

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Janice Vieira

**ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DO TELEATENDIMENTO DE
UMA COMPANHIA DE ENERGIA ELÉTRICA DO RS APÓS O CONGELAMENTO
DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Porto Alegre

2016

Janice Vieira

**ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DO TELEATENDIMENTO DE
UMA COMPANHIA DE ENERGIA ELÉTRICA DO RS APÓS O CONGELAMENTO
DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Andrea Poletto Oltramari.

Porto Alegre

2016

Janice Vieira

**ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DO TELEATENDIMENTO DE
UMA COMPANHIA DE ENERGIA ELÉTRICA DO RS APÓS O CONGELAMENTO
DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado emdede 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ivani e Agenor;

Aos meus irmãos, Rosani e Gelson;

Ao meu namorado Rodrigo;

A Deus que me motiva a buscar o desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças para persistir e lutar pelos meus sonhos e por ter permitido a conquista de mais este desafio em minha vida.

À minha família pelo apoio constante e pelo carinho para que fosse possível conquistar este título.

Ao meu namorado, que compartilhou comigo esse momento sendo paciente em minhas ausências e me motivando a fazer o meu melhor.

Aos professores da Escola de Administração da UFRGS pela dedicação que tiveram ao transmitir os seus conhecimentos e por se preocuparem com o desenvolvimento dos seus alunos.

A todos os funcionários do departamento de teleatendimento onde a pesquisa foi realizada, em especial ao chefe do setor que foi atencioso e compreensivo ao permitir que a pesquisa fosse realizada.

À minha orientadora, Professora Dra. Andrea Poletto Oltramari, que durante todo o trabalho mostrou-me o caminho a seguir e pelo carinho e dedicação que teve comigo.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta monografia.

RESUMO

O presente trabalho analisa o absenteísmo e a rotatividade do teleatendimento de uma companhia de energia elétrica do Rio Grande do Sul após o congelamento do Plano de Cargos e Salários - PCS. O objetivo geral do trabalho foi identificar o impacto do congelamento do Plano de Cargos e Salários sobre o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários do teleatendimento. Para alcançar esse objetivo buscou-se verificar a satisfação dos funcionários do departamento com relação à remuneração antes e após o congelamento do Plano de Cargos e Salários; identificar como o congelamento do Plano de Cargos e Salários interferiu na motivação e por fim evidenciar que fatores motivam os funcionários do setor. O estudo apresenta considerações teóricas sobre motivação e implantação de um Plano de Cargos e Salários. A pesquisa foi realizada com 145 funcionários do departamento de teleatendimento, mediante aplicação de um questionário. Os dados foram analisados tendo como referência a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e da Teoria da Satisfação Humana de Herzberg (fatores higiênicos e motivadores). Os resultados apontam que, após o congelamento do Plano de Cargos e Salários, os funcionários ficaram menos satisfeitos, e isso acabou interferindo na produtividade e na motivação do setor, sendo os jovens os funcionários que se mostraram mais desmotivados. A principal e mais importante conclusão do trabalho é que o congelamento do Plano de Cargos e Salários interferiu negativamente no absenteísmo e na rotatividade do departamento de teleatendimento.

Palavras-chave: motivação, absenteísmo, rotatividade, plano de cargos e salários, desmotivação.

ABSTRACT

This study analyzes the absenteeism and the turnover on the call center department of a power company in Rio Grande do Sul, Brazil, after freezing the Job and Salary Plan. The overall objective of the study was to identify the impact of the freezing of the Plan on the absenteeism and the turnover of the call center employees. To achieve this objective, we sought to verify the employee satisfaction on the department with respect to the compensation before and after freezing the Job and Salary Plan; to identify how the freezing interfered on the motivation; and finally show what factors motivate the employees of the sector. The study presents theoretical considerations about motivation and implementation of a Job and Salary Plan. The research was conducted with 145 employees of the call center department by applying a survey. Data were analyzed with reference to Maslow's Hierarchy of Needs Theory and Herzberg's Two-factor Theory (motivation-hygiene theory). The results show that after freezing the Job and Salary Plan, employees were less satisfied and it ended up interfering on the productivity and the motivation of the department, and young employees were the most affected. The main and most important conclusion of the study is that the freezing of the Job and Salary Plan interfered negatively on the absenteeism and the turnover of the call center department.

Keywords: motivation, absenteeism, turnover, job and salary plan, demotivation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow	14
2.2 Teoria da Satisfação Humana de Herzberg	17
2.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor	19
3 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	23
4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO	28
5 METODOLOGIA.....	33
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
5.2 UNIVERSO.....	33
5.3 COLETA DE DADOS	34
5.4 ANÁLISE DOS DADOS	34
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	35
6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	35
6.2 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS.....	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	61

1 INTRODUÇÃO

Mudanças intensas têm ocorrido nas organizações. Atualmente os recursos intangíveis, como a capacidade intelectual dos recursos humanos, são muito valorizados, pois se mostram um meio estratégico para o crescimento da organização. Toda organização deseja encontrar pessoas motivadas e que tragam resultados satisfatórios.

A empresa e as pessoas trocam competências continuamente. A organização fornece o seu patrimônio para as pessoas, ensinando-as e capacitando-as, dessa forma, os funcionários ficarão mais preparados para enfrentar novos desafios, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. As pessoas, ao se capacitarem e enriquecerem a sua bagagem de conhecimento, colaboram para o crescimento da empresa (DUTRA, 2008).

Os funcionários encontram inúmeras formas de demonstrar quando estão insatisfeitos com a forma de gestão da empresa, com isso, aumenta o grau de rotatividade e absenteísmo. A rotatividade refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos ocorridos. Esse é um fator importante para a empresa, pois se ela está tendo um grau muito elevado de rotatividade terá maiores custos com a captação e desenvolvimento de novos trabalhadores, além de correr o risco de perder os seus talentos. Já o absenteísmo, refere-se à ausência no processo do trabalho, dever ou obrigação, assim como atrasos e saídas antecipadas. Quando o empregado não comparece no trabalho para a realização das suas atividades acaba sobrecarregando outros funcionários que terão que realizar as suas atividades, gerando atrasos na produção e gastos para a empresa.

Segundo dados do DIEESE (2014), ocorreram 29,1 milhões de admissões durante o ano, mas 12,0 milhões desse total não permaneceram ativos, tendo havido desligamento durante o ano, chegando a um percentual de 41,24% ao ano. Mais de dois terços dos desligamentos reportam-se aos motivos estritamente patronais. Considerando os motivos que têm origem na motivação do trabalhador, chama a atenção o crescimento do desligamento a pedido, que ocorre em função de uma dinâmica positiva do mercado de trabalho no período, com a criação de alternativas para a busca de postos de trabalho mais qualificados. O absenteísmo nas empresas mostra a tendência dos funcionários de se defenderem contra certas deficiências nas relações laborais faltando ao trabalho (falta por doença, por exemplo). Segundo dados do IBGE (2011), o nível de absenteísmo dos trabalhadores, efetivos e contratados temporários ficou em torno de 4,46% ao ano.

O Departamento de Gestão de Pessoas criou o Plano de Cargos e Salários (PCS) com o objetivo de reter e motivar os seus funcionários. Nesse documento são colocadas regras e informações referentes a cargos e salários. Dessa forma, o funcionário consegue projetar o seu crescimento na organização e o que é preciso fazer para ter um melhor desempenho. Assim, sente o desejo de melhorar sua performance e crescer profissionalmente.

As empresas quando passam por crises financeiras tendem a tirar alguns benefícios dos funcionários, com isso, acabam desmotivando-os e prejudicando o próprio resultado da empresa, pois uma organização é formada pelo conjunto de forças de cada membro. “O salário não deve mais ser visto como mera despesa e custo de fazer negócios, mas como um investimento intimamente ligado ao sucesso a longo prazo da empresa” (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997, p.20).

Houve inúmeras mudanças no mercado de trabalho, pois no passado o empregado ficava muito tempo em uma mesma organização, hoje as pessoas procuram a empresa que irá lhes oferecer os melhores benefícios e que irá desenvolver as suas capacidades. Tendo em vista que as carreiras são das pessoas, e não da empresa, cabe aos próprios funcionários gerenciar seu autodesenvolvimento, dentro e fora da organização.

A pesquisa foi realizada em uma grande companhia pública de energia elétrica do Rio Grande do Sul criada no ano de 1943. Esta empresa fornece energia elétrica para 1,6 milhão de unidades consumidoras, o que equivale a 4,8 milhões de pessoas ou a um terço da população gaúcha. A empresa teve uma receita operacional líquida superior a R\$ 3 bilhões em 2012. Os investimentos feitos ao longo de 2012 totalizaram R\$ 450 milhões.

O presente trabalho aborda como o congelamento do Plano de Cargos e Salários (PCS) da empresa modificou a performance dos funcionários do departamento de teleatendimento e, dessa forma, analisa os reflexos gerados no índice de absenteísmo e rotatividade dos mesmos. A empresa pesquisada fornece energia elétrica para 72 municípios, o que corresponde a aproximadamente 34% do mercado consumidor do RS. O departamento de teleatendimento atende todos os clientes da empresa, por isso a qualidade do atendimento é um fator relevante.

Com o objetivo de valorizar os funcionários foi implementado, em 1º de julho de 2006, o Plano de Cargos e Salários (PCS) da empresa que tinha três formas de avaliação: antiguidade, merecimento e desenvolvimento profissional, segundo a cartilha de Plano de Cargos e Salários da organização. A *promoção por Merecimento* se dá de forma bienal e é creditada no mês de setembro, tendo como referência o mês de agosto do ano de sua concessão, e para habilitar-se o empregado deve atender aos seguintes requisitos: a)

Pontuação que permita o avanço de um grau na faixa salarial do Nível de Desenvolvimento em que estiver posicionado; b) Conceito satisfatório na última Avaliação de Desempenho aplicada na Empresa; c) Um ano, no mínimo, de admissão na Empresa. A *promoção por Antiguidade* se dá de forma bienal e é creditada no mês de junho, tendo como referência o mês de maio do ano de sua concessão. Para habilitar-se o empregado deve ter um ano, no mínimo, de admissão na Empresa. Para habilitar-se à promoção por *Desenvolvimento Profissional*, o empregado deve atender aos seguintes requisitos: a) Pontuação que permita avanço de Nível de Desenvolvimento Profissional, de acordo com o somatório de pontos dos fatores de Desenvolvimento Profissional; b) Tempo mínimo de três anos de permanência no Nível de Desenvolvimento em que estiver posicionado; c) Conceito satisfatório na última Avaliação de Desempenho aplicada na Empresa.

Com a criação do plano, os funcionários ficaram satisfeitos, pois conseguiam ver em que nível de desempenho estavam e fazer projeções do lugar em que estariam em um determinado período. Assim, a motivação se tornou fator determinante na realização das atividades, na busca por novos conhecimentos, e a maioria dos funcionários almejava crescer dentro da própria organização.

Entretanto, devido à crise financeira que a empresa enfrentava desde 2010 e tendo sempre prejuízos acumulados no final do exercício financeiro desde então, ela corria grandes riscos de não ter a concessão renovada. Por consequência, desde 2 de janeiro de 2015 não houve as devidas promoções por Desenvolvimento Profissional, de júnior para pleno ou pleno para sênior, mesmo havendo vagas e empregados habilitados. Dessa forma, esse congelamento acabou impactando diretamente aqueles funcionários que possuíam curso superior, pós-graduação e cursos técnicos, pois mesmo tendo o direito a avançar na sua faixa salarial, essa promoção não estava disponível para os funcionários.

Depois de um vasto período de crise, a empresa analisada está passando por uma reestruturação. Vários investimentos e obras têm sido realizados para prestar um atendimento mais adequado aos seus clientes. Devido à melhora dos indicadores e resultados ela teve a concessão renovada no dia 08 de dezembro de 2015 por mais 30 anos. A empresa está trabalhando com empenho para que possa sair desse momento de dificuldades o mais rápido possível, porém para que possa ter um crescimento concreto é necessário suprir as necessidades dos seus funcionários. No início do ano de 2016, foi divulgado que o Plano de Cargos e Salários seria reativado, no entanto, até o momento nenhum esclarecimento do número de vagas e maiores detalhes foi efetivamente informado.

Os funcionários desejam contribuir para o crescimento da organização, pois a empresa ajuda os mesmos na realização dos seus sonhos e no seu senso de valor. Entretanto, deve haver coerência no cumprimento das promessas feitas pela organização.

Com base nos argumentos expostos se estabelece a questão central do estudo: Em que medida o congelamento do plano de cargos e salários dessa companhia de energia elétrica do RS interferiu no índice de absenteísmo e rotatividade dos funcionários do departamento de teleatendimento?

1.1 JUSTIFICATIVA

“Cada agente público é responsável por uma parte específica do trabalho global de uma organização pública” (SANTOS, 2014, p.211). As empresas públicas prestam serviço para a população em geral, por isso, a eficiência e efetividade devem estar presentes. Entretanto, quando o funcionário está desmotivado e não desempenha, por alguma situação, as atividades que lhe são determinadas a população estará recebendo um serviço de qualidade inferior. Por isso, entender quais são as necessidades e desejos do funcionário se torna tão importante.

Essa pesquisa contribuirá com o departamento de teleatendimento da empresa, pois entenderá que fatores motivam esses funcionários e o que precisa ser modificado para se ter melhores resultados. Esse departamento apresenta um grande número de absenteísmo e rotatividade, esse trabalho mostrará que fatores são importantes para manter os funcionários do setor motivados. O departamento de teleatendimento é importante para a empresa devido o grande número de ligações que atendem diariamente e pelos diversos serviços comerciais que realizam. A motivação desses funcionários é importante, pois conversam diretamente com os clientes da empresa, por isso devem agir com educação e cordialidade, passando uma boa imagem da organização.

Entender o que motiva os funcionários do teleatendimento é importante nesse momento de mudança, pois para crescer de forma sustentável e ter retornos no presente e a longo prazo é necessário valorizar os seus funcionários e, assim, reter os seus talentos. A empresa conseguirá isso executando um Plano de Cargos e Salários (PCS) claro e efetivo, onde os seus empregados vejam que existe uma gestão séria e que se preocupa com o

crescimento de cada integrante dessa organização. Esse trabalho ajudará o departamento de recursos humanos da empresa, pois investigará que mudanças ocorreram na forma dos funcionários do teleatendimento enxergarem a companhia, e assim, que reflexos isso teve na motivação e, por conseguinte, no nível de absenteísmo e rotatividade dos mesmos. Se os funcionários estiverem motivados e engajados com as metas da organização, isso se refletirá na forma com que atendem os consumidores, prestando um serviço de qualidade e com mais agilidade. Dessa forma, os consumidores serão beneficiados com as mudanças de gestão.

O resultado encontrado auxiliará ainda outras empresas a entender que fatores motivam os funcionários e, assim, mudar a forma de incentivos, oferecendo aquilo que realmente é importante para a realização dos mesmos.

A empresa pesquisada tem um papel importantíssimo na vida dos gaúchos, pois faz parte da sua história. Portanto, se a empresa estiver bem administrada e com funcionários motivados, o crescimento será o único resultado esperado.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão classificados em objetivo geral e objetivos específicos e são descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é identificar o impacto do congelamento do Plano de Cargos e Salários sobre o absenteísmo e rotatividade dos funcionários do departamento de teleatendimento de uma empresa de energia elétrica do RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

1º Verificar a satisfação dos funcionários do departamento de teleatendimento com relação à remuneração antes e após o congelamento do Plano de Cargos e Salários.

2º Identificar como o congelamento do Plano de Cargos e Salários interferiu na motivação dos funcionários do departamento de teleatendimento.

3º Evidenciar que fatores motivam os funcionários do departamento de teleatendimento.

2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é o desejo interno que nasce de uma necessidade, que estimula as estruturas nervosas, cria um estado energizador que move o organismo a fazer uma atividade e a realizar uma meta (SOTO, 2002). “E a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’, o indivíduo deseja poder, deseja status, receia ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima” (CHIAVENATO, 1999, p.88).

Sobre motivação Bergamini (2013, p. 11) considera que:

“Ninguém motiva ninguém”, isso porque aquilo “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação”. Portanto, a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro. As pessoas se movimentam tanto pela motivação como pelo condicionamento, mas somente a motivação é energizada pelos impulsos das necessidades interiores.

“A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana é aquela que individualiza as pessoas, levando em conta aquilo que se pode chamar de *realidade motivacional*” (BERGAMINI, 2013, p. 21). Cada indivíduo é diferente, por isso, o gestor precisa entender em que momento da vida profissional se encontra determinado funcionário e, assim, suprir as suas necessidades.

De acordo com os clássicos da literatura, destacam-se algumas teorias que colaboraram muito para a compreensão da motivação, tais como: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, a Teoria da Satisfação Humana, de Herzberg e a Teoria X e Teoria Y, de McGregor.

2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Abraham Maslow foi o psicólogo americano que desenvolveu na década de 1950 a teoria sobre motivação, feita através de seus estudos como psicólogo clínico. Essa teoria viria a se tornar referência no mundo inteiro.

“O autor sustenta que as necessidades humanas estão ordenadas em uma hierarquia que vai das básicas motivações instintivas até o que se tornou a última palavra em motivação: autorrealização” (SANTOS, 2014, p. 125).

Segundo Maslow (1954, p.80), as necessidades foram classificadas da seguinte forma:

- **Necessidades fisiológicas** — compreendem os impulsos (drive), acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite (que introduz a escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome);
- **Necessidades de segurança** —por necessidade de segurança depreende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Assim, o conceito de segurança de Maslow compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra;
- **Necessidades de pertença e amor** —entendidas como o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade;
- **Necessidades de estima** —compreendem a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Essas necessidades são divididas em dois conjuntos. No primeiro, são situados o desejo de realização, adequação, maestria e competência, que possibilita confiança com relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto são situados a busca de reputação ou prestígio, status, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação;
- **Necessidades de autorrealização** — compreendem a ideia, defendida por muitos autores (como Jung, 1987, por exemplo), de que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato.

A hierarquia das necessidades surge como conceito à medida que Maslow (1954, p.83) classifica suas categorias como superiores e inferiores, e faz a seguinte consideração sobre sua dinâmica: “[...] mas o que acontece aos desejos de um homem quando há suficiente pão e quando sua barriga está cronicamente cheia?”. Outras necessidades (superiores) emergem ao mesmo tempo e dominam o organismo, mais do que a fome fisiológica. E quando essas são, por sua vez, satisfeitas novamente novas necessidades (e ainda mais superiores) emergem: “Isto é o que eu quero dizer quando afirmo que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa preponderância” (MASLOW, 1954, p.83).

Com as pessoas em processo de auto-realização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias. Estes indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. O trabalho pode ser psicoterapêutico, psicológico (viabilizar o crescimento de pessoas sãs em direção à auto-realização). Isto, claro, é até certo ponto um relacionamento circular, isto é, se considerarmos, para início de conversa, pessoas razoavelmente saudáveis em uma organização razoavelmente boa, então o trabalho tende a melhorar as pessoas, o que tende a melhorar o setor, o que, por sua vez, tende a melhorar as pessoas envolvidas, e assim por diante. Esta é a forma mais simples de dizer que o gerenciamento adequado da vida de trabalho de seres humanos, da forma como ganham seu sustento pode melhorá-los e melhorar o mundo e, neste sentido, ser uma técnica de utopia revolucionária (MASLOW, 2001, p.1).

“Entendendo que o mesmo homem que participa e colabora pode vir a revoltar-se contra condições sociais e de trabalho que não lhe propiciem a gratificação de suas necessidades básicas”(MASLOW, 1974, p.52).

Portanto, entender o que motiva cada funcionário demanda tempo e é necessário que os gestores escutem e compreendam as pessoas com quem trabalham. Essa tarefa é desafiante, pois as pessoas vieram de realidades diversas, cada um possui uma trajetória e aspirações de vida diferentes.

2.2 Teoria da Satisfação Humana de Herzberg

O professor e psicólogo Frederick Herzberg elaborou uma teoria sobre a motivação chamada de teoria dos dois fatores. Herzberg examinou a relação entre satisfação no trabalho e produtividade, inicialmente com 200 engenheiros e contadores, chegando a trabalhar com uma população de 1685 indivíduos. No decorrer do estudo Herzberg pediu para os participantes para descrever as experiências no trabalho que tivessem produzido sensações agradáveis e desagradáveis com relação as suas atividades. Os pesquisadores constataram que a presença de uma característica, como a responsabilidade, poderia trazer mais satisfação no trabalho. Entretanto, a ausência da mesma característica não obrigatoriamente causava insatisfação. Outro exemplo é a de que a ausência de segurança no trabalho gera insatisfação, mas haver muita segurança não representa satisfação.

Os resultados do estudo levaram Herzberg a concluir que a satisfação e a insatisfação eram resultados de dois tipos de experiências diferentes, assim surge a teoria dos dois fatores.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores, Santos (2014, p.127) considera:

Herzberg (1959) realizou um estudo que, de certa forma, vem complementar o trabalho de Maslow, sua ideia foi direcionar as necessidades que se relacionam com a realização do trabalho. Segundo ele, os fatores básicos, como o fisiológico e a segurança, fazem parte do sistema de insatisfação potencial e não são fontes de motivação para o trabalho. Os desejos de motivação manifestam-se no trabalho quando associados à realização, à promoção, ou à sociabilidade, ou seja, esses são fatores motivadores.

Reclamar da ausência de fatores extrínsecos resulta em insatisfação. Porém, a ausência de fatores intrínsecos reflete em falta de motivação pelos funcionários. Os fatores extrínsecos só evitam a insatisfação, é como se eles melhorassem o conforto físico e psicológico, daí o nome de higiênicos, porque previnem a insatisfação (BERGAMINI, 2013).

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), Herzberg define a teoria dos dois fatores da seguinte forma:

- a) **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores

tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Herzberg, contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

b) **Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo *motivação*, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores *motivacionais* são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Muitas empresas, à luz da crença de que as recompensas tangíveis motivam, passaram a planejar sofisticados programas de concessão de bônus e prêmios. Essas empresas têm conseguido melhoras de produtividade especialmente na área de vendas. Todavia, embora tais resultados ocorram de forma imediata, a elevação da produtividade não é duradoura. Funcionários assim recompensados deixarão seu emprego atual caso outra organização lhes ofereça um percentual maior (BERGAMINI, 2013, p.46).

Segundo Herzberg, no primeiro grupo estão presentes os fatores higiênicos, eles por si só não motivam, mas a sua ausência causa insatisfação. Já no segundo grupo os fatores causam motivação ou satisfação, mas a sua falta não obrigatoriamente causam desmotivação ou insatisfação: constata-se apenas que as pessoas não ficam satisfeitas (MARRAS, 2002).

Quadro 1 – Esquema de Herzberg

ZONA DE INSATISFAÇÃO	ZONA DE SATISFAÇÃO
FATORES DE HIGIENE	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Políticas administrativas Supervisão	Realização Reconhecimento

Relacionamento com supervisores	Trabalho em si
Relacionamento com os colegas	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progresso
Salário	Desenvolvimento
Segurança	
Relações com subordinados	

Fonte: Bergamini (2013, p.80)

Motta e Vasconcelos (2006, p.72) dizem o seguinte com relação à teoria de Herzberg:

Alguns autores, analisando o trabalho de Herzberg, mostram que, como os objetivos e as expectativas individuais dependem de elementos próprios a cada um (seu processo de socialização e a formação identitária), os indivíduos motivam-se de forma diferente. As aspirações individuais, as expectativas e os significados atribuídos pelos indivíduos aos diferentes elementos da realidade são elementos intrínsecos, dificilmente podendo ser generalizados. Dessa forma, não é possível dizer que a empresa, o administrador ou outro elemento externo motivem alguém.

Cada indivíduo possui características únicas, por isso, um incentivo dado a um funcionário não, necessariamente, gerará a mesma motivação em outro, devido às necessidades intrínsecas que cada um possui.

2.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor

A teoria X e Y foi criada por Douglas McGregor, psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA) e estudioso na área social. McGregor usa alguns dos argumentos de Maslow para embasar o seu modelo, no qual ele relaciona a ideia de motivação e liderança.

Para Motta e Vasconcelos (2006), McGregor descreve a teoria gerencial convencional denominando-a de “teoria X”, abordada na Escola de Administração Científica, que afirma que o ser humano não gosta de trabalhar e, por isso, a administração precisa intervir nas atividades, com incentivos e denunciar a restrição voluntária. Segundo Chiavenato (1994), os empresários e dirigentes que adotam a teoria X têm um estilo de administração rígido, duro e autocrático. De modo que as pessoas devem trabalhar dentro de padrões previamente planejados e organizados, focando apenas nos interesses da organização e não no das pessoas. “Assim, a administração é um processo de dirigir e concentrar os esforços das pessoas,

incentivá-las, controlar as suas ações e modificar seus comportamentos para atender às necessidades e objetivos da empresa” (CHIAVENATO, 1994, p. 32).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p.67) a teoria gerencial contém os seguintes pressupostos básicos:

- Os gerentes e administradores são os únicos responsáveis pela organização de fatores de produção.
- Os gerentes e administradores devem estabelecer padrões explícitos de comportamento e monitorá-los, exercendo, de forma estrita, o controle social burocrático, baseando-se nas regras e em outros elementos formais. Trata-se de um estilo de gestão centralizador e autoritário.
- A intervenção e o controle gerencial são fundamentais para garantir a produtividade e a eficiência. Sem o controle, o ser humano tende a ser passivo e resistente a colaborar para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 67) dizem o seguinte sobre a teoria X:

Segundo McGregor, os pressupostos da teoria X, quando implementados, originavam uma profecia que se autorrealizava. Para o autor, o exercício exacerbado do controle burocrático e a centralização administrativa deixam os indivíduos insatisfeitos e estimulam o fenômeno como a frenagem nas linhas de montagem, a diminuição do ritmo da produção e outras reações que levam a queda da produtividade. McGregor diz ainda que essas reações de resistência dos empregados não são provocados pelo caráter indolente da natureza humana (como propõe a teoria X), mas por reações dos indivíduos e grupos informais contra o excesso de vigilância e controle.

McGregor diz que quando o funcionário não consegue atender as suas necessidades de proteção e as suas necessidades sociais, ele deseja que a empresa não cumpra os seus objetivos, mostra-se, dessa forma, resistente a colaboração (BERGAMINI, 2013).

Para Motta e Vasconcelos (2006, p.68), a teoria X de McGregor contrapõe-se a teoria Y, cujas linhas gerais serão expostas a seguir:

- A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa – dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas – para que esta atinja seus fins econômicos.
- As pessoas não são passivas, indolentes ou apáticas por natureza. Elas se tornam assim por suas experiências negativas em outras organizações.
- A motivação, a dedicação ao trabalho, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e dirigir seu comportamento ativamente para

a consecução dos objetivos organizacionais são elementos presentes em todas as pessoas. Esses fatores são estimulados nos indivíduos pela administração. É responsabilidade dela proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, essas características.

- A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus objetivos pessoais, orientando seus esforços em direção aos objetivos da organização.

Segundo Bennis (2001), a Teoria Y diz o seguinte:

A gerência da Teoria Y (ou gerência eupsiquiana) definitivamente cria um tipo melhor de ser humano, uma pessoa mais saudável, uma pessoa mais admirável, que merece mais respeito, mais atraente, mais amigável, mais gentil, mais altruísta, mais admirável do que a Teoria X ou gerência autoritária.

QUADRO 2 – Comparativo das teorias X e Y de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes;	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas;
As pessoas tendem a evitar o trabalho;	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado;
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras;	As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades;
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 69)

A teoria Y apoia a participação dos funcionários nas decisões da empresa e um estilo de gerência democrática. A teoria Y aborda elementos pessoais na relação de trabalho. O líder deve saber ouvir os funcionários, comunicar-se adequadamente e ter habilidades nas relações com as pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Para Chiavenato (1996), os empresários e dirigentes que acreditam na teoria Y têm um estilo de administração democrático, assim como cria oportunidades, libera potencialidade, remove obstáculos, encoraja a iniciativa pessoal e promove o desenvolvimento profissional.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 27) as emoções constituem um fator determinante na formação do aprendizado:

As emoções e afetos regulam o aprendizado e a formação de memória. As pessoas lembram-se melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos, e lembram-se mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente para a motivação ao aprendizado; parecem dar cor e sabor ao que aprendemos.

Dessa forma, percebe-se que quando os chefes tratam os funcionários de uma forma rígida, como se eles não tivessem capacidade de pensar, como sendo preguiçosos e incentivados apenas por dinheiro, isso acaba bloqueando a sua capacidade de aprender e desenvolver as suas capacidades. Porém, quando eles enxergam o funcionário como sendo criativos e competentes, acabam motivando os funcionários a assumirem riscos e desenvolverem ao máximo as suas habilidades. Ou seja, proporcionar oportunidades aos funcionários de visualizarem o seu potencial favorece o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Segundo Chiavenato (1994), o principal objetivo da alta direção é contribuir para um clima organizacional propício para o comprometimento pessoal com os objetivos da organização, como a realização humano-profissional.

3 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL

“Absentéismo é o montante de faltas ao trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante determinado período” (MARRAS, 2002, p.191). O Ministério do Trabalho norte-americano define ausência no emprego como o não comparecimento do funcionário ao trabalho quando suas programações exigiriam isso, seja ou não justificada. Feriados programados, férias e ausências combinadas antecipadamente não são contados como faltas ao trabalho.

“Os psicólogos vêm há tempos estudando as causas e consequências do absentéismo. Eles descobriram que ele depende da capacidade e da motivação do empregado em ir para o trabalho e de fatores intrínsecos e extrínsecos ao próprio trabalho” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.123). O funcionário pode deixar de ir ao trabalho por uma série de fatores, como acidentes, doenças, por problemas familiares ou devido à cultura estabelecida na empresa (absentéismo é aceito ou não).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.97), o índice de absentéismo reflete:

A frequência com que os funcionários se ausentam do trabalho – o índice de absentéismo – também está diretamente relacionada ao planejamento de RH e ao recrutamento. Quando os funcionários faltam, a empresa incorre em custos diretos de salários perdidos e na diminuição da produtividade. Não é raro as empresas contratarem funcionários extras para suprir funcionários ausentes. Além desses custos diretos, há os custos indiretos que podem resultar do número excessivo de faltas. Certa quantidade de faltas ao trabalho é, naturalmente, inevitável. Sempre há aqueles que precisam faltar por motivos de doença, acidentes, sérios problemas familiares ou outras razões legítimas. O absentéismo crônico, entretanto, pode ser sinal de problemas mais profundos no ambiente de trabalho.

Devido ao absentéismo excessivo, os colegas de trabalho ficam sobrecarregados, aumenta o custo operacional da empresa, passa a ter horas extras onerosas, pressões no trabalho e queixas dos clientes. Por isso, entender a relação do absentéismo com a motivação se torna tão importante.

A rotatividade é a saída dos funcionários de uma empresa. A rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões dos empregados. A empresa deve considerar sua taxa de rotatividade, pois esta se mostra importante em termos financeiros para a organização, tendo em vista que ela tem custos de recrutamento, seleção e treinamento de cada novo funcionário. Entre outros motivos, a rotatividade está relacionada à insatisfação no emprego.

Milkovich e Boudreau (2000, p.124) dizem o seguinte sobre rotatividades:

Faltar com frequência ao trabalho e decidir ir embora ou aposentar-se são atos que dizem respeito a como os empregados se sentem em relação as suas funções e à organização. Portanto, as atitudes e as opiniões dos empregados oferecem uma sinalização clara e antecipada sobre seus comportamentos futuros.

“Muitas organizações pesquisam as atitudes e as opiniões de seus funcionários como indicadores de um ambiente de trabalho atraente e justo. Outras empresas o fazem para conseguir sinais antecipados de comportamentos relacionados com a produtividade” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.125). A empresa precisa descobrir o que os funcionários pensam sobre as suas atividades, sobre a forma de gestão da organização e sobre o que importa para eles se sentirem satisfeitos, pois se forem negligenciadas essas questões, os funcionários acabarão refletindo o seu descontentamento na forma com que realizam as suas atividades, nas faltas ao emprego ou até mesmo em um pedido de demissão. O feedback contínuo do funcionário é muito importante para que ele se mantenha motivado, pois assim os gestores saberão se os empregados estão satisfeitos com o seu trabalho e que fatores são importantes para cada um individualmente.

A gestão de pessoas, até o presente momento, tem se focalizado mais no controle dos recursos humanos do que em seu desenvolvimento. Este fato vem provocando uma série de equívocos que geram áreas de atrito entre as organizações e seus recursos humanos. Estes equívocos criam, obviamente, distorções na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação à empresa e geram dificuldades para que a empresa clarifique e comunique suas expectativas em relação às pessoas (DUTRA, 1996, p. 137).

Trocar de funcionário exige tempo e é caro. Os custos são divididos em três categorias: pagamentos para o funcionário que está saindo, de reposição e de treinamento para o novo funcionário. Portanto, diminuir a rotatividade reflete em economias significativas para a empresa (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.97).

Segundo Chiavenato (1994, p. 100), as causas do absentéismo e rotatividade são:

À medida que se simplifica e rotiniza as tarefas, elas se tornam repetitivas e monótonas, provocando a apatia, desinteresse, fadiga mental e perda do significado psicológico do trabalho. A pessoa se distancia gradativamente daquilo que faz, caminhando rumo à alienação e à frustração. Como consequência, surge o ressentimento em relação à administração, abaixamento da moral, deterioração do clima organizacional e todo o cortejo de suas conhecidas sequelas: baixa produtividade, baixa qualidade, elevado absentéismo e rotatividade de pessoal, precária dedicação das pessoas ao trabalho etc.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), o enriquecimento do cargo deixa o funcionário mais satisfeito com o seu trabalho, pois reorganiza o cargo através de atividades variadas, autonomia e identidade com as tarefas. O enriquecimento pode ser vertical ou

horizontal. No enriquecimento vertical existem tarefas mais complexas ou atividades administrativas. No enriquecimento horizontal, adicionam-se tarefas diferentes com o mesmo nível de complexidade das atuais.

Deve-se evitar usar um termo mais antigo, ampliação do cargo, pois ele está associado a fracassos anteriores derivados da compreensão equivocada do problema. O enriquecimento do cargo oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário, enquanto a ampliação do cargo simplesmente torna o trabalho estruturalmente mais amplo (HERZBERG, 1997, p. 65).

Essa diferenciação nas atividades tem o objetivo de deixar o funcionário mais motivado, pois ele percebe que não está fazendo sempre as mesmas atividades, mas está adquirindo novos conhecimentos. “Teoricamente, o enriquecimento de cargos propicia alta motivação intrínseca para o trabalho, desempenho de alta qualidade, elevada satisfação com o trabalho, além da redução das faltas, atrasos e desligamentos” (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p.26).

Segundo Thomas (1997), na relação entre organização e funcionário existe um jogo de interesses, ambos só irão participar se receberem algo em troca. Assim como a organização, o indivíduo possui necessidades específicas. Esses dois sistemas só cooperam quando as suas expectativas são atendidas. A organização contrata a pessoa porque os seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas. De igual maneira, o indivíduo só contribui com os seus serviços quando isso proporciona satisfação de suas necessidades pessoais.

Beer e Walton (1997) dizem que as seguintes condições são necessárias para a motivação dos funcionários:

1. Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz (ou um determinado comportamento específico) levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais.
2. Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas. Alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefícios, por exemplo, um fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam segurança na aposentadoria.
3. Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

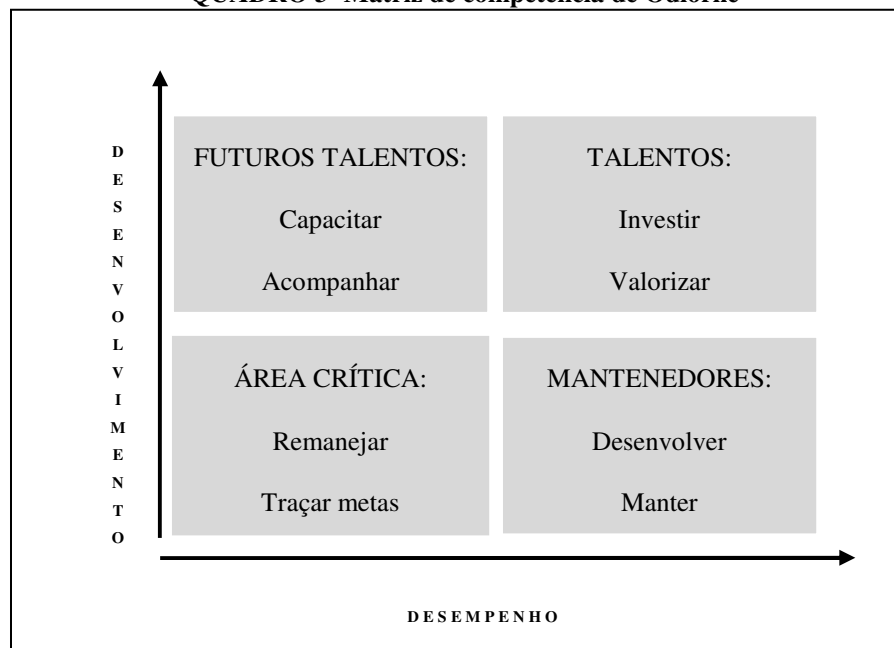
O mercado de trabalho está cada vez mais exigente, por isso o desenvolvimento profissional se torna tão importante. Só pode escolher a melhor empresa para trabalhar

aqueles funcionários que estão mais preparados. O indivíduo tem um papel importante no desenvolvimento de suas competências, este deve buscar o seu aperfeiçoamento e crescimento contínuo. Entretanto, a empresa também possui responsabilidade no desenvolvimento de seus funcionários, dessa forma, deve incentivá-los e dar suporte para o seu crescimento. “O sistema de gestão do desenvolvimento com base em competências foi elaborado considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas, o chamado CHA” (DUTRA, 2002, p. 137). Esse conceito de competência só é válido quando a pessoa utiliza os seus conhecimentos para suprir as demandas da organização.

Segundo Leal e Bauer (2014), os conhecimentos são formados pela soma de informações e teorias que o indivíduo possui, adquiridos a partir da sua formação e experiências. Esse conhecimento capacita o indivíduo para as situações do trabalho. As habilidades referem-se à aptidão técnica para fazer determinado trabalho. As atitudes constituem o conjunto de valores, crenças e predisposições que o indivíduo apresenta.

Para Odiorne (1984), os trabalhadores são um recurso e sua gestão deve ser realizada a fim de aumentar o valor de mercado para a organização. A gestão de competência deve (i) determinar o valor dos empregados na perspectiva do empregador, estabelecer diferentes grupos de trabalhadores dentro da organização (mediante o potencial de transferência de valor); (ii) avaliar o risco para cada classe de funcionários; e (iii) criar formas de gerir as pessoas de acordo com a sua valorização e risco.

QUADRO 3- Matriz de competência de Odiorne



Fonte: LEAL e BAUER (2014, p. 103)

A área de recursos humanos deve perceber em que momento cada funcionário se encontra dentro da organização para, dessa forma, desenvolver as melhores estratégias de aproveitamento dos mesmos. Dependendo da fase em que o funcionário está ele terá necessidades e intenções diferentes.

Portanto, o plano de Cargos e Salários se torna um instrumento importante para motivar os funcionários, pois tem por objetivo valorizar aqueles empregados que buscam o seu constante desenvolvimento e que demonstram um bom desempenho na realização das suas atividades dentro da organização. Se os funcionários não estiverem motivados e recebendo o reconhecimento que merecem pelo trabalho realizado começarão a agir negativamente frente as suas atividades e possivelmente procurarão uma empresa que valorize as suas competências.

4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO

Um dos questionamentos mais frequentes nas organizações é se o salário tem capacidade de motivar os funcionários. Portanto, estudar a remuneração é essencial para perceber a sua relação com o Plano de Cargos e Salários e sua influência sobre a motivação dos funcionários. “A remuneração não é apenas mal entendida, é também frequentemente mal aplicada” (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997, p.20).

Para Chiavenato (1994), o objetivo da remuneração é:

As empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal. O salário constitui a base do contrato de trabalho formalizado entre a empresa e cada empregado. A esse salário se agregam os serviços sociais e benefícios que a empresa proporciona ao seu pessoal. O salário e mais esses serviços e benefícios constituem a remuneração.

De acordo com Marras (2002), o Plano de Cargos e Salários permite à empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir com relação à remuneração, estipulando normas e procedimentos sobre o assunto, que garantam a transparência com relação às práticas de administração de salários.

Vilas Boas e Andrade (2009) comentam que a construção de um Plano de Cargos e Salários exige atenção, pois influencia grandemente o desempenho da organização pelos seus resultados. Esse sistema de remuneração deve capacitar a organização a realizar os seus objetivos estratégicos e, ser desenvolvido e ajustado de acordo com as características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

Segundo Soboll e Ferraz (2014), a descrição de cargos auxilia no recrutamento e seleção, pois vai definir os requisitos do cargo, além de servir como um parâmetro para a remuneração. Dessa forma, descrições de cargos são fundamentais para detalhar os papéis e atribuições dos funcionários na empresa. Além de facilitar o controle de pessoas e de cargos, também facilita a comparação dos salários pagos na empresa com os pagos no mercado para atividades semelhantes.

“Muitos autores tratam a remuneração como um fator de recompensa extrínseca, ou seja, que vem de fora da pessoa” (DUTRA, 2002, p. 181).

O único benefício que trazem as recompensas extrínsecas é a melhora a curto prazo da produtividade e, mesmo assim, isso não representa regra geral. Cada caso precisa ser estudado e personalizado. Mas seu uso deve ser restringido ao máximo. Aquilo que conseguem é apenas gerar um tipo de motivação que busca somente receber prêmios. Isso só compromete seriamente a verdadeira motivação para o trabalho em si, gerando expectativas no sentido de que as pessoas estão sempre esperando receber cada vez mais recompensas (BERGAMINI, 2013, p. 99).

Sobre as necessidades intrínsecas Marras (2002, p. 138) diz o seguinte:

Necessidades intrínsecas são as endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico. Por exemplo, necessidades sociais, de relacionamento, de status etc., e podem ser supridas pela organização graças a políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade das necessidades sentidas.

“As contradições do uso dos fatores extrínsecos sobre a motivação intrínseca são tão sérias que é necessário pensar bem e equacionar seus benefícios e perigos antes de usá-las” (BERGAMINI, 2013, p.54). “Para que sejam úteis as recompensas precisam ser vistas como oportunas e associadas ao desempenho eficaz” (BEER e WALTON, 1997, p.21).

A Administração Científica é um modelo de administração criado por Taylor, ele estudou os tempos e movimentos no trabalho e determinou uma forma mais adequada de fazer as atividades. O trabalho era dividido em tarefas e cada funcionário seria responsável pela realização de uma pequena parte. Essa escola foi criticada por tratar o homem como uma máquina e por considerar que ele era motivado apenas por incentivos monetários (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

No início do século XX, surgiram pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas ideias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que seus passos forem planejados, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p.24).

Sobre a burocracia da Escola de Administração Científica Motta e Vasconcelos (2006, p. 43) dizem:

A burocracia era vista como uma estrutura destinada a promover a racionalização da atividade humana, por meio do seguimento de regras bem elaboradas, que conduziriam necessariamente ao atingimento das metas e dos objetivos almejados. Pouco a pouco, porém, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas.

A Escola de Relações Humanas surgiu através de estudos feitos por professores da Universidade de Harvard na Western Electric em sua fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne a partir de 1927. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Foram realizadas inúmeras experiências, isolaram-se algumas variáveis (iluminação, tempo de pausa para refeições etc.) e foi analisado o impacto delas na produtividade dos trabalhadores. Como resultado do experimento, a variável que mais interferiu na produtividade foi aquela conhecida como relacionamento interpessoal e que não estava sendo considerada anteriormente. Com isso, os estudos de Taylor perdiam credibilidade, pois os homens eram influenciados por outros

fatores que ele desprezou. Por consequência, nasceria a ideologia da humanização da administração (SOBOLL e FERRAZ, 2014).

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 45), com base nesse estudo, concluiu-se que:

- A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho.
- Os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização.
- Quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade.

George Elton Mayo foi um psicólogo industrial australiano, que por volta de 1920 foi professor na Universidade de Harvard. Ele não participou dos primeiros estudos em Hawthorne, mas os seus estudos posteriores contribuíram para a Escola das Relações Humanas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Em 1923, Mayo foi chamado para investigar os motivos da alta rotatividade de funcionários em um departamento de fiação de uma empresa têxtil próxima a Filadélfia.

Ele seguia os métodos tradicionalmente empregados pelos consultores industriais, julgando que a solução dos problemas dos trabalhadores estava na mente e no corpo: o aborrecimento leva ao aparecimento de pensamentos depressivos e monotonia leva à deficiência da circulação e à fadiga. Esse pensamento ampliou-se com as experiências.

Para Motta e Vasconcelos (2006, p. 54), a Escola das Relações Humanas descreve o homem da seguinte forma:

- O homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;
- O homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Em que pese às diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização.

A Escola Clássica trata o indivíduo como alguém fácil de controlar e influenciado apenas por incentivos financeiros. Entretanto, a Escola das Relações Humanas expande a sua compreensão, mostrando o homem como um ser complexo e com inúmeras expectativas a

serem satisfeitas para obter a motivação. O homem não pode ser comparado com uma máquina, pois ele tem sentimentos, desejos e necessidades. Com isso, percebeu-se que a motivação dos funcionários envolvia fatores mais amplos do que inicialmente pensados.

Foi a partir da expansão do conhecimento na área das relações humanas que começou a se estudar os processos que influenciam a motivação dos funcionários, percebeu-se que o salário isolado, não tem capacidade de motivar.

Albuquerque e Leite (2009, p.144) falam o seguinte sobre desenvolvimento profissional:

Há consenso de que o desenvolvimento profissional das pessoas deve ser incentivado pela organização através da valorização e do reconhecimento das contribuições individuais, em linha com uma clara sinalização de necessidades de aperfeiçoamento. O reconhecimento implica dar suporte para o desenvolvimento de atividades, abrir oportunidades, demonstrar confiança e dar novos desafios, pois, quando as pessoas recebem um novo desafio, mobilizam-se para vencê-lo. Além disso, as pessoas devem ser incentivadas constantemente a participar de cursos, palestras, oficinas oferecidas pela organização, por parceiros ou por outras instituições, em linha com as aptidões que detêm.

As pessoas estão cada vez mais preocupadas em escolher a carreira que atenda os seus interesses e que as represente, pois o trabalho ocupa grande parte das suas vidas (DUTRA, 1996). “Os estudos das relações individuais no trabalho também revelam que o trabalho que fornece desafio, potencial para avanço e uso de capacitações criativas ou expressivas, é prazeroso e até enriquecedor” (HALL, 2004, p.5).

A administração de RH tem a missão de atrair e reter talentos na organização, produzindo e se dedicando ao máximo, de uma forma que contribuam para os objetivos da empresa, em harmonia com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009).

O trabalho começa a fazer parte da vida das pessoas quando ele atende as expectativas mais concretas, assim como as menos palpáveis, que são as expectativas pessoais (BERGAMINI, 2013). Existem organizações que não entendem que a valorização dos funcionários não as enfraquece. Pelo contrário, conhecer, entender as suas necessidades e valorizar os talentos deles as tornará mais criativas, competitivas e eficazes. Aqueles que trabalham nessas empresas as enxergam de uma forma mais positiva. Essas organizações querem que os funcionários pensem e desenvolvam as suas habilidades. Como consequência, contribuirão positivamente para o crescimento da empresa (BERGAMINI, 2013).

“Para os funcionários, a equidade de salários é atingida quando a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.255).

O plano de Cargos e Salários trata-se de uma informação a ser trabalhada nos mínimos detalhes, uma vez que ela envolve uma grande possibilidade de interpretações errôneas por parte dos empregados na exata medida em que dá conta de um campo de enorme interesse pessoal (a remuneração) com um leque de variáveis que abrem perspectivas motivacionais as mais extensas (aumento de mérito, mudanças de responsabilidades no cargo, promoções etc.) (MARRAS, 2002, p. 46).

Precisa haver uma comunicação aberta, honesta e direta sobre a remuneração. Os funcionários devem ser comunicados em linguagem simples e clara sobre a forma com que a remuneração é determinada e o que precisam fazer para aproveitar o programa de remuneração ao máximo. Segundo os autores, algumas empresas tratam a remuneração como um mistério que deve ser escondido a sete chaves (FLANNERY, HOFRICHETER e PLATTEN, 1997). Entretanto, se o programa de remuneração não for compreendido pelos funcionários, eles não irão ter o desejo de buscar o desenvolvimento e crescimento profissional.

Dessa forma, a pesquisa a seguir tem o objetivo de analisar a motivação dos funcionários do departamento de teleatendimento depois do congelamento do Plano de Cargos e Salários, e sua relação com o nível de absenteísmo e rotatividades, além de ver o nível de satisfação dos funcionários do setor diante da remuneração e as oportunidades de crescimento e, por fim, identificar que fatores motivam esses funcionários.

5 METODOLOGIA

“Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim” (VERGARA, 1998, p. 45).

O objeto de estudo deste trabalho foi a análise do absenteísmo e rotatividade do departamento de teleatendimento de uma empresa de energia elétrica depois do congelamento do plano de cargos e salários. Neste capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos que serão utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Nesse trabalho foi utilizada a pesquisa quantitativa descritiva. De acordo com Vergara (1998), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever algo, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, porém pode ser utilizada para tal explicação. O método escolhido foi uma survey que, segundo Malhotra (2012), é uma pesquisa que serve para revelar intenções, comportamentos e motivações dos participantes. “Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados” (GIL, 2007, p.70).

5.2 UNIVERSO

“Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns” (MALHOTRA, 2012, p.270). A pesquisa quantitativa foi feita com 145 funcionários do departamento de teleatendimento.

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ajuda a analisar detalhadamente os pontos ou fenômenos que estão ocorrendo, sendo um meio importante para a elaboração de um trabalho.

Na pesquisa descritiva foi feita uma survey realizada através de um questionário estruturado utilizando uma escala de cinco pontos, sendo o número um discordo totalmente e o número cinco concordo totalmente. O questionário (Apêndice A) foi aplicado presencialmente na empresa no dia 23 de agosto de 2016. “Questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo” (SEVERINO, 2007, p.125). Foram realizadas perguntas previamente definidas a partir de informações obtidas da base teórica. Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste no dia 22 de agosto de 2016 com um funcionário do setor para verificar se o questionário atendia a todos os requisitos exigidos para a sua aplicação na empresa.

O controle das respostas dos funcionários, obtidas através dos questionários, foi feito utilizando uma planilha no excel. Após a finalização da coleta de dados, as informações foram inseridas e processadas no software SPSS.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

“O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto, são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam as informações obtidas” (GIL, 2007, p. 165). Os dados quantitativos que foram feitos através dos questionários estruturados foram analisados utilizando procedimentos estatísticos como testes univariados e bivariados.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma grande empresa pública de energia elétrica do Rio Grande do Sul. Com mais de 4,4 mil funcionários, o conglomerado situa-se, dentre as demais empresas, como o 117º maior do Brasil, o 17º maior da região sul e o 6º maior do Rio Grande do Sul, apresentando a 8ª maior receita bruta do Estado e o 10º maior ativo da região sul do Brasil.

O foco do estudo foi o departamento de teleatendimento da empresa. Nesta seção do trabalho serão analisados os dados obtidos com a pesquisa, considerando as 145 entrevistas realizadas.

6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As primeiras seis questões foram constituídas de dados do perfil dos entrevistados, tendo como objetivos conhecê-los melhor.

Analisando as idades, percebe-se que 22,2% dos funcionários do teleatendimento está entre 18 a 28 anos; 41% entre 29 a 39 anos; 23,6% entre 40 a 50 anos e 13,2% responderam ter mais de 50 anos. Devido a essa grande diversidade de perfis, os gestores de recursos humanos devem entender o que cada funcionário espera da empresa, pois, dessa forma, saberão aproveitar cada traço individual para o crescimento da empresa.

Analisando o estado civil dos funcionários, percebe-se que 55,9% dos entrevistados são solteiros; 37,9% são casados e 5,5% são divorciados. Com base nas respostas das duas primeiras questões, constata-se que o departamento de teleatendimento é constituído de um grande número de jovens solteiros, por isso é importante ter um bom plano de cargos e salários e que seja transparente para que os mesmos consigam enxergar em que nível estão profissionalmente e o que precisam fazer para avançar na sua carreira.

O resultado da pesquisa mostrou que 49,7% dos teleatendentes não possuem filhos e 48,3% deles possuem filhos. Essa questão é interessante, pois quando os funcionários têm filhos, estes não irão decidir o seu futuro apenas com base nos seus interesses, mas irão pensar

no bem-estar dos seus filhos. A empresa oferece auxílio-creche e plano de saúde, podendo ser colocados dependentes no plano.

A escolaridade do setor mostrou que 20% dos funcionários estão com Ensino Médio completo; 36,6% com Ensino Superior incompleto; 34,5% com Ensino Superior completo e apenas 8,3% com Pós-graduação. Para Marras (2002), as pessoas são as responsáveis pela gestão do seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão percebendo a responsabilidade que têm, por isso, passam a cobrar mais de si mesmas e buscam melhorar o seu desenvolvimento profissional. Entretanto, as empresas também são responsáveis pelo progresso do funcionário. “Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (MARRAS, 2002, p.48). No departamento de teleatendimento, nota-se que os funcionários possuem um nível de instrução elevado, com muitos tendo nível superior completo e outros tendo iniciado a faculdade. A empresa deve apoiar o desenvolvimento das pessoas, pois ao fazê-lo ela estará alavancando a sua competitividade.

No departamento, 29,7% dos funcionários estuda atualmente e 69% não estudam atualmente. Com isso, nota-se que menos de um terço dos funcionários está estudando no momento, dado que poderia ser diferente se estivesse funcionando efetivamente o PCS.

Com relação ao tempo de empresa dos funcionários, nota-se que 17,9% dos entrevistados trabalha de 0 a 3 anos no setor; 37,9% trabalha de 4 a 6 anos no setor e que 43,4% trabalha a mais de 6 anos no departamento de teleatendimento. Para verificar a qualidade do trabalho de cada funcionário é importante aplicar a avaliação de desempenho que, segundo Marras (2011), é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos por um empregado ou grupo, em período e área específica. Segundo Robbins (2006), a Teoria Y de McGregor diz que para aumentar a motivação dos funcionários deve haver um processo decisório participativo, as tarefas devem ser desafiadoras, com responsabilidades e deve haver um bom relacionamento de grupo. Para garantir um bom resultado na avaliação de desempenho entre todos os funcionários, independentemente do tempo de empresa, é preciso ouvir os empregados e estar disposto a implementar melhorias.

6.2 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos cruzamentos realizados entre idade e as variáveis escolaridade, motivação, absenteísmo, rotatividade e plano de cargos e salários; bem como será analisada a rotatividade e a escolaridade. Cabe ressaltar que os cruzamentos analisados tiveram um intervalo de confiança de 95%, portanto, representam a realidade da população.

Logo abaixo é apresentado o cruzamento entre idade e escolaridade:

Tabela 1- Idade e Escolaridade

	18 a 28 anos		29 a 39 anos		40 a 50 anos		mais de 50 anos		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Ensino médio completo	6	18,8%	15	25,4%	4	11,8%	4	21,1%	29	20,1%
Ensino superior incompleto	15	46,9%	14	23,7%	15	44,1%	9	47,4%	53	36,8%
Ensino superior completo	9	28,1%	22	37,3%	13	38,2%	6	31,6%	50	34,7%
Pós-graduação	2	6,3%	8	13,6%	2	5,9%	0	0%	12	8,3%
Total	32	100%	59	100%	34	100%	19	100%	144	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo um cruzamento entre idade e escolaridade, obtém-se informações importantes para entender em que nível de escolaridade cada faixa etária se encontra. Com base nos dados, nota-se que 46,9% dos funcionários entre 18 a 28 anos têm ensino superior incompleto; 37,3% entre 29 a 39 anos têm ensino superior completo; 44,1% entre 40 a 50 anos têm ensino superior incompleto e que 47,4% com mais de 50 anos têm ensino superior incompleto. Portanto, percebe-se que o grau de escolaridade do departamento de teleatendimento é elevado e tende crescer no futuro, pois a maioria dos jovens está fazendo faculdade. Chega a 79,9% o número de teleatendentes que já se formaram ou que começaram o nível superior. Se a empresa incentivasse aqueles que começaram a faculdade, mas que não concluíram, seja por

falta de recursos ou por falta de perspectivas de crescimento, em pouco tempo quase 80% do setor teria ensino superior completo. Além disso, é preciso pensar em formas de reter esses funcionários que estão se formando, pois a tendência é procurarem empregos que condizem com o seu nível intelectual.

Na tabela a seguir, foi feito um cruzamento entre a idade e a motivação dos funcionários:

Tabela 2 – Motivação

	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 a 50 anos	mais de 50 anos	Total	Sig
1.Sinto-me motivado com o meu trabalho na empresa	1,84	2,12	2,50	2,74	2,23	,005
2. Tenho um bom relacionamento com colegas	4,25	4,36	4,35	4,32	4,33	,005
3. Tenho um bom relacionamento com supervisores e chefes	3,78	3,90	4,09	4,00	3,93	,005
4. Tenho autonomia no meu trabalho	2,63	2,39	2,59	2,95	2,56	,005
5. Recebo feedbacks frequentes	2,84	2,54	3,06	2,42	2,72	,005
6. Sinto-me feliz quando presto um atendimento de qualidade ao cliente	3,88	4,05	4,38	4,42	4,14	,005
7.Reconheço a importância da atividade que realizo	3,69	3,80	4,12	4,26	3,91	,005
8.Valorizo as melhoras do setor como a aquisição de novos microondas, tv, sofá	3,84	3,85	4,09	3,79	3,90	,005
9.Quando recebo elogios fico mais motivado	3,69	3,71	4,00	3,84	3,79	,005
10.Estou satisfeito com o plano de saúde	3,34	2,92	2,68	3,42	3,02	,005
11. Estou satisfeito com o vale-alimentação	3,72	3,69	3,56	3,95	3,70	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

A motivação no trabalho faz o indivíduo realizar uma ação, mas para que exista essa motivação é preciso que algumas necessidades sejam satisfeitas. Segundo Bergamini (2013), a não satisfação de uma necessidade gera uma frustração, que é formada por um sentimento de insatisfação que, se não for solucionado, levará a uma predisposição negativa reconhecida como agressão que o indivíduo pode causar a si próprio ou contra a situação de trabalho.

Com base nas respostas da tabela, pode-se inferir que a maioria dos funcionários, independente da idade, estão desmotivados, pois a média geral ficou em 2,23, sendo a faixa etária entre os 18 a 28 anos os mais desmotivados, ficando com média de 1,87. Percebe-se que quanto maior a idade menor é o grau de desmotivação, com isso, nota-se que o grau de exigência dos jovens é bem elevada.

O relacionamento com colegas no trabalho foi satisfatória, mostrando que o clima no ambiente de trabalho se mostra bastante amigável, a média geral ficou em 4,33. O relacionamento com supervisores e chefe também foi positivo, com média de 3,93. Segundo Santos (2014), Maslow colocou na sua pirâmide de necessidades as relações sociais que é o desejo de pertencer a um grupo, de ter amigos e de ser aceito pelos outros. Posto isso, essa questão se mostra de extrema importância, pois em um ambiente ruim as pessoas não querem permanecer, além de atrapalhar a realização das tarefas na empresa.

Com relação à autonomia no trabalho, a menor média foi de 2,39 obtidas pela faixa etária entre 29 e 39 anos. E a maior média foi de 2,95, apontada pelos funcionários da faixa etária com mais de 50 anos. Em todas as faixas etárias ficou evidente que os funcionários consideram que não possuem autonomia ao realizar as suas atividades. Segundo Robbins (2006), autonomia ocorre quando o trabalho permite realizar as atividades com liberdade para planejar o trabalho e para escolher os procedimentos a serem utilizados. O trabalho desempenhado no departamento é bastante burocrático. “Burocracia é caracterizada por tarefas operacionais extremamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados e autoridade centralizada” (ROBBINS, 2006, p.357). Dessa forma, há pouca autonomia para os funcionários.

As médias referentes aos feedbacks recebidos foram baixas, mostrando que a maioria dos funcionários disse não ter feedbacks frequentes: a média geral foi de 2,72. Para Marras (2011), a gestão de desempenho atual envolve muito mais do que um processo de avaliação tradicional, em que uma vez por ano, atendendo a uma solicitação do RH, supervisores preenchem um formulário de avaliação e fazem uma apressada reunião. Esse feedback deve

ser frequente e claro. Os feedbacks são importantes, pois dessa forma o funcionário pode perceber como está desempenhando as suas atividades na empresa e o que precisa fazer para melhorar. Para Marras (2011), ao receber o feedback, o funcionário irá perceber quais são os seus pontos fracos e fortes, e pode discutir e argumentar quais pontos não concorda.

A maioria dos funcionários fica contente quando presta um atendimento de qualidade ao cliente. A faixa etária com mais de 50 anos foram os mais satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado, ficando com a média 4,42, e os jovens entre as idades de 18 a 28 anos ficaram com média de 3,88. Para Robbins (2006), as evidências mostram que funcionários satisfeitos melhoram a satisfação e a lealdade dos clientes. Isso acontece porque a retenção ou a perda de clientes nas empresas de serviços dependem muito da maneira como eles são tratados pelo pessoal da linha de frente.

No geral, os funcionários reconhecem a importância do trabalho que realizam. A faixa etária com mais de 50 anos foram os que mais reconheceram a importância das suas atividades ficando com média 4,26. Já os jovens entre 18 a 28 anos foram os que menos reconheceram a importância das atividades que desempenham ficando com uma média de 3,69. As médias foram relativamente altas, porém seria importante haver uma preocupação da empresa em mostrar para todos os funcionários que o departamento de teleatendimento é fundamental para o bom funcionamento da organização, pois antes de qualquer serviço realizado pela companhia, o cliente tem duas opções, ir até a agência ou ligar para o 0800. Se o funcionário não entende a sua responsabilidade dentro da empresa ele não irá prestar um bom serviço. “Diferentemente de todos os outros recursos produtivos, o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe foram impostas e nas quais não vê sentido algum. (BERGAMINI, 2013, p.12).

Recentemente foram feitas novas aquisições no setor, como forno de microondas, televisor, sofá etc. Quando questionados com relação a essas novas melhorias, os funcionários, no geral, valorizaram as aquisições, reconhecendo a importância das mesmas para a qualidade do ambiente de trabalho. A faixa etária entre 40 a 50 anos foram os que mais perceberam o investimento, ficando com média de 4,09. A faixa etária que menos reconheceu as aquisições foi a com mais de 50 anos, com média de 3,79. Apesar das médias terem sido altas essas aquisições não têm o poder de motivar o funcionário, pois são fatores extrínsecos. Conforme Santos (2014), Herzberg destacou os fatores higiênicos como sendo extrínsecos ao cargo, como iluminação, limpeza, ruídos etc. Para Herzberg, esses fatores não geram

motivação, mas apenas satisfação. Por isso, apesar das melhorias que o setor teve com novas aquisições, provavelmente os funcionários não tenham ficado mais motivados para trabalhar.

Os funcionários consideraram o elogio um fator relevante na empresa para melhorar a sua motivação. As médias gerais ficaram em 3,79. Essa é uma questão importante, pois ser reconhecido no trabalho gera um senso de dever cumprido e, por conseguinte, motivação. “Não só a pessoa tem necessidade de reconhecer-se única, em termos de sua própria diferença individual, como ela também depende da confirmação disso através do tratamento que recebe” (BERGAMINI, 2013, p.100).

O plano de saúde oferecido pela empresa é reconhecido e valorizado em todo o país. Entretanto, as médias referentes ao grau de satisfação dos funcionários foram baixas, mostrando que poderia haver melhorias. Os funcionários que se mostraram mais insatisfeitos com o plano de saúde foram os das faixas etárias entre 29 e 39 anos e os entre 40 e 50 anos, ficando com médias 2,92 e 2,68 respectivamente. Uma explicação para tal fato é que nessas faixas etárias se encontram os funcionários que, geralmente, colocam seus filhos ou dependentes no plano. Assim, precisam pagar um valor a mais do seu salário para cobrir as despesas.

Os funcionários mostraram-se satisfeitos em relação ao vale-alimentação pago pela empresa. A média geral ficou em 3,70. O vale-alimentação recebido se mostra bem acima dos valores pagos na maioria das empresas.

Na tabela a seguir, foi feito um cruzamento entre a idade e o nível de absenteísmo:

Tabela 3 - Absenteísmo

	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 a 50 anos	mais de 50 anos	Total	Sig
12.Já faltei sem justificativa	2,29	2,12	2,03	1,42	2,04	Sig
13.Costumo chegar atrasado	1,84	2,14	2,09	2,05	2,05	,005
14.Costumo faltar ao trabalho por motivos de doença	3,38	2,66	2,65	2,89	2,85	,005
15.Falto ao trabalho por problemas pessoais	2,16	1,54	1,76	1,89	1,77	,005

16.Falto ao trabalho por falta de motivação	2,29	1,75	1,59	1,74	1,83	,005
17.O PPR me motiva a faltar menos	3,59	2,68	3,52	2,42	3,04	,005
18.O aumento de trabalho me faz faltar mais	2,66	2,26	2,15	1,84	2,27	,005
19.A ausência de um PCS efetivo me faz faltar mais	2,78	2,24	2,21	1,63	2,27	,005
20.Quando estou passando por um problema pessoal isso atrapalha o meu trabalho	3,34	3,34	3,15	2,79	3,22	,005
21.A ginástica laboral é importante para mim	4,03	3,66	3,94	3,33	3,77	,005
22.Quando falto sem motivo não costumo pensar que estarei sobrecarregando o meu colega	2,41	2,10	2,32	2,35	2,25	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Robbins (2006), os funcionários satisfeitos comparecem ao trabalho mais vezes do que funcionários insatisfeitos. Dessa forma, satisfação está inversamente relacionada com o absenteísmo. Analisando se os funcionários costumavam faltar sem justificativa, as médias gerais foram baixas, mostrando não haver grandes números de faltas sem justificativa. A faixa etária que menos falta sem justificativa foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 1,42. A faixa etária que mais falta sem justificativa foi dos com idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 2,29. Segundo o estudo realizado pela EAESP-FGV (2013) o índice de turnover dos profissionais mais velhos é inferior ao observado em outras gerações, isso representa menores custos de recrutamento e desenvolvimento.

O atraso no trabalho não é um fator alarmante na empresa, pois as médias ficaram relativamente baixas. A faixa etária com maior média foi dos funcionários com idade entre 29 e 39 anos, ficando com média de 2,14, e a que ficou com menores médias foi a dos funcionários com idade entre 18 e 28 anos, com 1,84 de média.

“O absenteísmo é definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho” (ROBBINS, 2006, p.21). Um das causas para os funcionários faltarem ao serviço é por motivo de doença. A faixa etária que mais falta ao trabalho por motivo de doença foi

encontrada entre funcionários com idade entre 18 e 28 anos, ficando com média de 3,38. A faixa etária que menos falta ao trabalho por motivo de doença está entre 40 e 50 anos, ficando com média de 2,65. Houve uma diferença significativa nas respostas dessas faixas etárias. Uma das causas mais presentes das doenças no departamento de teleatendimento é referente ao estresse. Muitas vezes o cliente exige uma solução que não cabe a empresa resolver e a insatisfação do cliente sobra para o teleatendente. Uma pessoa que está passando por um nível muito elevado de estresse pode apresentar pressão alta, úlceras, irritabilidade etc. “O estresse pode causar insatisfação. Quando está relacionado ao trabalho, pode levar à insatisfação no trabalho, que na verdade é ‘o efeito mais simples e óbvio’ do estresse” (ROBBINS, 2006, p.443). A empresa deve fazer um acompanhamento para controlar o nível de estresse dos funcionários do setor, pois se os mesmos estiverem passando por alguma situação difícil, isso poderá atrapalhar na realização das atividades da empresa.

As faltas ao trabalho por problemas pessoais tiveram médias baixas, mostrando que não ocorrem muitas faltas por problemas pessoais. A faixa etária que mais falta ao trabalho por problemas pessoais é a faixa etária entre 18 e 28 anos, ficando com uma média de 2,16. A faixa etária que menos falta ao serviço por problemas pessoais é a faixa etária entre 29 e 39 anos, ficando com média de 1,54.

Um dos motivos de ausência ao trabalho analisado foi a desmotivação. A faixa etária que mais se ausenta do trabalho por falta de motivação está entre 18 e 28 anos, ficando com uma média de 2,29. A faixa etária que menos falta ao trabalho por desmotivação é a dos funcionários com idade entre 40 e 50 anos, ficando com média de 1,59.

“A remuneração por resultados objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador a buscar a otimização do seu trabalho e atingir as metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa” (MARRAS, 2002, p.179). Foi analisado se o PPR (Programa de Participação nos Resultados) incentiva os funcionários a faltar menos ao trabalho. A faixa etária que mais valorizou o PPR foi a dos funcionários com idade entre 18 e 28 anos, com média de 3,59. A faixa etária que menos percebeu a importância do PPR como fator preventivo contra faltas foi a faixa etária com mais de 50 anos, ficando com média de 2,42. Essa diferença pode ser explicada pelo fato do salário dos jovens da empresa serem menores que daqueles funcionários que estão há mais tempo na organização, por isso o PPR se mostrou tão importante para a faixa etária entre os 18 e 28 anos.

No momento, os funcionários do departamento de teleatendimento estão atendendo um maior número de ligações, pois muitos funcionários deixaram a empresa. Por esse motivo, os funcionários foram questionados se o aumento de trabalho influencia no grau de absenteísmo. A faixa etária que mais faltou ao serviço pelo aumento das ligações foi a com idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 2,66. A faixa etária que menos se ausentou do trabalho devido ao aumento das ligações foi a dos com mais de 50 anos, ficando com média de 1,84. Segundo a pesquisa realizada pela EAESP-FGV (2013), os profissionais mais velhos, além de terem mais experiência, tendem a ser mais leais ao empregador, são éticos no trabalho e são mais dispostos a realizar as suas atividades em situações adversas. Tal fato pode explicar o motivo da faixa etária com mais de 50 anos serem os que menos se ausentaram do trabalho com o aumento de serviço. “Os fatores motivacionais ou intrínsecos de Herzberg, capazes de gerar maior envolvimento e dedicação do indivíduo para com a organização, referem-se à necessidade de autorrealização humana descrita por Maslow” (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 73). Os jovens costumam faltar mais ao trabalho com o aumento das ligações, pois eles buscam atividades que sejam desafiadoras e em que encontrem significado.

Os funcionários foram questionados se o PCS (Plano de Cargos e Salários) funcionasse efetivamente serviria como um incentivo para eles faltarem menos no trabalho. A faixa etária que mais concordou com a pergunta foi a de idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 2,78. A faixa etária que menos concordou com a questão foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 1,63. Quando o PCS é bem desenvolvido ele torna possível que os profissionais conheçam as possibilidades de carreira que terão dentro da empresa e, por outro lado, possibilita que a companhia tenha em mãos ferramentas de gestão eficazes no engajamento de talentos e na rentabilidade do negócio. Os jovens desejam crescer dentro da empresa, mas, para isso, é importante haver um plano claro e que lhes mostre os possíveis caminhos.

Foi perguntado para os teleatendentes se os problemas pessoais atrapalham o trabalho. As médias foram relativamente altas, mostrando haver uma grande relação entre os problemas pessoais e a queda da qualidade no emprego. Duas faixas etárias, a entre 18 e 28 anos e a entre 29 e 39 anos, ficaram empatadas, com médias de 3,34. A faixa etária com menor média foi a com idades com mais de 50 anos, com média de 2,79. Segundo Robbins (2006), os trabalhadores estão percebendo que o trabalho vem tomando cada vez mais espaço de suas vidas pessoais e não estão felizes com isso. Os funcionários estão valorizando aquelas

empresas que possuem flexibilidade de horário, assim, conseguem administrar melhor os assuntos pessoais e profissionais. O departamento de teleatendimento apresenta pontos positivos nesse quesito, pois a carga horária é de seis horas diárias, além de ser permitido fazer trocas de horários entre os funcionários, assim é possível tratar de interesses pessoais quando preciso. Entretanto, pelo fato de trabalharem nos finais de semana, isso acaba atrapalhando os seus relacionamentos pessoais.

Analisando a importância da ginástica laboral, as médias foram altas, mostrando que todas as idades acham relevante a prática da ginástica no ambiente de trabalho. A faixa etária que mais valorizou essa prática no trabalho foi a de idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 4,03. Os mais jovens valorizam tanto esse momento, pois além de aproveitarem o tempo para relaxar com os alongamentos gostam de conversar com os seus amigos, isso evidencia a importância das relações sociais para esse grupo. As empresas costumam investir em ginástica laboral para manter um bom ambiente de trabalho e reduzir o número de afastamentos por motivo de problemas de saúde. A ginástica laboral no setor inclui momentos de relaxamento e alongamento, assim melhora a disposição dos funcionários para desempenhar as atividades exigidas.

Quando os funcionários faltam no setor sem motivo não costumam pensar que estarão sobrecarregando os seus colegas, pois as médias foram baixas, ficando em torno de 2,25. Assim, pode-se dizer que os interesses próprios são os mais considerados nos momentos das ausências sem justificativa ao trabalho.

Na tabela a seguir foi feito um cruzamento entre a idade e o nível de rotatividade dos funcionários:

Tabela 4 - Rotatividade

	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 a 50 anos	mais de 50 anos	Total	Sig
23. Não tenho vontade de sair da empresa no momento	2,28	2,43	3,00	3,47	2,67	,005
24. Tenho vontade de sair da empresa por desmotivação	3,69	3,67	2,97	2,58	3,36	,005
25. Tenho vontade de sair da empresa por falta de perspectivas de crescimento	4,19	4,17	3,44	2,83	3,83	,005

26.Tenho vontade de sair da empresa devido a remuneração recebida	4,03	3,77	3,32	2,74	3,58	,005
27.Tenho vontade de sair da empresa porque moro em outra cidade	2,69	1,75	2,12	1,68	2,04	,005
28.Tenho vontade de sair da empresa porque trabalho nos finais de semana	3,70	3,51	3,26	2,81	3,41	,005
29.Preocupo-me com o futuro da empresa	3,91	3,86	4,18	4,05	3,97	,005
30.Se o PCS voltasse efetivamente, ficaria mais motivado a permanecer na empresa	3,47	3,67	4,00	3,63	3,70	,005
31.Estou estudando para outro concurso público	3,28	3,70	3,09	2,89	3,35	,005
32.Sou educado com o cliente independentemente dos problemas que tenha na empresa	4,22	4,24	4,56	4,21	4,31	,005
33.Tenho vontade de deixar a empresa devido a atividade que realizo.	3,72	3,41	3,21	2,84	3,36	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na maioria das vezes, quando o funcionário está insatisfeito na empresa ele tem vontade de procurar outro emprego que atenda as suas necessidades. Com base nisso, foi questionado se os teleatendentes tinham vontade de sair da empresa no momento. A faixa etária que mais mostrou vontade de deixar a empresa foi a de idades entre os 18 e 28 anos, ficando com média de 2,28. E a faixa etária que menos mostrou vontade de sair da empresa no momento foi a com mais de 50 anos, ficando com média de 3,47. Essa diferença nos resultados pode ser explicada pelo fato de os jovens terem maiores possibilidades de conseguirem outro emprego e por serem mais flexíveis a novos desafios. Dessa forma, estão dispostos a inovar nas suas carreiras. Um dos motivos que explica a baixa média dos funcionários mais velhos é pelo fato de muitos terem recebido promoções quando o PCS estava vigente, assim existe uma diferença significativa nos salários dos mais jovens se comparado com os salários dos mais velhos do setor.

Analisando a vontade dos funcionários de deixarem a empresa por desmotivação, a faixa etária que se mostrou mais propensa a sair da organização por esse fator foi a com

idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 3,69. A faixa etária que menos tem vontade de deixar a empresa por desmotivação foi a dos funcionários com mais de 50 anos, com média 2,58.

A falta de perspectivas de crescimento na empresa também foi analisada como um motivo para os funcionários quererem deixar a organização. A faixa etária que mais está insatisfeita com a falta de perspectiva de crescimento na organização é a com idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 4,19. A faixa etária que mostrou menos preocupação pelo fato da empresa não oferecer muitas oportunidades de crescimento foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 2,83. É interessante analisar essa questão, pois se mostrou fundamental para garantir a satisfação dos funcionários jovens e a sua permanência na empresa.

Quando o funcionário presta um serviço para a empresa, recebe o salário como forma de pagamento. Entretanto, a remuneração deve ser tratada com muito cuidado, pois se trata de um benefício extrínseco. Para Pflaeging (2009), as retribuições extrínsecas e em especial as recompensas salariais são ineficazes, pois não têm o poder de motivar as pessoas. Já as recompensas intrínsecas, segundo Thomas (2010), quando recebidas diretamente do trabalho que realizam estarão atendendo interesses como orgulho de suas habilidades ou a visão de que estão ajudando realmente àqueles para quem trabalham. A motivação intrínseca permanece por si mesma, e pode se manter durante toda a vida. Quando foi perguntado aos funcionários do setor sobre a vontade deixarem a empresa pela remuneração recebida, a faixa etária que mais se mostrou disposta a sair da empresa foi a faixa etária entre 18 e 28 anos, ficando com média de 4,03. A faixa etária que menos mostrou interesse de procurar outra empresa foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 2,74. Os funcionários acreditam que ficarão mais satisfeitos se melhorarem a sua remuneração, porém esse resultado é de curto prazo. O salário deve estar relacionado com o desempenho de cada funcionário, para que consigam enxergar que o seu diferencial nas tarefas os levou a se distarem com relação aos demais. Entretanto, se todos são recompensados da mesma forma, isso pode prejudicar a motivação intrínseca e resultar em comparações com outros funcionários que não se dedicaram tanto.

Alguns funcionários no departamento de teleatendimento moram em outras cidades, por isso, foi analisado a vontade de deixar a empresa pela distância entre as suas casas e a empresa. A faixa etária que mais tem vontade de deixar a empresa por esse motivo é a com idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 2,69. A maior média nessa faixa etária se

deve ao fato de haver um grande número de jovens que moram em outras cidades. Morar em outra cidade se torna desgastante para esses funcionários pelo tempo que perdem com deslocamento das suas casas até o local de trabalho.

Como o departamento de teleatendimento da empresa trabalha nos finais de semana, foi verificado a vontade dos funcionários de deixarem a empresa por esse motivo. A faixa etária que mais se mostrou insatisfeita pelo fato de trabalhar nos finais de semana foi a com idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 3,70. A faixa etária com menor média foi a com mais de 50 anos, com média 2,81. Esses jovens entre 18 e 28 anos fazem parte da Geração Y, eles não vivem para trabalhar, mas o trabalho é que precisa se encaixar ao plano de vida deles, por isso eles mostraram-se tão descontentes pelo fato de trabalharem nos finais de semana.

Diante do ambiente econômico instável em que se encontra o Brasil, os empregos estão sendo cada vez mais valorizados. Até abril de 2016 o desemprego no país atingiu, em média, 11,2%, isso significa que 11,4 milhões de pessoas ficaram desempregadas. Os funcionários do setor de teleatendimento se mostraram bastante preocupados com o futuro da empresa. As médias no geral foram altas. A faixa etária que teve maior média foi a com idade entre 40 e 50 anos, com média de 4,18. Fato que pode ser explicado porque muitos nessa idade não pretendem mudar de emprego e já possuem família.

A maioria dos funcionários do setor disse que ficaria mais motivado em permanecer na empresa se tivesse o Plano de Cargos e Salários. As médias gerais foram altas, ficando em 3,70. A faixa etária que mais considerou o PCS importante para continuar na empresa foi a com idades entre 40 e 50 anos, com média 4,00.

Quando os funcionários estão descontentes em uma empresa, a tendência é procurarem outro emprego. A empresa em que foi realizada a pesquisa é um órgão público, em que os funcionários realizam concursos públicos para começar a trabalhar. Foi analisado se os funcionários do setor estavam estudando para outro concurso público, com base nas respostas, percebeu-se que a faixa etária que mais está estudando é entre 29 e 39 anos, com média de 3,70. A faixa etária que menos está estudando para outros concursos é a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 2,89. Como analisado anteriormente, a escolaridade da faixa etária entre 29 a 39 anos somando ensino superior completo e pós-graduação representam 50,9%, com base nesses dados, pode ser explicado o fato desta faixa etária estar buscando uma melhor recolocação profissional.

Prestar um bom atendimento ao cliente é fundamental no departamento pesquisado, por isso, foi analisado se os funcionários eram educados com os clientes, independentemente dos problemas que tinham na empresa. As médias gerais ficaram em 4,31, mostrando que apesar das dificuldades encontradas na empresa a qualidade do atendimento é alta.

Foi questionado se os funcionários do teleatendimento tinham vontade de deixar a empresa devido à atividade que exerciam. A faixa etária que teve a maior média foi entre as idades de 18 a 28 anos, ficando 3,72. A faixa etária que ficou com menor média foi a com idades com mais de 50 anos, com média de 2,84.

Na tabela a seguir, foi feito um cruzamento entre a idade e o plano de cargos e salários:

Tabela 5 – Plano de cargos e salários

	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 a 50 anos	mais de 50 anos	Total	Sig
34.Já recebi aumento salarial por ter nível superior ou técnico	1,28	1,97	2,06	2,37	1,89	Sig
35.Estou satisfeito com o salário recebido	1,56	1,98	2,18	2,37	1,99	,005
36.Gostaria que o PCS fosse mais transparente	4,25	4,43	4,18	4,47	4,34	,005
37.Apesar do congelamento do PCS continuo estudando e me aperfeiçoando	3,63	3,31	3,62	3,63	3,50	,005
38.Se o PCS estivesse funcionando atualmente, seria promovido para pleno ou senior	2,84	3,12	3,12	3,16	3,06	,005
39.Recebo incentivo da empresa para estudar	1,59	1,41	1,88	1,58	1,59	,005
40.Estou satisfeito com a carga horária dos cursos oferecidos	2,34	2,30	2,50	2,95	2,44	,005
41.Estou satisfeito com a forma que os cursos são aplicados	2,06	2,16	2,59	2,26	2,25	,005
42.Se o PCS voltasse efetivamente, ficaria mais motivado para trabalhar	3,59	3,53	3,74	3,32	3,57	,005

43.Considero que o plano de benefícios oferecidos pela empresa está condizente com o mercado	2,88	2,76	3,26	3,44	2,99	,005
44.A empresa hoje oferece um bom plano de carreira	1,97	1,79	1,97	2,11	1,92	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Plano de Cargos e Salários da empresa foi criado em 1º de julho de 2006, a partir desse momento muitos funcionários foram promovidos para pleno ou sênior. Um dos pré-requisitos para as promoções, quando estava vigente o plano, era possuir nível superior ou técnico. Por isso, foi questionado no setor de teleatendimento se os funcionários tinham recebido aumento salarial por ter nível superior ou técnico. A faixa etária que teve maior média, apontada pelos funcionários que tiveram promoção, foi a de idades com mais de 50 anos, com média 2,37. A faixa etária que teve menor média foi a com idades entre 18 e 28 anos, com média de 1,28. Devido a alguns teleatendentes terem sido promovidos no setor enquanto outros não, gerou-se diferenças no grau de motivações entre os funcionários.

Com relação ao salário recebido, conclui-se que a maioria dos funcionários está insatisfeita. A faixa etária que se mostrou menos insatisfeita foi a com mais de 50 anos, com média de 2,37. A faixa etária que se mostrou mais insatisfeita foi a com idades entre 18 e 28 anos, com média de 1,56. Analisando as respostas, pode-se dizer que quanto menor a idade maior o descontentamento com relação aos salários.

Disponibilizar um plano de cargos e salários é importante para que a empresa retenha os melhores talentos. Entretanto, a transparência é um fator fundamental de qualquer plano. É necessário que os funcionários saibam quais são as funções e competências que cada cargo exigirá e quantas vagas existem disponíveis. Foi perguntado para os funcionários se eles gostariam que o PCS fosse mais transparente. Analisando as respostas, ficou evidente que os funcionários, independentemente da idade, gostariam que houvesse mudanças na transparência do plano. A média geral nessa categoria ficou em 4,34.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), as competências individuais representam o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que irão gerar vantagem competitiva no ambiente de trabalho. No ambiente de trabalho é comum a expressão CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). O mercado de trabalho é competitivo, por isso, é necessário que as pessoas busquem se desenvolver profissionalmente e que adquiram novos

conhecimentos e saberes relevantes para a empresa. Tendo em vista a necessidade de melhorar o desempenho profissional foi perguntado se os funcionários continuavam estudando e se aperfeiçoando apesar do congelamento do PCS. Tanto a faixa etária dos 18 a 28 anos, quanto aqueles com mais de 50 anos ficaram com média de 3,63. As médias no geral foram altas, mostrando que a maioria dos funcionários continua estudando e investindo na sua vida profissional.

Analisando as respostas dos teleatendentes com relação à capacidade dos mesmos receberem promoções de pleno ou sênior se o PCS estivesse funcionando, a faixa etária que teve maior média foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 3,16.

Com relação aos incentivos oferecidos pela empresa para estudar, a maioria dos funcionários disse não possuir estímulos da organização. As médias gerais foram de 1,59, mostrando que os funcionários estão insatisfeitos com a contribuição da empresa para promover o seu crescimento profissional.

A empresa disponibiliza cursos para atualizar os funcionários do setor e ensinar novas normas e procedimentos. Devido à importância desses cursos para a realização do trabalho e para prestar um atendimento padrão para o cliente, foi analisada a satisfação dos funcionários com relação à carga horária dos cursos. As médias no geral foram baixas, mostrando que poderia haver mudanças na forma com que os cursos são aplicados. A faixa etária que teve menor média foi a de idades entre 29 e 39 anos, ficando com média de 2,30. Para Marras (2002), o treinamento interno ocorre dentro da própria empresa e se divide em treinamento introdutório e treinamento no trabalho. O treinamento introdutório ocorre quando o funcionário está entrando na empresa, já os treinamentos no trabalho são realizados ao longo da permanência do funcionário na empresa, com o objetivo de reciclar conhecimentos e ações ou de ensinar novos aprendizados.

A carga horária desses cursos é de extrema importância, pois se os funcionários não tiverem um bom aprendizado, pode ser prejudicada a qualidade das tarefas realizadas. A carga horária deve ser adequada de acordo com o nível de dificuldade dos conhecimentos que serão expostos e da importância que os mesmos terão para o exercício das atividades desempenhadas pelo empregado. Foi perguntado também para os teleatendentes se eles estavam satisfeitos com a forma com que os cursos eram aplicados. As médias, de igual forma, foram baixas, mostrando que poderia haver melhorias. A faixa etária com menor média foi a de idades entre 18 e 28 anos, ficando com média de 2,06. Existem alguns cursos que são oferecidos por um instrutor em um lugar diferente do ambiente de trabalho e outros

que podem ser realizados no próprio local de trabalho de forma online. Entretanto, deve-se analisar que o grau de concentração, de aprendizado e de interesse é diferente para cada funcionário, por isso é preciso verificar qual a melhor didática para que se consiga os melhores resultados.

Se o PCS voltasse efetivamente os funcionários ficariam mais motivados para trabalhar. A média geral ficou em 3,57, com isso, pode-se dizer que o PCS seria um fator importante para a motivação dos teleatendentes.

Dentre os benefícios oferecidos pela empresa, pode-se listar como principais o plano de saúde, o plano odontológico, o vale-alimentação e o refeição. Foram analisadas as respostas dos funcionários para verificar se o plano de benefícios oferecido pela empresa está condizente com o mercado. A faixa etária que mais discordou dessa questão foi a com idades entre 29 e 39 anos, ficando com média de 2,76. A faixa etária que mais concordou com a questão, mostrando-se satisfeita com o plano de benefícios oferecidos pela empresa foi a dos funcionários com mais de 50 anos, ficando com média de 3,44.

Com relação ao plano de carreira oferecido pela empresa, a média geral foi baixa, ficando em 1,92. Segundo Dutra (2002), os planos de carreira devem deixar claras as possibilidades de desenvolvimento profissional. O plano de carreira pode ser comparado a uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que, se trilhada pelo indivíduo, vai conduzi-lo ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Com base nas respostas dos teleatendentes, a empresa deve melhorar o seu plano, pois se os funcionários não sabem quais são as suas possibilidades de crescimento acabam ficando estagnados na empresa ou até mesmo mudando de organização.

Na tabela a seguir, foram feitos os cruzamentos entre a escolaridade e a rotatividade, nessa análise foram escolhidas as questões mais relevantes para esse trabalho:

Tabela 6 – Cruzamento entre escolaridade e rotatividade

	ensino medio completo	ensino superior incompleto	ensino superior completo	Pós graduação	Total	Sig
23.Não tenho vontade de sair da empresa no momento	2,66	2,83	2,61	2,25	2,67	,005
24.Tenho vontade de sair da empresa por desmotivação	3,03	3,23	3,55	4,00	3,36	,005

25.Tenho vontade de sair da empresa por falta de perspectivas de crescimento	3,68	3,69	3,98	4,17	3,83	,005
26.Tenho vontade de sair da empresa devido a remuneração recebida	3,71	3,45	3,61	3,75	3,58	,005
29.Preocupo-me com o futuro da empresa	4,10	3,91	4,00	3,83	3,97	,005
30.Se o PCS voltasse efetivamente, ficaria mais motivado a permanecer na empresa	3,45	3,62	3,94	3,67	3,70	,005
33.Tenho vontade de deixar a empresa devido a atividade que realizo	3,10	3,28	3,57	3,42	3,36	,005
39.Recebo benefícios da empresa para estudar	1,66	1,49	1,65	1,58	1,59	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos últimos anos, o acesso ao ensino superior dos brasileiros aumentou, em grande medida, influenciado pelos programas do governo federal, como PROUNI e o FIES. Por consequência, maiores ficam as exigências desses novos trabalhadores. Devido a essas mudanças, foi feito um cruzamento utilizando a escolaridade e a rotatividade dos funcionários do teleatendimento. Analisando a escolaridade com a vontade dos funcionários de permanecer na empresa, percebeu-se que os teleatendentes que possuem pós-graduação são os menos dispostos a permanecer na empresa, ficando a menor média de 2,25. Com relação a vontade dos funcionários de deixarem a empresa por desmotivação, novamente os mais dispostos a deixarem a empresa foram os funcionários com pós-graduação, ficando com média de 4,00.

Quando os funcionários foram questionados sobre a vontade de deixar a empresa devido a falta de perspectiva de crescimento, as médias foram altas, mostrando que em todos os graus de escolaridade os funcionários gostariam de ter melhores oportunidades na empresa. O grau de escolaridade que teve maior média foi dos funcionários com pós-graduação, ficando com média de 4,17. Verificando a vontade de deixar a empresa devido à remuneração recebida, o grau de escolaridade que teve maior média, novamente foi dos com pós-graduação, ficando com média de 3,75.

Observando a preocupação dos funcionários com relação ao futuro da empresa, as médias gerais foram altas, ficando em 3,97. Dessa forma, pode-se dizer que, independentemente do grau de escolaridade dos funcionários, eles se preocupam com o bom

desempenho da empresa. A maioria dos funcionários, independentemente da escolaridade, também disse que ficaria mais motivada a permanecer na empresa se voltasse efetivamente o PCS. As médias gerais foram altas, ficando em 3,97. Com isso, nota-se que o PCS é um fator relevante e que deve receber a atenção da empresa. Quando os funcionários foram questionados sobre a vontade de deixar a empresa devido à atividade que realizavam, o grau de escolaridade que teve maior média foi daqueles com nível superior completo, ficando com média de 3,57.

Analisando se os funcionários recebiam benefícios da empresa para estudar, as médias gerais foram baixas, ficando em 1,59. Dessa forma, pode-se dizer que a maioria dos funcionários gostaria de ter melhores incentivos para se aperfeiçoar profissionalmente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez aplicado o questionário para a coleta de dados, processados e analisados os mesmos, pode-se dizer que ninguém motiva ninguém, o que se pode fazer é estimular, incentivar e provocar a motivação. A motivação está relacionada a fatores intrínsecos, ou seja, é uma energia para a ação que vem de dentro e não de fora.

Os elementos que são importantes para despertar a motivação e que incentivam os funcionários a se dedicarem mais à empresa são reconhecimento, sociabilidade, realização, autodesenvolvimento e promoção. Percebeu-se que dependendo da idade dos funcionários do setor, muda a motivação que cada um possui na empresa. A faixa etária com mais de 50 anos se mostrou mais comprometida com a empresa. Foram eles os que menos faltaram sem justificativa, menos faltaram com o aumento do trabalho, menos mostraram desejo de deixar a empresa por falta de motivação, menos mostraram vontade de deixar a empresa por falta de perspectivas de crescimento e menos demonstraram interesse em deixar a empresa pela atividade que realizam. Segundo dados da EAESP-FVG (2013), em 2030, as faixas etárias entre 25 e 59 anos ocuparão a maior parte da pirâmide etária. Por isso, os líderes devem incluir as práticas de gestão de idade entre as suas prioridades. Os resultados da pesquisa demonstraram que os funcionários mais velhos são responsáveis e dedicados ao seu trabalho.

Analisando o grau de absenteísmo e rotatividade dos teleatendentes, objeto de estudo do presente trabalho, pode-se dizer que o grau de absenteísmo foi mais presente entre os jovens do setor, representado pela faixa etária entre os 18 e 28 anos. Sendo eles os que mais faltaram pelo aumento de trabalho, mais faltaram por falta de motivação, mais faltaram sem justificativa, mais faltaram por doença, mais faltaram por problemas pessoais e que mais faltaram devido à ausência de um PCS efetivo. Os fatores considerados importantes para ambas as idades foram: a ginástica laboral e o PPR, que são utilizados como incentivo para os funcionários. Com relação à rotatividade da empresa, os jovens entre 18 e 28 anos também foram os mais insatisfeitos do setor. Eles foram os que mais demonstraram interesse em deixar a empresa, tanto por desmotivação, como por falta de perspectivas de crescimento, bem como pelas atividades que realizam. Entretanto, apesar dos problemas que os funcionários enfrentem na empresa, todos disseram que são educados com os clientes e que se

preocupam com o futuro da empresa, além de todos concordarem que se o PCS voltasse a funcionar efetivamente, ficariam mais motivados para realizar o seu trabalho.

Um dos motivos para o descontentamento ser maior por parte dos jovens entre 18 e 28 anos pode ser explicado pelo fato de serem eles os que menos receberam aumento salarial por terem nível superior ou técnico. Assim, gera um sentimento de desvalorização e falta de igualdade entre os funcionários. Foram os jovens também os que mais se mostraram insatisfeitos com o salário recebido. Conseqüentemente, os gestores do teleatendimento precisarão entender que interesses e necessidades cada faixa etária possui para, dessa forma, personalizar a atenção que cada um receberá.

A maioria dos funcionários disse que continua estudando e se aperfeiçoando, apesar da empresa não dar incentivo para os mesmos estudarem. Segundo Hall (1996), no modelo de carreira proteana, cabe ao indivíduo direcionar a sua carreira da melhor forma, assim será necessário um constante investimento pessoal na carreira. Já na carreira sem fronteiras o indivíduo passa por várias organizações, fator que difere da carreira tradicional, em que o funcionário ficava, na maioria das vezes, a vida toda em uma única empresa. Dessa forma, percebe-se que os funcionários do setor estão buscando o desenvolvimento das suas carreiras apesar do pouco incentivo para estudar oferecido pela empresa. Com relação à carga horária dos cursos e a forma com que são aplicados, todos os funcionários se mostraram insatisfeitos. O descontentamento com relação ao plano de carreiras também foi geral.

Portanto, analisando o departamento de teleatendimento, pode-se dizer que os jovens do setor são os mais exigentes com relação ao seu futuro profissional e eles esperam muito da empresa. Para atender as necessidades dos jovens, bem como dos demais teleatendentes, é importante que a alta administração da empresa perceba o papel influenciador que existe no plano de cargos e salários sobre a motivação, pois acaba gerando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

O propósito desse trabalho foi atingido, considerando-se que foram identificados, através da pesquisa, a satisfação dos funcionários do teleatendimento com relação à remuneração recebida antes e após o congelamento do plano de cargos e salários, a motivação dos teleatendentes, além de identificar os fatores que os motivam. Percebeu-se que, dependendo da idade e da escolaridade dos funcionários, a satisfação com a empresa pode mudar. Por isso, é preciso tratar cada um de forma individual, entendendo que fatores motivam os funcionários e que pontos precisam ser trabalhados.

A limitação desse trabalho foi o reduzido número de funcionários analisados, pois apenas o setor de teleatendimento foi o objeto da pesquisa, que representa menos de 5% dos empregados totais da empresa. Acredita-se que pela importância do tema estudado, este mereça uma outra pesquisa envolvendo todos os funcionários da organização.

O resultado desse trabalho forneceu dados relevantes sobre a motivação dos funcionários e como o PCS influencia no absenteísmo e rotatividade dos teleatendentes. Para melhorar a gestão do setor é importante realizar feedbacks frequentes, pois dessa forma, será possível entender quais são os desejos e necessidades dos funcionários. Com essa pesquisa, percebeu-se que, dependendo da faixa etária, pode mudar as motivações dos teleatendentes. Por isso, entender as diferenças que existem entre as idades se torna tão importante. O Plano de Cargos e Salários deve ser considerado como instrumento estratégico para motivar os funcionários e melhorar o desempenho, pois com base nas respostas, mostrou-se de extrema relevância.

Esse trabalho terá grande valor para os gestores e para a área de Recursos Humanos da empresa, pois, dessa forma, irá contribuir para melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes e aumentará a produtividade do setor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BEER, M.; WALTON, R.E. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CEEE, **História**, disponível em:

<<http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/Component/Controller.aspx?CC=1755>>. Acesso em 17 de março de 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIEESE, **Rotatividade**. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2014/numerosRotatividadeBrasil.pdf>>.

Acesso em 20 de março de 2016.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

EAESP-FGV, **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**, março 2013.

FLANNERY, T.P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P.E. **Pessoas, desempenho e salários**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, D. **Protean careers of the 21st century**. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HERZBERG, F. **Gestão de pessoas, não de pessoal: melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IBGE, **Absenteísmo**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/prestacaodecontas/relatgestao2011.pdf>>. Acesso em 20 de março de 2016.

LEAL, A.P.; BAUER, M.A.L. **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, J.P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MASLOW, Abraham.H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Eupsychian management: a journal**. 17 ed. Illinois-EUA: Richard Irwin, 1974.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Thompson, 2006.

OLTRAMARI, A.P.; PAULA, M.J.M.; FERRAZ, D.L.S. **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

ODIORNE, G. **Strategic management of human resources management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

PFLAEGING, N. **Liderando com metas flexíveis: um guia para a revolução do desempenho**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTOS, C.S. **Introdução à gestão pública**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SINERGISUL, **Congelamentos do PCS**, disponível em:

<<http://www.senergisul.com.br/arquivos/informativo/35.pdf>>. Acesso em 17 de março de 2016.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

THOMAS, R.R.J. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THOMAS, KW. **A verdadeira motivação – descubra os 4 elementos capazes de fortalecer o envolvimento de seus funcionários para sempre**. São Paulo: Elsevier, 2010.

UOL, **Desemprego no Brasil**, disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/05/31/desemprego-bate-112-e-atinge-114-milhoes-de-pessoas-e-o-pior-desde-2012.htm>>. Acesso em 6 de outubro de 2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS**QUESTIONÁRIO**

Marque a opção correspondente ao seu perfil:

1. IDADE:

1. 18 a 28 2. 29 a 39 3. 40 a 50 4. Mais de 50 anos

2. ESTADO CIVIL:

1. Solteiro 2. Casado 3. Viúvo 4. Divorciado

3. TEM FILHOS:

1. Sim 2. Não

3. ESCOLARIDADE:

1. Ensino Médio completo 2. Ensino Superior incompleto
3. Ensino Superior completo 4. Pós-graduação

4. ESTUDA ATUALMENTE:

1. Sim 2. Não

5. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA:

1. 0 a 3 anos
2. 3 a 6 anos
3. Mais de 6 anos

Leia cada uma das frases abaixo e, no quadro lateral, marque um X em cima do número que corresponde ao seu grau de concordância com as afirmações feitas, onde:

1– DISCORDO TOTALMENTE 3 – NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO 5– CONCORDO TOTALMENTE
 2 – DISCORDO 4 - CONCORDO

6. Ressalta-se que não existe resposta certa ou errada, o importante é ler com atenção e responder com sinceridade.

MOTIVAÇÃO	
1. Sinto-me motivado com o meu trabalho na empresa	1 2 3 4 5
2. Tenho um bom relacionamento com colegas	1 2 3 4 5
3. Tenho um bom relacionamento com supervisores e chefes	1 2 3 4 5
4. Tenho autonomia no meu trabalho	1 2 3 4 5
5. Recebo feedbacks frequentes	1 2 3 4 5
6. Sinto-me feliz quando presto um atendimento de qualidade ao cliente	1 2 3 4 5
7. Reconheço a importância da atividade que realizo	1 2 3 4 5
8. Valorizo as melhorias do setor como a aquisição de novos microondas, tevê, sofá	1 2 3 4 5
9. Quando recebo elogios fico mais motivado	1 2 3 4 5
10. Estou satisfeito com o plano de saúde	1 2 3 4 5
11. Estou satisfeito com o vale-alimentação	1 2 3 4 5

ABSENTEÍSMO	
12. Já faltei sem justificativa	1 2 3 4 5
13. Costumo chegar atrasado	1 2 3 4 5
14. Costumo faltar ao trabalho por motivos de doença	1 2 3 4 5

15.Falto ao trabalho por problemas pessoais	1 2 3 4 5
16.Falto ao trabalho por falta de motivação	1 2 3 4 5
17.O PPR me motiva a faltar menos	1 2 3 4 5
18.O aumento de trabalho me faz faltar mais	1 2 3 4 5
19.A ausência de um PCS efetivo me faz faltar mais	1 2 3 4 5
20.Quando estou passando por um problema pessoal isso atrapalha o meu trabalho	1 2 3 4 5
21.A ginástica laboral é importante para mim	1 2 3 4 5
22.Quando falto sem motivo não costumo pensar que estarei sobrecarregando o meu colega	1 2 3 4 5

ROTATIVIDADE	
23.Não tenho vontade de sair da empresa no momento	1 2 3 4 5
24.Tenho vontade de sair da empresa por desmotivação	1 2 3 4 5
25.Tenho vontade de sair da empresa por falta de perspectivas de crescimento	1 2 3 4 5
26.Tenho vontade de sair da empresa devido à remuneração recebida	1 2 3 4 5
27.Tenho vontade de sair da empresa porque moro em outra cidade	1 2 3 4 5
28.Tenho vontade de sair da empresa porque trabalho nos finais de semana	1 2 3 4 5
29.Preocupo-me com o futuro da empresa	1 2 3 4 5
30.Se o PCS voltasse efetivamente, ficaria mais motivado a permanecer na empresa	1 2 3 4 5
31.Estou estudando para outro concurso público	1 2 3 4 5
32.Sou educado com o cliente independentemente dos problemas que tenha na empresa	1 2 3 4 5
33.Tenho vontade de deixar a empresa devido a atividade que realizo	1 2 3 4 5

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	
34. Já recebi aumento salarial por ter nível superior ou técnico	1 2 3 4 5
35. Estou satisfeito com o salário recebido	1 2 3 4 5
36. Gostaria que o PCS fosse mais transparente	1 2 3 4 5
37. Apesar do congelamento do PCS continuo estudando e me aperfeiçoando	1 2 3 4 5
38. Se o PCS estivesse funcionando atualmente, seria promovido para pleno ou sênior	1 2 3 4 5
39. Recebo benefícios da empresa para estudar	1 2 3 4 5
40. Estou satisfeito com a carga horária dos cursos oferecidos	1 2 3 4 5
41. Estou satisfeito com a forma que os cursos são aplicados	1 2 3 4 5
42. Se o PCS voltasse efetivamente, ficaria mais motivado para trabalhar	1 2 3 4 5
43. Considero que o plano de benefícios oferecidos pela empresa está condizente com o mercado	1 2 3 4 5
44. A empresa hoje oferece um bom plano de carreira	1 2 3 4 5