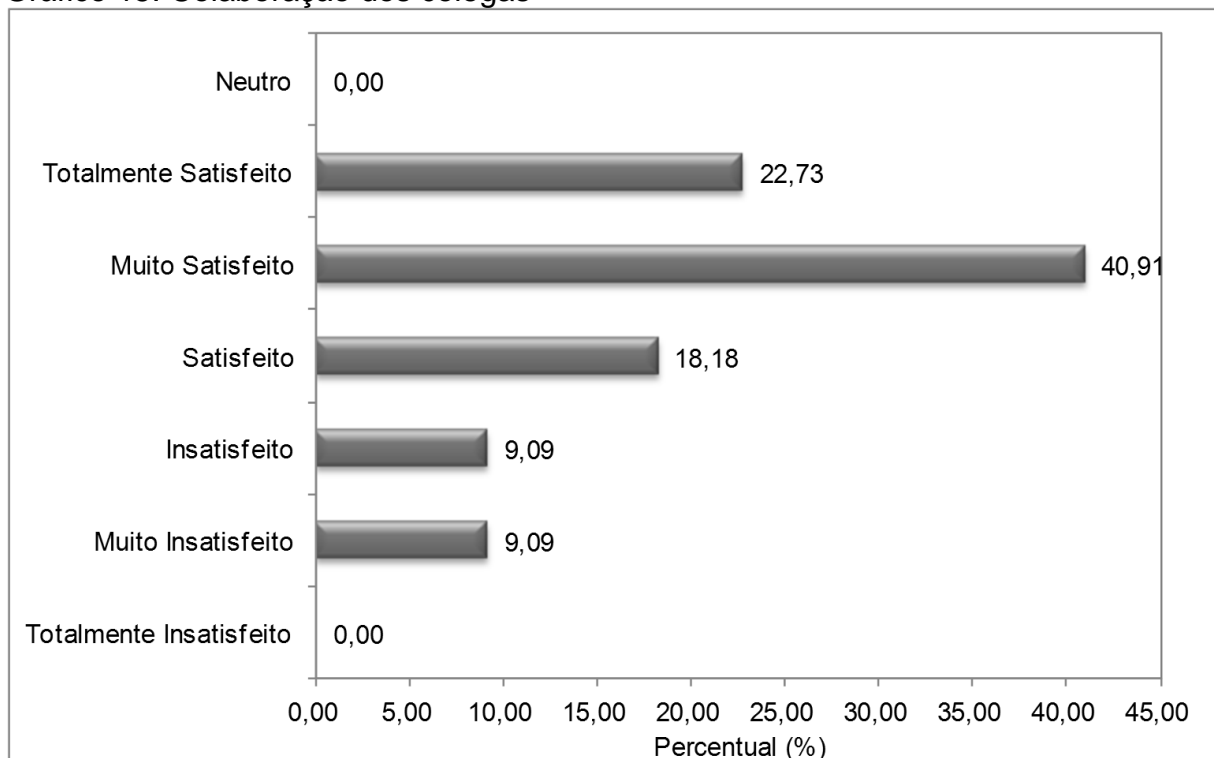
Com este gráfico é possível analisar que os pontos mais positivos para os trabalhadores da TopWay são a amizade dos colegas, com média de 4,77, sendo que a pontuação máxima é 6. Em seguida vem o modo com que escutam as ideias dos funcionários e colaboração dos colegas, com média de 4,59 cada. Os pontos em que os colaboradores estão menos satisfeitos são o salário comparado ao custo de vida e o número de vezes que já foram promovidos, com média de 3,32 e 2,91 respectivamente.

Tabela 15: Colaboração dos colegas

Colaboração dos colegas	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	2	9,09
Insatisfeito	2	9,09
Satisfeito	4	18,18
Muito Satisfeito	9	40,91
Totalmente Satisfeito	5	22,73
Neutro	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 15: Colaboração dos colegas



Fonte: Pesquisadora

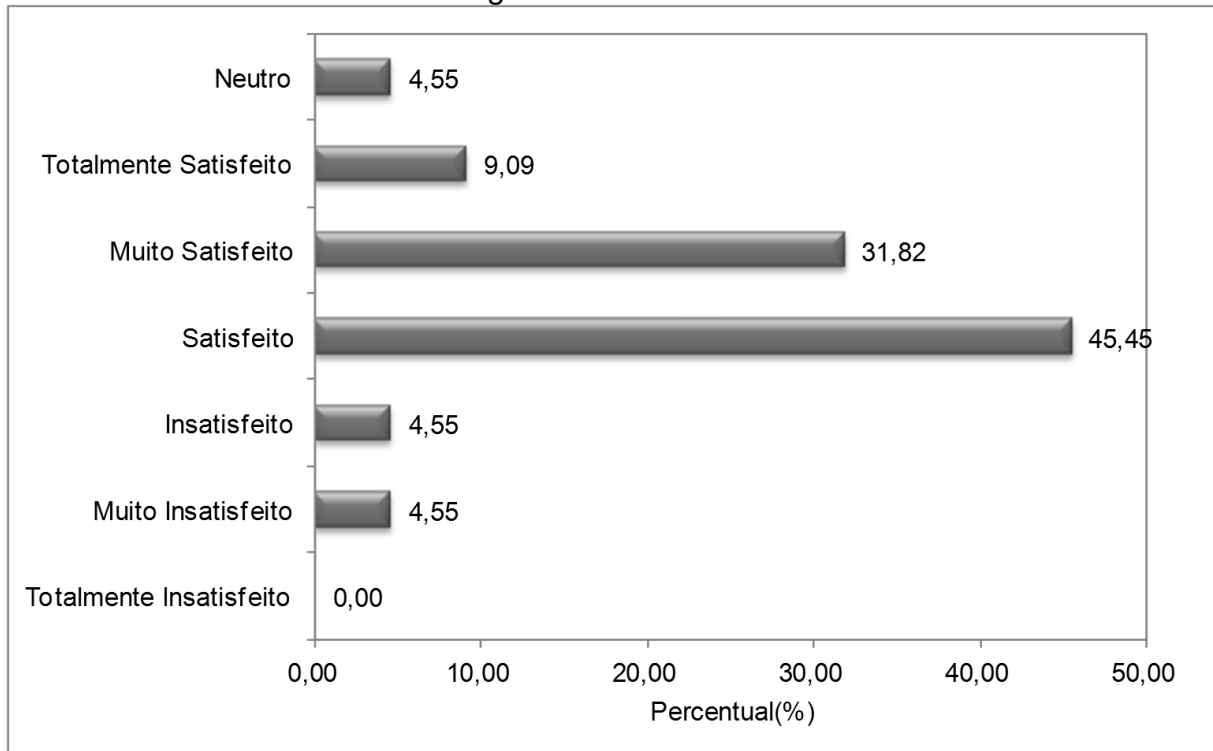
Percebe-se que as pessoas entrevistadas recebem ajuda dos seus colegas no trabalho, pois 40,91% estão muito satisfeitos com o espírito de colaboração dos colegas, 22,73% estão totalmente satisfeitos e apenas 9,09% estão insatisfeitos. Entretanto há 9,09% que estão muito insatisfeitos com esta questão e ninguém está totalmente insatisfeito. É um bom índice, visto que é praticamente impossível agradar a todos, porém a empresa pode tentar melhorar este aspecto como, por exemplo, implantar uma campanha para cada um ajudar o outro.

Tabela 16: Modo como o chefe organiza o setor

Modo como o chefe organiza o setor	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	1	4,55
Insatisfeito	1	4,55
Satisfeito	10	45,45
Muito Satisfeito	7	31,82
Totalmente Satisfeito	2	9,09
Neutro	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 16: Modo como o chefe organiza o setor



Fonte: Pesquisadora

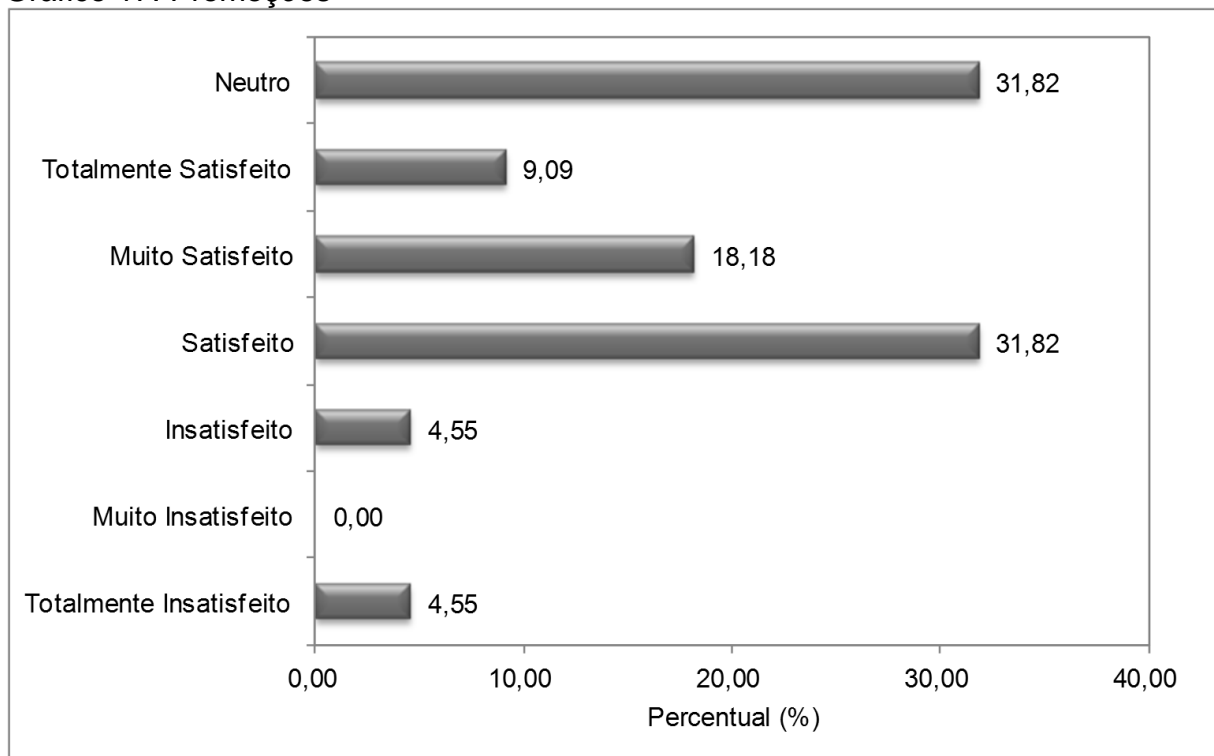
Observa-se que os chefes organizam bem os setores, pois 45,45% estão satisfeitos e 31,82% estão muito satisfeitos. Quem está insatisfeito, muito insatisfeito e neutro são apenas 4,55% em cada item. Não há ninguém totalmente insatisfeito.

Tabela 17: Promoções

Nº de vezes que já fui promovido	F	%
Totalmente Insatisfeito	1	4,55
Muito Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	1	4,55
Satisfeito	7	31,82
Muito Satisfeito	4	18,18
Totalmente Satisfeito	2	9,09
Neutro	7	31,82
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 17: Promoções



Fonte: Pesquisadora

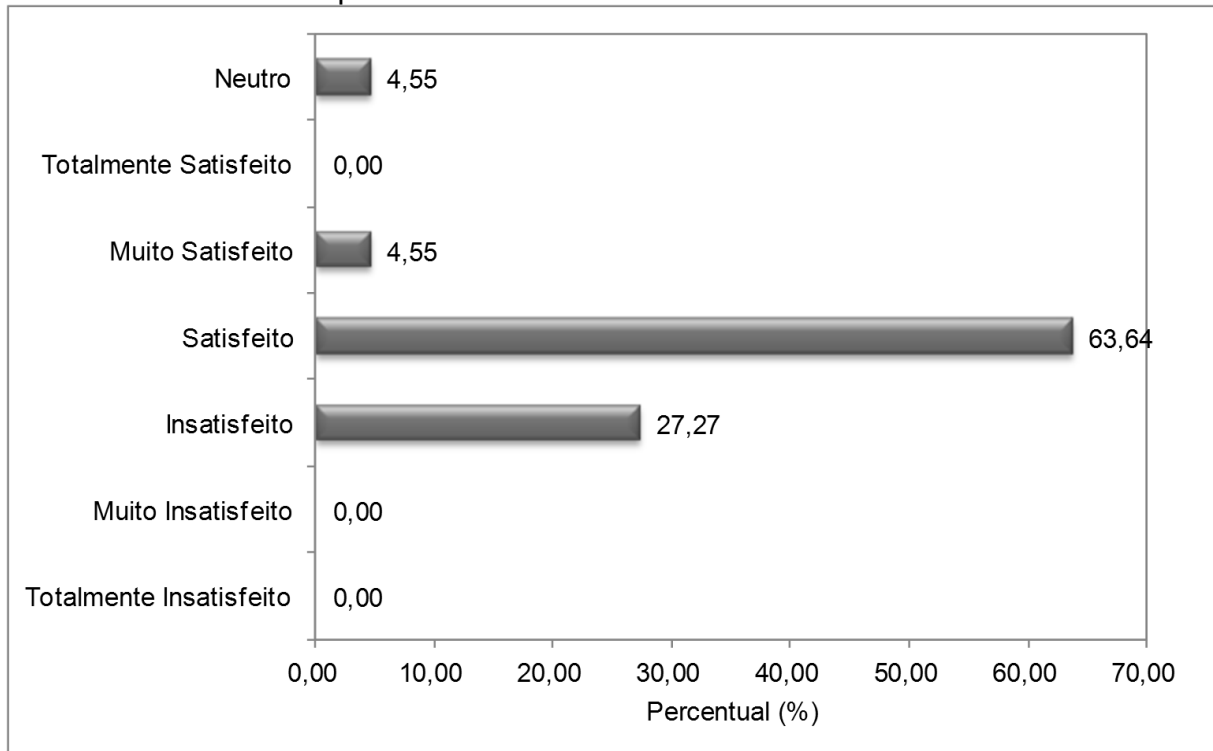
Referente à quantidade de promoções que cada um já recebeu, houve empate com pessoas que estão satisfeitos e neutros, com 31,82%. Também houve empate com quem está insatisfeito e totalmente insatisfeito, com 4,55%. As respostas neutras deram um alto índice, pois há bastantes colaboradores novos e ainda estão conhecendo a empresa.

Tabela 18: Salário comparado com o trabalho

Meu salário comparado com o trabalho	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	6	27,27
Satisfeito	14	63,64
Muito Satisfeito	1	4,55
Totalmente Satisfeito	0	0,00
Neutro	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 18: Salário comparado com o trabalho



Fonte: Pesquisadora

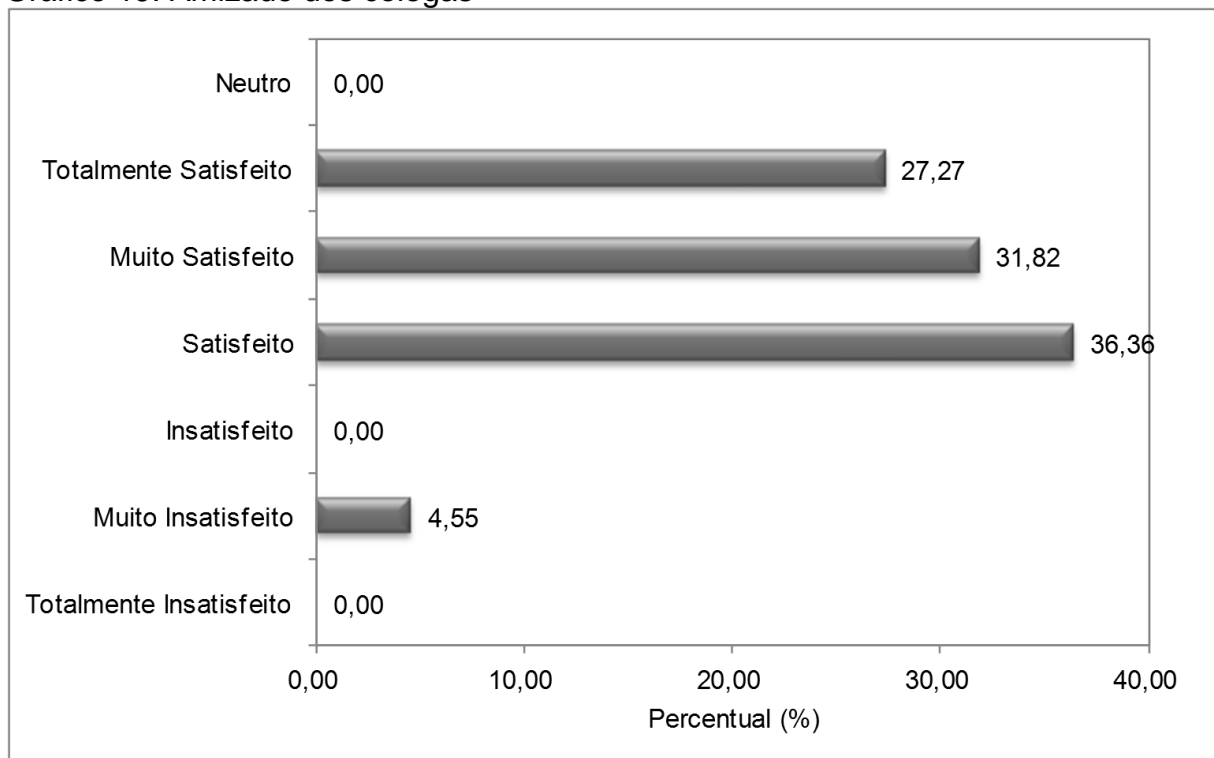
A comparação do salário com o quanto cada um trabalha refletiu em 63,64% de pessoas satisfeitas, 27,27% de pessoas insatisfeitas e empate entre pessoas muito satisfeitas e neutras com 4,55%. Salário sempre será uma questão difícil de agrandar a todos, ainda mais para uma empresa pequena, apesar de fazer parte de uma rede, é uma franquia composta por 23 funcionários. Contudo não existem pessoas muito ou totalmente insatisfeitas com o salário.

Tabela 19: Amizade dos colegas

Amizade dos colegas	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	1	4,55
Insatisfeito	0	0,00
Satisfeito	8	36,36
Muito Satisfeito	7	31,82
Totalmente Satisfeito	6	27,27
Neutro	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 19: Amizade dos colegas



Fonte: Pesquisadora

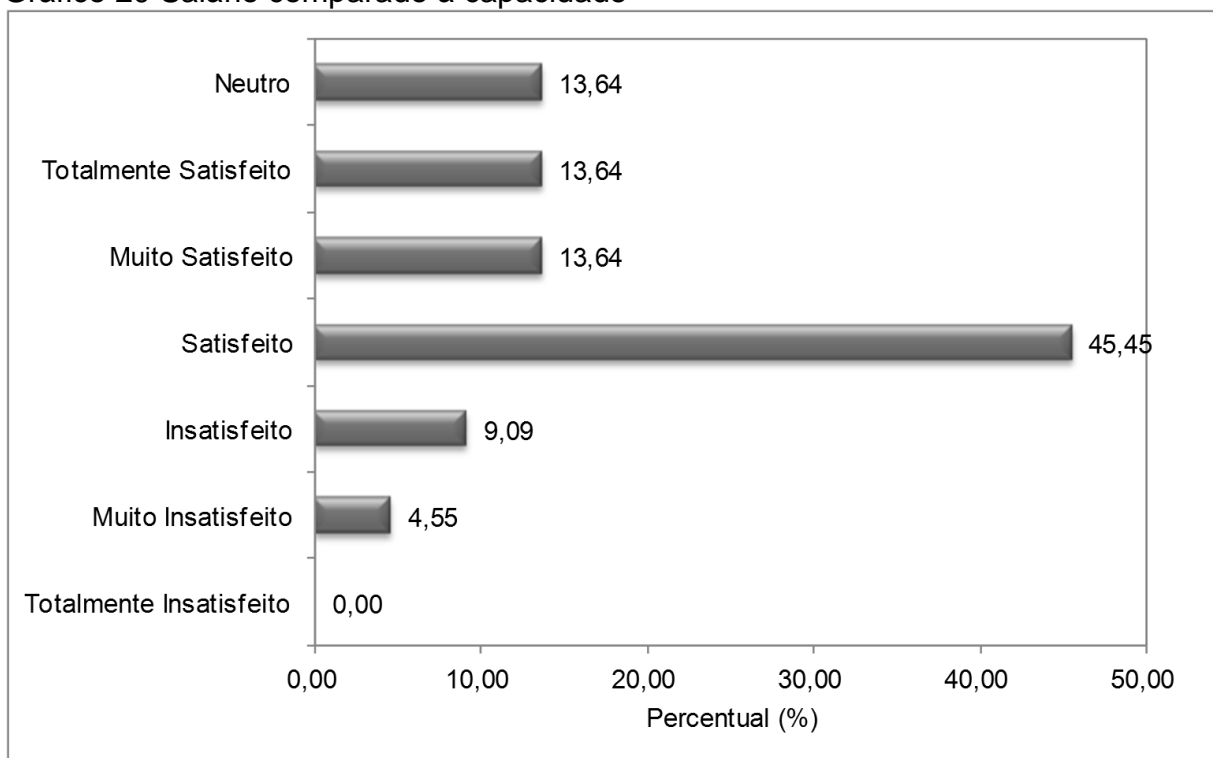
A amizade entre os colegas de trabalho é algo muito forte na TopWay, pois 36,36% estão satisfeitos com o tipo de amizade demonstrado a eles, 31,82% estão muito satisfeitos e 27,27% estão totalmente satisfeitos, apenas 4,55% estão muito insatisfeitos neste quesito.

Tabela 20: Salário comparado à capacidade

Meu salário comparado à capacidade	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	1	4,55
Insatisfeito	2	9,09
Satisfeito	10	45,45
Muito Satisfeito	3	13,64
Totalmente Satisfeito	3	13,64
Neutro	3	13,64
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 20 Salário comparado à capacidade



Fonte: Pesquisadora

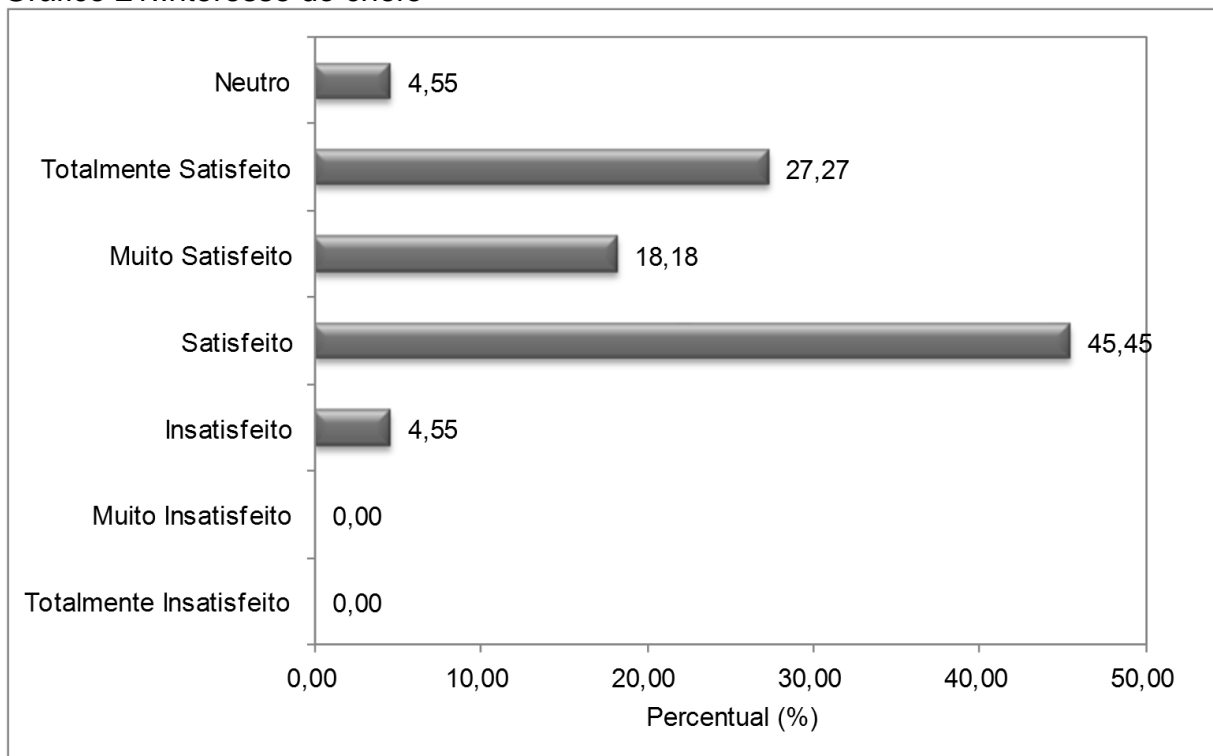
A comparação do salário com a capacidade profissional de cada um refletiu em 45,45% de pessoas satisfeitas e empate de 13,64% para as pessoas que estão muito e totalmente satisfeitas e neutras. Apenas uma pessoa (4,55%) está muito insatisfeita neste quesito.

Tabela 21: Interesse do chefe

Interesse do meu chefe	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	1	4,55
Satisfeito	10	45,45
Muito Satisfeito	4	18,18
Totalmente Satisfeito	6	27,27
Neutro	1	4,55
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 21: Interesse do chefe



Fonte: Pesquisadora

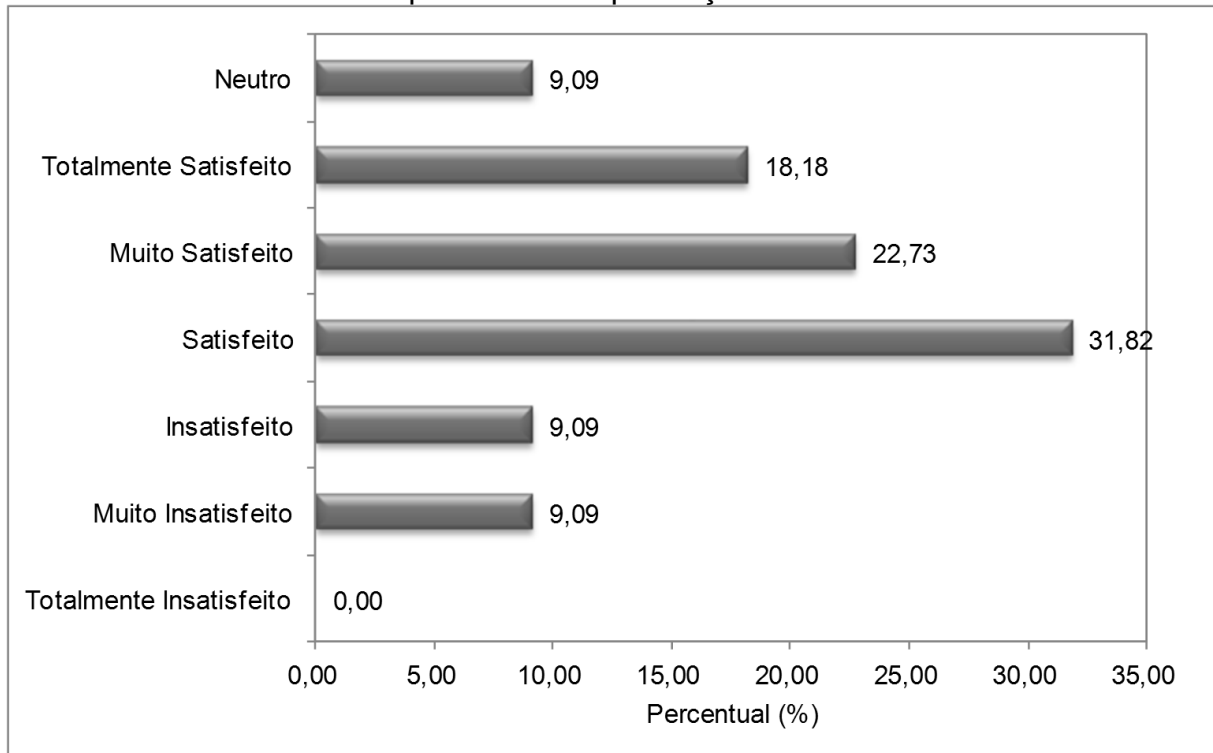
Os chefes existentes na TopWay estão realizando um bom trabalho, pois 45,45% dos funcionários estão satisfeitos pelo interesse do chefe nos seus trabalhos, 27,27% estão totalmente satisfeitos, 18,18% estão muito satisfeitos e as pessoas neutras e insatisfeitas resultaram em 4,55% cada.

Tabela 22: Maneira de a empresa realizar promoção

Maneira da empresa de promoção	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	2	9,09
Insatisfeito	2	9,09
Satisfeito	7	31,82
Muito Satisfeito	5	22,73
Totalmente Satisfeito	4	18,18
Neutro	2	9,09
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 22: Maneira de a empresa realizar promoção



Fonte: Pesquisadora

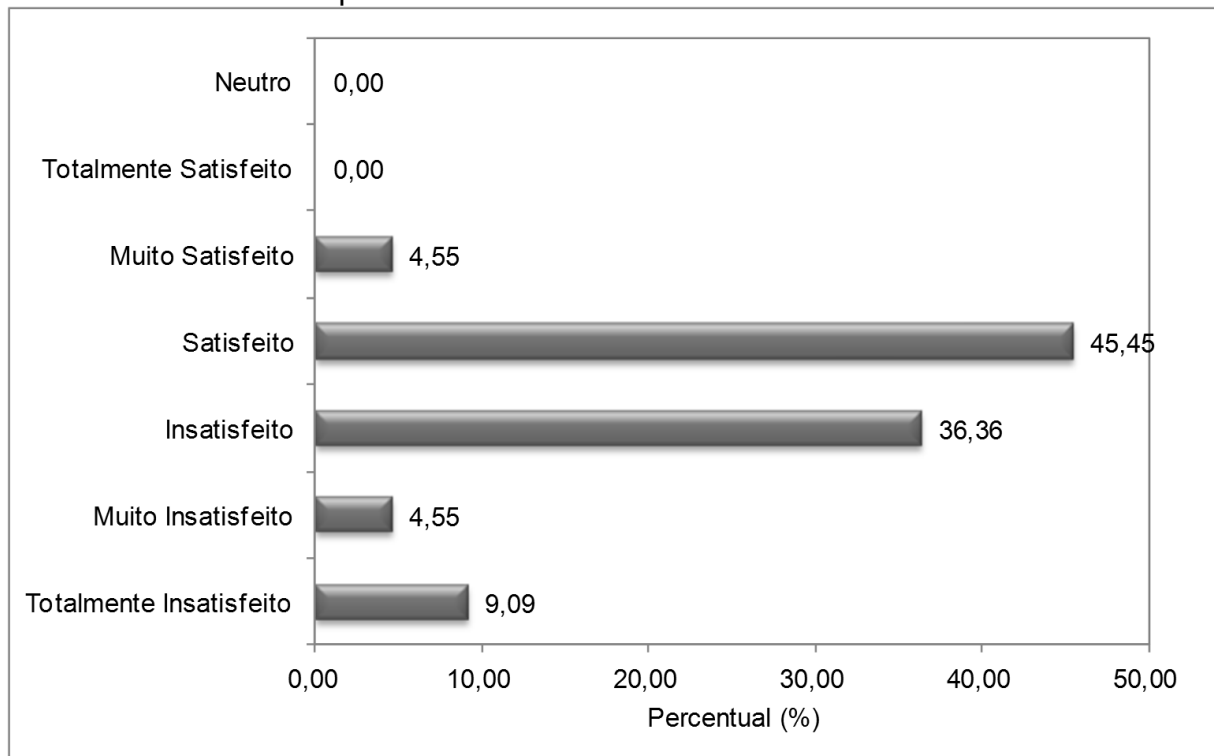
Na questão da maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal, 31,82% estão satisfeitos, 22,73% estão muito satisfeitos e houve empate de 9,09% com os insatisfeitos, muito insatisfeitos e neutros.

Tabela 23: Salário comparado ao custo de vida

Meu salário comparado ao custo de vida	F	%
Totalmente Insatisfeito	2	9,09
Muito Insatisfeito	1	4,55
Insatisfeito	8	36,36
Satisfeito	10	45,45
Muito Satisfeito	1	4,55
Totalmente Satisfeito	0	0,00
Neutro	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 23: Salário comparado ao custo de vida



Fonte: Pesquisadora

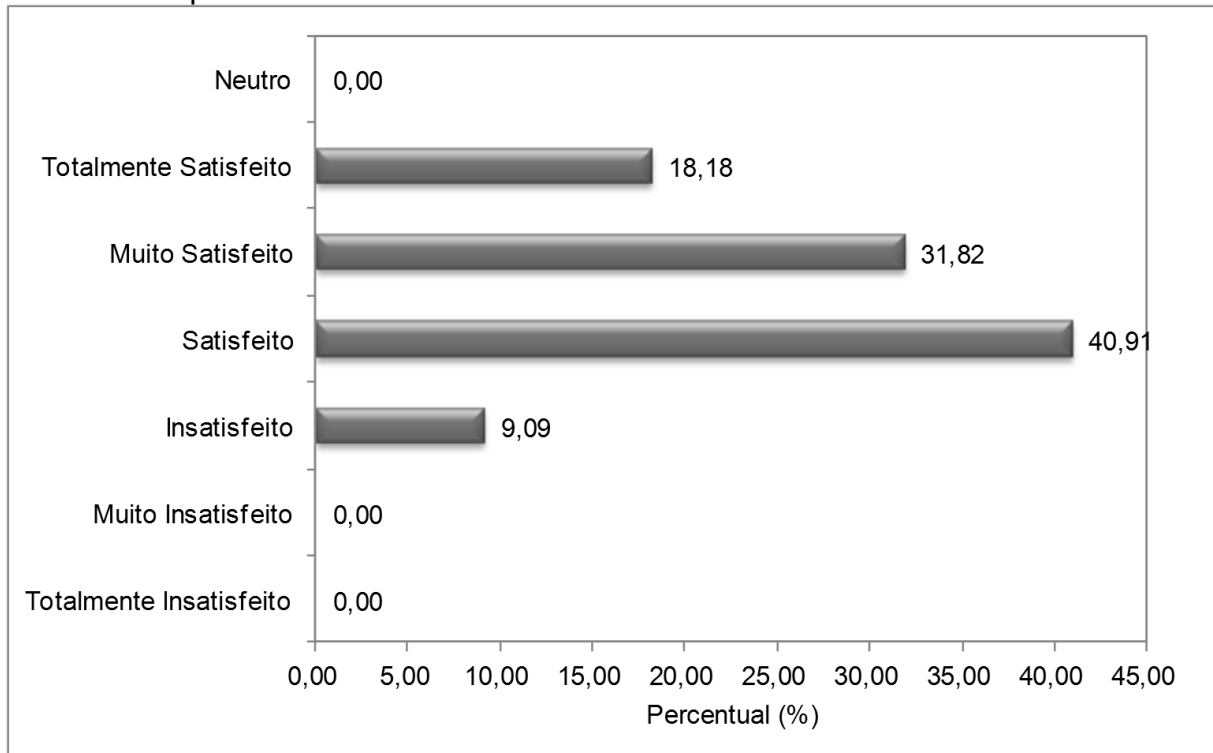
A comparação do salário com o custo de vida refletiu em 45,45% de pessoas satisfeitas, 36,36% de insatisfeitas, 9,09% estão totalmente insatisfeitas e empate de 4,55% com os opostos, muito satisfeitas e muito insatisfeitas.

Tabela 24: Aproveitamento das ideias

Aproveitamento de minhas ideias	F	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	2	9,09
Satisfeito	9	40,91
Muito Satisfeito	7	31,82
Totalmente Satisfeito	4	18,18
Neutro	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Pesquisadora

Gráfico 24: Aproveitamento das ideias



Fonte: Pesquisadora

A questão sobre a maneira com que as ideias dos colaboradores são ouvidas refletiu em 40,91% de pessoas satisfeitas, 31,82% de pessoas muito satisfeitas, 18,18% totalmente insatisfeitas e uma minoria de 9,09% pessoas insatisfeitas. Com isso, nota-se que a empresa é aberta para ouvir as ideias dos funcionários, mas pode tentar encontrar uma maneira de melhorar a porcentagem de pessoas insatisfeitas.

4.1 ANÁLISE GERAL

4.1.1 Perfil dos Colaboradores

O sexo feminino é predominante entre os colaboradores da TopWay (68,18%) contra 31,82% pertencente ao sexo masculino. Destes números, 18,18% dos trabalhadores são jovens entre 16 e 18 anos e a maioria dos funcionários (54,55%) se encontra na idade entre 19 a 25 anos. Entretanto também há funcionários acima dos 42 anos (4,55%) e nenhum acima dos 50 anos. As pessoas solteiras são maioria (81,82%), os casados constituem 9,09% e os separados-divorciados e viúvos contam com 4,55% cada. A quantidade de pessoas com ensino superior completo e incompleto é exatamente igual (36,36%), com ensino médio completo são 18,18%, ensino médio incompleto e fundamental completo são 4,55% cada. A maioria dos colaboradores trabalha no setor pedagógico, com 45,45%, seguido pelos setores recepção e marketing (18,18% cada), administração com 13,64% e o setor da limpeza conta apenas com uma funcionária, sendo 4,55% do total.

Por se tratar de uma escola de inglês, que ensina algo que é um diferencial para conseguir um bom emprego, a organização precisa contar com pessoas que possuem espírito jovem, não necessariamente com pouca idade, mas que saibam cativar os alunos e tornar a escola inteira um lugar agradável, principalmente a sala de aula para que os alunos não desistam do sonho de conseguir um emprego melhor e não percam a vontade de aprender inglês.

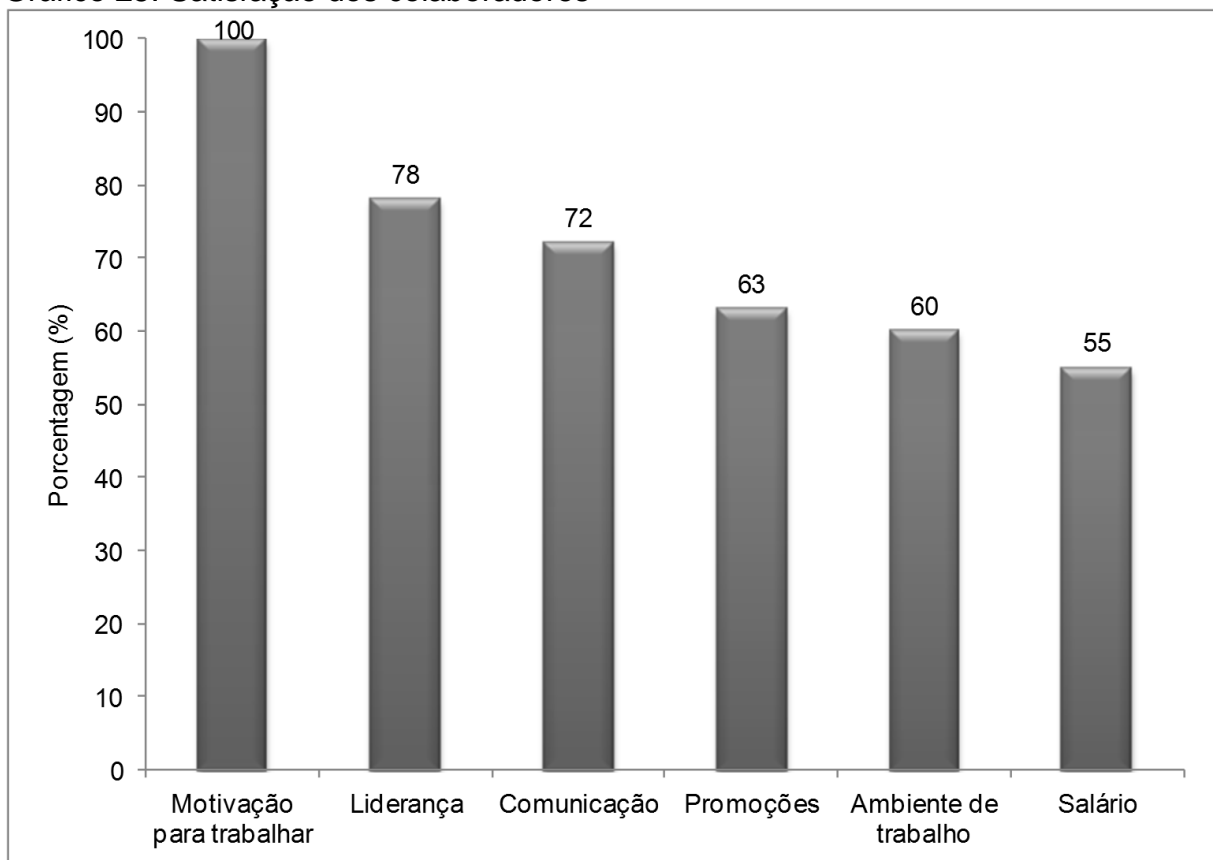
4.1.2 Plano de Carreira

Em relação ao plano de carreira da empresa em estudo, 68,18% dos colaboradores da TopWay lembram de que lhes foi passado o mesmo e já trabalharam em alguma empresa que não possuía plano de carreira, 27,27% não lembram e 4,55% disse que não lhe foi apresentado. Apenas um setor não possui plano de crescimento profissional na empresa, o setor de faxina, mas isto não impede que o funcionário se aperfeiçoe e cresça também na escola. Entre as pessoas que já trabalharam em empresa sem plano, 86,67% se sentiam desmotivados e apenas 13,33% não se incomodavam. Dentro desses 13,33% pode

estar aquelas duas pessoas que estão há quase dois anos na TopWay e ainda não cresceram, mas para realmente saber, a empresa em estudo deve conversar com seus funcionários, conhecer seus objetivos e sonhos, diminuindo ainda mais o espaço entre a empresa e o colaborador.

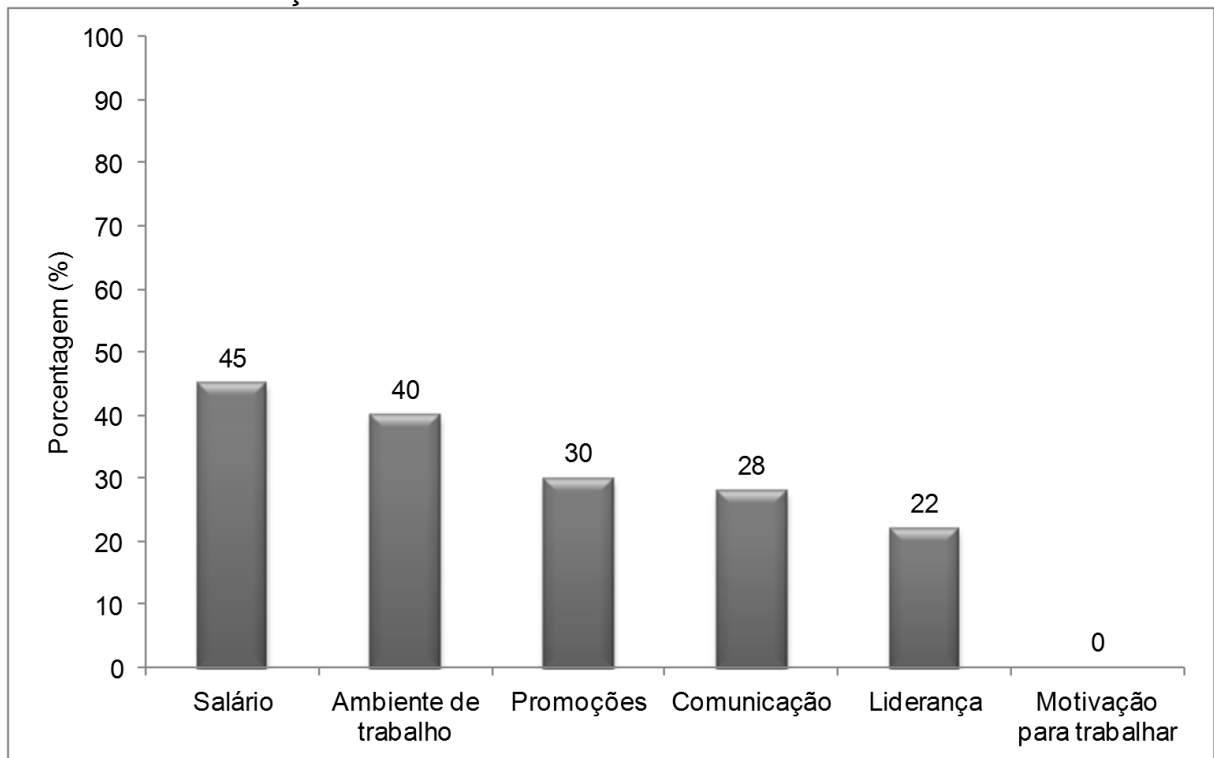
A partir dos maiores índices de satisfação e insatisfação dos colaboradores, foi possível montar os gráficos abaixo para uma melhor visualização dos resultados gerais da pesquisa.

Gráfico 25: Satisfação dos colaboradores



Fonte: Pesquisadora

Gráfico 26: Insatisfação dos colaboradores



Fonte: Pesquisadora

4.1.3 Motivação dos funcionários

Apesar de existir alguns pontos que podem ser melhorados na organização, atualmente a motivação é uma questão completamente satisfatória, pois todos os colaboradores consideram a TopWay uma empresa boa de se trabalhar e se sentem motivados na mesma. Entretanto, a empresa deve continuar monitorando para que esses índices não caiam.

4.1.4 Liderança

Os gestores existentes na TopWay estão realizando um bom trabalho, há um grande número de pessoas (78%) satisfeitas com eles. Quem está insatisfeito, muito insatisfeito e neutro resultam em 22%. Os funcionários também estão muito satisfeitos pelo interesse do líder nos seus trabalhos, porém existe um número de pessoas descontentes, mas como se trata de uma empresa com poucos funcionários, 22% de 22 pessoas é uma quantidade considerável que a empresa poderia prestar mais atenção e talvez chegar à satisfação total.

4.1.5 Comunicação

A maneira com que as ideias dos colaboradores são ouvidas foi a menos citada na valorização do emprego atual, entretanto na pergunta individual sobre isto, refletiu em várias pessoas satisfeitas (72%), porém vale ressaltar que há um número considerável de funcionários insatisfeitos (28%). Então, pode-se perceber que a empresa é aberta para ouvir as ideias dos funcionários, mas pode tentar encontrar uma maneira de diminuir a percentagem de pessoas insatisfeitas.

4.1.6 Promoções

Exatamente metade dos funcionários já subiu de cargo e metade não, esta última metade ainda não teve evolução salarial independente da negociação coletiva de trabalho. A maior parte do quadro de colaboradores da empresa trabalha há menos de seis meses na mesma (40,91%), representando um alto índice de rotatividade. Contudo, 72% dos trabalhadores que estão na empresa há mais de um ano já subiram de cargo, apenas dois que trabalham há menos de dois anos ainda não cresceram na empresa. 31,82% tiveram uma evolução salarial e apenas 4,55% (uma pessoa) obteve três ou mais evoluções. Existe um colaborador que está na escola há menos de seis meses e já possuiu ascensão de cargo.

Apenas 31,82% dos colaboradores estão satisfeitos com a quantidade de promoções que já recebeu e 9,09% estão totalmente satisfeitos, sendo que metade da organização já cresceu na empresa. Há um alto índice de neutros nesta questão, com 31,82% e a pontuação desta pergunta foi média, o que significa que a maioria dos trabalhadores não está satisfeita com a quantidade de vezes que já foi promovida. Também houve empate neste quesito com quem está insatisfeito e totalmente insatisfeito, com 4,55% cada, pode-se relacionar com aquelas duas pessoas que estão na empresa há quase dois anos e ainda não cresceram.

Contudo, referente à maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal, 31,82% estão satisfeitos, 22,73% estão muito satisfeitos e 18,18% estão totalmente satisfeitos. Porém houve empate de 9,09% com os insatisfeitos, muito insatisfeitos e neutros. Consegue-se observar que quando se trata da promoção pessoal fica mais difícil de agradar e quando é para analisar o outro, as pessoas se

confortam melhor, há um número considerável de insatisfeitos para uma análise mais crítica.

4.1.7 Ambiente de Trabalho

Os fatores que os colaboradores mais apreciam em seu emprego na TopWay são o ambiente de trabalho confortável, a atividade que cada um exerce, a amizade e a colaboração dos colegas, ou seja, a TopWay propicia um lugar agradável de se trabalhar, os colaboradores gostam do que fazem e gostam de seus colegas, muitas vezes os considerando mais que isso, como amigos. Porém existem dois pontos que os funcionários menos citaram que é o salário e como as ideias são ouvidas, salário é uma questão complicada de agradar a todos, mas apesar disso, as pessoas se sentem motivadas no seu emprego e a forma como as ideias são ouvidas pode ser melhorada para que este ponto seja mais valorizado e os colaboradores não percam a sua motivação.

4.1.8 Salário

Na comparação do salário com o quanto cada um trabalha refletiu em muitas pessoas satisfeitas, porém 27,27% dos funcionários responderam que estão insatisfeitos, acreditando que trabalham mais do que recebem. Entretanto, na comparação do salário com a capacidade profissional de cada um também refletiu em muitas pessoas satisfeitas, porém apenas 13,64% ficaram neutras nesta pergunta e um profissional está muito insatisfeito neste quesito.

Já na comparação do salário com o custo de vida refletiu em muitas pessoas satisfeitas, mas muitas insatisfeitas também. O que é considerado normal, pois no mundo capitalista atual, as pessoas geralmente querem gastar mais do que recebem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A TopWay de Criciúma é uma franquia recente, em setembro de 2014 completará 4 anos e já conta com mais de 500 alunos, sendo que a mesma ensina somente inglês, para isto é necessário contar com ótimos profissionais, para que o inglês seja ensinado da melhor maneira possível. Os colaboradores da TopWay valorizam o trabalho em equipe, gostam do seu ambiente de trabalho e se sentem motivados no que fazem. Entretanto, conforme a fundamentação teórica, os profissionais de hoje gostam de novos desafios e motivações.

A partir deste estudo, pode-se verificar que a TopWay possui alta rotatividade e a teoria diz que as organizações devem pagar os salários baseados no desempenho, no setor de marketing paga-se assim, através da quantidade de matrículas realizadas, porém o desempenho do setor de recepção e ensino é mais subjetivo e o aumento do salário no setor administrativo é conforme o tempo na empresa.

A TopWay já possui um sistema de *feedback*, podendo ser na hora em que se percebe um erro ou um acerto, o superior já comunica a pessoa e o adverte ou o parabeniza e também existe uma pesquisa para os alunos dizerem o que acham das aulas, dos professores, recepção, administração e marketing, após ter mais de 50 pesquisas respondidas, a diretora tabula os dados e faz um *feedback* geral e individual. Com este *feedback* poderia ser medido o desempenho do profissional e assim remunerando-o melhor, já que salário foi um ponto negativo nas respostas dos colaboradores.

Na pesquisa aplicada apareceram alguns índices de insatisfação elevados para o tamanho da empresa, pode parecer um dado irrelevante, mas às vezes, uma pessoa insatisfeita e desmotivada, influencia outras pessoas a desgostarem da situação também. Seria interessante a TopWay conversar com os colaboradores que ainda não subiram de cargo para tentar descobrir o porque que eles ainda não cresceram, se é por falta de vontade, de oportunidade ou outra situação e também é importante conversar com as pessoas que já cresceram para saber o que elas estão achando do novo cargo, se elas possuem alguma sugestão de melhoria e se têm intenção de crescer profissionalmente ainda mais.

Então é possível analisar que se a empresa possui um plano de carreira, isto se torna um motivo de motivação para a maioria dos funcionários, mas é

necessário que a organização explique como o colaborador pode crescer na mesma e também o lembre deste plano, através de *feedback*, conversas, para que a motivação continue e até aumente, melhorando ainda mais o clima da empresa.

Este trabalho foi de grande importância para a acadêmica, pois durante a realização do mesmo, esta conseguiu visualizar o conteúdo aprendido em sala de aula na prática, as teorias realmente auxiliam na melhoria do funcionamento de uma empresa. Também foi importante para a organização em estudo, pois com os dados obtidos através da pesquisa, foi possível verificar os pontos fortes e fracos do interior da TopWay de Criciúma, conseguindo assim, a possibilidade de traçar objetivos e metas para os índices de satisfação melhorarem. Da mesma forma é relevante para os acadêmicos que se interessarem pelo assunto, conhecer algumas práticas de motivação e satisfação que acontecem no mercado atual relacionando com a teoria e exemplos de outras empresas.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: Informação e documentação: sumário e apresentação. Rio de janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: Resumos. Rio de janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12225**: Informação e documentação: Lombada – Apresentação. Rio de janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: Informação e documentação: Projeto de pesquisa – Apresentação. Rio de janeiro, 2005.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/04.pdf>>. Acesso em 03 Out. 2013.

BARCELOS, Igor. **Desenvolvendo um plano de carreira com foco em resultados**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.iniciativajr.com.br/artigos/desenvolvendo_um_plano_de_carreira_com_foco_em_resultados> Acesso em: 10 agosto 2013.

BASTOS, Virgilio B., SANTOS, Antonio V. M. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, Set. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a03.pdf>> Acesso em 12 Set. 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v17n1/v17n1a04.pdf>> Acesso em 08 Out. 2013.

BENEDET, Roberta. **O papel do plano de carreira no mercado atual**. Florianópolis – SC, 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295469>> Acesso em: 15 agosto 2013.

BONAFIN, Tabatha Caroline. **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Cascavel – PR, 2006. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminarario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%20E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%20E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>> Acesso em: 10 agosto 2013.

BORGES, Livia de Oliveira et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, Jun 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a10.pdf>> Acesso em 08 Out. 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, vol. 8, núm. 3, 2007, pp. 32-49. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416704003>> Acesso em 16 Set. 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>> Acesso em 08 Out. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESARE, Steven J.; Thornton, Coleen. Gestão de recursos humanos e ideias de especialista/generalista. **Jornal de Psicologia Gerencial**. V.8, n.3, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo e MUNIZ, Monalisa. Inteligência Emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF1. **Universidade São Francisco**. Paidéia, v. 16, n. 35, Dez. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>> Acesso em 16 Set. 2013.

COMIN, Daniela Uggioni. Toda a reescolha profissional requer uma mudança profissional. **Revista de Iniciação Científica**, América do Norte, 5, abr. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/iniciacaocientifica/article/view/165/170>> Acesso em 12 Set. 2013.

DURAND, T. A habilidade da alquimia. **Revista Francesa de Gestão**, n. 127, jan./fev. 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, Abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a04v33n2.pdf>> Acesso em 08 Out. 2013.

FURLAN, João Marcelo. **Inteligência Emocional como ferramenta para desenvolvimento das competências chave do líder**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://lideramablog.blogspot.com.br/2012/10/inteligencia-emocional-como-ferramenta.html>> Acesso em 07 Out. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBERA, Maria Candida Della. Carreira em “Y” e retenção de talentos – Reconhecer as diferenças entre especialistas e generalistas contribui para atração e retenção de talentos. **Revista BSP**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.revistabsp.com.br/edicao-julho-2011/2011/07/27/carreira-em-%E2%80%9Cy%E2%80%9D-e-retencao-de-talentos-reconhecer-as-diferencas-entre-especialistas-e-generalistas-contribui-para-atracao-e-retencao-de-talentos/>> Acesso em 10 Out. 2013.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves; FAVERO, Neide. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n4/11476.pdf>>. Acesso em 16 Set. 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. – São Paulo: LTr, 2005.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Dale. Sustentabilidade é grátis: Uma abordagem para uma cadeia de fornecimento sustentável. **Instituto de Logística e Supply Chain**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1599&Itemid=74> Acesso em 10 Out. 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, Luiza Lúcia e Silva et al. Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v28n1/a21v28n1.pdf>>. Acesso em 05 Set. 2013.



SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias Siqueira. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão; TAMAYO, Álvaro; et al. – Dados eletrônicos – Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=wYzv9MH_TiEC&printsec=frontcover&dq=Medidas+do+comportamento+organizacional+-+siqueira&hl=pt-PT&sa=X&ei=Xt58Uq2yMpOGkQfD8YHYAg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false> Acesso em 08 Nov. 2013.

TANURE, Betania; EVANS, Paul, PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VALADARES, Rodrigo. SILVA, José. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, vol8, jan/jun. 2007. Disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/244/633>> Acesso em 12 Set. 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário

	Universidade do Extremo Sul Catarinense –Unesc Curso de Administração de Empresas Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC-I)	
---	--	---

Professor Orientador: Nelson Savi
 Acadêmica: Daiana de Souza da Rós
 Segmento: Plano de Carreiras

Olá, este questionário é um instrumento de pesquisa da acadêmica na busca de informações para seu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre a importância de uma empresa possuir plano de carreira. Gostaria que você respondesse com sinceridade para que o trabalho tenha um resultado mais verdadeiro possível. Agradeço pela atenção.

1. Sexo Masculino Feminino
2. Idade de 16 a 18 anos de 26 a 33 anos
 de 19 a 25 anos de 42 a 49 anos
 de 34 a 41 anos de 58 a 65 anos
 de 50 a 57 anos acima de 65 anos
3. Estado Civil Solteiro Casado
 Separado-Divorciado Viúvo
4. Escolaridade Ensino fundamental incompleto Ensino médio incompleto
 Ensino fundamental completo Ensino médio completo
 Superior incompleto Superior completo
 Especialização Mestrado
 Doutorado Pós-doutorado
5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
 0 a 6 meses 7 a 11 meses 1 a 2 anos
 2 a 3 anos 3 a 4 anos 4 a 5 anos
 Mais de 5 anos Mais de 10 anos
6. Você trabalha em que setor? _____
7. Você considera esta empresa boa para se trabalhar?
 Sim Não

7.1 Se a resposta foi não, por quê?

- Não concordo com meu salário Não gosto do que faço
 Não ouvem minhas ideias Não gosto de meus colegas
 Não gosto da forma com que meu chefe me trata
 Outros _____

8. Liste em **ordem** de importância os três aspectos que você mais aprecia a respeito de seu emprego (Preencha com 1 – 2 – 3):

- () Salário () Bom relacionamento com o chefe
 () Atividade que exerço () Ambiente de trabalho confortável
 () Amizade com os colegas () Minhas ideias são ouvidas

9. Quando você entrou na empresa, foi lhe apresentado um plano de carreira?

- () Sim () Não () Não me lembro

10. Você já subiu de cargo nesta empresa?

- () Sim () Não

11. Quantas evoluções salariais você teve independente do dissídio coletivo?

- () Nenhuma () 1 () 2 () 3 ou mais

12. Você já trabalhou em outra empresa que não oferecia planos de crescimento profissional?

- () Sim () Não

12.1 Se sim, como se sentia?

- () Desmotivado () Não se incomodava

13. Você se sente motivado em trabalhar no seu emprego atual?

- () Sim () Não

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor represente a sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
 2 = Muito insatisfeito
 3 = Insatisfeito
 4 = Satisfeito
 5 = Muito satisfeito
 6 = Totalmente satisfeito
 0 = Neutro

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 () Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
 () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
 () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
 () Com a maneira com que minhas ideias são ouvidas.