

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA CIVIL
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**FERNANDA TOMASI
PATRÍCIA JULIANA OLTRAMARE**

**ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE TRABALHADORES DA
CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

FERNANDA TOMASI
PATRÍCIA JULIANA OLTRAMARE

**ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE TRABALHADORES DA
CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Heloiza Aparecida Piassa Benetti

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE TRABALHADORES DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUDOESTE DO PARANÁ

**FERNANDA TOMASI
E
PATRICIA JULIANA OLTRAMARE**

Aos 12 dias do mês de fevereiro do ano de 2014, às 10h, na Sala de Treinamento da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, este trabalho de conclusão de curso foi julgado e, após argüição pelos membros da Comissão Examinadora abaixo identificados, foi aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná– UTFPR, conforme Ata de Defesa Pública nº 11-TCC/2014.

Orientador: Prof^a. Dr^a. HELOIZA A. PIASSA BENETTI (DACOC / UTFPR-PB)

Membro 1 da Banca: Prof^a. Dr^a. ELIZANGELA MARCELO SILIPRANDI (DACOC / UTFPR-PB)

Membro 2 da Banca: Prof. Msc. JAIRO TROMBETTA (DACOC / UTFPR-PB)

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossos familiares,
pelo incentivo e amor, e pela compreensão
quando nos fizemos ausentes.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e por nos dar a capacidade de vencer os desafios a cada novo amanhecer.

Agradecemos as nossas famílias, pela força e incentivo na luta por nossos ideais, por sempre estarem presentes, oferecendo palavras de carinho, pelos conselhos, ensinamentos e, por fim, pelo seu amor.

Agradecemos a nossa orientadora, Prof^a. Dr^a. Heloiza Aparecida Piassa Benetti, por nos ajudar com seus ensinamentos, pela paciência que teve conosco ao longo deste trabalho e por sempre acreditar em nós, mostrando que conseguiríamos vencer mais esta etapa de nossas vidas.

Agradecemos aos professores membros da banca, Prof^a. Dr^a. Elizangela Marcelo Siliprandi e ao Prof. Msc. Jairo Trombetta, que com suas observações enriqueceram este trabalho.

Também agradecemos a todos os professores do curso, que contribuíram para nossa formação e foram importantes em nossas vidas acadêmicas, e, de alguma forma, colaboraram no desenvolvimento deste trabalho.

Agradecemos aos amigos e colegas de graduação, pelo companheirismo, pela troca de conhecimentos e pelos momentos de diversão.

Também nossos sinceros agradecimentos à empresa que possibilitou a realização deste estudo, disponibilizando informações, tempo e funcionários para contribuir com este trabalho.

EPÍGRAFE

Fazendo pequenos gestos conseguimos
grandes feitos.
(TEUZER)

RESUMO

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteísmo e Rotatividade: Proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná.** 2014. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

A construção civil é caracterizada pela intensa contratação de mão de obra pouco qualificada que, aliada às condições frequentemente precárias do ambiente de trabalho, refletem a falta de comprometimento do setor com a categoria. Nos canteiros de obras, este problema se traduz em elevados índices de absenteísmo e rotatividade, acarretando em baixa produtividade e qualidade das obras e gerando custos elevados para as empresas de construção. O uso de indicadores que determinem estes índices possibilitam as construtoras atingir um maior grau de exigência quanto à qualidade de seus produtos e serviços, através da detecção das causas e do controle das mesmas. A partir de dados documentais coletados em uma construtora da cidade de Nova Prata do Iguaçu – PR determinaram-se os seus índices de absenteísmo e rotatividade. Também foram realizadas visitas em um canteiro de obras da construtora para coleta de dados referentes ao ambiente de trabalho e a satisfação dos trabalhadores. Posteriormente, tendo em mãos os índices de absenteísmo e rotatividade e os dados relacionados às possíveis causas para a sua ocorrência, elaborou-se um plano de ação, através da metodologia 5W1H, onde foram propostas melhorias embasadas nos princípios da Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Absenteísmo. Rotatividade. Qualidade. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteeism and Turnover: Proposal for actions for the quality of working life of the construction workers of southwest of Paraná.** 80 f. Monograph (Bachelor of Civil Engineering) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

The construction industry is characterized by intense hiring labor with little qualification. These two aspects, coupled with the precarious conditions of the working environment, reflect a lack of commitment with the construction sector. At construction sites, this problem translates into high rates of absenteeism and turnover, resulting in low productivity and quality of work, and generating high costs for construction companies. The use of indicators to determine these indices enable builders to achieve a higher level of demand for the quality of their products and services through the detection of the causes and their control. From data collected in a construction company in the city of Nova Prata do Iguaçu - PR rates of absenteeism and turnover of this company were determined. There were also visits to a construction site to collect data regarding the work environment and employee satisfaction. Later, with the rates of absenteeism and turnover, and the data related to the possible causes for their occurrence, a plan of action was crafted, using the methodology 5W2H where improvements were proposed based on the principles of Quality of Working Life.

Keywords: Absenteeism. Turnover. Quality. Work environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conceito de Qualidade de vida no trabalho	24
------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação da construção civil no PIB brasileiro de 2000 a 2012.....	15
Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados.....	40
Gráfico 3 – Composição familiar da mão de obra	41
Gráfico 4 – Grau de escolaridade.....	41
Gráfico 5 – Características físicas do ambiente de trabalho	43
Gráfico 6 – Motivo de ausência ao trabalho	43
Gráfico 7 – Competência dos colegas de trabalho.....	44
Gráfico 8 – Apoio na realização de atividades	44
Gráfico 9 – Comunicação interna.....	45
Gráfico 10 – Avaliação da carga de trabalho.....	45
Gráfico 11 – Contribuição do trabalho para o desempenho	46
Gráfico 12 – Autonomia do operário para propor melhorias.....	46
Gráfico 13 – Avaliação geral do ambiente de trabalho.....	47
Gráfico 14 – Avaliação do salário.....	47
Gráfico 15 – Fatores motivadores no trabalho	48
Gráfico 16 – Fatores desmotivadores no trabalho.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios de QVT segundo modelo de Walton	52
Quadro 2 – Ficha de Vistoria do Programa 5S.....	57
Quadro 3 – Ficha de <i>feedback</i> para os operários do canteiro.....	58
Quadro 4 – Ficha de <i>feedback para</i> a empresa	59
Quadro 5 – Exemplo de cronograma para treinamento dos operários.....	60
Quadro 6 – Plano de ações para melhoria da QVT no canteiro	61
Quadro 7 – Plano de ações para melhoria da QVT no canteiro	62
Quadro 8 – Resumo das melhorias.....	64

LISTA DE SIGLAS

CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IA	Índice de Absenteísmo
IC	Indústria da Construção
IR	Índice de Rotatividade
NR	Norma Regulamentadora
PIB	Produto Interno Bruto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 A CONSTRUÇÃO CIVIL E SEUS RECURSOS HUMANOS	15
2.2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	16
2.3 O TRABALHADOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	17
2.4 ABSENTEÍSMO	18
2.4.1 Características relevantes para o absenteísmo	20
2.5 ROTATIVIDADE	21
2.6 A SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO	22
2.7 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	23
2.7.1 Princípios da administração científica de Taylor	26
2.7.2 Concepções sobre motivação	27
2.7.3 Fatores potencialmente motivadores na construção civil	29
2.7.4 A relação entre a QVT e o absenteísmo e rotatividade	31
2.8 INDICADORES	32
2.8.1 Índices aceitáveis de absenteísmo e rotatividade	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 O ESTUDO DE CASO.....	34
3.1.1 Descrição da empresa.....	34
3.1.2 Procedimento para coleta de dados.....	35
3.1.2.1 Determinação do Índice de Absenteísmo	36
3.1.2.2 Determinação do Índice de Rotatividade	36
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
4.1 O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: CARACTERÍSTICAS E CAUSAS	38
4.2 O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE: CARACTERÍSTICAS E CAUSAS	39
4.3 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS	40
4.3.1 Perfil do operário e Informações socioeconômicas	40

4.3.2 Aspectos do trabalho.....	41
4.3.3 Satisfação dos operários	47
4.4 CARACTERÍSTICAS INDESEJÁVEIS DO TRABALHO SEGUNDO ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	49
4.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS	52
4.5.1 Plano de ação para controle dos indicadores.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES	72
APÊNDICE A – Perfil do trabalhador e informações socioeconômicas	73
APÊNDICE B – Questionário 1: Aspectos do trabalho.....	74
APÊNDICE C – Questionário 2: Satisfação no trabalho.....	77

1 INTRODUÇÃO

A construção civil é uma atividade importante para o desenvolvimento econômico do país. Apesar de sua relevância, o setor é obsoleto quanto aos seus processos, quando comparado a outros setores. Mesmo com o emprego de novas técnicas que acelerem a produção, ainda existe a baixa produtividade do trabalho, que acontece como consequência da elevada utilização de mão de obra de baixa escolaridade, que se remete aos trabalhadores com baixos níveis de instrução e financeiramente menos favorecidos no mercado de trabalho (PRIORI JUNIOR, 2007).

O setor é responsável por promover grande captação de mão de obra – gerou, no primeiro trimestre de 2013, 121 mil novos postos formais de trabalho – conforme informações da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2013). Contudo, em consequência da intensa contratação de trabalhadores pouco qualificados, ao excesso de trabalho manual, e devido às condições geralmente precárias do ambiente de trabalho, os operários da construção civil não se vêem instigados a despendar esforços para investir e permanecer na profissão. Desta forma, surgem os elevados índices de absenteísmo e rotatividade, dificultando vínculos entre empresa e empregado.

Por ser uma cadeia produtiva predominantemente artesanal, e, portanto, extremamente dependente do fator humano, estes índices influenciam de forma considerável na produtividade e na qualidade dos serviços. Devido à competitividade entre as construtoras, atrair e manter funcionários tornou-se um desafio, sendo perceptível a necessidade destas em se comprometerem com seus empregados. Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa uma alternativa de gestão que visa tornar maior a participação e integração do trabalhador com o trabalho, melhorando a sua satisfação e motivação, e desta forma, controlando as elevadas taxas de absenteísmo e rotatividade, proporcionando aumento na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços.

Devido aos problemas encontrados nas relações do setor com a mão de obra, esta pesquisa teve a finalidade de propor ações fundamentadas nas concepções de qualidade de vida no trabalho, com o propósito de minimizar os

índices de absenteísmo e rotatividade, segundo a questão: Qual a influência da QVT para controle do absenteísmo e rotatividade de operários da construção civil?

Este trabalho teve como objetivo contextualizar o problema, a partir de um levantamento bibliográfico, documental e do estudo de caso. Para tanto, foi analisada a situação atual do quadro de colaboradores de uma construtora da região sudoeste do Paraná, através da coleta de dados documentais e da realização de questionários, onde foram obtidos dados quantitativos e qualitativos necessários para a elaboração da pesquisa. Por fim, foram propostas ações que visam diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade, e, desta forma, poder melhorar os níveis de produtividade e a qualidade do processo produtivo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar características indesejáveis do trabalho do operário da construção civil, e propor estratégias que influenciem a sua QVT, a fim de minimizar os índices de absenteísmo e rotatividade no trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e contextualizar os fatores indesejáveis do trabalho dos operários da construção civil;
- Investigar as concepções de QVT de influência relevante sobre estes fatores;
- Caracterizar o perfil atual do quadro de colaboradores da empresa em estudo;
- Determinar os indicadores de absenteísmo e rotatividade desta empresa;
- Propor ações de melhoria que influenciem na motivação dos operários da construção civil, com base nas suas necessidades pessoais e profissionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O instinto de proteção dos primeiros seres humanos foi o que deu início a criação do que hoje chamamos de habitações ou moradias. Mesmo com as limitações da época, o aprendizado milenar, baseado em tradições e conhecimentos empíricos, foi de extrema utilidade, possibilitando à humanidade erigir milhares de construções (REBELLO e LEITE, 2007). Com o passar dos anos, o homem aprimorou sua técnica, adquiriu conhecimento e a construção civil abriu as portas para o avanço tecnológico.

Apesar das novas tecnologias, o setor ainda recorre a métodos artesanais no seu processo produtivo, empregando geralmente mão de obra não qualificada, o que não condiz com os padrões de uma empresa que almeja a qualidade de seus produtos e serviços, e, conseqüentemente, a sobrevivência no mercado intensamente competitivo e aquecido em que se encontra hoje o setor.

O caráter sazonal da indústria aliado aos baixos salários, à falta de mecanização no canteiro de obras e a deficiência na utilização dos sistemas de segurança do trabalho, representam instabilidade e insegurança aos seus operários, afetando a perspectiva dos mesmos em se profissionalizar e permanecer no setor, e vindo, por conseguinte, a ocasionar o absenteísmo e a rotatividade no trabalho.

Diante disto, tornou-se relevante verificar a existência de ações que efetivamente contribuam para a amenização destes índices. Segundo Fernandes (1996), quando a QVT dos trabalhadores é satisfeita, proporciona-se maior participação e comprometimento dos empregados nos processos relacionados com o trabalho. Assim, adotar ações que assegurem esta qualidade torna-se um recurso relevante para o controle de absenteísmo e rotatividade. Além disso, estas ações também poderão repercutir positivamente na produtividade e no desempenho da empresa.

A viabilidade da pesquisa é garantida, visto que os dados e as informações necessárias para a sua realização foram disponibilizados por uma construtora da região.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A CONSTRUÇÃO CIVIL E SEUS RECURSOS HUMANOS

A indústria da construção civil é um importante segmento para o crescimento econômico brasileiro. Dados do CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) (2013) mostram a intensa participação do setor na economia do país.

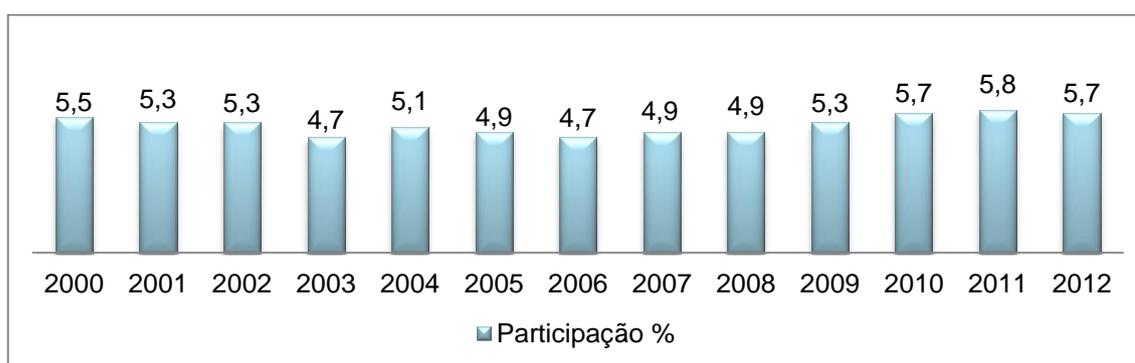


Gráfico 1 – Participação da construção civil no PIB brasileiro de 2000 a 2012

Fonte: Adaptado do Banco de Dados – CBIC (2013)

De acordo com o Gráfico 1, a construção civil foi responsável, no ano de 2012, por 5,7% do PIB nacional.

Em contrapartida a relevância do setor para a economia do país e ao seu crescimento nos últimos anos, a construção civil opera muito abaixo de sua capacidade produtiva. Mesmo tendo sido registrado um aumento da produtividade do trabalhador de 5,8% no período de 2003 e 2009, este ritmo diminuiu, consequência de que as construtoras estão pagando mais por profissionais menos qualificados (FERREIRA, 2012).

Hoje, apesar dos programas de qualidade terem impulsionado o mercado a exigir um trabalhador com um novo perfil de treinamento e qualificação (PRIORI JUNIOR, 2007), segundo Amaral (1999), as exigências para este novo perfil profissional ainda não regulam as ações de valorização dos recursos humanos de muitas empresas.

Conforme Lima (1998, apud DREHMER, 2006) no que se refere à seleção de mão de obra, treinamento e comprometimento com a qualidade dos serviços, o setor de recursos humanos da construção civil não apresentou avanços. O processo de seleção dos operários ainda ocorre sem um critério que defina a função que o

mesmo irá desempenhar no cargo. Este fato, frequente no setor, subestima a necessidade de uma preparação adequada dos recursos humanos. Desta forma, o que se verifica é que muitas empresas da construção civil desconhecem as percepções e intenções dos trabalhadores com relação às atividades que desempenham e a própria profissão (DALCUL, 2001).

Assim, Honório (2002) ao mencionar que o ser humano deve ser avaliado sob uma postura que lhe permita expor seus conhecimentos, técnicas e experiências de seu ambiente de trabalho, descreve a necessidade do setor da construção civil em se conscientizar quanto à importância de investimentos na carreira de seus funcionários, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Sobre estes investimentos em recursos humanos, o autor enfatiza que eles não se referem apenas a recursos financeiros. Conforme Lima (1995), o fato de ouvir o trabalhador, para que ele expresse e manifeste suas opiniões, anseios e necessidades, não apenas quanto aos salários, benefícios e segurança, mas sim incluindo o ambiente sócio-emocional e as relações interpessoais, constituem um passo importante para a satisfação do trabalhador no serviço e o aumento da sua capacidade produtiva.

2.2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O mercado de trabalho oferece, hoje, poucas opções às pessoas sem qualificação. Neste cenário, a construção civil torna-se atrativa para aqueles sem uma profissão definida, mesmo que as condições do trabalho apresentem-se como inseguras e que o emprego em si, como instável. Dessa forma, o setor é caracterizado por uma elevada absorção de mão de obra sem especialização adequada para o trabalho (COSTA, 2011).

De acordo com Drehmer (2006), esta baixa qualificação do trabalhador da construção civil tem forte influência sobre a baixa produtividade, além de estar relacionada a outros problemas, como a resistência deles às inovações tecnológicas – o método tradicional de construir persiste, sendo incorporado e difundido pelos próprios trabalhadores (LIMA, 1995) – e à própria capacitação profissional. A autora menciona ainda que a política de se empreitar adotada pelas empresas é que colabora para um processo de recrutamento de trabalhadores pouco qualificados e ainda, para a intensa geração dos contratos informais.

Costa (2011) descreve que o trabalho da construção civil sempre foi marcado por duas características: a informalidade dos contratos de trabalho (que diz respeito ao uso de elevado contingente de trabalhadores independentes e de assalariados não registrados) e a instabilidade destes postos, que se traduz pelo regime particular do emprego, caracterizado, sobretudo, por sua elevada rotatividade.

Sobre a inexistência de contratos formais de trabalho, Busnardo (2006) relata que este fato contribui para agravar ainda mais as condições de precariedade do ambiente onde o operário exerce suas atividades laborais. Ainda, conforme o autor, neste cenário, é possível constatar a irresponsabilidade e negligência das empreiteiras acerca de trabalhadores que não possuem proteção social.

Priori Junior (2007), engenheiro, consultor e gestor de canteiros de obras, observa que ainda existe uma elevada carência na segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho em canteiros. Segundo ele, estes fatores ausentes prejudicam a execução dos serviços e denotam deficiências para atingir as metas da qualidade das empresas.

De um modo geral, a construção civil caracteriza-se, por condições de trabalho insatisfatórias, elevados índices de acidentes de trabalho e baixos salários, que são justificados pelos empregadores como decorrentes dos baixos níveis de qualificação profissional e produtividade da mão-de-obra, e pelo elevado absenteísmo e rotatividade. Os trabalhadores relatam que o elevado absenteísmo e rotatividade ocorrem como consequência da insalubridade, dos níveis salariais insuficientes e da forma da organização do trabalho. Deste modo, segundo Medeiros (2002), observam-se trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados com o trabalho, e que este fato têm reflexos significativos para o setor.

2.3 O TRABALHADOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil é formada por mão de obra intensa, que opera em espaços geralmente insalubres e que possui uma percepção reduzida acerca dos riscos aos quais se submete durante a realização de suas atividades laborais. Normalmente estes trabalhadores tem baixa remuneração, vivenciam condições inadequadas de transporte e moradia e possuem uma capacidade restrita para reivindicações (HAUSER, 2012). A respeito disso, segundo Busnardo (2006, p. 54)

“A construção civil é, sem dúvida, uma categoria caracterizada por um processo de trabalho altamente desgastante, em geral formado por mão de obra abundante, mal paga e com baixo grau de instrução”.

Durante muitos anos, a mão de obra da construção civil foi considerada somente como um fator de produção. O total desinteresse pela qualificação destes trabalhadores era percebido inclusive pelas condições sub-humanas nas quais atuavam. Naquela época, essa postura de indiferença da empresa com os operários era uma forma de evitar o fortalecimento da categoria, que poderia levar a reivindicações por melhores salários (AMARAL, 1999).

Fatores relevantes para as mudanças nas condições do trabalhador da construção civil só vieram a ocorrer, de acordo com Souza *et al.* (1995, apud PRIORI JUNIOR, 2007) a partir da publicação da Norma Regulamentadora (NR 18), na década de 1990. Ainda nessa época, o mercado passou a exigir mais qualidade às obras, o que também contribuiu para as mudanças.

Todavia, conforme Chiavenato (1999), comumente os operários da construção civil ainda são considerados como simples recurso produtivo, equivalente a máquinas e equipamentos, não vistos como parceiros importantes para as empresas. Isso decorre da forma de administrar do setor, onde decisões ficam centralizadas nas altas gerências e a comunicação com a mão de obra é insuficiente, devido o baixo nível social e educacional dos operários.

Priori Junior (2007), ressalta que a falta de comprometimento das construtoras com os trabalhadores – observado através das condições precárias de trabalho e da desvalorização da mão de obra – tende a desestimular a participação destes no alcance de suas metas, ou seja, acaba gerando, de acordo com Amaral (1999), um entrave ao comprometimento do trabalhador com a empresa.

2.4 ABSENTEÍSMO

Segundo Chiavenato (2004) o termo absenteísmo refere-se à ausência do indivíduo no seu trabalho. Os motivos aos quais decorre o problema são diversos, podendo-se citar: doença, atrasos involuntários, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação, supervisão precária, políticas inadequadas da organização, dentre outros. Assim, Oliveira, Granzinolli e Ferreira (2007) especificam que estes motivos

podem ser de natureza pessoal, ambiental, social, familiar, financeira, e até mesmo, relacionados à estrutura organizacional – as causas do absenteísmo não estão necessariamente no trabalhador, mas, na organização, principalmente quando há uma supervisão deficiente, tarefas repetitivas, desmotivação e ambiente de trabalho desfavorável.

Independente do motivo para a ausência do funcionário no trabalho, o fenômeno de abster-se sempre resultará em baixa produtividade e baixa qualidade de produtos e serviços (BERNSTORFF e ROSSO, 2008, apud MARIM, 2012), sendo, portanto, um problema caro para as organizações.

Na construção civil, o estudo do absenteísmo tem sido alvo de diversos pesquisadores, e vem proporcionando contribuições significativas sobre outros fenômenos ligados a ele, como qualidade de vida, rotatividade, desmotivação, saúde e segurança no trabalho, etc (MARIM, 2012).

Segundo Santana e Oliveira (2004), neste setor, o nível operacional presente nos canteiros de obra demanda elevado esforço físico dos trabalhadores. Observado o fato de os operários ficarem, geralmente, sujeitos a situações adversas durante a execução de suas atividades laborais – tais como, ruídos, calor, radiação solar, riscos de choques elétricos, dentre outros – faz com que eles estejam mais facilmente submetidos a acidentes, o que acaba comprometendo a qualidade dos serviços que executam, e muitas vezes de forma involuntária, faz com que eles abstenham-se do trabalho.

Assim, percebe-se que situações nocivas de trabalho são responsáveis por gerar altos níveis de estresse, o que contribui para que os trabalhadores se ausentem de seus postos (ROSENBLATT, SHAPIRA-LISHCHINSKY e SHIROM, 2010).

Drehmer (2006) ressalta que a ausência de um indivíduo, sobrecarregando de serviços o funcionário que está presente, causa grande insatisfação. Sobre isto, torna-se evidente que as taxas de absenteísmo são influenciadas pela percepção de um ambiente social antiético, principalmente quando ela ocorre sem justificativas, devido a um comportamento de retaliação dos empregados em resposta às frustrações no ambiente de trabalho (ROSENBLATT, SHAPIRA-LISHCHINSKY e SHIROM, 2010).

Ausências desta natureza são as que mais afetam uma organização, principalmente quanto à motivação dos operários e as relações de trabalho, sendo

um problema sério no setor da construção onde elas têm grande destaque (MARIM, 2012).

Adami (2009) afirma que, de um modo geral, a baixa satisfação e a falta de comprometimento organizacional são motivos que levam os funcionários a se ausentarem de seus postos de trabalho. Com base no impacto econômico e social gerado pelo absenteísmo, Oliveira, Granzionolli e Ferreira (2007) ressaltam a importância de se conhecer as causas do mesmo e, também de agregar, conforme Adami (2009) ações que o controlem.

2.4.1 Características relevantes para o absenteísmo

Ao estudar o absenteísmo, três características devem ser consideradas: gênero, idade e a educação.

Segundo Chaudhury e NG (1992), com relação ao gênero, as mulheres possuem maior tendência em sair do trabalho por serem mais sensíveis aos acontecimentos que geram o absenteísmo, e também, devido as suas responsabilidades familiares como esposa e mãe, além dos cuidados que elas geralmente dispõem para a realização de atividades domésticas, onde exercem outra jornada de trabalho. Em contrapartida, Marim (2012) observou em duas empresas do setor da construção civil, durante o ano de 2011, que funcionários do gênero masculino eram os que mais se ausentavam do trabalho.

Quanto à faixa etária, Chaudhury e NG (1992) relatam que trabalhadores com idades mais elevadas estão mais propensos a absterem-se do trabalho, devido a problemas de saúde. Todavia há estudos que contradizem este relato, chegando a considerar a relação entre a idade e o absenteísmo indeterminada (MARIM 2012). Como exemplo, o autor menciona que em uma das duas empresas da construção civil em que realizou sua pesquisa o absenteísmo apresentou-se mais elevado para trabalhadores mais jovens, enquanto na outra, mostrou-se mais elevado para aqueles que tinham idades mais elevadas.

Com relação à escolaridade, Chaudhury e NG (1992) afirmam que os trabalhadores com maior nível de escolaridade são menos propensos ao absenteísmo, visto que possuem maior autonomia e participação em seus trabalhos. Não obstante, Marim (2012) observou nas duas empresas de seu estudo, que

operários da construção civil com menor grau de escolaridade eram os que mais se ausentavam de seus postos de trabalho.

2.5 ROTATIVIDADE

A rotatividade, originada da palavra inglesa *turnover*, é definida como o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, em um determinado período, sendo estes desligamentos espontâneos ou do interesse da empresa. Quando muito elevada, ela torna-se sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e de saúde organizacional, impactando na motivação das pessoas e no seu comprometimento, o que acaba gerando ainda mais absenteísmo e o rodízio de funcionários (BORGES, 2011). Oliveira (2010) destaca ainda que a alta rotatividade promove graves implicações para as empresas, como dificuldades de formação de equipes, ocorrência de relações interpessoais fracas, baixa integração com a cultura da empresa e gastos com recrutamento de novos operários.

Na construção civil, a rotatividade pode estar associada às condições desfavoráveis de trabalho, à falta de perspectiva dos operários quanto à qualificação profissional, e a baixa remuneração. Oliveira também ressalta que empresas brasileiras não possuem uma política de gestão de recursos humanos que consiga manter os funcionários empregados, sendo que estes permanecem na empresa apenas no período de construção da obra (OLIVEIRA, 2010).

Sobre isso, o que se verifica é que muitas empresas têm como política dispensar os funcionários à medida que vão sendo concluídas as etapas da obra. Isso se deve, principalmente, em função do processo produtivo da construção, caracterizado pela descontinuidade e pela produção em etapas. (OLIVEIRA, 2010, p. 58).

Borges (2011) destaca a instabilidade econômica, o ambiente e a imagem organizacional, a insatisfação quanto à política salarial da organização, a política de benefícios insuficiente, a falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, o relacionamento humano e as condições de trabalho dentro da organização, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos e a falta de reconhecimento como as causas mais frequentes que levam os funcionários a deixarem uma empresa. Marcon (1998) julga que a atenção dada ao empregado no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamento, treinamento,

melhores condições de trabalho e o emprego de métodos de racionalização do esforço físico, podem influenciar na permanência dos funcionários na organização.

Ramos e Carneiro (2002) avaliaram a influência dos benefícios financeiros ao trabalhador formal demitido (a exemplo destes benefícios o FGTS) como um incentivo à rotatividade. Apoiado a estes benefícios, o empregado assalariado não teria incentivos para permanecer em seu posto de trabalho – visto que os benefícios futuros não são muito diferentes dos atuais, o benefício do desemprego seria como uma complementação a renda do trabalhador – e, conseqüentemente, não seria lucrativo para a empresa investir nestes trabalhadores. Ainda, neste contexto, os assalariados não acumulariam o capital humano¹, o que resultaria em baixos salários. Para a empresa, a carência na acumulação de capital humano traria efeitos negativos sobre a produtividade.

Entretanto, tendo em vista que os assalariados sem carteira de trabalho não são beneficiados pelos instrumentos de amparo financeiro ao trabalhador desligado, e que possuir a carteira de trabalho eleva os tempos de serviço, Ramos e Carneiro (2002) concluíram que os benefícios financeiros por afastamento não são em suma responsáveis pela rotatividade, observando inclusive que a rotatividade foi reduzida quando houve a ampliação destes benefícios na década de 80.

Lucena (1990) classifica o *turnover* sob dois aspectos, um controlado pela organização e o outro pelo mercado. Quando controlado pela organização, é possível reter e motivar os profissionais mais qualificados e com potencial para crescer e contribuir para o desenvolvimento da empresa. Neste caso, as saídas que ocorrem são de empregados que não apresentam tais características de desempenho. Quando controlado pelo mercado, a empresa perde seus melhores profissionais para a concorrência, normalmente porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los, permanecendo na organização somente aqueles que não têm capacidade para competir no mercado.

2.6 A SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO

¹ O capital humano pode ser geral, como alfabetização; ou específico, como habilidades ou conhecimentos requeridos por um determinado posto de trabalho.

De acordo com Marcon (1998), a permanência das pessoas nas empresas está ligada à sua satisfação com o trabalho. Esta satisfação é expressa por um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis que os empregados têm com o trabalho, e, forma-se durante o período de tempo em que ele conhece o ambiente em que executará suas atividades.

Santana e Oliveira (2004) relatam que as condições de trabalho insatisfatórias refletem em altos índices de absenteísmo e, inclusive, de pequenos acidentes. Segundo o autor, outro fator de insatisfação é a grande variabilidade nas tarefas que os trabalhadores desenvolvem, especialmente quando estes trabalhadores têm suas horas de trabalho acrescidas com outras atividades imprevistas às suas obrigações rotineiras.

Observado o fato de que o absenteísmo e a rotatividade surgem como consequência de trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados com o trabalho, Medeiros (2002), relata que o enfoque organizacional na qualidade de vida do trabalhador irá tornar maior a satisfação deste, refletindo em sua postura com o trabalho, e sendo, por conseguinte, positivo para a empresa, pois visa um melhor desempenho e uma melhor qualidade em seus produtos e serviços.

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem baseada na filosofia humanista que prega a valorização do trabalhador, buscando o equilíbrio entre o indivíduo e a organização por meio da interação entre as exigências e necessidades de ambos, e gerando desta forma, cargos que sejam satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização (MEDEIROS, 2002).

2.7 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

Para que as empresas tenham sucesso em seus empreendimentos é necessário que haja o engajamento dos trabalhadores com as suas metas, e, segundo Medeiros (2002), este engajamento é alcançado quando a organização proporciona uma qualidade de vida adequada aos seus funcionários.

Conforme Chaves (2004), os pioneiros nos estudos sobre QVT foram Frederick Taylor, com os Princípios da Administração Científica – onde defendia que “o principal objetivo da administração deve ser o que assegura o máximo de prosperidade para o patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao

empregado” (TAYLOR, 2006, p. 24) – Douglas McGregor e Herzberg, com as teorias motivacionais do comportamento humano no trabalho.

O conceito de QVT compreende diversos setores e atividades nas organizações, desde condições de trabalho, como limpeza, organização, segurança; condições de saúde, condições da organização, como treinamentos e a capacitação dos trabalhadores para a execução das tarefas e, ainda, a questão da participação destes nos processos da empresa, por meio de expressão pessoal e repercussão de ideias (PRIORI JUNIOR, 2007).

Desta forma, Adami (2009) destaca que o conceito de QVT abrange desde fatores motivacionais até aqueles relacionados com o ambiente de trabalho, conforme a Figura 1.



Figura 1 – Conceito de Qualidade de vida no trabalho
Fonte: Adaptado de Adami (2009)

Segundo Chiavenato (1999), quando o conceito da qualidade de vida no trabalho é ausente, se afeta não apenas a produtividade, mas também a motivação dos funcionários. Este fato colaborou para que muitas empresas concluíssem que seus produtos e serviços são fortemente condicionados pela qualidade de vida das pessoas.

Fernandes (1996) cita os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho, de Walton, como:

- **Compensação Justa e Adequada:** Relacionada à remuneração do trabalhador pelo trabalho realizado, que o possibilite viver dignamente tendo suas

necessidades pessoais satisfeitas. Deve estar adequada ao trabalho realizado pelo trabalhador e equilibrada com as remunerações praticadas dentro da organização e no mercado de trabalho.

- **Condições de trabalho:** Relacionada às condições existentes no ambiente de trabalho, como jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, materiais e equipamentos disponíveis.

- **Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** Relacionada às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu conhecimento e suas aptidões profissionais. Envolve autonomia, que consiste na independência na execução de tarefas; significado de tarefa, que baseia-se na importância da tarefa executada pelo funcionário para a comunidade, identidade da tarefa; variedade da habilidade, que se refere à possibilidade do funcionário de utilizar amplamente sua capacidade e habilidades individuais no desempenho de seu trabalho; e a retroinformação, que é o retorno de informações ao funcionário sobre o seu processo total de trabalho.

- **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** Relacionada às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.

- **Integração Social na Organização:** Referente à integração social existente na organização. Para um bom nível de integração social, deve ser observada a igualdade de oportunidades entre os funcionários, o apoio mútuo e sócio emocional, relacionamento interpessoal, o respeito, e, por fim, o companheirismo e espírito coletivo que correspondem ao senso comunitário.

- **Constitucionalismo:** categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos, observar o cumprimento da privacidade pessoal e da liberdade de expressão dentro da organização.

- **Trabalho e Espaço Total de Vida:** categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho;

- **Relevância Social da Vida no Trabalho:** Percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

Fernandes (1996) descreve que a QVT pode ser uma ferramenta utilizada para proporcionar uma nova forma de organização de trabalho nas empresas,

proporcionando uma elevação da satisfação dos funcionários, e conseqüentemente uma melhoria na produtividade e na maior participação do empregado nos processos relacionados com o trabalho. Assim, Priori Junior (2007) menciona que ela é um fator motivador para o desempenho humano no trabalho, sendo, conforme Adami (2009), crucial para as organizações.

2.7.1 Princípios da administração científica de Taylor

De acordo com Chaves (2004), Taylor é um dos marcos da preocupação com qualidade de vida no local de trabalho, relatando que os interesses fundamentais de empregadores e empregados não são necessariamente antagônicos: "...a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa,..." (TAYLOR, 2006 p.25).

Frederick Taylor, engenheiro americano, verificou por meio de uma análise detalhada dos processos de trabalho em uma indústria, que os empregados não se esforçavam em desempenhar suas atividades de forma produtiva. Em suas considerações, Taylor acreditava que o ser humano era movido apenas por interesses econômicos, assim, segundo ele, a maximização da prosperidade do empregador e do operário seria capaz de eliminar conflitos entre eles (MEDEIROS, 2002).

Taylor (2006) formulou quatro princípios da administração científica: o primeiro deles consiste na separação entre a concepção e a execução do trabalho, com o objetivo de tornar o operário um especialista no desempenho de suas atividades. O segundo princípio enfoca na seleção científica, seguida do ensinamento, treinamento e aperfeiçoamento do trabalhador. O terceiro consiste na cooperação entre empregadores e funcionários para a articulação de todo o processo de trabalho, e o quarto e último princípio propõe manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre os empregados e a direção da empresa.

Apesar das significativas contribuições de Taylor, a forma de organização racional do trabalho – baseada na divisão de tarefas, na extrema especialização do operário, em hierarquias rígidas, e na padronização da mão-de-obra, buscando maior eficiência e produtividade através do controle e do oferecimento de

recompensas monetárias – tornou o trabalho algo desumano, gerando um descontentamento generalizado dos operários, e provocando índices elevados de absenteísmo e de rotatividade da mão de obra (MEDEIROS, 2002).

Segundo o mesmo autor, existia uma preocupação com um maior engajamento do trabalhador no processo produtivo, para aumentar o rendimento das fábricas, mas não havia preocupação com o bem-estar do indivíduo no trabalho. Desta forma, ele salienta que não havia a noção de QVT, que se ocupa da humanização do trabalho e da reestruturação dos cargos, com vistas a torná-los satisfatórios para os trabalhadores e mais produtivos para a organização.

Como reação à Administração Científica de Taylor, surge na década de 1930 a Escola de Relações Humanas, dando ênfase às pessoas e aos aspectos psicossociais do trabalho, em detrimento das tarefas e da estrutura organizacional. Estes estudos, conforme Medeiros (2002) proporcionaram significativas contribuições para a Qualidade de Vida no Trabalho, evidenciando aspectos psicológicos e o bem-estar dos trabalhadores como determinantes de seu desempenho e dos resultados da organização.

2.7.2 Concepções sobre motivação

Segundo Sampaio (2004), a preocupação com as condições de trabalho dos operários contribuiu para a sistematização do processo produtivo provocado pela Revolução Industrial. Contudo, apenas a partir de 1930, nos Estados Unidos, é que houve um avanço em pesquisas relacionadas à satisfação do trabalhador. Como exemplo, podem ser citados os estudos de Hawthorne, desenvolvidos por Elton Mayo e outros cientistas, na fábrica de Western Electric em Hawthorne, nos Estados Unidos. Um dos objetivos da pesquisa foi verificar a relação entre a intensidade da luminosidade no ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Por meio do estudo das atitudes e comportamentos de seus trabalhadores, Hawthorne detectou uma melhoria na produção, na medida em que os trabalhadores perceberam uma preocupação dos gestores com o seu bem-estar.

Robbins (2011) destaca que o pleno potencial dos estudos sobre o comportamento do indivíduo no trabalho, relacionando o desempenho de suas atividades produtivas e de sua QVT, só veio a progredir na década de 1950, com o desenvolvimento de teorias sobre motivação.

A motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano (CHIAVENATO, 1999). Bergamini (1990) a descreve como um processo intrínseco à pessoa, ou seja, não é possível motivar alguém a agir de determinada forma: ela é um fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho.

Chiavenato (1999) evidencia que as pessoas diferem quanto a sua motivação: as necessidades de cada indivíduo são diferentes e produzem comportamentos diferentes em cada um, assim como seus valores sociais também diferem, etc. A partir disso, observa-se a complexidade do estudo do comportamento motivacional, e que o mesmo não deve ser generalizado para o estudo do comportamento de um grupo.

Apesar de seu aspecto intrínseco, Bergamini (1990) ressalta que fatores extrínsecos podem ser utilizados na motivação do indivíduo. Assim, Drehmer (2006) relata em sua pesquisa a importância das organizações motivarem seus colaboradores. Para a autora, no mundo globalizado de hoje, quanto mais motivada uma pessoa estiver, maior será a sua produtividade e sua satisfação no trabalho, e isso se refletirá em um melhor funcionamento da organização da qual faz parte.

Os potenciais motivacionais que as pessoas trazem dentro de si são as suas necessidades e seus desejos, e a forma como são atendidos é proporcional ao nível de satisfação que apresentam. Deste modo, Priori Junior (2007) relata que o melhor caminho a seguir, visando à motivação dos operários, seria proporcionar melhores condições de trabalho, promovendo ações de melhoria na sua qualidade de vida dentro da empresa e principalmente, nos canteiros de obra.

Para Amaral (1999), melhorar as condições de trabalho, assumir novas formas de gestão e satisfazer as necessidades dos trabalhadores, possibilita manter profissionais comprometidos e mais participativos. Ainda, conforme o autor, a qualidade tanto almejada pelas empresas só será alcançada a partir da conscientização destas de que investimentos não devem focar somente em tecnologias, mas também no capital humano, provendo condições de trabalho propícias à satisfação das necessidades físicas e psíquicas dos trabalhadores e fornecendo condições de aperfeiçoamento e de crescimento profissional.

De acordo com Honório (2002), a qualidade de vida no trabalho é, na opinião da maior parte dos gerentes de obras, um fator determinante para a melhoria da qualidade e produtividade nos canteiros de obras: ela promove um maior

envolvimento do funcionário com a empresa por proporcionar maior segurança no emprego, mais benefícios, mais treinamentos, mais educação, melhor salário, melhor relacionamento com chefias e colegas, melhor ambiente físico de trabalho, melhores ferramentas e máquinas de trabalho, plano de carreira e participação dos funcionários nos lucros e nas decisões da empresa.

2.7.3 Fatores potencialmente motivadores na construção civil

O salário é o motivo de satisfação ou insatisfação mais facilmente reconhecido pelo trabalhador, devido ao fato de ser o elo mais claro que ele visualiza com o seu trabalho (AMARAL, 1999).

Conforme a pesquisa de Drehmer (2006), a remuneração de muitos dos operários da construção civil assegura somente o seu sustento básico. Deste modo, ela se caracteriza por contribuir de forma indireta para a motivação, proporcionando a satisfação apenas das necessidades básicas dos trabalhadores. Assim, Drehmer (2006, p. 67) cita “A motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades dos indivíduos e, desta forma, não deve ser encarada somente sob a ótica do estímulo econômico”.

Outro aspecto importante sobre a remuneração, segundo Marcon (1998), é que à medida que uma organização e as condições de trabalho geram frustrações com relação às necessidades de realização profissional, reconhecimento, status, segurança, autonomia, participação, o trabalhador passa a aferir uma maior valorização ao salário, por ser o único instrumento capaz de propiciar algum nível de satisfação a este indivíduo. Neste caso, entende-se que o salário é uma forma de compensação desejada pelo trabalhador às frustrações sentidas no trabalho.

Dall’inha (2006) descreveu que a diferença salarial significativamente considerável entre os postos de trabalho na empresa de seu estudo, tornou a promoção de cargos um meio do trabalhador se sentir motivado. Entretanto, o autor menciona que o tempo elevado para o operário ascender profissionalmente, e outros fatores referentes ao cargo, acabavam gerando desmotivação. Como exemplo, o autor cita que a constante utilização da hora-extra e o desgaste físico e mental advindo da sobrecarga de trabalho, colabora para o número de atestados médicos, acidentes de trabalho, resistência de parte dos trabalhadores em prolongar seu

horário de trabalho e inclusive de ascender profissionalmente, mesmo sabendo que a progressão funcional represente um aumento no salário.

Percebe-se que embora a remuneração seja fator preponderante para a motivação, existem outras maneiras de motivar que podem ser utilizadas pelas organizações (BERGAMINI, 1990).

Promover a implantação do programa 5S, que consiste em uma ferramenta utilizada para organizar o local de trabalho (SOLOMON, 2004), permite, conforme Osada (1992), uma mudança comportamental dos funcionários na busca por um ambiente de trabalho agradável. Borges (2011, p. 39) destaca que “Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, assim como reduzir acidentes, absenteísmo e a rotatividade de pessoal”. Desta forma, fazer o ambiente de trabalho um local agradável, através de melhorias na qualidade de vida no trabalho, tornou-se fundamental para as empresas.

Adami (2009) atenta que empresas da construção civil optam, geralmente, por remunerar o funcionário pelo piso do sindicato. Este fato, segundo o autor, não os motiva no trabalho, e faz muitas vezes com que os mesmos acabem procurando outra empresa, uma que lhe ofereça mais benefícios, como cesta básica, que tenha uma política de bonificação em cima da produção, dentre outros.

De acordo com Drehmer (2006), o reconhecimento e a valorização do operário quanto às atividades que exerce é extremamente relevante para a motivação, mesmo que os níveis básicos das necessidades do trabalhador não estejam totalmente satisfeitos. O reconhecimento é uma das principais expectativas do trabalhador, e tem reflexos positivos em sua autoavaliação, autoestima e autoconfiança. Este reconhecimento pode ser realizado através do *feedback*, permitindo ao funcionário conhecer seu próprio desempenho, e contribuindo para além do seu próprio reconhecimento também o de parceiros no trabalho. Conforme Chiavenato (2004), o reconhecimento assegura ainda um bom desempenho há organização.

Assim, sistemas de reconhecimento podem ser utilizados como ferramentas de valorização do funcionário por seu desempenho. Foi o que Adami (2009) verificou em sua pesquisa, onde o trabalho por produção foi considerado uma forma de motivar os funcionários, visto que quanto mais eles produziam, mais eram recompensados. Conforme o mesmo autor, a falta de alguma espécie de premiação na empresa foi um fator que deixou a desejar quanto à motivação dos funcionários.

Os frequentes contratos informais caracterizaram a carteira assinada também como um fator de motivação, visto que ela propicia um ambiente seguro e livre de instabilidades. Ainda, observa-se que aprendizado, desenvolvimento profissional e plano de carreira também se constituem como ferramentas de motivação na construção civil (DREHMER, 2006).

Segundo o mesmo autor, o conhecimento dos trabalhadores quanto às atividades e responsabilidades que possuem também se mostrou relevante para a satisfação e motivação de operários. O autor também atenta para a importância de um desenho do plano de cargos e salários que proporcione aos trabalhadores expectativas em relação ao trabalho que realizam e possibilite que eles sejam reconhecidos pelo seu desempenho.

2.7.4 A relação entre a QVT e o absenteísmo e rotatividade

A qualidade é um importante fator de competitividade na construção civil. Priori Junior (2007) descreve que a ideia de qualidade total, com o objetivo de melhoria contínua, só pode ser atingida se passar pela melhoria da qualidade de vida dentro dos canteiros de obra, conjuntamente com a implantação dos procedimentos e requisitos da NBR ISO 9001:2000. Todavia, de acordo com Dalcul (2001), o planejamento para esta qualidade é problemático, em especial devido aos altos níveis de rotatividade e absenteísmo da mão de obra.

Segundo Priori Junior (2007), estas altas taxas de rotatividade e absenteísmo são decorrentes da insatisfação do funcionário com a empresa, em razão das condições inadequadas de segurança e de trabalho oferecidas pelo setor.

Honório (2002) relata que ao se identificar os níveis de satisfação no trabalho da mão de obra do canteiro de obras, é possível a obtenção dos fatores da qualidade de vida no trabalho que afetam o desempenho dos operários, com relação à qualidade e produtividade dos produtos e serviços por eles produzidos.

Assim, Priori Junior (2007) destaca que o índice de rotatividade e o índice de absenteísmo servem para a avaliação da eficácia das ações de melhoria da QVT nos canteiros de obra.

Apesar de um quadro econômico instável e desfavorável para investimentos na área da QVT, a construção civil, em função da elevada dependência do fator humano, não deve esquivar-se a este fato. Para manter-se competitiva no mercado

não basta apenas utilizar-se de recursos tecnológicos avançados, é necessário também ter a percepção da importância da qualidade do fator humano para seu crescimento e desenvolvimento, e investir nele (HONÓRIO, 2002).

2.8 INDICADORES

O indicador é uma representação quantificável das características de produtos e processos, sendo empregado com vistas à melhoria da qualidade e desempenho de produtos e serviços (TAKASHINA, 1999).

De acordo com Costa (2003), a utilização de indicadores é essencial para a medição de desempenho das empresas, fornecendo informações relevantes para o planejamento e o controle de processos gerenciais e possibilitando o monitoramento e o controle de objetivos e metas.

Na IC (Indústria da Construção), a partir da década de 1980, iniciou-se um crescente interesse pela gestão da qualidade e pela implantação de sistemas de medição (COSTA 2003), sendo desenvolvido em 1993, pela NORIE/UFRGS, o SISIND (Sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil), com o intuito de disseminar os princípios e práticas de medição de desempenho para as empresas da construção.

No contexto atual, o mercado da construção civil encontra-se bastante competitivo, e, portanto, com um maior grau de exigência quanto à qualidade de seus produtos e serviços. Conforme Todesco e Bogoni (2011, p. 3), “A utilização de indicadores de desempenho possibilita às construtoras atingir o grau de premência exigido pelo mercado”.

Os indicadores de absenteísmo e rotatividade são indicadores voltados às pessoas (COSTA, 2003). Na construção civil estes indicadores possuem índices elevados, sendo suas causas atribuídas às características que o setor apresenta, e estritamente associadas à mão de obra que emprega (MEDEIROS, 2002).

2.8.1 Índices aceitáveis de absenteísmo e rotatividade

Os indicadores possuem valores de referência, definidos como índices aceitáveis para as organizações. O índice de absenteísmo, por exemplo, nunca será 0%, pois, conforme descreve Chiavenato (1999) sempre há aqueles que

necessitarão se ausentar, seja por motivos de doença, acidente ou outras razões legítimas.

O autor relata ainda que a rotatividade é aceitável quando for da ordem de 3%. Entretanto, seu valor depende do segmento de atuação da empresa, da região em que está situada, da realidade econômica vigente e em particular dos índices de emprego e desemprego. Em momentos de expansão econômica, e elevada concorrência de recursos humanos, como o atual para diversos setores no Brasil, um *turnover* de 6% pode ser, por exemplo, um grande desafio (CHIAVENATO, 1999). Assim, Marcon (1998) releva que um índice de rotação considerado ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas.

No setor da construção civil, o valor de referência, de acordo com NORIE (2010), para o índice de absenteísmo é da ordem de 1,5% e valor médio 2,7%, e quanto à rotatividade, o valor de referência para análise do indicador, é de 5%, e o valor médio de 8,3%.

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso – que é relatado por Yin (2005) como um procedimento técnico que permite o conhecimento detalhado de um fenômeno, por meio da exploração, descrição e análise de dados e fatos – e como uma pesquisa documental – pois foram utilizadas fontes de documentos para o seu desenvolvimento, que são citados por Gil (2002) como materiais sem um tratamento analítico.

A fundamentação teórica realizou-se através de uma pesquisa bibliográfica, que, conforme Lakatos e Marconi (2010), consiste em um apanhado geral sobre os principais trabalhos que já foram realizados e que fornecem dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

Quanto à sua abordagem, este trabalho é uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Tais análises identificam padrões dentro de amostras heterogêneas, e qual a influência causada pelas variáveis do problema (GIL, 2002).

Do ponto de vista de sua natureza a pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática.

3.1 O ESTUDO DE CASO

3.1.1 Descrição da empresa

A empresa onde foi realizada a pesquisa caracteriza-se como uma empresa de médio porte, conforme o seu faturamento anual, classificado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Atua no mercado desde 2002, nas regiões Oeste e Sudoeste do Paraná e na cidade de Dourados, no Mato Grosso do Sul, sendo responsável por executar obras residenciais, comerciais, industriais e de utilidade pública, tendo construído ao longo de sua existência mais de 200.000 m².

A estrutura organizacional é constituída pelos departamentos de engenharia, compras, recursos humanos e gerência administrativa.

O processo de contratação dos operários do canteiro de obras é feito através de indicações e entrevistas. A empresa não possui qualquer tipo de sistema de

bonificações para os operários, mas procura manter um bom relacionamento com os mesmos.

O interesse pela oportunidade de melhorar a produtividade do operário através do controle das práticas de absenteísmo e rotatividade na construtora, bem como a facilidade de acesso das pesquisadoras na mesma, foram os principais motivos para escolha da empresa do estudo.

3.1.2 Procedimento para coleta de dados

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio de questionários, os quais são apresentados nos apêndices, e de coleta documental, durante o período de 13 de outubro a 20 de dezembro de 2013.

Os questionários que foram aplicados são do tipo fechados, em um total de dois, aplicados diretamente a uma amostra representativa dos operários do canteiro de obras da empresa em estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a amostragem é utilizada em pesquisas onde não se abrange a totalidade dos componentes do universo estudado, constituindo-se, portanto, de apenas uma parte da população a ser investigada. A amostra representativa deste estudo de caso consiste em 20 operários, os quais foram alocados de todos os canteiros de obras da matriz da empresa, que se localiza no sudoeste do Paraná.

Estes questionários tiveram a finalidade de caracterizar o perfil dos trabalhadores de chão de fábrica, identificar gênero, tempo de serviço, faixa etária, grau de escolaridade, cargos e natureza das ausências dos operários no canteiro de obras, bem como avaliar a satisfação dos mesmos com relação ao trabalho que exercem, identificando principalmente as características indesejáveis do trabalho.

Os dados da empresa obtidos a partir de fontes de documentos eram referentes às informações de admissões e demissões – para determinação do índice de rotatividade – e de horas de ausência dos operários do canteiro em jornadas normais de trabalho, para determinação do índice de absenteísmo.

Além de determinar os índices, os procedimentos de coleta tiveram o objetivo de investigar os motivos aos quais decorre o problema da empresa de não conseguir um melhor desempenho no que se refere a reter seus operários, o que nos remete a necessidade de observar a relação de compromisso existente entre a empresa e seus empregados do canteiro, e também como a situação inversa ocorre.

Posteriormente, os dados foram analisados e selecionados de maneira a evitar o uso de informações distorcidas que pudessem prejudicar os resultados da pesquisa. Em seguida, foram codificados aqueles que se relacionavam e por fim tabulados para melhor verificação de suas inter-relações.

3.1.2.1 Determinação do Índice de Absenteísmo

Chiavenato (1999) refere-se ao índice de absenteísmo como sendo o controle das ausências dos trabalhadores no momento em que exercem sua jornada de trabalho. Seu conceito torna-se mais nítido quando se pensa no somatório dos períodos em que os funcionários ausentam-se do trabalho durante sua jornada normal de atividades, sendo os atrasos também inclusos nestas faltas. Assim, o autor descreve que este índice pode ser determinado pela seguinte expressão:

$$\text{Índice de absenteísmo (IA)} = \left[\frac{\text{Total de horas perdidas}}{\text{Total de horas trabalhadas}} \right] * 100$$

Onde: o Total de horas perdidas é resultado da soma das faltas e atrasos, e o Total de horas trabalhadas é resultado do número de operários pelas horas do dia de trabalho.

O valor médio de referência do IA, desenvolvido pelo SISIND, NORIE (2010), é de 2,7%.

3.1.2.2 Determinação do Índice de Rotatividade

A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de funcionários, com subsequente entrada de outros para substituí-los. O fluxo de saídas deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas, logo, observa-se que para cada desligamento, quase sempre, ocorre uma admissão, caracterizando-se em um processo dinâmico nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Partindo disto, o autor destaca a necessidade de mensurar o nível de rotatividade, relacionando o número de pessoas que se desligaram da empresa durante um determinado tempo com o número médio de funcionários existentes, conforme a expressão:

$$\text{Índice Rotatividade (IR)} = \left\{ \frac{\left(\frac{N^{\circ} \text{ admissões (mês)} + N^{\circ} \text{ demissões (mês)}}{2} \right)}{N^{\circ} \text{ empregos (final do mês anterior)}} * 100 \right\}$$

O índice de rotatividade expressa um valor percentual de empregados que se desligam da organização em relação ao valor médio de empregados. O seu valor médio de referência, desenvolvido pelo SISIND, é de 8,3% (NORIE, 2010).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O método de trabalho proposto seguiu uma sequência lógica para atingir os objetivos desta pesquisa, estruturando-se, a partir da fundamentação teórica, nas seguintes etapas:

1. Identificar o perfil do operário da empresa em estudo;
2. Determinar os índices de absenteísmo e rotatividade da empresa;
3. Identificar os aspectos inadequados do trabalho;
4. Avaliar a satisfação do operário a partir das concepções de QVT;
5. Elencar possíveis ações para a QVT dos operários que possam influenciar no absenteísmo e na rotatividade.

As propostas de ações para a QVT foram apresentadas seguindo a metodologia 5W1H, constituída de sete perguntas, conforme Oliveira (1996), tais quais: O quê (what)? Identificando qual é o assunto tratado; Quem (who)? Atribuindo responsabilidades às pessoas envolvidas; Onde (where)? Especificando o local da atividade; Por quê (why)? Apresentando o porquê de a operação ser necessária; Quando (when)? Estipulando prazos para alcançar resultados e Como (how)? Descrevendo como a operação deve ser conduzida.

Quanto ao indicador Quanto (How much)?, que indica a relação custo/benefício da operação, optou-se por não realizar a análise, pois a maioria das sugestões de melhorias não apresentam custos significativos.

Por fim, são analisadas as potenciais melhorias obtidas ao adotar o plano de ação proposto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa documental – realizada através dos documentos fornecidos pela empresa – e da pesquisa feita por meio dos questionários, aplicados diretamente à mão de obra da construtora em estudo.

4.1 O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: CARACTERÍSTICAS E CAUSAS

Para o controle das faltas dos operários ao canteiro de obras, a empresa iniciou no dia de 01 de novembro de 2013 a utilização do cartão ponto. Deste modo, os índices de absenteísmo da pesquisa foram determinados somente para os meses de novembro e dezembro de 2013.

Os operários exercem 44 horas de trabalho semanalmente, inclusive nos sábados, totalizando a soma das horas de trabalho dos 20 operários, em 3520 horas de trabalho no mês de novembro. No mês seguinte, no dia 21 de dezembro, os operários entraram em férias, sendo desconsiderados os dias do mês de dezembro posteriores a esta data para o cálculo do IA. Desta forma, para este mês a soma das horas trabalhadas dos operários totalizou em 2640 horas de trabalho.

Quanto ao total de horas perdidas, segundo a análise documental, tanto no mês de novembro quanto no mês de dezembro, não foram constatadas ausências dos operários no ambiente de trabalho. Pressupõe-se que o fato de a empresa ter recentemente introduzido ao canteiro de obras a utilização da folha ponto tenha reproduzido, a princípio, uma conduta de maior responsabilidade por parte dos operários em estar presente no local de trabalho durante suas jornadas de trabalho.

Utilizando-se da expressão do Índice de absenteísmo (IA) de Chiavenato (1999), descrita na metodologia deste trabalho, o índice de absenteísmo na empresa, tanto no mês de novembro quanto no mês de dezembro de 2013, foi de 0%, e a taxa média de absenteísmo de 0%.

Os percentuais apresentados baseiam-se no total de horas perdidas pelo total de horas trabalhadas dos operários, em jornadas normais de trabalho, conforme descreve a fórmula de Chiavenato (1999). Quanto à taxa média de absenteísmo da empresa, o valor se encontra dentro do parâmetro proposto pelo NORIE (2010), que indica como valor médio de referência do IA aceitável de 2,7%.

Chiavenato (1999) cita que um índice de absenteísmo nulo não é possível, pois sempre há aqueles que necessitarão se ausentar, seja por motivos de doença, acidente ou outras razões legítimas. Não obstante, nos questionários realizados junto aos operários, foram identificadas ausências dos mesmos ao canteiro de obras, durante o período da pesquisa na empresa, das quais os motivos serão relatados no decorrer da pesquisa, durante a análise dos questionários.

4.2 O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE: CARACTERÍSTICAS E CAUSAS

De acordo com a análise documental, e por meio da expressão do Índice de Rotatividade (IR) de Chiavenato (1999), descrita na metodologia deste trabalho, o índice médio de rotatividade da mão de obra da empresa, para o primeiro semestre de 2013, foi de 29,27% e para o segundo semestre 23,91%, representando um índice médio de rotatividade de 26,59% no ano de 2013.

O valor médio de referência do índice de rotatividade, disponibilizado pelo NORIE (2010) para empresas da construção civil, é de 8,3%. Assim, observou-se que o desempenho da empresa está abaixo da média de empresas da construção civil. Os altos índices de rotatividade podem estar ligados a problemas no recrutamento e seleção dos operários ou mesmo, na política salarial da organização (BORGES, 2011).

Efetivamente, a construtora não tem uma política de bonificações que ofereça benefícios à mão de obra, como por exemplo, qualificação e capacitação profissional. Segundo Borges (2011), a política de benefícios insuficiente está entre as principais causas para a rotatividade. Ainda, conforme o autor, a falta de estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira dos operários, também gera a rotatividade. Na empresa, foi verificado que não há uma política que ofereça oportunidades de progresso para a mão de obra.

A forma de recrutamento da mão de obra também foi vista como um dos motivos para a elevada rotatividade da construtora, visto que não existe um processo formal de seleção de operários que vise contratar o operário de acordo com as competências exigidas pelo cargo. A alocação ocorre por entrevistas e, muitas vezes, indicações. A falta de especificidade na forma de recrutamento pode levar à seleção de operários que não possuam o perfil adequado para exercer as funções estabelecidas.

O fato de a empresa terceirizar muitos destes operários e, portanto não poder mantê-los no quadro de colaboradores da empresa, também eleva o índice de rotatividade da mesma.

4.3 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS

Para a efetiva identificação de aspectos inadequados do trabalho que geram a insatisfação do operário, influenciando no absenteísmo e na rotatividade da construtora, foram aplicados dois questionários, os quais constam nos APÊNDICES B e C. No APÊNDICE A há as informações socioeconômicas e do perfil da mão de obra estudada. Todos os dados coletados na pesquisa foram considerados necessários para que fosse viável a elaboração de um plano de ação adequado ao controle dos indicadores estudados.

4.3.1 Perfil do operário e Informações socioeconômicas

A partir do APÊNDICE A, foi traçado o perfil do operário da empresa estudo de caso, que é composto em sua totalidade, por trabalhadores do sexo masculino, com faixa etária entre 30 e 50 anos.

Em relação ao estado civil dos participantes da pesquisa, dos 20 respondentes, 95% são casados, 5% são solteiros, os divorciados, viúvos e outros não representam a amostra estudada, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

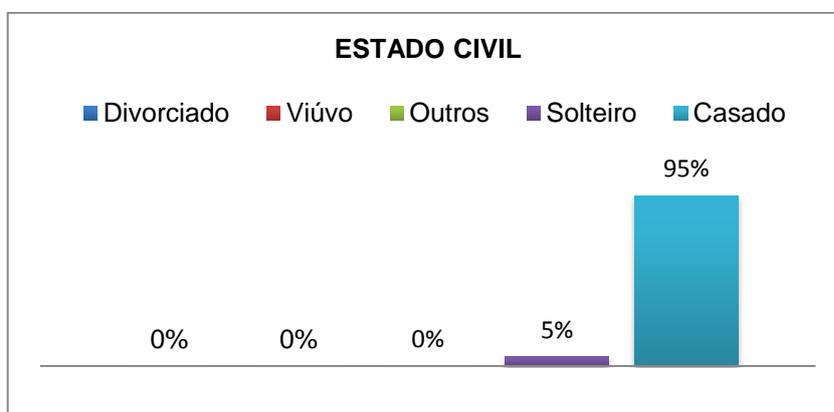


Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados
Fonte: Autoras, 2013

Quanto a ter filhos, 90% dos operários possuem, enquanto que os outros 10% responderam não possuir filhos.

Em relação à moradia, a totalidade dos operários mora em casa própria. O Gráfico 3 a seguir, apresenta os indivíduos que compõem a família dos entrevistados.

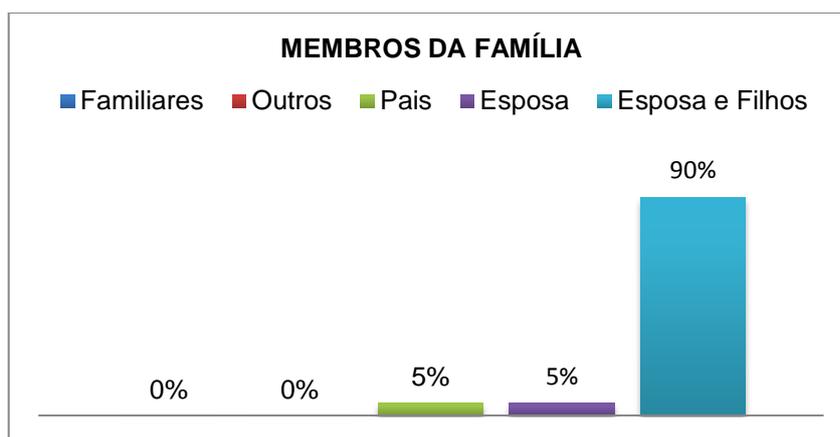


Gráfico 3 – Composição familiar da mão de obra
Fonte: Autoras, 2013

No que se refere ao grau de escolaridade, 5% dos respondentes possuem ensino médio incompleto, 40% ensino fundamental completo, 35% ensino fundamental incompleto e 20% deles são analfabetos, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4.

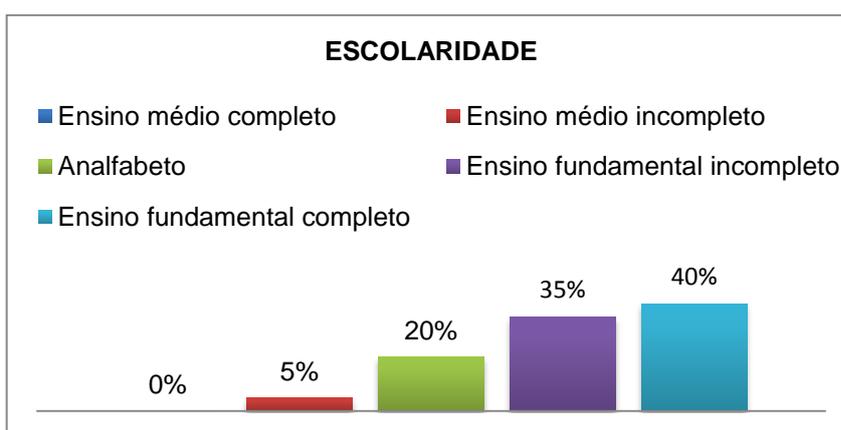


Gráfico 4 – Grau de escolaridade
Fonte: Autoras, 2013

4.3.2 Aspectos do trabalho

Nesta parte da pesquisa são apresentados os dados relativos aos aspectos do trabalho (APÊNDICE B) bem como do ambiente onde os operários exercem suas atividades.

De acordo com o tempo de serviço na empresa, 0% dos operários trabalham nela a mais de 5 anos, enquanto 65% de 1 à 5 anos e 35% de 0 à 1 ano.

Ainda, dentre todos os operários submetidos à pesquisa, 55% ocupam o cargo de pedreiro, 35% de servente de pedreiro, 10% são carpinteiros e 0% servente de carpinteiro.

Segundo as informações coletadas que se referem às promoções no trabalho, 25% dos respondentes relataram já terem sido promovidos. Todavia, é relevante salientar que não são ofertados a estes operários cursos profissionalizantes que os capacite para o desenvolvimento de suas atividades. Do ponto de vista das pesquisadoras, este fato indica não haver uma relação entre a capacitação profissional do operário e a promoção do mesmo, e sim uma promoção ligada ao seu tempo de serviço na empresa, visto que os operários que responderam já terem subido de cargo – promoção de cargo de servente para pedreiro – eram aqueles com o maior tempo de serviço.

Quanto ao uso de EPI, mesmo este sendo fornecido pela empresa, não há a sua utilização por parte dos operários. Os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições de trabalho também são devidamente fornecidos aos operários, conforme indicou a totalidade dos respondentes.

Em relação à postura no trabalho, toda a amostra estudada respondeu executar suas atividades em pé. Ainda, 30% dos operários consideram o trabalho repetitivo, 45% não repetitivo e 25% afirmaram fazer rodízio durante as atividades.

Quanto às condições do ambiente de trabalho, o Gráfico 5 apresenta como os operários da empresa caracterizam o canteiro de obras onde exercem seu trabalho.

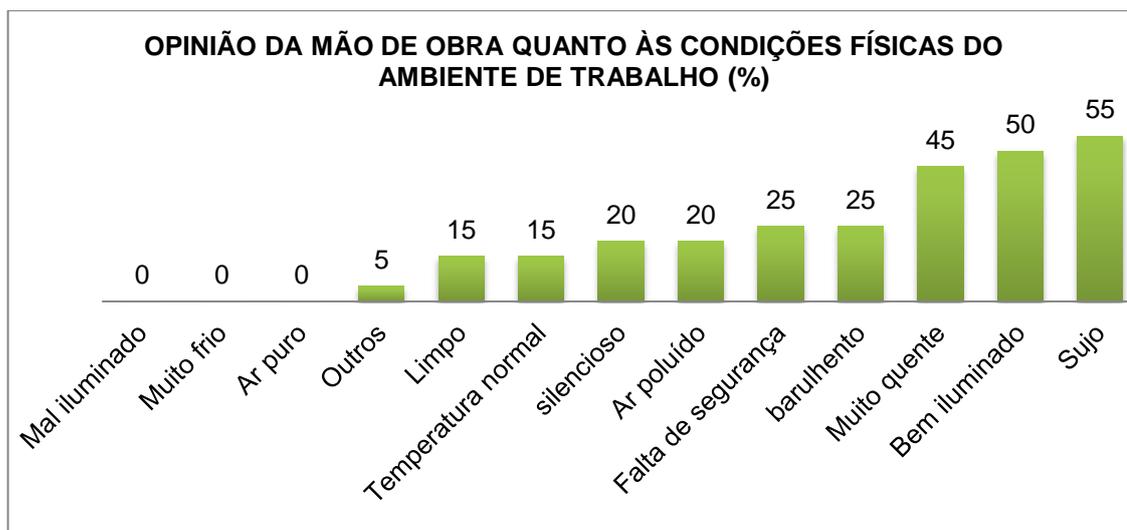


Gráfico 5 – Características físicas do ambiente de trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Conforme se observa no gráfico, uma quantia significativa dos operários atribui ao ambiente de trabalho um local sujo, bem iluminado e muito quente.

Com relação ao absenteísmo segundo o questionário, 85% dos respondentes já faltaram ao trabalho, enquanto os outros 15% nunca se ausentaram. O Gráfico 6 abaixo apresenta os motivos da ausência dos operários.

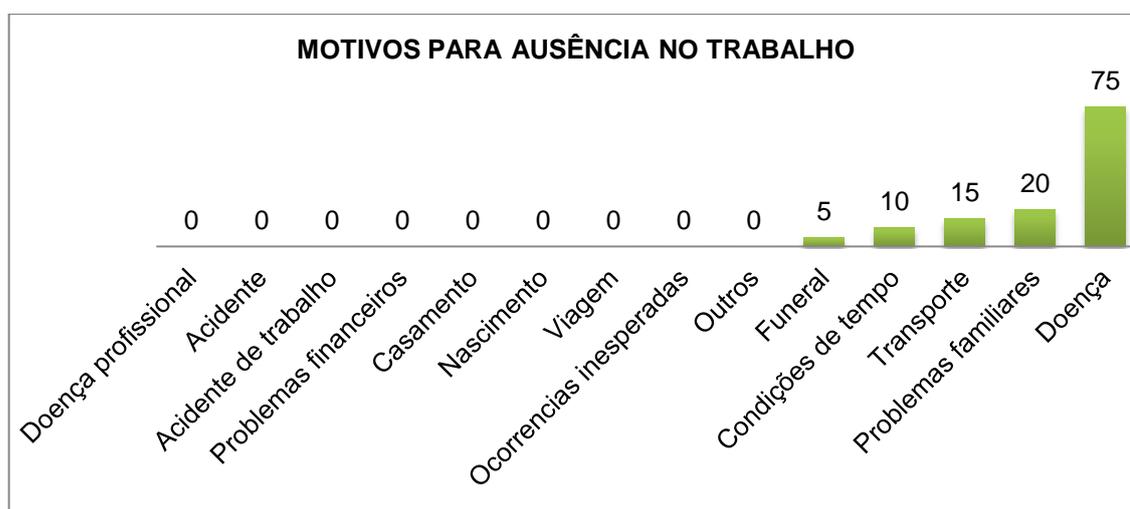


Gráfico 6 – Motivo de ausência ao trabalho
Fonte: Autoras, 2013

De acordo com o gráfico, o motivo para o absenteísmo ocorre devido a doenças, condições do tempo, problemas familiares, transporte e funeral.

Todos os respondentes designaram a empresa como bastante compreensiva com relação a estas ausências, sendo que, para a maioria delas,

foram apresentadas justificativas: dos operários que declararam já terem faltado ao trabalho, 85% deles apresentaram alguma justificativa.

Com base nas relações de trabalho entre os operários, foi observada uma relação positiva entre os mesmos, sendo que a maior parte deles consideraram seus colegas de trabalho muito competentes, como pode ser observado no Gráfico 7.

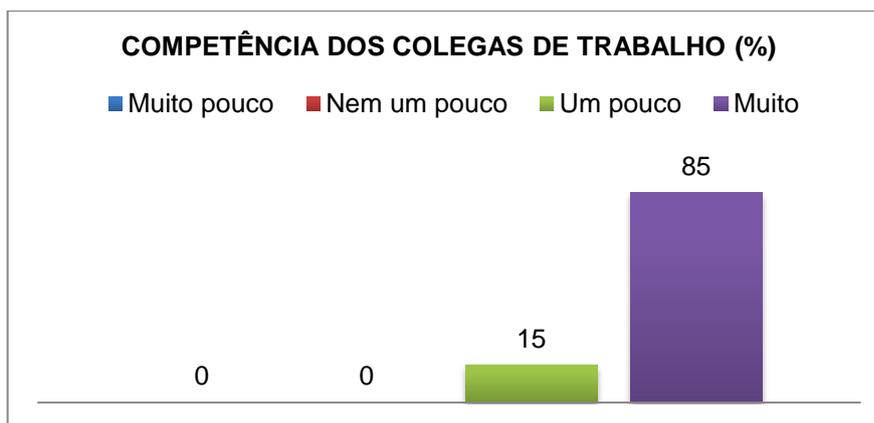


Gráfico 7 – Competência dos colegas de trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Quanto às relações de trabalho com os superiores, todos os operários afirmaram possuir uma boa relação, apontando ainda ter bastante apoio por parte dos mesmos para a realização de suas atividades, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

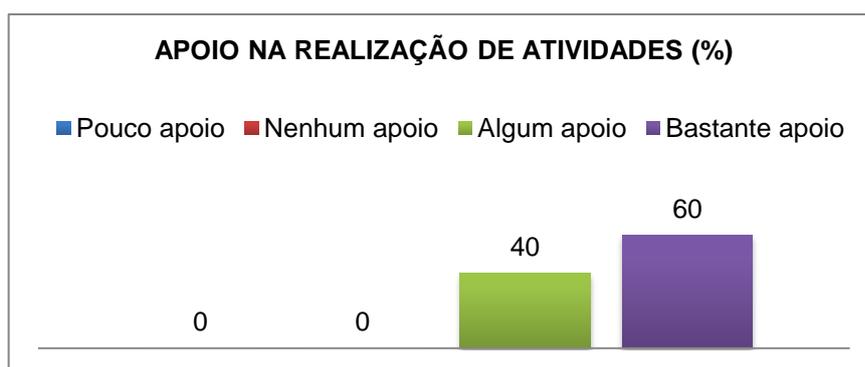


Gráfico 8 – Apoio na realização de atividades
Fonte: Autoras, 2013

Quanto à comunicação interna, 45% dos operários consideraram uma comunicação muito boa, enquanto 55% a consideraram suficiente, como mostra o Gráfico 9.

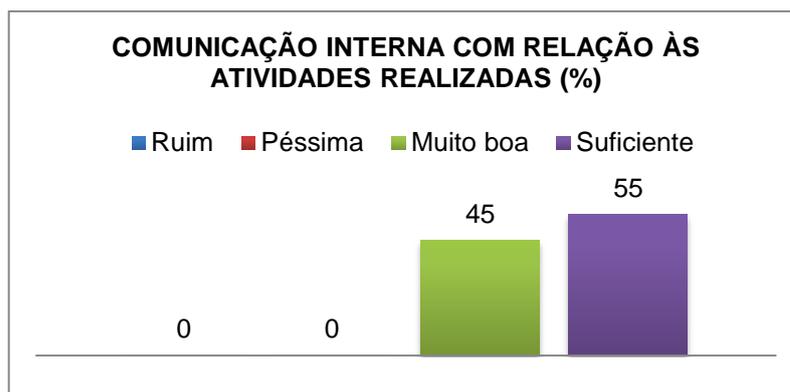


Gráfico 9 – Comunicação interna
Fonte: Autoras, 2013

A maior parte dos operários, representando 80%, avaliou a carga de trabalho como muito equilibrada, enquanto 20% como pouco equilibrada, conforme indica o Gráfico 10.

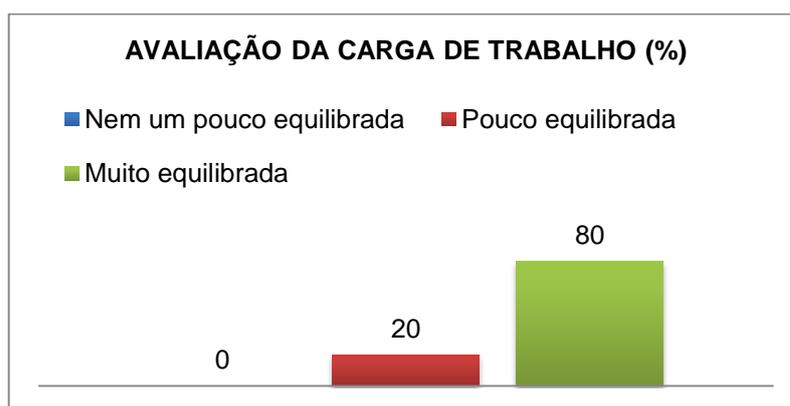


Gráfico 10 – Avaliação da carga de trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Ainda, quanto à carga de trabalho, todos os operários responderam conseguir conciliar trabalho e família.

Com relação à questão do trabalho contribuir para o bom desempenho dos operários, o Gráfico 11 apresenta as considerações dos participantes da pesquisa.



Gráfico 11 – Contribuição do trabalho para o desempenho
Fonte: Autoras, 2013

Quanto à autonomia para propor melhorias, 35% dos operários responderam estarem satisfeitos, 40% pouco satisfeitos enquanto 25% consideram sua autonomia nada satisfatória, como pode ser visualizado no Gráfico 12.

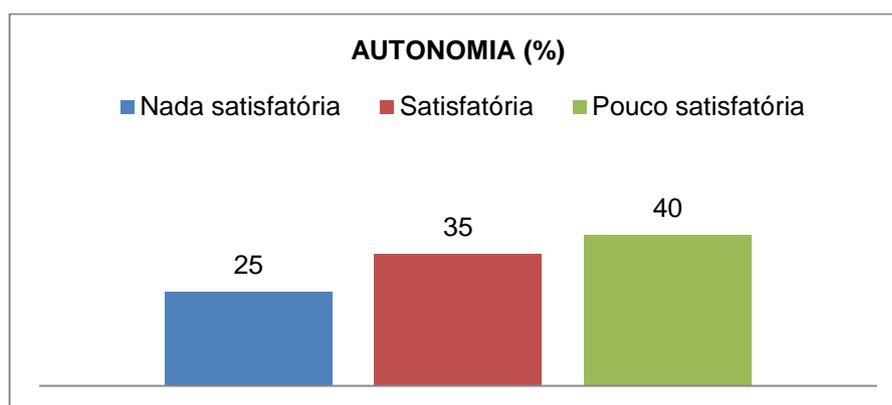


Gráfico 12 – Autonomia do operário para propor melhorias
Fonte: Autoras, 2013

Quanto à oportunidade de utilizar suas aptidões no trabalho, da totalidade de operários participantes da pesquisa, 55% deles afirmaram não conseguirem demonstrar suas aptidões durante as atividades.

Em termos de relevância do trabalho para a comunidade, todos os operários consideraram seu trabalho importante.

Apesar de 80% dos operários considerarem terem facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebem na construtora do estudo, a totalidade da amostra estudada respondeu que não sairia da empresa para trabalhar em outra por uma mesma remuneração.

4.3.3 Satisfação dos operários

Os dados obtidos relacionados à satisfação dos operários com o trabalho, obtidos a partir do APÊNDICE C, são aqueles referentes à avaliação do ambiente, salário e reconhecimento. Além destes itens, também foram pesquisados quais eram os fatores motivadores no trabalho e o que mais os desmotivavam a trabalhar.

Em relação ao ambiente de trabalho em geral, o Gráfico 13 abaixo apresenta os resultados do questionário da satisfação do operário no trabalho.

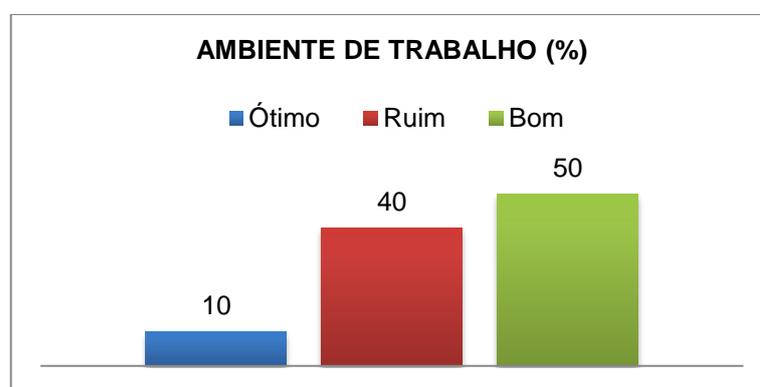


Gráfico 13 – Avaliação geral do ambiente de trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Conforme se observa no gráfico, 40% dos operários consideraram o ambiente de trabalho um local ruim, 50% bom e 10% ótimo.

Quanto à remuneração, o Gráfico 14 apresenta a avaliação dos operários a respeito do salário que recebem.

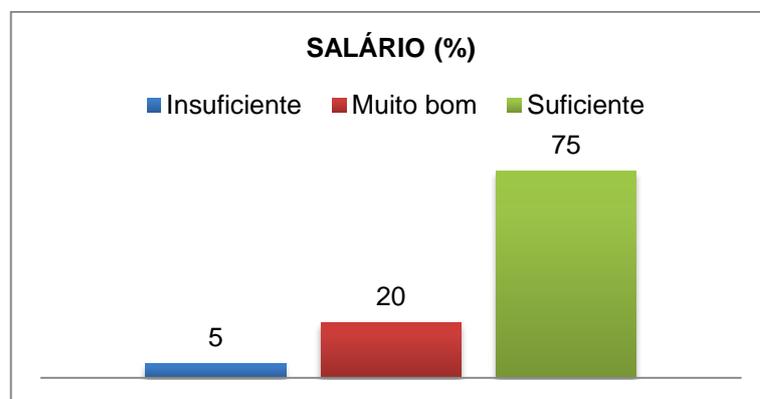


Gráfico 14 – Avaliação do salário
Fonte: Autoras, 2013

Analisando o gráfico, constata-se que 20% dos operários avaliaram o salário como muito bom, enquanto 75% como suficiente e 5% como insuficiente. Ainda, é importante salientar que 85% destes operários consideraram o salário justo e adequado com as atividades laborais que exercem, enquanto os outros 15% estão insatisfeitos e o consideram injusto e não condizente com as atividades que desempenham.

Ainda, conforme dados obtidos do questionário, 65% da amostra estudada sente-se reconhecida pelos seus superiores – engenheiro e encarregados – com relação ao esforço que despendem no serviço, enquanto os outros 35% consideraram não serem reconhecidos.

Quanto aos fatores que motivam os operários no trabalho, o Gráfico 15 a seguir apresenta os dados obtidos.

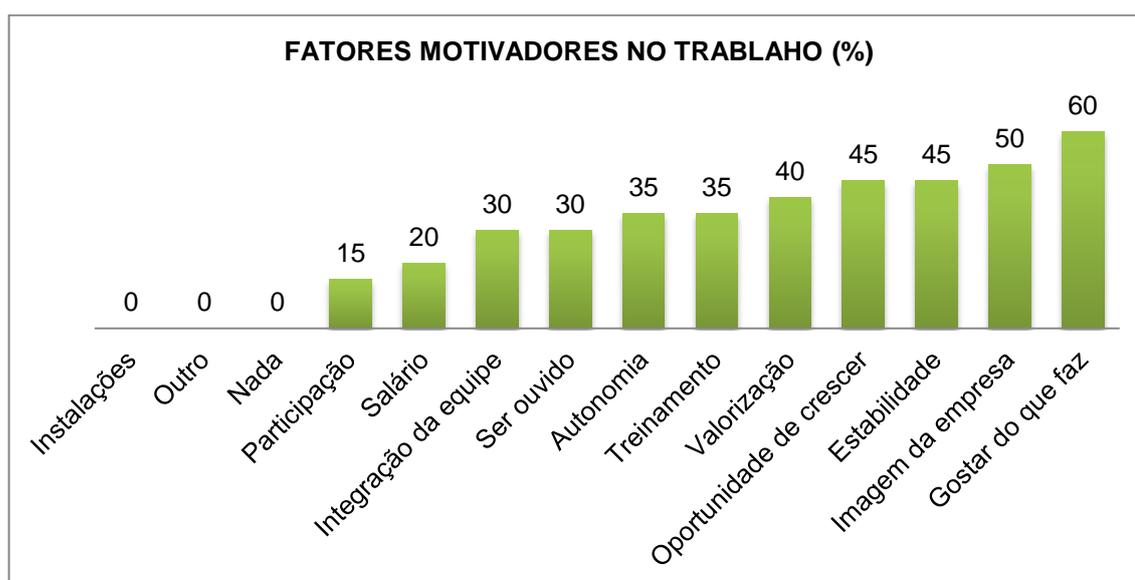


Gráfico 15 – Fatores motivadores no trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Conforme indica o gráfico, os fatores considerados pelos operários como importantes para a motivação no trabalho são: oportunidade de crescimento, integração social, autonomia, estabilidade no emprego, gostar da profissão, salário, a imagem da empresa, treinamento, participação nas decisões, ser valorizado e reconhecido e ser ouvido.

Em referência aos fatores desmotivadores no trabalho, o Gráfico 16 apresenta os dados obtidos.

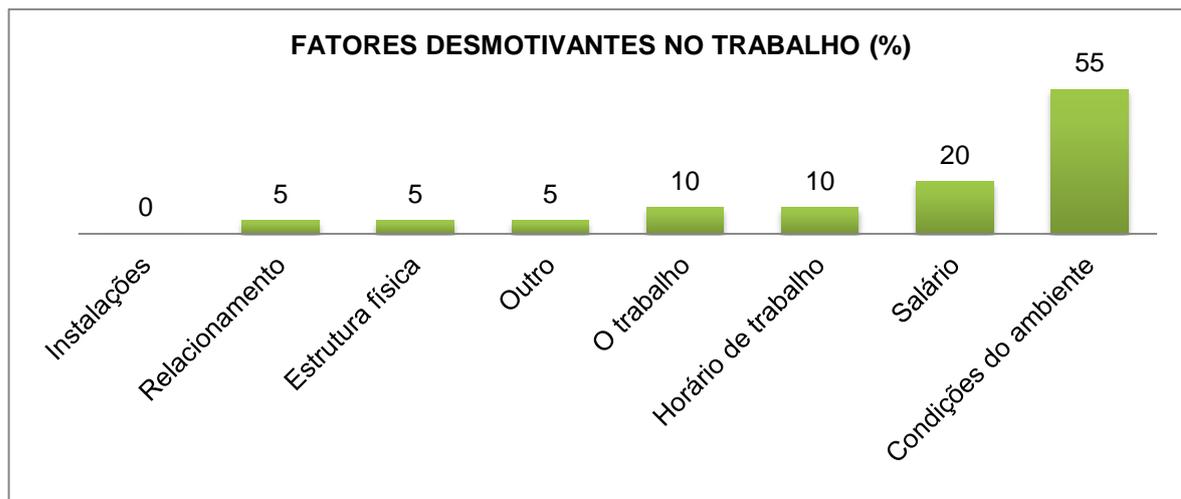


Gráfico 16 – Fatores desmotivadores no trabalho
Fonte: Autoras, 2013

Quanto aos fatores desmotivantes, os operários consideraram que o salário, o relacionamento com o pessoal, as condições físicas do ambiente de trabalho, o trabalho em si, o horário de trabalho e a estrutura física da empresa como preponderantes para a desmotivação no trabalho.

Em termos de realização profissional, 45% dos operários sentem-se pouco realizados com o trabalho, 30% mais ou menos realizados e 25% sentem-se realizados.

Quanto ao transporte para o trabalho, a maior parte dos operários, representado 65% da mão de obra estudada, respondeu estar satisfeita, 20% pouco satisfeita e 15% o considerou pouco satisfatório.

4.4 CARACTERÍSTICAS INDESEJÁVEIS DO TRABALHO SEGUNDO ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

À satisfação do trabalhador com o trabalho é relevante no controle de práticas de absenteísmo e rotatividade (MEDEIROS, 2002). Assim, os questionários aplicados diretamente à mão de obra da construtora buscaram levantar dados referentes aos aspectos do trabalho e a satisfação dos operários quanto às atividades laborais exercidas, a fim de identificar quais as características insatisfatórias, e, portanto, indesejáveis do trabalho.

Tratando das relações sociais, que podem, conforme Adami (2009), gerar insatisfação no trabalho e vir a causar a rotatividade, na construtora do estudo não foi observado um ambiente considerado antiético por parte dos operários, visto que

todos reconheceram os colegas de trabalho como competentes e tinham boas relações com eles. As relações dos operários com os superiores também foram avaliadas, no geral, satisfatórias.

Quanto ao comprometimento da empresa em fornecer materiais e ferramentas necessários para o trabalho, e inclusive o EPI – que se constituem em alguns dos fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996) – os operários também se mostraram satisfeitos. Este item, portanto, não foi considerado como uma característica indesejável do trabalho, que fosse responsável por vir a gerar, por exemplo, o absenteísmo.

Sobre o absenteísmo, observou-se que a construtora mostra-se bastante compreensiva quando há a necessidade de um operário ausentar-se do trabalho. Sugere-se que esta atitude deve-se ao fato de que, para a maioria das ausências, foram apresentadas justificativas, conforme foi indicado pelos operários nos questionários, comprovando a necessidade legítima da falta. Drehmer (2006) releva que a ausência de um funcionário gera grande insatisfação entre os outros operários, visto que os sobrecarrega de trabalho. Entretanto, quando há a apresentação de uma justificativa, os operários presentes reconhecem mais facilmente a necessidade da ausência.

Os operários reconhecem a importância de seu trabalho para a comunidade, e demonstraram satisfação quanto à imagem da construtora. Eles indicaram ainda que por um mesmo salário não trocariam de empresa, visto o fato de possuírem um bom relacionamento com a mesma. Deste modo, a percepção do operário quanto à relevância de seu trabalho, à imagem da empresa e o relacionamento foram considerados satisfatórios, logo, não refletem características indesejáveis do trabalho. Tais itens são destacados por Borges (2011) como relevantes para o estudo da rotatividade na construção civil.

Quanto ao trabalho ser ou não repetitivo e a carga de trabalho os operários mostraram-se satisfeitos. O transporte para o trabalho e a comunicação interna considerada efetiva, também não foram avaliadas como um motivo para insatisfação.

Segundo Adami (2009), as condições do ambiente de trabalho também estão ligadas ao absenteísmo. Uma parte significativa da amostra pesquisada mostrou-se insatisfeita quanto às condições físicas do canteiro de obras, considerando-lhe um ambiente sujo e bastante quente. Outros aspectos como com

relação à postura na execução de atividades, a autonomia no trabalho e a utilização de aptidões profissionais, também foram analisados como responsáveis pela baixa satisfação dos operários e a conseqüente desmotivação dos mesmos para permanecer na empresa.

Apesar disso, a maior porcentagem da amostra considerou o trabalho favorável para o seu desempenho. O resultado obtido induz a considerar que a mão de obra não toma conhecimento da relevância dos fatores: postura no trabalho, autonomia e uso de aptidões para o seu desempenho no trabalho. Além disso, os operários desconhecem o real resultado de suas ações, em vistas de não haver nenhuma ferramenta que possibilite aos mesmos, esta análise.

Quanto à política salarial, observa-se que ela é um fator importante no estudo da rotatividade, visto que baixos salários podem induzir os funcionários a buscarem outra empresa (ARANTES 2011). Na construtora do estudo, os operários em geral o consideraram adequado para as atividades que executam e suficiente para satisfazer suas necessidades. Todavia, a falta de oportunidades de aprendizagem, como o fornecimento de cursos de qualificação que possibilitassem o crescimento profissional do operário e a chance de fazer carreira, relacionado à satisfação da sua realização pessoal e profissional, foi considerada um motivo para a insatisfação. Não obstante, o quesito realização profissional do operário foi considerado insatisfatório pela maioria dos respondentes.

A baixa qualificação dos operários para o trabalho e a ausência de cursos profissionalizantes impossibilita aos mesmos a capacitação adequada para o desempenho de suas atividades, o que pode ser fonte de desinteresse para o trabalho. A capacitação é um quesito importante no que tange ao comprometimento do operário com o trabalho. Conforme Borges (2011), a falta de política e estratégias para o crescimento e aprendizagem são algumas das causas mais frequentes que levam os funcionários a deixarem uma empresa.

Quanto ao reconhecimento no trabalho por parte da empresa, acerca das atividades realizadas pelos operários no canteiro de obras, apesar de muitos dos operários responderem estarem satisfeitos, não sendo, portanto, a falta de reconhecimento um fator indesejável no trabalho na construtora do estudo, foi considerado importante estabelecer definições de formas de reconhecimento para que as mesmas possam ser perceptíveis aos operários, visto que o quesito

reconhecimento, segundo Arantes (2011) é um fator preponderante para a rotatividade.

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Tomando-se a situação da empresa em estudo, considerando as condições do ambiente de trabalho, bem como a ação do trabalho e a satisfação do operário no mesmo, foi possível identificar os aspectos desfavoráveis que geravam insatisfação dos operários e que, portanto, requeriam mudanças. Todos os pontos analisados nos questionários fazem referência aos princípios de QVT, Fernandes (1996), descrito no Quadro 1, sendo evidenciado no decorrer do texto àqueles onde serão sugeridas as intervenções por meio das propostas.

Princípios	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna e externa
Condições de Trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Significado da Tarefa Identidade da Tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração Social	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
Trabalho e Espaço Total de Vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 1 – Princípios de QVT segundo modelo de Walton

Fonte: Adaptado de Vieira, 1996

Na construtora em estudo, o fator Compensação Justa e Adequada da QVT foi avaliado como favorável. Isso por que, de acordo com os questionários, os respondentes em geral consideraram o salário suficiente para viver dignamente e garantir suas necessidades pessoais satisfeitas, e, além disso, o julgaram adequado

com relação às remunerações praticadas no mercado de trabalho. Assim, para este princípio concluiu-se não haver necessidade de mudanças.

Quanto ao fator Condições de Trabalho, destaca-se que a jornada de trabalho da mão de obra pesquisada foi considerada pela maioria dos respondentes como muito equilibrada. Os mesmos ainda responderam conseguir conciliar trabalho e família. No entanto, diante dos aspectos ligados a um Ambiente físico seguro e saudável, a partir da percepção dos operários, verificou-se a necessidade de propiciar a eles um ambiente limpo e organizado. Apesar de o absenteísmo e a rotatividade não estarem diretamente ligados às condições físicas do ambiente de trabalho, estudos como o de Borges (2011) realizado no setor da construção civil, afirmam que um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, além de minimizar acidentes, absenteísmo e rotatividade de pessoal, sendo essencial para a qualidade de vida no trabalho.

Deste modo, propõe-se que seja efetuada pela construtora a implantação da ferramenta de qualidade 5S. Tal ferramenta terá o objetivo de proporcionar ao canteiro a limpeza e a organização e em consequência disto, melhor produtividade, segurança e satisfação dos operários, além da redução de custos com falhas.

Em relação ao uso e desenvolvimento de capacidades, muitos dos operários pesquisados desconsideraram o trabalho como oportuno para desenvolver e demonstrar suas aptidões profissionais, mesmo tendo considerado o trabalho como favorável para o seu desempenho. Quanto à autonomia para decidir sobre assuntos que afetam a maneira de executar o próprio trabalho, uma quantidade significativa dos operários encontra-se insatisfeita para opinar e sugerir melhorias, apesar de muitos relatarem terem o apoio de superiores na realização de suas atividades laborais. Assim, sugere-se o treinamento e desenvolvimento dos operários através de cursos para capacitação, para que os mesmos aperfeiçoem suas aptidões, melhorem ainda mais o seu desempenho e desta forma tenham maior autonomia para propor mudanças. Com maior autonomia, o operário tem possibilidade de utilizar amplamente sua capacidade e habilidade individual no desempenho de seu trabalho, o que envolve a Variedade da habilidade do mesmo.

No que diz respeito ao Significado de tarefa, todos os respondentes reconhecem seu trabalho como importante para a comunidade. No tocante à retroinformação, inexistente na organização qualquer ferramenta que possibilite aos operários conhecer seu próprio desempenho no trabalho, conforme foi observado

nas visitas ao canteiro de obras. É perceptível que, conforme relata Chiavenato (2004), as empresas necessitam, para um bom desempenho organizacional, de funcionários que tenham conhecimento de seu desempenho e de como está o seu desenvolvimento no trabalho. Este item, designado como retroinformação, consiste no repasse de informações ao funcionário sobre o processo total do seu trabalho, ou seja, o retorno da avaliação do seu trabalho e de suas ações (FERNANDES, 1996). Desta maneira, sugere-se que os operários recebam o *feedback*, tanto de retorno de seu trabalho como de suas ações, a fim de que os mesmos sejam motivados pelo seu desempenho e reconhecimento no trabalho. Além disso, com o uso do *feedback* é possível tornar mais evidente aos operários as relações de equidade e justiça, assegurando a sua motivação.

Por meio da utilização do *feedback*, também propõem-se que sejam oferecidas recompensas aos operários, sendo estas orientadas por uma Política de bonificações. Tais recompensas devem ser ofertadas de acordo com o esforço e desempenho dos operários. Deste modo, devem ser claramente definidas as relações de esforço desempenho e desempenho recompensa através do *feedback*. Com o uso de recompensas por meio do desempenho do operário é possível influenciar a sua conduta no que diz respeito ao absenteísmo e a sua permanência na empresa, servindo como um fator motivacional aos operários.

Propõem-se também que seja realizado o *feedback* da construtora, ou seja, a avaliação da empresa, por parte dos operários, com relação à remuneração, ao ambiente de trabalho, etc. Este fator intensifica a participação do operário nos processos de trabalho da empresa, melhora sua autonomia e possibilita a construtora conhecer as necessidades de seus empregados com relação ao trabalho e poder satisfazê-las.

Os aspectos como capacitação, autonomia e reconhecimento dos serviços prestados, proporcionados aos operários por meio da qualificação profissional e do uso do *feedback* têm influência positiva sobre as necessidades de estima (como autorrespeito, reputação e reconhecimento) e de realização pessoal (através da percepção do desenvolvimento do potencial individual).

Quanto a Oportunidade de Crescimento e Segurança, propõe-se que sejam ofertados cursos para a capacitação da mão de obra, já sugeridos, visto que os operários participantes da pesquisa relataram nunca ter realizado cursos referentes às atividades que executam no trabalho. Os cursos podem ser fornecidos pela

construtora. Por meio da qualificação, pode ser ofertada aos operários a oportunidade de crescimento no cargo e a possibilidade de fazer carreira. Para que o projeto de ascensão profissional dos operários possa ser concretizado, o mesmo deve ser orientado através de um Plano de carreira, que é mais uma das ações sugeridas nesta pesquisa. O reconhecimento e a ascensão de cargos pode ser um fator motivador para que o operário permaneça na empresa.

Tais propostas têm o intuito proporcionar aos operários maior segurança no emprego e, como já mencionado, seu melhor desempenho e autonomia no trabalho.

Proposto o plano de carreira, para que haja a adequação dos salários segundo os cargos definidos, sugere-se um Plano de cargos e salários, que torne o processo de remuneração visível para todos os operários. Neste plano, a empresa ficaria responsável por realizar os ajustes salariais quanto ao tempo de serviço do operário, a função exercida e ao tempo de serviço na mesma função. Uma política salarial bem definida tem influência positiva no que diz respeito ao controle dos índices de rotatividade e absenteísmo (DALL'INHA, 2006).

No Plano de cargos e salários também devem ser definidas as funções pertinentes a cada cargo. A especificação das atividades permite o operário à, no ato da seleção, inteirar-se da função que irá desempenhar o que proporciona ao mesmo a Identificação com a tarefa. A Identidade de tarefa está relacionada ao princípio da QVT e é uma das dimensões do Uso e Desenvolvimento de capacidades.

Sobre os fatores Integração social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço total de vida e Relevância social da vida no trabalho não foram observados necessidades de intervir com melhorias. Tais aspectos da QVT, que estão abaixo descritos, foram avaliados como satisfatórios na empresa do estudo.

No tocante ao fator Integração social, os operários responderam possuir uma boa relação com os colegas de trabalho, considerando-os ainda como muito competentes, o que indica a existência de uma relação de equidade e respeito entre os operários. Também responderam terem uma boa relação com seus superiores.

Com relação ao Constitucionalismo da empresa, observa-se o cumprimento dos direitos trabalhistas, o respeito à privacidade pessoal, a liberdade de expressão e o cumprimento de normas e rotinas: de acordo com os operários a construtora é comprometida com a mão de obra.

Quanto ao Trabalho e espaço total de vida, com vistas à resposta dos operários em conseguir conciliar trabalho e família, também não se viu necessidade de intervir com melhorias.

Com relação ao último princípio de QVT, Relevância social da vida no trabalho, que mensura a atuação da empresa perante a sociedade, muitos dos operários consideraram a imagem da construtora como um fator que os motiva a permanecer na empresa, pela responsabilidade da mesma quanto à qualidade dos serviços prestados à comunidade e a responsabilidade social pelos empregados.

Visto que na empresa não existe nenhum processo formal de recrutamento de pessoal, propõem-se, além das ações acima mencionadas, que seja elaborado pela empresa um modelo de seleção de operários que recrute pessoas adequadas. Selecionar os operários adequados para cada função possibilita ao mesmo aplicar seu conhecimento de acordo com suas aptidões profissionais. Este fator foi considerado importante tanto para a política de retenção de pessoal, como para o controle do absenteísmo.

4.5.1 Plano de ação para controle dos indicadores

O plano de ação elaborado propõem as melhorias nos aspectos considerados não de acordo com a qualidade de vida no trabalho dos operários da empresa participante da pesquisa. Assim, os princípios para os quais foram efetuadas as propostas de melhorias enquadram: Condições de Trabalho, Uso e desenvolvimento de capacidades e Oportunidade de crescimento e segurança, sendo sugeridas as seguintes ações:

- Implantação da Ferramenta 5S;
- Implantação da cultura do *feedback*;
- Política de Bonificações;
- Treinamento e capacitação para o trabalho;
- Desenvolvimento de um Plano de carreira;
- Desenvolvimento de um Plano de cargos e salários;
- Modelo de Recrutamento e Seleção

Tais ações tem influência na qualidade de vida dos trabalhadores, e são avaliadas como relevantes para manter operários mais comprometidos com a empresa e controlar os indicadores de absenteísmo e rotatividade.

Propõe-se que o cumprimento dos princípios do 5S seja vistoriado pelo responsável pelo setor de qualidade da empresa e que, semanalmente, sejam realizadas visitas ao canteiro atribuindo nota para cada um dos itens avaliados, em uma ficha que fique exposta em um mural em cada canteiro de obra. Nesta ficha, devem ser atribuídos a cada item uma das pontuações indicadas no final desta ficha de inspeção (ruim, regular, bom e excelente), conforme Quadro 2.

FICHA DE INSPEÇÃO 5S				
OBRA:				
ITEM	1 VISITA	2 VISITA	3 VISITA	4 VISITA
Disposição dos materiais e ferramentas				
Descarte de materiais e ferramentas desnecessários				
Disposição do estoque de materiais				
Desperdício de materiais				
Manutenção dos equipamentos				
Limpeza				
Desempenho				
TOTAL DE PONTOS				
0 PONTO – RUIM				
5 PONTOS – REGULAR				
10 PONTOS – BOM				
15 PONTOS – EXCELENTE				

Quadro 2 – Ficha de Vistoria do Programa 5S

Fonte: Autoras, 2013

Ao final de quatro visitas, totalizando um mês de inspeção, os pontos devem ser somados e comparados com a pontuação obtida nos outros canteiros de obras da empresa. A equipe vencedora tem a pontuação obtida registrada no currículo de cada um dos operários que faz parte da equipe. Este currículo deve ser como uma ficha individual, providenciada pela empresa para cada operário no ato do recrutamento, e válida para a mão de obra da construtora. As pontuações obtidas e registradas no currículo terão valor significativo dentro da empresa de acordo com a Política de bonificações proposta. Esta ação estimula o trabalho em equipe entre os

operários do mesmo canteiro, e o espírito de competição entre aqueles de canteiros de obras distintos.

Além da pontuação obtida a partir do trabalho em grupo, para cumprimento do programa 5S, há a pontuação individual dos operários, obtida em função do seu esforço-desempenho avaliado por meio do *feedback*. Os itens avaliados são especificados em uma ficha individual para cada operário, conforme o Quadro 3, que deve ser preenchida pelo superior responsável presente no canteiro, ao longo do expediente e no prazo de uma semana.

FEEDBACK DOS OPERÁRIOS				
OBRA:				
OPERÁRIO:				
ITEM	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
Utilização do EPI				
Interesse nas atividades				
Qualidade dos serviços				
Cumpriu as tarefas no prazo estabelecido				
Presença no canteiro				
TOTAL DE PONTOS				
0 PONTO – RUIM				
5 PONTOS – REGULAR				
10 PONTOS – BOM				
15 PONTOS – EXCELENTE				

Quadro 3 – Ficha de *feedback* para os operários do canteiro

Fonte: Autoras, 2013

Não é escolhido um dia em específico para o *feedback*, para que os operários não se sintam incumbidos de se envolver e participar das tarefas com maior empenho apenas no dia da avaliação.

A pontuação dos operários obtida da ficha contará no currículo do mesmo. O operário que obtiver maior pontuação da soma da pontuação obtida na ficha de inspeção do 5S e do *feedback* receberá uma bonificação. Como exemplo de bonificações, sugere-se para a empresa a premiação com cursos profissionalizantes que estejam sendo ofertados gratuitamente na região. Neste caso, o gasto que a empresa terá com a bonificação, será apenas com o custeamento do transporte dos operários.

Quanto à avaliação da empresa por parte dos operários, sugere-se que ela seja feita em uma visita mensal do gerente de RH ao canteiro de obras. Além dos operários responderem ao *feedback* (Quadro 4), deve ser repassado a eles nesta visita, os resultados do *feedback* realizado no mês anterior, se houveram ou não mudanças em função deste *feedback* e o por quê da decisão tomada.

FEEDBACK		
OBRA:		
ITEM	SIM	NÃO
Faltam ferramentas e equipamentos de trabalho		
Faltam materiais		
Não sei executar minha tarefa		
Questões opcionais		
O que eu não gosto:		
O que me atrapalha:		
Sugestões:		

Quadro 4 – Ficha de *feedback* para a empresa

Fonte: Autoras, 2013

Em relação ao treinamento e capacitação dos operários, é proposto que a empresa instrua e treine seus operários para o trabalho ao qual serão encarregados, de acordo com as necessidades de treinamento identificadas pelos mesmos. Sugere-se que para cada atividade a ser realizada no canteiro, seja elaborada a instrução de trabalho da mesma, contendo nesta, os requisitos qualificantes necessários para a sua realização. Deste modo, a necessidade de treinamento será identificada pelo operário a partir da análise das IT's e dos requisitos necessários para o seu desempenho eficaz.

Para planejamento dos treinamentos propõem-se a elaboração de um cronograma onde seja especificado tipo, data, local, hora e objetivos do treinamento, conforme indica o exemplo do Quadro 5. O cronograma deve estar presente em todos os canteiros da empresa, para que todos os operários, independente do canteiro em que estão trabalhando, possam participar.

CRONOGRAMA DE TREINAMENTO					
Título	Data	Local	Horário	Carga Horária	Objetivos
Programa 5S	12/02/2014	Obra 01	13:00 - 15:00	2h	Promover a organização básica do canteiro
Treinamento para o uso de EPI's	19/02/2014	Obra 02	13:00 - 15:00	2h	Ensinar o uso correto de EPI'S

Quadro 5 – Exemplo de cronograma para treinamento dos operários
Fonte: Autoras, 2013

O treinamento deve ser realizado pelo superior presente no canteiro, sendo o mesmo responsável por repassar o cronograma de treinamentos aos operários, e mantê-lo a disposição de todos. Para que os operários sintam-se motivados a participar das atividades, é interessante que o treinamento tenha valor expressivo para o seu currículo, refletindo seu melhor desempenho, remuneração e até mesmo ascensão no cargo.

Quanto ao plano de Cargos e salários, propõe-se que para cada um dos cargos designados no Plano de carreira dos operários, seja identificada a remuneração correspondente.

Tanto o Plano de cargos e salários quanto o Plano de carreira e o Modelo de Recrutamento e seleção de operários devem ser elaborados pela empresa, especificados de acordo com as necessidades da mesma. Deste modo, convêm ao departamento de RH da construtora elaborar o modelo que ela considere mais apropriado.

No Quadro 6 e 7 abaixo, é sintetizado o plano de ação com base na ferramenta 5W1H, onde são elencadas as sugestões de melhorias para os pontos avaliados como desfavoráveis no trabalho.

O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?
Adoção da ferramenta 5S prevendo organização, limpeza e identificação de materiais no canteiro.	Responsável pelo setor de qualidade da empresa	Canteiro de Obras	Melhorar a eficiência e satisfação do operário por conta da organização e limpeza do canteiro Assegurar o envolvimento dos operários	Vitorias semanais e encontros mensais para divulgação dos resultados	Realizando visitas ao canteiro e atribuindo nota para cada um dos itens avaliados Identificando a pontuação do canteiro de obras mais elevada e premiando a equipe vencedora com a pontuação no currículo
Utilização do <i>Feedback</i>	Superior responsável	Canteiro de Obras	Motivar os operários pelo reconhecimento de seu desempenho no trabalho	Vitorias semanais e encontros mensais para divulgação dos resultados	Realizando visitas ao canteiro e atribuindo nota para cada um dos itens avaliados Identificando as pontuações mais elevadas dos operários e premiando por meio do Sistema de Bonificações
	Gerente de RH	Canteiro de Obras	Intensificar a participação do operário nos processos de trabalho Melhorar a autonomia do operário Possibilitar a construtora conhecer as necessidades da mão de obra	Mensalmente	Realizando visitas mensais ao canteiro de obras para que os operários respondam ao <i>feedback</i> Repassando resultados do <i>feedback do mês</i> anterior Apresentando mudanças ou não, em função deste <i>feedback</i>
Implantação de uma Política de Bonificações	Gerente de RH	Canteiro de Obras	Influenciar a conduta do operário quanto ao absenteísmo e a sua permanência na empresa	Mensalmente	Ofertada em função das maiores pontuações da soma da pontuação obtida na ficha de inspeção do 5S e do <i>feedback</i> do operário

Quadro 6 – Plano de ações para melhoria da QVT no canteiro
Fonte: Autoras, 2013

(Continua)

O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?
Treinamento e capacitação	Gerente de RH e Superior responsável pelo canteiro	Canteiro de Obras	Proporcionar aos operários qualificação profissional Melhorar o desempenho e autonomia Proporcionar maior segurança no emprego	Reuniões mensais para planejamento	Informativo das atividades que necessitam treinamento Designação da atividade ao qual será ofertado o treinamento Elaboração de um cronograma para especificar tipo, data, local, hora e objetivos do treinamento
Plano de carreira	Gerente de RH	Departamento de RH	Proporcionar aos operários oportunidade de ascensão profissional Maior segurança no emprego	Planejamento mensal	Estabelecendo um guia que defina objetivos individuais, as ações a serem efetuadas e o tempo necessário para o alcance dos objetivos.
Plano de cargos e salários	Gerente de RH	Departamento de RH	Tornar o processo de remuneração visível para todos os operários	Planejamento mensal	Adequando os salários conforme o cargo proposto Realizando os ajustes salariais quanto ao tempo de serviço na empresa, à função exercida e o tempo de serviço do operário na mesma função
Modelo de Recrutamento e Seleção de operários	Gerente de RH	Departamento de RH	Selecionar os operários adequados para cada função	Planejamento mensal	Realizando entrevistas e pesquisando Referências satisfatórias do entrevistado

Quadro 7 – Plano de ações para melhoria da QVT no canteiro

Fonte: Autoras, 2013

(Conclusão)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal motivação para realização desta pesquisa foi o interesse pela oportunidade de melhorar a produtividade do trabalhador da construção civil através do controle das práticas de absenteísmo e rotatividade. Deste modo, este trabalho procurou responder ao problema de pesquisa “Qual a influência da QVT para controle do absenteísmo e rotatividade de operários da construção civil?”. O objetivo geral foi identificar características indesejáveis do trabalho do operário da construção civil para propor estratégias que proporcionassem qualidade de vida ao mesmo. As ações possuem enfoque sobre os princípios da QVT e tem o intuito de minimizar os índices de absenteísmo e rotatividade no trabalho.

Iniciou-se a pesquisa identificando e contextualizando os fatores indesejáveis do trabalho dos operários da construção civil, e suas relações com as práticas de absenteísmo e rotatividade, e, posteriormente, investigaram-se as concepções de QVT de influência relevante sobre estes fatores.

Em seguida escolheu-se uma empresa para estudo: uma construtora localizada na cidade de Nova Prata do Iguaçu – PR. Através das visitas realizadas, coletaram-se todos os dados necessários para a pesquisa. Observaram-se os índices de absenteísmo e rotatividade, o perfil da mão de obra, os aspectos do trabalho e a satisfação dos operários da empresa, com o objetivo de sugerir melhorias através da aplicação de ações que propiciassem um nível melhor de qualidade de vida aos operários e que pudessem amenizar os indicadores do estudo.

Para elaboração do plano de ações foi preciso identificar as características indesejáveis do trabalho dos operários da empresa em estudo. Conforme os dados dos questionários aplicados aos operários participantes da pesquisa, constatou-se que questões relacionadas às condições físicas de trabalho, ao reconhecimento do operário pelo seu desempenho nas atividades laborais exercidas; ao treinamento e qualificação; além de oportunidades de crescimento e segurança no trabalho, que proporcionem a ascensão profissional, a autonomia e segurança no emprego, deixaram a desejar para a satisfação dos operários no trabalho.

Observando os pontos passíveis de melhorias, enquadrados nos princípios de qualidade de vida no trabalho, foram elaborados planos de ação, através da

metodologia 5W1H, que possibilitassem manter satisfeitos os quesitos avaliados como indesejáveis no trabalho.

O Quadro 8 relaciona as melhorias propostas, aos respectivos princípios da QVT:

Princípios da QVT	Situação observada no canteiro	Ação	Melhoria
Condições de trabalho	Falta de organização e limpeza do canteiro	5S	Garantir melhorias na eficiência e satisfação dos operários por conta da organização, limpeza e identificação dos materiais na obra
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Falta de conhecimento do operário quanto ao seu desempenho e suas ações no trabalho	<i>Feedback</i>	Fazer com que os operários possam ser motivados pelo reconhecimento de seu desempenho no trabalho Maior envolvimento do operário no trabalho
	Inexistência de um sistema de gratificação	Política de bonificações	Influenciar a conduta do operário quanto ao absenteísmo e a rotatividade
	Ausência de possibilidades de aprendizado	Treinamento e capacitação para o trabalho	Oferecer aos operários oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional
	Ausência de um modelo de recrutamento de trabalhadores	Modelo de Recrutamento e Seleção de operários	Selecionar os operários adequados para cada função
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Falta de perspectiva dos operários	Plano de carreira	Motivar os operários por meio da oportunidade de ascensão profissional
	Ausência de um plano que especifique tarefas e atribua à remuneração adequada às mesmas	Plano de cargos e salários	Especificar tarefas, tornar o processo de remuneração visível para todos os operários e assegurar a equidade

Quadro 8 – Resumo das melhorias

Fonte: Autoras, 2013

Conforme nota-se no Quadro 8, foram propostas 7 melhorias que tem vistas a satisfazer 3 dos 8 princípios de QVT, os quais foram considerados não satisfeitos no canteiro de obras da construtora.

No que se refere a Condições de trabalho, foi proposta a implantação da ferramenta 5S, para organização e limpeza do canteiro, buscando melhorar a produtividade do operário, reduzir acidentes, absenteísmo e rotatividade.

Com relação ao segundo princípio da QVT, foi proposta uma melhoria ao processo de reconhecimento do operário pelo trabalho que executa, buscando motivar os operários pelo seu desempenho e reconhecimento no trabalho. Considerou-se também necessário o *feedback* da empresa, para que a construtora saiba onde pode melhorar, e dessa forma proporcione ao operário seu maior envolvimento e participação.

Como gratificação aos operários pelo seu esforço desempenho avaliado no processo de *feedback*, propõe-se a utilização de um plano de bonificações como motivação para o trabalho. As recompensas ofertadas por meio de benefícios quando do melhor desempenho apresentado pelo trabalhador funcionam como ferramentas motivadoras para o mesmo permanecer na empresa, e com maior envolvimento no trabalho, oferecendo para o operário uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

Foi sugerida ainda a intervenção da empresa ao canteiro com a oferta de cursos para a qualificação dos operários e a capacitação adequada às suas atividades. Uma melhor qualificação possibilitará a eles melhores salários dentro da empresa, sendo um benefício direto a qualidade de vida do operário.

Também se propôs que a construtora siga um processo de recrutamento e seleção de operários, através de um modelo que seja apto a selecionar apenas operários que tenham o perfil da vaga a ser preenchida, assegurando que o operário contratado tenha condições de executar as funções estabelecidas pelo cargo.

Por último, para o fator Oportunidade de crescimento e segurança, foi sugerido o Plano de Carreira e o Plano de cargos e salários. Quando bem gerenciados, irão servir de base para a motivação do operário, vinculada ao conteúdo do cargo, como realização pessoal e profissional, além de proporcionar perspectiva de crescimento e maior segurança no trabalho.

As potenciais melhorias que podem ser obtidas por meio das ações propostas envolvem desde o envolvimento e satisfação dos operários nos processos relacionados com o trabalho, como também a produtividade e desempenho dos mesmos, pelo controle de práticas de absenteísmo e rotatividade e pela capacitação dos trabalhadores. Os itens propostos foram analisados como essenciais para a qualidade de vida no trabalho, garantindo maior comprometimento do operário com a empresa e, possivelmente, menor índice de absenteísmo e rotatividade.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Rafaela Regine L. **O absenteísmo e a rotatividade de pessoal em empresas de construção civil: o estudo de caso da Mendes Sibara Engenharia de Itajaí-SC**. 2009. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior. Itajaí, 2009.

AMARAL, Tatiana Gondim do. **Elaboração e aplicação de um programa de treinamento para trabalhadores da indústria da construção civil**. Florianópolis, 1999. 194 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ARANTES, GUSTAVO H. T. **Rotatividade de funcionários: uma análise nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG**. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Centro Universitário de Formiga. Formiga, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/125>>. Acesso em 10 nov. 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. São Paulo, 1990. 12p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

BORGES, Lidiane Cechinel. **Principais causas da rotatividade de pessoal em uma empresa de construção civil de Criciúma SC, e quais os reflexos para a empresa**. 2011. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

BUSNARDO, Elaine Araújo. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n.1, p. 53-71, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25883/27615>>. Acesso em 26 jul. 2013.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. CAGED – Abril/2013. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/home/caged-abril13>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. PIB Brasil e Construção Civil. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

CHAUDHURY, M.; NG, I. Absenteeism predictors: least squares, rank regression, and model selection results. **The Canadian Journal of Economics**, v. 25, n.3, p. 615-635, 1992. Disponível em: <http://personnel.mcgill.ca/files/mohammed.chaudhury/Absenteeism_1992_CJE.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2013.

CHAVES, Luiz F. N. Qualidade de vida no trabalho: antecedentes, definições e modelos teóricos. In: GUIMARÃES, L. B. M. Qualidade de vida no trabalho, psicologia e trabalho. 4. ed. Porto Alegre: FEENG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, Luciano Rodrigues. **Subcontratação e informalidade na construção civil no Brasil e na França**. Caderno CRH. Salvador, v. 24, n. 62, p. 413-434, Maio/Ago. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>>. Acesso em 10 nov. 2013.

DALCUL, Ane Lise Pereira da Costa. **Estratégia de Prevenção dos Acidentes de Trabalho na Construção Civil: uma abordagem integrada construída a partir das perspectivas de diferentes atores sociais**. 2001. 228 p. Tese (Doutorado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DREHMER, Cíntia Pontalti. **Motivação no Ramo da Construção Civil: Um estudo de caso na empresa Steffen & Drehmer Ltda**. 2006. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Romário. Produtividade da mão de obra cresce 5,8% ao ano de 2003 a 2009. **Revista Construção Mercado**, São Paulo, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/gestao/produktividade-da-mao-de-obra-cresce-58-ao-ano-de-262134-1.asp>>. Acesso em 10 jul. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAUSER, Marcus William. **Análise da qualidade de vida no trabalho em operários da construção civil da cidade de Ponta Grossa, utilizando o diagrama de Corlett e Manenica e o questionário Quality of Working Life Questionnaire – QWLQ - 78**. 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/435>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

HONÓRIO, Delcio Efigenio. **A Qualidade de Vida do Operário da Construção Civil e sua Importância na Qualidade e Produtividade em Obras**. Florianópolis, 2002. 120p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção Civil) – curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Stress_qualidade_de_vida/008%20-%20A%20qualidade%20de%20vida%20do%20oper%20E1rio%20-%20Disserta%20E7%E3o.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LIMA, Irê Silva. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliando o nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses/ire/indice/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCON, Silvana R. A. **Fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa – dois estudos de caso: uma empresa moveleira e uma empresa metalúrgica.** 1998. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

MARIM, Sérgio P. **Absenteísmo dos funcionários do setor de construção civil do estado do Espírito Santo.** 2012. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração). - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Instituto de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2012.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil.** 2002. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

NORIE. **Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação.** Disponível em:<http://www6.ufrgs.br/norie/indicadores/frame_lista1.htm>.

OLIVEIRA, Ana Maria de Souza Santana de. **Construção e Validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil.** 2010. 407 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, G. G. A.; GRANZINOLLI, L. M.; FERREIRA, M. C. V. **Índice e características do absenteísmo dos servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa.** In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31. 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLIVEIRA, Sidney Taylor. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** 2. ed.. São Paulo: Pioneira, 1996.

OSADA, T. **Housekeeping 5S: seiri, seiton, seiso, seiketsu, Shitsuke.** São Paulo: Atlas, 1992.

PRIORI JUNIOR, Luiz. **Ações para a melhoria da satisfação do trabalhador em canteiros de obra.** 2007. 181 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

RAMOS, C. A.; CARNEIRO, F. G. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. **Revista Nova Economia**. Belo Horizonte, v. 12, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/novaeconomia/article/view/400>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

REBELLO, Yopanan; LEITE, Maria Amélia D. As primeiras moradias. **Revista aU – Arquitetura e Urbanismo**, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.revistaau.com.br/arquitetura-urbanismo/161/arquiteturas-e-estruturas-as-primeiras-moradias-58415-1.asp>>. Acesso em: 06 jul. 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe (Autor). **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROSENBLATT, Z.; SHAPIRA-LISHCHINSKY, O.; SHIROM, A. Absenteeism in Israeli schoolteachers: an organizational ethics perspective. **Human Resource Management Review**, n. 20, p. 247-259, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000758>>. Acesso em: 06 ago. 2013.

SAMPAIO, Jader dos Reis (organizador). **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANTANA, V. S.; OLIVEIRA, R. P.. Saúde e trabalho na construção civil em uma área urbana do Brasil. **Caderno Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, Junho 2004. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000300017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2013.

SOLOMON, Julie A. **Application of the principle of Lean Production to construction**. Construction Engineering and Management Program, College of Engineering, B.S.C.E, University of Cincinnati. Cincinnati, 2004.

TAKASHINA, N. T. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

TODESCO, Bruno; BOGONI, L. **Análise da utilização de indicadores de desempenho na gestão de obras de construtoras da Região Metropolitana de Curitiba.** 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Perfil do trabalhador e informações socioeconômicas

Sexo: () Feminino () Masculino Idade: _____

Estado Civil:

() Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo () Outros.

Tem filhos:

() Sim () Não.

Mora em casa própria:

() Sim () Não.

Mora com:

() Pais () Esposa () Esposa e Filhos () Familiares () Outros.

Grau de escolaridade:

() Analfabeto

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio incompleto

() Ensino médio completo.

APÊNDICE B – Questionário 1: Aspectos do trabalho

1. Tempo de Serviço na empresa:

0 à 1 ano 1 à 5 anos mais que 5 anos.

2. Cargo que exerce atualmente:

Pedreiro Carpinteiro
 Servente de pedreiro Servente de carpinteiro.

3. Desde que foi admitido na empresa já recebeu alguma promoção?

Sim Não.

4. Já realizou algum curso profissionalizante referente às atividades que executa no trabalho?

Sim Não.

5. Utiliza EPI's na sua atividade?

Sim Não.

6. Para o desempenho de suas funções, possui as ferramentas e materiais necessários para trabalhar em boas condições?

Sim Não Mais ou menos.

7. Qual sua postura no trabalho?

Em pé sentado outros

8. Seu trabalho é repetitivo?

Sim Não Faz rodízio.

9. Quais as condições do ambiente de trabalho?

<input type="checkbox"/> Limpo	<input type="checkbox"/> Falta de segurança
<input type="checkbox"/> Sujo	<input type="checkbox"/> Silencioso
<input type="checkbox"/> Bem iluminado	<input type="checkbox"/> Barulhento
<input type="checkbox"/> Mal iluminado	<input type="checkbox"/> Ar puro
<input type="checkbox"/> Temperatura normal	<input type="checkbox"/> Ar poluído
<input type="checkbox"/> Muito quente	<input type="checkbox"/> Outros _____
<input type="checkbox"/> Muito frio	

10. Você já faltou ao trabalho?

Sim Não.

11. Se Sim, qual o motivo da falta?

<input type="checkbox"/> Doença;	<input type="checkbox"/> Problemas familiares
<input type="checkbox"/> Doença profissional;	<input type="checkbox"/> Transporte
<input type="checkbox"/> Acidente;	<input type="checkbox"/> Casamento
<input type="checkbox"/> Acidente de trabalho;	<input type="checkbox"/> Nascimento
<input type="checkbox"/> Condições do tempo (chuva);	<input type="checkbox"/> Funeral
<input type="checkbox"/> Problemas financeiros	<input type="checkbox"/> Viagem

Ocorrências Inesperadas Outros _____

12. Apresentou justificativa da ausência?

Não Sim, Qual? _____

13. Qual foi a conduta da empresa em relação a sua ausência no local de trabalho?

Compreensiva Ameaça de desemprego

Amparo legal Outros _____

Indiferença

14. Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho?

Sim Não.

15. Os seus colegas de trabalho são competentes?

Muito Muito pouco

Um pouco Nem um pouco

16. Você tem uma boa relação com seus superiores (engenheiro, encarregado)?

Sim Não.

17. Seu supervisor dá apoio ao seu trabalho?

Bastante apoio Pouco apoio

Algum apoio Nenhum apoio

18. Como você avalia a comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores com relação às atividades realizadas?

Muito boa Ruim

Suficiente Péssima.

19. Sua carga de trabalho é equilibrada?

Muito equilibrada Pouco equilibrada

Um pouco equilibrada Nem um pouco equilibrada

20. Você consegue conciliar trabalho e família?

Sim Não.

21. O seu trabalho contribui para o seu desempenho?

Muito Nem um pouco

Um pouco

22. Como é a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?

Satisfatória Nada satisfatória

Pouco satisfatória

23. Você considera o seu trabalho oportuno para desenvolver e demonstrar suas aptidões profissionais?

Sim Não.

24. Você considera seu trabalho importante para a comunidade?

() Sim () Não.

25. Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe aqui?

() Sim () Não.

26. Por um salário igual ao que recebe, você sairia da empresa para trabalhar em outra empresa?

() Sim () Não.

APÊNDICE C – Questionário 2: Satisfação no trabalho

1. Em geral, como você avalia seu ambiente de trabalho?
 Ruim Bom Ótimo.

2. O seu salário é:
 Muito bom Suficiente Insuficiente

3. Você considera seu salário justo e adequado pelo trabalho que realiza?
 Sim Não.

4. No seu ponto de vista, seus superiores (Engenheiro / Encarregado) reconhecem o seu esforço no trabalho?
 Reconhecido Muito pouco reconhecido
 Pouco reconhecido

5. Quais desses fatores você considera importante para a motivação no trabalho:

<input type="checkbox"/> Instalações Físicas	<input type="checkbox"/> Treinamento
<input type="checkbox"/> Oportunidade de Crescimento	<input type="checkbox"/> Participação das decisões
<input type="checkbox"/> Integração da equipe de trabalho	<input type="checkbox"/> Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
<input type="checkbox"/> Autonomia	<input type="checkbox"/> Ser ouvido
<input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego	<input type="checkbox"/> Nada
<input type="checkbox"/> Gostar do que faz	<input type="checkbox"/> Outro _____
<input type="checkbox"/> Salário somado a benefícios	
<input type="checkbox"/> Imagem da empresa	

6. Quais desses fatores mais lhe desmotivam no local de trabalho:

<input type="checkbox"/> Salário	<input type="checkbox"/> Horário de trabalho
<input type="checkbox"/> Relacionamento com o pessoal	<input type="checkbox"/> Estrutura física da empresa
<input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
<input type="checkbox"/> O trabalho em si	

7. Em termos de realização profissional com o trabalho que exerce, como você se sente?
 Realizado Pouco realizado
 Mais ou menos realizado

8. Qual o seu grau de satisfação quanto ao transporte para o trabalho
 Satisfatório Pouco satisfatório
 Mais ou menos satisfatório