

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS

GRASIELE DE SOUZA

**FATORES RESPONSÁVEIS PELA ALTA ROTATIVIDADE NA SECRETARIA  
DE OBRAS DA PREFEITURA DE PINHAIS.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2012

GRASIELE DE SOUZA

**FATORES RESPONSÁVEIS PELA ALTA ROTATIVIDADE NA SECRETARIA  
DE OBRAS DA PREFEITURA DE PINHAIS.**

Monografia apresentada ao  
Programa de Especialização  
em Gerenciamento de Obras  
da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná como  
requisito para conclusão da  
Pós-Graduação.

Orientadora: Msc Hilda  
Alberton de Carvalho

CURITIBA  
2012

GRASIELE DE SOUZA

## TERMO DE APROVAÇÃO

### FATORES RESPONSÁVEIS PELA ALTA ROTATIVIDADE NA SECRETARIA DE OBRAS DA PREFEITURA DE PINHAIS.

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela comissão formada pelos professores:

Orientadora:

---

Profa. Hilda Alberton de Carvalho, Msc.  
Departamento de Gestão e Economia, UTFPR

Banca:

---

Prof. Adalberto Matoski, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

---

Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

---

Prof. Rodrigo Eduardo Catai, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba, 06 de julho de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, sempre. Agradeço pelas oportunidades para realização deste trabalho e por abrandar períodos difíceis.

Sou grata a minha orientadora, pela disposição, prontidão, orientação e principalmente confiança.

Aos amigos Haroldo e Amanda pelo impulso a novos desafios, estendendo nossas amizades para além das portas da universidade e da vida, a qualquer distância, ou a qualquer momento.

## RESUMO

As organizações dependem cada vez mais das pessoas que nela trabalham para garantir sua produtividade e rentabilidade, e isso se torna possível com a permanência delas na organização. Nesse sentido é importante o monitoramento constante dos recursos humanos para controle da rotatividade no ambiente de trabalho, visando sempre a qualidade de vida desses colaboradores. Este estudo tem por objetivo fazer uma comparação dos índices de rotatividade entre o mercado da construção civil e o Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais PR, identificando quais são os principais fatores deste fenômeno, usando pesquisa documental através de entrevistas demissionais e pesquisa de clima organizacional e as referências bibliográficas, a fim de propor um conjunto de sugestões para minimizar os principais fatores responsáveis pela alta rotatividade de mão de obra no Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais, adaptados a realidade deste município. Os resultados demonstraram que, de uma forma geral, os colaboradores percebem o clima organizacional do Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais de forma positiva em alguns aspectos. Por outro lado, destaca-se uma alta rotatividade por insatisfação dos colaboradores em relação à inexistência de benefícios sociais e incentivo ao crescimento profissional desse quadro funcional.

**PALAVRAS CHAVES:** Rotatividade, mão de obra, Secretaria Municipal de Obras.

## **ABSTRACT**

The organizations depend more and more of the people that in him work for guarantee his productivity and profit value and that become possible with the permanence of them in the organization. In that sense is important the constant monitoring of the human resources for control of the turnaround in the environment of work, aiming at always the quality of life of those collaborators. This study aims to compare the indices of turnaround between the market of the civil construction and the Sector of Works of the city Hall of Pinhais PR, identifying which are the main factors of this phenomenon, using a documentary research through exit interviews and research of organizational climate and bibliographical references for propose an assembly of suggestions for the main responsible factors by the high work hand turnaround in the sector of works of the city Hall of Pinhais, adapted The reality of this town. The results showed that, of a general form, the collaborators perceive the organizational climate of the Sector of Works of the city Hall of Pinhais of positive form in some aspects. On the other hand, detaches-itself a high turnaround by dissatisfaction of the collaborators regarding the absence of social benefits and incentive to the professional growth of that functional chart.

**KEYWORDS:** Turnover, work hand, Muncipal Sector Works.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do PIB (CBIC, 2011).....	18
Gráfico 2 - Ambiente de trabalho do setor de obras, 2012.....	36
Gráfico 3 - Responsabilidades atribuídas aos colaboradores, 2012.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Taxas de rotatividade por setor de atividades econômico Brasil 2001-2009 (em%.....	19
Tabela 2. Estatística de cargos de funcionários efetivos do Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais - SEMOP, 2012.....	24
Tabela 3. Total de aprovados em concursos da Prefeitura de Pinhais para o SEMOP, efetivados de 2009-2012 (vagas).....	25
Tabela 4. Dados dos cargos e motivos de exoneração do SEMOP no período de 2009-2012 (em %).....	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA</b> .....	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 ROTATIVIDADE</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 CAUSAS</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 CONSEQUÊNCIAS</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 CONTROLE DA ROTATIVIDADE</b> .....	<b>16</b>
<b>2.5 MERCADO DE TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL</b> .....	<b>17</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 PERFIL DE PINHAIS E COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE OBRAS</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE NA SECRETARIA DE OBRAS</b> .....	<b>23</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2 VIDA PROFISSIONAL</b> .....	<b>31</b>
<b>4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>32</b>
<b>4.4 REMUNERAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>4.5 AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.6 RESPONSABILIDADES</b> .....	<b>36</b>
<b>4.7 SUGESTÕES DE MELHORIAS</b> .....	<b>37</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal diz respeito à entrada e saída de colaboradores ocorridos dentro de certo tempo em relação à quantidade de pessoas em atividade no mesmo período. Segundo Chiavenato (1998), Faz-se importante o monitoramento para "definir o índice de flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa".

Os índices de rotatividade podem ser mensurados de forma global interno e externo nas organizações. Devendo ser considerando fatores diversos que influenciam no mercado de trabalho. De acordo com estudo realizado pela Relação Anual Informações Sociais (RAIS, 2011), a taxa de rotatividade na construção civil atingiu um dos índices mais altos de rotatividade com 86,2% nos últimos três anos e para o Brasil a construção civil representa atualmente 5,3% da economia nacional (CBIC, 2011-FGV).

Segundo Luz (1985, p. 85),

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de importância e estratégica dentro da organização. É ele, que muitas vezes, causa o impacto maior, seja positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização, e a satisfação dos colaboradores. Ou seja, é em nome de um melhor clima organizacional que as percepções sobre os resultados organizacionais também deve estar focada nas pessoas que colocam os planos em prática.

Para descobrir as causas da rotatividade, é importante analisar o clima organizacional no qual os funcionários estão inseridos, e conseqüentemente avaliar o nível de motivação que os funcionários recebem da organização, a fim de verificar se suas necessidades estão sendo satisfeitas ou não. Estas etapas podem evidenciar problemas em relação ao comportamento humano dos indivíduos até então desconhecidos pela organização, e a partir daí criar políticas para melhorar o clima organizacional, solucionando problemas decorrentes desta falha. Em virtude dessa importância dentro das organizações, proponho este comparativo com o Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais, com vistas sugestões de melhorias.

## **1.1 TEMA**

Fatores responsáveis pela alta rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais.

## **1.2 PROBLEMA**

Estudar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional e sua influencia no dia-a-dia, torna-se cada vez mais relevante visto que a produtividade, qualidade de vida no trabalho e redução da rotatividade dependem de uma visão positiva pelos colaboradores deste ambiente. Por esse motivo é importante identificar quais são os principais fatores responsáveis pela alta rotatividade de mão de obra na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais - Paraná.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor um conjunto de sugestões para os principais fatores responsáveis pela alta rotatividade de mão de obra no setor de obras da Prefeitura de Pinhais, adaptados à realidade deste município.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são:

- Identificar as principais causas da rotatividade do Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais.
- Identificar os principais métodos aplicáveis à realidade desta Prefeitura.
- Identificar possibilidades de melhoria utilizando o *ranking* das melhores empresas para trabalhar segundo a Revista Exame.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A alta rotatividade de mão de obra na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais gera a descontinuidade dos serviços prestados e baixo desempenho dos colaboradores afetando a produtividade, pois para suprir a ausência deste servidor é necessária uma nova contratação, e tal contratação necessita de treinamento, o que requer um período de adaptação ao cargo a ser ocupado. Nessas circunstâncias muitas informações são perdidas ou não são passadas corretamente durante essa transição, por se tratar de métodos de contingência desta rotatividade. Sendo necessário tornar as transições mais eficientes, identificando através dessas causas um motivo para definir novas propostas para sanar esta desconformidade, proporcionando ao serviço público um melhor aproveitamento dos recursos humanos, motivo pelo qual justifica-se esta pesquisa monográfica.

## **1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA**

Após a presente introdução e apresentações do tema, problema, objetivos e justificativa este trabalho é dividido em cinco capítulos. O capítulo 02, reúne os aspectos teóricos sobre o tema abordado, apresentando dados bibliográficos como: Conceituação, Causas e Consequências da rotatividade, Controle da rotatividade, tipos de rotatividade, controle deste fenômeno e o mercado de trabalho na construção civil.

A metodologia utilizada para pesquisa está descrita no capítulo 03, apresenta o tipo de pesquisa com descrição de seus métodos para coleta de dados estatísticos sobre os índices de rotatividade neste Setor, através de tabelas que detalham cargos, quantidades de exonerados e motivos dessas exonerações, desenvolvimento estrutural e análise dos resultados. Também aborda uma contextualização do perfil sociográfico da cidade de Pinhais, fatores responsáveis pelo crescimento, dados econômicos deste município e competências da Secretaria de Obras.

Por fim, nos capítulos 04 e 05, respectivamente, são apresentadas análises e discussão dos resultados da pesquisa realizada, com apresentações de sugestões de melhorias para os problemas detectados na coleta dos dados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os embasamentos teóricos bibliográficos necessários para o alcance do objetivo deste trabalho, tais como: Conceituação, Causas e Consequências da rotatividade, Controle da rotatividade, Tipos de rotatividade, Mercado de trabalho na construção civil e Índices de rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais.

### 2.1 ROTATIVIDADE

Conceitualmente a rotatividade representa a entrada e saída de colaboradores de uma organização. O índice de rotatividade “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa” (CHIAVENATO, 1998).

Para substituir cada colaborador que sai, é necessário recorrer a um novo processo de recrutamento, seleção e treinamento, ou seja, um novo período de adaptação para os ingressos na organização.

Neste sentido Chiavenato (1999) também aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. Informando que a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O autor alerta que para combater a rotatividade é preciso detectar as causas e determinantes deste fator.

A rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. (MOBBLEY, 1992). Em reconhecimento deste fato é importante encarar tanto as perspectivas da organização quanto as perspectivas dos colaboradores sendo elas positivas ou negativas. As razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação ou busca de uma melhor colocação profissional. Apesar de ser visto como um grande problema vale salientar que o lado positivo da alta rotatividade nos mostra que o setor está aquecido e não faltam

empregos nos mercados de trabalho em geral. Porém, com o mercado aquecido as empresas buscam profissionais mais qualificados ou fazem uma nova contratação que exige treinamento do novo funcionário ou reciclagem dos que já estão inseridos dentro da organização, sendo necessário que os gestores identifiquem as causas e consequências para elaborar um plano de ação a fim de evitar novas incidências.

## **2.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE**

De acordo com estudo realizado por Mobley, traduzido por Vânia Conde (1992). As causas mais frequentes da rotatividade são influenciadas pelo contexto econômico, onde situações no mercado de trabalho e mão de obra impactam na taxa de desemprego como:

- Nível inflacionário: A alta taxa de inflação nas organizações reduz seus rendimentos gerando cortes no setor formal;
- Variáveis organizacionais: Referem-se ao tipo e porte da organização;
- Ofertas mais atraente por outras empresas: As empresas oferecem salários mais altos com planejamento de carreira;
- Ambiente e imagem organizacional: Buscam a qualidade de vida e focam a valorização do profissional;
- As condições de trabalho da organização: Valorizam o profissional, dando-lhes reconhecimento e novas oportunidades motivadoras;
- Variáveis individuais: Idade, tempo de serviço, sexo, qualificação, desempenho, etc.

Nesse sentido Macedo;Charad (1985, p. 136) afirmam que a rotatividade de mão de obra é um fenômeno claramente associado à ocorrência de ciclos econômicos, ficando bem identificado o comportamento ascendente na fase de expansão, bem como seu declínio na fase de recessão.

## **2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE**

Podem-se identificar consequências positivas e negativas da rotatividade, podendo ser favorável ou prejudicial para as organizações, para melhor compreensão e gerenciamento.

### **2.3.1 Consequências positivas**

O afastamento de empregados com baixo desempenho possibilita a admissão de novos colaboradores que trazem para a organização conhecimentos inovadores e incorporando novas culturas. Com isso inovam idéias e fortalecem a cultura da organização com novas ações com foco nos resultados. De acordo com Fleury e Fleury (2000) "Competência: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

O colaborador também pode ser motivado a se desligar da empresa por motivo individual como o desenvolvimento de carreira, melhor relacionamento, etc., demonstrando assim a situação no que se refere ao clima organizacional, dando oportunidade à empresa de resolver possíveis incidências.

### **2.3.2 Consequências negativas**

Os custos financeiros representam um aspecto muito prejudicial provocado pela rotatividade de pessoal, pois para a empresa além dos custos demissionais, será necessário um novo recrutamento que requer publicidade, processo seletivo, treinamento e adaptação. Quando a empresa faz uma nova contratação, inicialmente tem uma queda no nível de desempenho e produção, por causa do período de adaptação do colaborador. Há uma queda significativa nos padrões de comunicações e nas relações interpessoais, no que se refere à coesão grupal. Podendo afetar negativamente o clima organizacional, interferir na atitude dos funcionários que permanecem na empresa (MOBLEY, 1992).

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações. (LUZ, 2010)

Procurando solucionar o problema algumas organizações poderão adotar estratégias e políticas inapropriadas para controle da rotatividade gerando

novos custos financeiros. Além de afetar a organização o indivíduo que sai também sofre com as consequências desse desligamento, em algumas situações ocorrem perdas de benefícios individuais, regressão no curso de carreira e abalos no âmbito social e familiar.

## **2.4 CONTROLE DA ROTATIVIDADE**

Para gerenciar e controlar a rotatividade dentro de uma organização é importante fazer um diagnóstico inicial através de uma pesquisa interna de clima organizacional, avaliando as causas e consequências com intuito de estabelecer estratégias de forma eficaz. Algumas áreas demandam atenção mais rigorosa como: recrutamento, seleção e adaptação inicial, comunicação e relacionamento com superiores, treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento de carreira, práticas de compensação e remuneração, condições e ambiente de trabalho e planos de benefícios sociais.

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (OLIVEIRA, 1995)

A partir desta análise o gestor poderá fazer um planejamento estratégico de acordo com a necessidade organizacional. É importante salientar aos gestores que o controle da rotatividade não se faz apenas quando os indicadores anunciam índices alarmantes, pois não serão projetos motivacionais isolados, aumentos salariais repentinos e desconectados de um plano de crescimento e evolução dos funcionários, discursos vazios de valorização das pessoas que garantirão a redução da rotatividade. Esse processo exige manutenção constante de forma integrada com a cultura da organização e que favoreça o crescimento de ambos, tanto da empresa quanto do colaborador. De um modo geral a satisfação de empregados e empregadores é a fonte de estabilidade dos índices de rotatividade (OLIVEIRA, 1995).

## **2.5 MERCADO DE TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Nos últimos anos, a economia brasileira cresceu e trouxe resultados positivos para o mercado de trabalho. Sendo que a construção civil no Brasil representa atualmente 5,3% da economia nacional (PIB), cerca de 165 bilhões de reais (CBIC, 2011), sendo responsável por 2.848.684 postos de trabalho (CAGED, 2011), evidenciando sua grande importância para o país.

A evolução no número de empregos formais divulgada pelo Ministério do Trabalho (RAIS, 2011) demonstra que o número de empregados com carteira assinada no País no setor da construção civil teve um aumento acima de 100 % desde 2004, passando de 1,119 milhão de pessoas para 2,509 milhões em dezembro de 2010, o que representa um crescimento de 124,30% no período.

A pujança deste setor deve-se em parte ao apoio do Governo Federal com as diversas políticas públicas implementadas como a redução do imposto sobre produtos industrializados – IPI para alíquota zero em 30 tipos de materiais de construção através do Decreto 6.809, de 30.03.2009 (BRASIL, 2009), no setor habitação popular principalmente o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), responsável pela facilitação de financiamento, as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I e II), as mudanças no marco regulatório do mercado imobiliário (Lei 10.931/2004) que reduz e unifica a alíquota para incorporações de interesse social (BRASIL, 2004) e também ao aumento da renda e conseqüente poder de consumo de milhões de brasileiros (Gráfico 01).

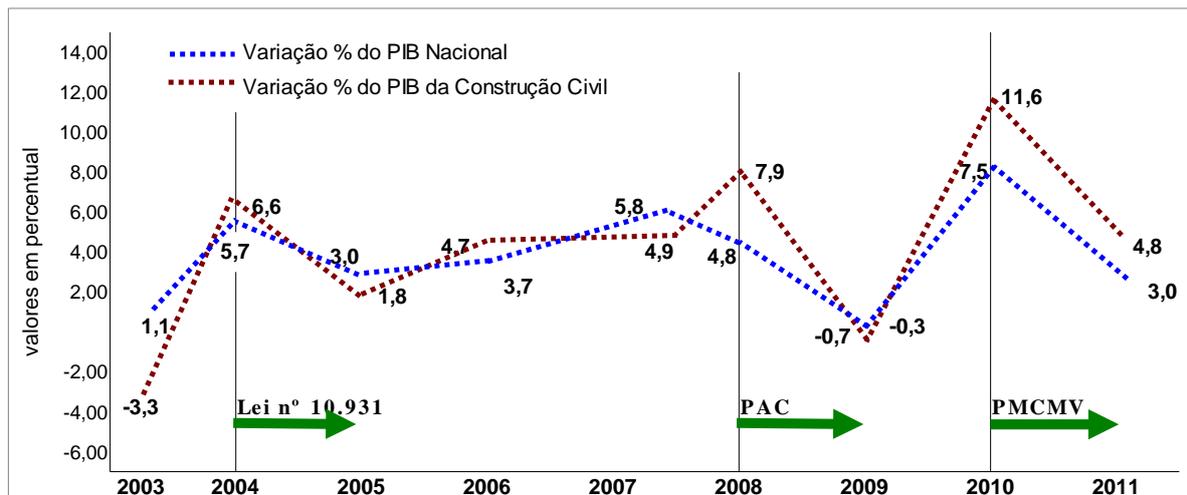


Gráfico 01. Evolução do PIB.

Fonte: CBIC, 2011.

Elaboração: CBIC.

Todo este desenvolvimento contribuiu para as diversas mudanças no mercado de trabalho neste setor, sendo as principais:

- O salário médio mensal avançou 9,2%, passando de 1.095 reais, em 2008, para 1.196 reais, em 2009 (IBGE, 2010);
- A realização de obras, serviços e incorporações por empresas expandiram 12,1% no ano de 2009 em relação ao ano anterior (IBGE, 2010);
- Acréscimo de 6,2 % na admissão na construção civil no período de 2008 - 2009 (CAGED, 2009).
- Os desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES passaram de 92,2 bilhões de reais, em 2008, para 137,4 bilhões de reais, em 2009, dos quais 48,7 bilhões de reais foram destinados à infraestrutura (BNDES TRIMESTRAL, 2010).
- Aumento no número de empresas ativas no ramo de construção de edifícios, obras de infraestrutura e serviços especializados no setor, em torno de 11,6%, (PAIC, 2009), gerando conseqüentemente maior demanda por mão de obra no setor. Empresas cujas atividades são obras de infraestrutura destacaram-se pela maior participação na

contribuição do valor total das receitas brutas auferidas.

Apesar do grande crescimento no setor da construção civil no Brasil, um estudo realizado pelo DIEESE em convenio com o Ministério do Trabalho e Emprego, mensurou as taxas de rotatividade de mão de obra no mercado de trabalho brasileiro para os setores e subsetores da economia. Durante os anos analisados, o posicionamento de cada um dos setores não se alterou nem para a taxa geral nem para a descontada, conforme mostra a Tabela 01, porém a construção civil e a agricultura são os setores com as maiores taxas de rotatividade.

Tabela 1. Taxas de rotatividade por setor de atividades econômico Brasil 2001-2009 (em%).

Setor de atividade	Taxa do setor	Taxa descontada								
	2001		2004		2007		2008		2009	
Indústria extrativa Mineral	32,6	23,33	32,7	22,6	29,2	19,3	31,1	22,0	27,4	20,0
Indústria de Transformação	45,2	33,7	42,4	31,1	48,1	34,5	54,4	38,6	49,8	36,8
Serviços industriais de utilidade pública	21,9	13,7	19,0	12,9	20,9	13,3	22,4	14,4	24,9	17,2
Indústria da construção civil	115,3	97,4	108,5	90,1	104,5	83,4	118,4	92,2	108,2	86,2
Comércio	54,2	41,4	51,3	38,5	55,2	40,3	60,1	42,5	57,6	41,6
Serviços	50,1	38,8	48,8	37,5	50,7	37,6	56,9	39,8	53,9	37,7
Administração pública direta e autárquica	10,4	6,6	11,9	8,4	12,2	8,4	16,3	11,4	14,5	10,6
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extrativismo vegetal	100,2	74,5	104,1	75,7	106,5	79,9	108,3	78,6	98,3	74,4

Fonte: MTE. RAIS apud DIEESE

Elaboração: DIEESE

Segundo DIEESE (2010) a ordem dos setores de atividades econômicas, segundo a grandeza da taxa de rotatividade, manteve-se em 2001 e 2009, obedecendo à seguinte sequência: 1º- construção civil; 2º- agricultura; 3º- comércio; 4º - serviços; 5º- indústria de transformação; 6º- indústria extrativa mineral; 7º- serviços industriais de utilidade pública e 8º - administração pública. Comparando a magnitude das taxas de rotatividade, os resultados apresentam grandes diferenças entre os setores de atividade

econômica, o setor agrícola e a construção civil apresentam taxas de rotatividade superiores a 100% nos anos estudados, indicando que, para cada vínculo do estoque médio do setor, em cada ano, existiram um ou mais vínculos desligados. Os setores do comércio e dos serviços apresentam taxas próximas ou superiores a 50%, portanto, acima da taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho. A indústria de transformação apresenta taxas bem próximas às do mercado formal, em todos os anos analisados. No setor da indústria extrativa mineral e dos serviços industriais de utilidade pública, as taxas situam-se abaixo da taxa média de rotatividade do mercado formal de trabalho no que diz respeito ao crescimento da taxa de rotatividade, também há diferenciação entre os setores. Este índice nacional não é diferente no Paraná.

As empresas paranaenses estão com dificuldades em reter seus empregados. Na comparação entre 2009 e 2010, a movimentação média de funcionários por empresa passou de 35,6% para 44,8%, na análise de dez setores da economia local. Em 2008, a marca registrada foi de 41%. O resultado negativo de 2010 foi puxado em boa parte pelo setor industrial, no qual a rotatividade saltou de 26,9% para 40,2% na média anual (ABRH-PR, 2011).<sup>1</sup>

Diante desses dados é necessário avançar nos processos de melhoria das condições e relações de trabalho existentes no setor, pois apesar deste alto índice de rotatividade, a construção civil no Paraná é um dos setores que mais contribuem para o crescimento e expansão de emprego e renda no estado com 10.656 postos (CAGED-PARANA, 2011).

---

<sup>1</sup> Notícia fornecida por 3.º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, levantamento feito pela seccional paranaense da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR), em conjunto com a consultoria Bachmann & Associados e o Instituto Superior de Administração e Economia do MERCOSUL (Isae). Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1183797>

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória, utilizando quanto aos seus meios de investigação uma pesquisa documental através da coleta de dados no Setor de Gestão de Pessoal da Prefeitura de Pinhais, como registros de entrevistas demissionais e pesquisa de clima organizacional também bibliográfica. Tanto a pesquisa documental como a pesquisa bibliográfica tem o documento (interno e externo) como objeto de investigação. Já o estudo de caso, é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2007).

O presente trabalho adotou o método quantitativo no estudo de caso com base nos dados documentais internos de pesquisa de clima, visando identificar possíveis causas e insatisfações geradoras de desligamentos ou exonerações, em virtude de o questionário utilizado na pesquisa de clima ter a maioria de suas questões fechadas facilitando sua análise e mensuração.

YIN (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Antes de iniciar a pesquisa foi realizada uma reunião com os gestores responsáveis explicando o funcionamento e objetivos desta pesquisa sob argumento, avaliar os índices de rotatividade e análise da percepção do clima, solicitando autorização para coleta e divulgação de dados como consta no apêndice – carta de apresentação.

Para fins de análise, foram utilizados cálculos simples com percentual, destacando os resultados e correlacionando-os com referencial teórico. Das perguntas aplicadas, teve como opção de resposta uma pontuação de 0 a 10 às variáveis mencionadas. Tendo como finalização, perguntas abertas que foram aplicadas no final do questionário solicitando sugestões de melhorias aos colaboradores.

### **3.1 PERFIL DE PINHAIS E COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE OBRAS**

Pinhais, o município que pertencia a Piraquara até 1992 é um dos mais novos e o menor em extensão do Estado com uma área de 60,92 quilômetros quadrados. É também, o município mais próximo do centro da Capital do Estado, pois está a 8,9 quilômetros da região central.

A cidade possui uma população de aproximadamente 117 mil habitantes. No ano de 2009 foi apontada segundo dados do Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal, como a cidade mais desenvolvida na região metropolitana de Curitiba e a terceira do Estado (PREFEITURA DE PINHAIS, 2011).

Em termos econômicos, o município de Pinhais representa atualmente a 12ª economia do estado do Paraná. Conta com elevado número de empresas que atuam nos mais variados setores, dinamizando cada vez mais o perfil socioeconômico do município e regiões circunvizinhas. Outro fator importante é a oferta de uma série de incentivos para a atração de empresas com o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento Econômico e Sustentável de Pinhais – Proindesp.

Um dos setores responsáveis pela evolução desta cidade é a Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais, cuja competência é fazer o planejamento operacional, executar, implantar e fiscalizar o uso consciente do solo e projetos de obras e edificações conforme disposto no site da Prefeitura de Pinhais, suas competências são:

- A coordenação e execução da política urbanística do município;
- O cumprimento do plano diretor e a obediência ao código de posturas e obras, da ocupação, uso e parcelamento do solo;
- A fixação das diretrizes e políticas de tráfego urbano;
- A execução e/ou fiscalização das atividades concernentes de manutenção dos parques e praças municipais;
- A execução das atividades concernentes à iluminação pública do município, de manutenção do sistema de sinalização viária, controle e apoio do trânsito;

- A programação, coordenação e execução das atividades de manutenção dos prédios municipais;
- A coordenação e execução da política de obras públicas do município, abrangendo construções, reformas e reparos;
- A implantação e abertura de vias públicas e de rodovias municipais, urbanas ou rurais;
- A execução e conservação de obras de saneamento, pavimentação, construção civil, drenagem, calçamento, obras de arte corrente e especiais.

### **3.2 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE NA SECRETARIA DE OBRAS DA PREFEITURA DE PINHAIS**

Segundo Caged-Pr (2011), em 2011 Pinhais teve um acréscimo de 1.605 na geração de emprego, um valor abaixo do total de desligamentos que foi de 2.027. O Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais, também possui dados negativos em relação à rotatividade de mão de obra em comparação ao mercado externo. As tabelas 2 e 3 a seguir mostram o nível de rotatividade interna, demonstrando um déficit em relação aos concursos realizados (contratações feitas) no período de 2009 a 2012 (quantidade de cargos efetivos por período) e a quantidade de funcionários efetivos nos cargos em 2012.

Tabela 2. Estatística de cargos de funcionários efetivos do setor de Obras da Prefeitura de Pinhais - SEMOP, 2012.<sup>2</sup>

Cargos	Efetivos no Cargo
Assistente administrativo	14
Auxiliar administrativo	7
Auxiliar de serviços gerais	20
Auxiliar operacional	41
Eletricista	5
Engenheiro civil	3
Mecânico	1
Motorista I	4
Motorista II	1
Motorista III	20
Operador de máquina I	14
Operador de máquina II	8
Técnico em Edificações	2
Técnico em Topografia	1
Total	142

Fonte: Recursos humanos da prefeitura de Pinhais

Elaboração: SEMOP, 2012.

<sup>2</sup> Dados fornecidos pelo departamento de RH da Prefeitura de Pinhais. Disponível em <http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/administracao/>

Tabela 3. Total de aprovados em concursos da Prefeitura de Pinhais para a SEMOP, efetivados de 2009-2012 (vagas).<sup>3</sup>

Cargo	Período	Período	Período	Período
	2009	2010	2011	2012
Assistente administrativo	26		32	
Auxiliar administrativo	7			
Auxiliar de serviços gerais	13	10		
Auxiliar operacional	53	10		
Eletricista	3		2	
Engenheiro civil/Arquiteto	8			5
Motorista I		5		
Motorista II				
Motorista III				
Operador de máquina I	15		10	
Operador de máquina II	7			
Técnico em Edificações	8			1
Técnico em Topografia	2			

Fonte: RH prefeitura de Pinhais

Elaboração: SEMOP, 2012.

Na tabela 02 o número de funcionários dispostos nos cargos do Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais mostra que a quantidade de colaboradores por cargo ocupado hoje no setor de obras é menor do que o número de contratação feita nos últimos concursos realizados desde 2009 conforme tabela 03(SEMOP, 2012).

<sup>3</sup> Dados Obtidos através de informações de concursos diversos realizados para Prefeitura de Pinhais e Secretaria de Obras Municipal de Pinhais-SEMOP. Disponível em: <http://www.aocp.com.br/>

Em todas as áreas deste setor, desde o nível básico até o nível superior apresentam um índice de rotatividade significativo, demonstrando sua abrangência. No cargo de assistente administrativo, por exemplo, foram contratados nos últimos anos, 58 novos colaboradores, desses contratados apenas 14 continuam trabalhando o que representa 86% de rotatividade. Esta variável também está presente nos cargos de Auxiliar operacional, Engenheiro civil, Operador de máquina e Técnico em edificações. Já os cargos de Auxiliar de serviços gerais e Eletricista não apresentaram o mesmo resultado de rotatividade respectivamente 13% e 0%.

A partir desses dados, foram analisados os motivos dessa insatisfação através de uma pesquisa documental interna por meio de entrevista demissional conforme o percentual na tabela 4, cujos dados dispostos são baseados nas variáveis: Novas oportunidades, Salário baixo, Insatisfação com o trabalho, Particular, Saúde e Aposentadoria mencionadas pelos colaboradores durante a entrevista demissional. Na qual busca de novas oportunidade e insatisfação com o trabalho foram usadas como argumento na demissão, apontado assim uma insatisfação com o clima da organização.

Tabela 4. Cargos e motivos de exoneração da SEMOP no período de 2009-2012 obtidos através de entrevista demissional (%).<sup>4</sup>

CARGOS	MOTIVO DA EXONERAÇÃO	2009	2010	2011	2012
		%	%	%	%
Assistente administrativo	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	78	21	89	33
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	22	79	11	77
Auxiliar administrativo	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	69	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	89
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	31	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	11
Auxiliar de serviços gerais	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	23	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	77	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
Auxiliar operacional	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	39	75	89	68
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	61	25	11	32
Eletricista	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	79	11	83	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	21	89	17	SEM DESLIGAMENTO
Engenheiro civil	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	13	83	93	98
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	87	17	7	2

Fonte: RH prefeitura de Pinhais.

Elaboração: Autoria própria.

<sup>4</sup> Dados obtidos (documental) através do RH da Prefeitura de Pinhais não divulgados no site oficial.

Tabela 4. Cargos e motivos de exoneração da SEMOP no período de 2009-2012 obtidos através de entrevista demissional (%).<sup>5</sup>

Motorista I	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	74	93	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	26	7	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
Motorista II	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	SEM DESLIGAMENTO	64	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	SEM DESLIGAMENTO	36	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
Motorista III	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	SEM DESLIGAMENTO	81	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.		19	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
Operador de maquina I	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	29	SEM DESLIGAMENTO	95	92
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	71	SEM DESLIGAMENTO	5	8
Operador de maquina II	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO
Técnico em Edificações	NOVAS OPORTUNIDADES, SALÁRIO BAIXO, INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO,	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	89	SEM DESLIGAMENTO
	PARTICULAR, SAÚDE, APOSENTADORIA.	SEM DESLIGAMENTO	SEM DESLIGAMENTO	11	SEM DESLIGAMENTO

Fonte: RH prefeitura de Pinhais.

Elaboração: Autoria própria.

<sup>5</sup> Dados obtidos (documental) através do RH da Prefeitura de Pinhais não divulgados no site oficial.

Em virtude da importância dos dados mencionados, verificou-se a necessidade de gerenciamento da rotatividade avaliando o clima organizacional dentro desse ambiente, através de pesquisa aplicada para mensurar quais os principais pontos de insatisfação buscando corrigir este quadro. Avaliando assim a percepção dos colaboradores ainda efetivos em relação ao seu atual ambiente de trabalho.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A entrevista demissional, utilizada neste trabalho como parte dos dados coletados, é uma estratégia muito empregada e possui importância para o monitoramento do clima, porém ela é limitada se restringindo aos que estão deixando as organizações de forma voluntária ou compulsória. Pode ser usada como ação preventiva em relação aos que permanecem na empresa, contudo não é totalmente eficaz, já que não abrange todas as variáveis de percepção no clima organizacional.

### **4.1 Perfil dos respondentes**

A pesquisa teve como abrangência todo o Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais, para a qual todos os colaboradores, independente do sexo, idade ou tempo de empresa participaram de forma voluntária e sigilosa. Os dados a seguir levantados junto ao Setor de Gestão de Pessoal, caracterizam o perfil dos funcionários, na sua maioria homens, jovens, casados, de baixa escolaridade.

Da amostra coletada, 75% correspondem ao sexo masculino e 25% ao sexo feminino dos respondentes. A faixa etária dos participantes possui uma variável entre 25 a 45 anos de idade com percentual mesclado, porém na sua maioria jovem, com diferença no nível de formação e experiência. Em relação ao estado civil na sua grande maioria 90% são casados ou com regime de união estável e outros 10% divorciados ou com algum vínculo afetivo.

Dos 142 funcionários que o setor de obras possui, 10% possui nível fundamental, 35% possuem o ensino fundamental completo e carteira de habilitação conforme exigência para ocupação do cargo nos casos de Auxiliar operacional, motorista e operador de máquina. Nos cargos de auxiliar administrativo e assistente administrativo possuem nível médio completo somando mais 25% do efetivo. Já nos cargos de Eletricista, Mecânico, Técnico em Edificações e Técnico em Topografia a exigência para função é de nível técnico com formação específica com 15%. Dos demais 15% possuem formação superior na área de engenharia ou especializações para atuar no cargo.

No que se refere à renda salarial, os salários variam de acordo com sua função exercida, onde já entram/prestam concurso ciente desse valor conforme disponível em cada edital, porém os mesmos cargos podem ter uma variação salarial, tendo em vista os chamados cargos políticos, onde o colaborador permanece no mesmo de acordo com escolha política.

#### 4.2 Vida Profissional

Os dados colhidos nesta variável são de importância relevante para a pesquisa, pois visa analisar a percepção do colaborador em relação à empresa de uma forma geral. A primeira questão aplicada foi *Sinto orgulho de trabalhar na Secretaria Municipal de Obras Públicas*, 63% deram notas de 0 a 5 caracterizando um grau de insatisfação e 37% deram notas de 6 a 10 caracterizando sua visão positiva sobre a empresa.

No que se refere à credibilidade junto aos colaboradores uma das perguntas *Sinto orgulho de trabalhar na Prefeitura*, 28% colocaram notas de 0 a 5 considerando insatisfatório e 72% deram as notas de 6 a 10 considerando a empresa um ambiente satisfatório. Os resultados desta amostra, apresentam uma situação desfavorável ao setor de obras, pois apesar de sentirem orgulho de trabalhar na Prefeitura, a percepção em relação ao setor de obras não é positiva.

A imagem do setor de obras vem a ser reforçada nas seguintes questões: *Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional*, onde 53% deram notas de 0 a 5 somando a maioria e 47% deram notas 6 a 10 demonstrando insegurança em seu crescimento profissional através das políticas do setor. E na pergunta: *A Prefeitura investe em treinamentos necessários para o crescimento profissional e pessoal de seus servidores*, onde os 70% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 30% deram de 6 a 10, mostrando assim um dos motivos pelo qual não se sentem seguros ou orgulhosos do setor em questão, entretanto a imagem da Prefeitura continua sendo positiva, apesar da insatisfação com o setor de obras.

A credibilidade que uma empresa possui com seus colaboradores é muito importante, pois pode ser usada como estratégia de mercado, já que os

funcionários funcionam como uma espécie de mídia local/relações públicas, divulgando a imagem da empresa através de sua opinião, sendo positiva ou negativa.

Os resultados mostram que a Prefeitura é um ambiente de orgulho, porém o setor de obras, não. Esse aspecto negativo dificulta ao setor de Obras novas contratações e permanência dos colaboradores. Reforça Machado (2007, cap.3),<sup>6</sup> quando diz que imagem da organização para os funcionários é singularmente importante, uma vez que estes tem um papel significativo em relação aos outros públicos. Qualquer ação deve ser concebida, construída e solidificada pelo público interno.

### 4.3 Estrutura Organizacional

A primeira pergunta questionava a relação com a chefia. Na pergunta *Eu confio plenamente no meu chefe imediato*, 34% deram notas de 0 a 5 e 66% deram notas de 6 a 10. Na pergunta *Meu chefe imediato me respeita*, também teve um percentual positivo onde 16% deram notas de 0 a 5 e 84% deram notas de 6 a 10. De acordo os percentuais, neste quesito os colaboradores mostraram estar satisfeitos com o respeito e a confiança no relacionamento com seu chefe imediato.

Quanto à forma que a chefia transmite informações em relação às mudanças no trabalho foi questionado: *Quando necessário mudar a forma de trabalhar, meu chefe explica a necessidade da mudança*, 34% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 66% de 6 a 10. Os funcionários demonstram através deste percentual estarem satisfeitos com as orientações de mudança e comunicação, reforçado na pergunta *Sinto-me seguro (a) para expor minhas ideias*, onde 26% dos entrevistados deram as notas de 0 a 5 e 74% deram as notas de 6 a 10.

Nesta variável, boa parte dos colaboradores está satisfeita com seu relacionamento com a chefia direta e seu nível de comunicação estimula a participação nas mudanças e condições de trabalho.

---

<sup>6</sup> Texto extraído do livro: *Relação pública: quem sabe, faz e explica*/Organizado por Souvenir Maria Graczyk Dornelles. Porto Alegre: EDIPUCRS-2007.

No que diz respeito ao relacionamento com a chefia foram solicitadas questões abertas perguntando *Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato?* Aqui ocorreu uma variedade de opiniões, 20% responderam estar contentes com o relacionamento, 25% se sentem seguros com as orientações, 35% disseram sentir-se valorizados e outros 20% respondentes não ter liberdade com sua chefia. Apesar da variedade de respostas expondo opiniões, de forma geral a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento com a chefia e sua estrutura.

Para Paul Hersey (1976) a situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido.

Nesse sentido, os aspectos do relacionamento com a chefia destacado de forma positiva através das respostas dos entrevistados, tornam-se fundamental para motivação e desempenho dos colaboradores em suas funções. Gerando nesse grupo uma coesão com respeito à hierarquia com uma gestão participativa.

#### **4.4 Remuneração**

Os entrevistados nesta sessão tiveram a oportunidade de dar sua opinião através de questões fechadas e abertas com sugestões posteriores. A primeira pergunta: *Acho justo o meu salário atual*, 66% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 34% deram notas de 6 a 10. Na pergunta *Você acha que a Prefeitura remunera bem seus servidores*, 80% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 20% deram notas de 6 a 10. Os percentuais deixam clara a insatisfação com a atual remuneração.

Quando perguntados sobre o complemento de salário: *Acho justo o valor pago pelas gratificações*, 54% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 46% deram notas de 6 a 10. Em relação a outras Prefeituras: *Comparado com os salários de outras Prefeituras e empresas, meu salário é adequado*, 44% dos entrevistados deram as notas de 0 a 5 e 66% deram as notas de 6 a 10.

Nas questões abertas com espaço à sugestões foi perguntado: *Quais os principais motivos de insatisfação*. Cada entrevistado teve três opções para demonstrar sua opinião. Dentre elas, os quesitos: *Impossibilidade de crescimento profissional com 28% das opções marcadas, Falta de treinamento e desenvolvimento com 19%, Salário com 27% das opções e outros com 26%*.

Avaliando o percentual acima, constata-se que não há funcionários plenamente satisfeitos com sua remuneração, sendo para os funcionários remuneração inadequada para a função exercida. Porém há divergência quando comparado à remuneração paga por outras Prefeituras da região Paranaense, observando-se que não há muita diferença no que se refere ao piso salarial geral. Desta forma tal insatisfação pode ser reflexo dos cargos políticos, no qual alguns servidores estão inseridos. Esta modalidade de contratação se dá por questões partidárias com variação salarial e gratificações variam de acordo com os cargos exercidos e partidos. Entretanto não diminui a percepção negativa em relação ao salário pago, já que a remuneração geral reflete na motivação e desempenho individual.

Por fim foi aplicada a questão aberta: *Coloque em ordem de importância os benefícios que traria mais satisfação para você como complemento de remuneração, numerando de 01 a 06 (sendo o nº 01 o MAIS IMPORTANTE PARA VOCÊ)*. Nesta questão 75% dos entrevistados fizeram a seguinte ordem: *(1º) Plano de Saúde, (2º) Vale Alimentação, (3º) Cesta Básica, (4º) Seguro de Vida, (5º) Convênios (ópticas, farmácias, estacionamentos, etc.), (6º) Associação Recreativa*.

Onde foi detectado problema preocupante: A empresa não oferece nenhum tipo de benefício aos colaboradores, sendo a remuneração composta somente pelo salário. A falta de benefícios básicos como vale alimentação, cesta básica, armazém da família, vale transporte, plano de saúde etc. é um fator que compromete na produtividade e vida familiar dos colaboradores. Podendo interferir na motivação, pois apesar de serem fatores de contexto, causam insatisfação o que interfere no ciclo motivacional de forma negativa.

#### 4.5 Ambiente de Trabalho

A primeira pergunta questionava as condições de instalações: *O meu local de trabalho é satisfatório em relação às instalações*. Onde 49% deram notas de 0 a 5 caracterizando como insatisfatória e 51% deram as notas de 6 a 10 caracterizando como satisfatórias. Ocorre aqui um parcial equilíbrio nas respostas, onde pouco mais da metade considera satisfatória, porém mostra necessidade de melhorias.

Em seguida, foram questionados sobre: *O meu local de trabalho é satisfatório em relação à temperatura e iluminação*. Nesta opção, 41% deram as notas de 0 a 5 e 59% deram as notas de 6 a 10, demonstrando estarem satisfeitos com as condições de temperatura e iluminação.

Quanto ao espaço físico: *O meu local de trabalho é satisfatório em relação ao espaço físico*. Os entrevistados confirmaram sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho, pois 21% deram as notas de 0 a 5 e 79% deram as notas de 6 a 10.

Para esta variável, foram aplicadas quatorze questões, visando avaliar a influência do ambiente de trabalho no desempenho e produtividade. O gráfico 2 a seguir mostra que no geral as condições deste ambiente é em sua maioria satisfatório, com exceção do quesito higiene, onde 67% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 demonstrando como maioria sua insatisfação. Alguns especialistas e teóricos consideram o fator higiênico muito limitado, apesar de rodear as condições no momento em que as pessoas trabalham, no que diz respeito à motivação e desempenho dos colaboradores. Contudo, não menos importante, devendo ter uma atenção especial para não afetar a saúde do trabalhador. Esta variável é um fator de contexto situado no ambiente externo ao indivíduo, cuja presença não traz satisfação, mas se ausente gera insatisfação.

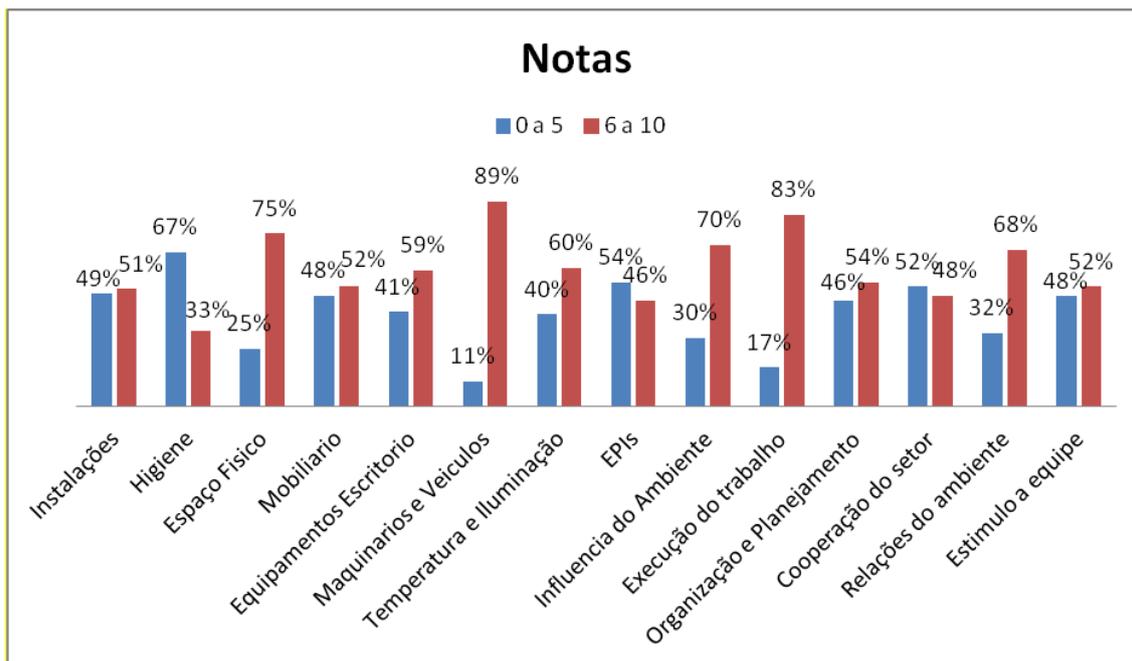


Gráfico 2 - Ambiente de trabalho do setor de obras, 2012.

Fonte: Setor de Gestão de Pessoal Prefeitura de Pinhais.

#### 4.6 Responsabilidades

As perguntas deste quesito visa analisar o desempenho dos colaboradores em relação à execução do trabalho. Questionando: *Conseguir cumprir com as responsabilidades que me são passadas*. Apenas 7% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 93% deram notas de 6 a 10, confirmando que existe uma boa comunicação nos que diz respeito a orientações recebidas.

A pergunta seguinte questionava a liberdade na execução do trabalho: *Tenho liberdade suficiente para trabalhar da forma como considero melhor*, 24% dos entrevistados deram notas de 0 a 5 e 76% deram notas de 6 a 10. O que mostra que apesar da insatisfação com algumas variáveis do clima, cumprem com suas responsabilidades conforme gráfico 3.

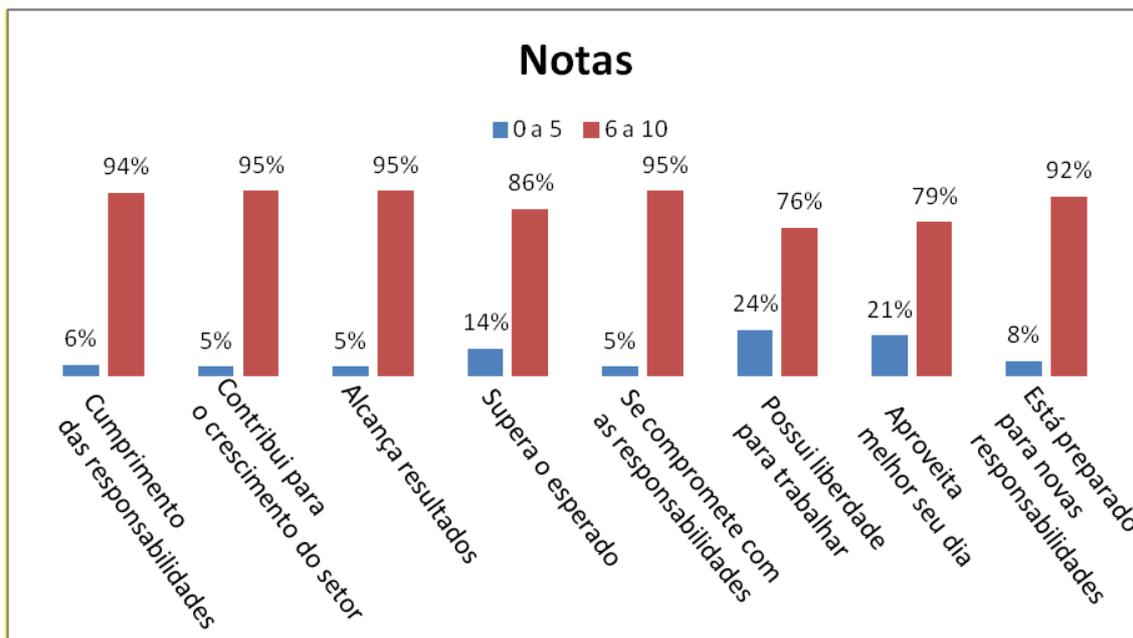


Gráfico 3 - Responsabilidades atribuídas aos colaboradores, 2012.

Fonte: Setor de Gestão de Pessoal Prefeitura de Pinhais.

Esta parte da pesquisa mostra de forma evidente que as tarefas solicitadas são realizadas e também o desejo que isto seja evidenciado, levando até a sugerir que se lhe fossem dados maior liberdade e responsabilidade, como um cargo superior, o dia seria mais bem aproveitado e a produtividade aumentaria.

#### 4.7 Sugestões de Melhorias

De acordo com as respostas obtidas nos questionários e em concordância com diversos especialistas e autores citados, não há dúvidas sobre a influência do clima na percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho. Os dados obtidos demonstram satisfação e insatisfação em todas as variáveis, com exceção da Remuneração vista pelos entrevistados, de forma unânime como insatisfatória. Algumas variáveis possuem um índice que necessita atenção e mudança por parte dos gestores, principalmente no que diz respeito ao quesito remuneração.

Os gestores da secretaria de obras precisam resgatar a confiança e o orgulho dos seus colaboradores em relação ao Setor, visto que sentem orgulho de trabalhar para Prefeitura de Pinhais e não para o Setor de Obras. Muitos

servidores não consideram estar obtendo sucesso em sua carreira e vida profissional, visto que a Prefeitura não investe em treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido a empresa deve investir em palestras e cursos de curta duração específico para cada função ou através de fornecimento de bolsa auxílio aos colaboradores com melhor desempenho para sua capacitação. Escolhendo opções de baixo custo para que não gerem gastos comprometedores e que esses incentivos sejam vistos como investimentos para aumentar o nível de satisfação e segurança dos colaboradores. Outra opção interessante é adotar um programa de ouvidoria interna com o objetivo de colher sugestões visando melhora nos processos e condições no ambiente de trabalho.

No que se refere à remuneração, o piso salarial esta dentro da média em comparação a outras Prefeituras da região, porém carece em questão de benefícios básicos como vale alimentação, vale transporte, plano de saúde etc. Os gestores devem buscar alternativas simples para solucionar o problema, nem sempre onerosas para a empresa como por exemplo, parcerias e convênios com empresas do ramo de alimentação, saúde, lazer em que o valor cobrado pelo serviço é reduzido para os servidores.

A higiene no ambiente de trabalho também deixa a desejar, sendo citada por 67% dos entrevistados com insatisfatória, necessita de monitoramento. Algumas ações simples e sem custo como reuniões com os auxiliares de serviços gerais apontando o problema, cartazes informativos, lixeiras com separação, fornecimento de produto de higiene pessoal, pode ser usado como solução para o problema.

Em uma das publicações da Revista Exame, foram relacionadas 16 empresas com diversos ramos de atuação com as melhores estratégias de gestão da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional, segundo os próprios colaboradores.<sup>7</sup>

1. A Volvo do Brasil, mantém um programa de metas individuais elaboradas pelos próprios funcionários. Além de contar com treinamentos técnicos e bolsas de estudo;

---

<sup>7</sup> As melhores empresas para se trabalhar, segundo a VOCÊ SA / EXAME, 2011. Edição, Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-melhores-empresas-para-trabalhar-segundo-a-voce-sa-exame?p=1#link>

2. Moinho Globo Alimentos também investe em auxílio financeiro para cursos de técnicos a pós. Os funcionários são estimulados a apresentar novas ações;
3. Já a Losango trabalha o desenvolvimento de carreira onde as vagas normalmente são preenchidas internamente;
4. A Pormade Portas oferece benefícios como dentista, cursos de informática e incentivo para estudos. Além de práticas para a melhoria na saúde e segurança dos profissionais, de ginástica laboral a DDS (Diálogo Diário de Segurança);
5. Eurofarma, com objetivo dominar o mercado farmacêutico da América Latina. São oferecidos cursos de formação de liderança, pós e MBA;
6. Sama: Os benefícios para os funcionários englobam desde planos de saúde até ajuda de custo para estudos;
7. Ata indústria mecânica: Os estudos também são incentivados financeiramente pela empresa;
8. International Paper: Os funcionários tem participação de resultados, auxílio-creche, kit escolares para os filhos, assistência educacional e de idiomas, dentre outros benefícios;
9. Na Dow Brasil Os colaboradores tem oportunidade de plano de carreira visando à remuneração e o desenvolvimento. Além dos pacotes de benefícios há políticas de segurança e prevenção de acidentes;
10. Laboratório Sabin: A maioria dos colaboradores do laboratório são mulheres e isso pode ser percebido com alguns serviços que a companhia oferece como, por exemplo, auxílio financeiro para quem vai casar ou ter filhos;
11. A Ticket também oferece serviços voltados para o público feminino, com kits para as mães e benefícios como bolsas de para cursos de idiomas e convênios e parcerias com cursos de graduação e pós-graduação;

- 12.No Bradesco Todos os colaboradores tem acesso a cursos para aprimorar o conhecimento, de ética a finanças pessoais. Outro destaque vai para o um serviço confidencial para que o funcionário possa consultar serviços como psicólogos e advogados;
- 13.Elektro: A companhia estimula o aprimoramento de seus colaboradores com programas de educação continuada com bolsas de estudos tanto para ensino supletivo como para MBA e cursos de idiomas. Dentre os benefícios, auxílio-medicamento, auxílio-creche e auxílio-previdenciário. Há também um portal de e-learning para que o funcionário possa participar de cursos à distância.
- 14.Google: Os benefícios de um “googler”, como é chamado o colaborador da empresa, incluem compensações em dinheiro se ele recebe indicações de um colega, por exemplo. Além de treinamentos e oportunidades para duas promoções em um ano;
- 15.Vivo: a companhia oferece pacote de benefícios aos colaboradores e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Além de participação no Programa de Participação nos Lucros, os funcionários têm auxílio-creche e a conta do aparelho celular paga pela Vivo.
- 16.Unimed Sul Capixaba: Oferece auxílio de 50% em bolsas de estudo de graduação e pós-graduação. Além de sessões com psicólogos e aulas de dança para os colaboradores.

Percebe-se que as melhores empresas do ranking possuem como estratégia o foco na gestão da qualidade de vida do colaborador e monitoramento do clima organizacional. No geral investimento em treinamento e desenvolvimento de carreira através de cursos, bolsa estudo e capacitação profissional. Esses exemplos podem ser usados como modelo na gestão de pessoas, visto que os resultados de maior insatisfação para os entrevistados desta pesquisa foram à impossibilidade de crescimento por falta de incentivo

dentro do Setor de Obras da Prefeitura de Pinhais. Outro aspecto importante, evidenciado na pesquisa de clima, são os benefícios como vale-transporte e alimentação que poderiam ser adotados, também melhoraria no ambiente de trabalho e sua infraestrutura.

Em relação aos gestores é importante que vejam seus colaboradores como um cliente interno e que como clientes, são de extrema importância para o crescimento da organização. É necessário que os gestores também participem de treinamentos atualizando seus conhecimentos e melhorando o estilo de gerenciamento para melhor aproveitamento e motivação de sua equipe.

Com o mercado da Construção Civil aquecido ficou mais difícil para o gestor desta área manter a mão de obra, mesmo sem capacitação, sem oferecer benefícios e vantagens. Os funcionários comparam remunerações, ambiente de trabalho, benefícios, estilos gerenciais e outros motivos pelos quais podem se considerar insatisfeitos.

## 5. CONCLUSÃO

Através da pesquisa aplicada foi identificado que os principais fatores responsáveis pela rotatividade são: busca de novas oportunidades, insatisfação com o trabalho, desvalorização profissional, falta perspectiva de crescimento, remuneração e falta de investimento em treinamento e desenvolvimento. As melhorias propostas como sugestão de estratégia de gestão para este quadro são baseadas no levantamento bibliográfico sobre políticas de valorização e motivação do funcionário, programa de remuneração, desenvolvimento de carreira e treinamento.

Mesmo tendo apresentado um índice de satisfação no relacionamento com a chefia, a comunicação, a liberdade em expor opiniões, as instalações, o espaço físico e o cumprimento das responsabilidades, não são suficientes para reverter o quadro.

A questão da remuneração mostrou-se como o principal fator a ser revisto pelos gestores do setor de obras, já que os resultados apontaram que a empresa oferece somente o salário, não fornecendo nenhum outro tipo de benefício aos seus colaboradores, refletindo a insatisfação da maioria. É importante que os gestores busquem alternativas para suprir essas necessidades.

Outra questão importante a ser revista, é o desenvolvimento de carreira. Os colaboradores buscam novas oportunidades pela falta de incentivo e perspectiva de crescimento dentro da empresa. Por isso os investimentos em treinamento, curso, palestra etc. devem fazer parte da estratégia de gestão.

Com a implantação de novas políticas de recursos humanos, ambas as partes, empresa e colaboradores, se beneficiam dessa mudança. O índice de rotatividade reduz, a empresa terá maior segurança em relação à estabilidade dos seus funcionários, garantindo um aumento da produtividade e desempenho.

Essas mudanças devem ocorrer adaptadas à realidade das empresas, sempre de forma preventiva e continuada de acordo com seus recursos disponíveis, mas sempre priorizando seus pontos críticos.

## REFERÊNCIAS

AS MELHORES **empresas para você trabalhar**. Você SA / Exame, São Paulo, 2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL  
BNDES TRIMESTRAL. **Desempenho: evolução do desembolso do BNDES**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Relacao\\_Com\\_Investidores/Desempenho/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Relacao_Com_Investidores/Desempenho/)>. Acesso em: janeiro 2012.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL  
BNDES TRIMESTRAL. **Área de pesquisa e acompanhamento econômico**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, n. 10, 28 jan. 2010. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Tipo/Boletim\\_trimestral](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Boletim_trimestral)>. Acesso em: janeiro 2012.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Book, 2001.

BRASIL 2004. **Presidência da República – Casa Civil – Lei nº 10.931, de 02 de agosto de 2004**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm)>. Acesso em: janeiro 2012.

BRASIL 2009. **Decreto nº 6.809, de 30 de março de 2009. Altera a Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - TIPI**, aprovada pelo Decreto no 6006, de 28 de dezembro de 2006. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 mar. 2009. p. 3. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>>. Acesso em: janeiro 2012.

CAGED 2009. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil)**. Disponível em:

< [http://carep.mte.gov.br/caged\\_mensal/2009\\_12/default.asp](http://carep.mte.gov.br/caged_mensal/2009_12/default.asp)>. Acesso em: janeiro 2012.

CBIC 2011. CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL; FUNDAÇÃO Getúlio Vargas. **Informativo Econômico da Construção civil: Desempenho e Perspectivas 2011**. Disponível em:

<<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/064.pdf>>. Acesso em: janeiro 2012.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8° ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DIEESE 2010. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos: Anuário dos Trabalhadores 2010/2011**. Disponível em:

<http://www.dieese.org.br/serve/serie.do?method=consultaSimples&codigo=200>. Acesso em: Março 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Reimpressão 2010.

MACEDO, R. B. M; CHAHAD, J. P. Z. **FGTS e a rotatividade**. São Paulo; Brasília: Nobel; Ministério do Trabalho, 1985.

MOBBLEY, W. H. traduzido por Vânia Conde **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PAIC 2009. **Pesquisa anual da indústria da construção 2009: manual do técnico de pesquisas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

PREFEITURA DE PINHAIS. **Competência da secretaria de obras**. Disponível em <http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/obras/>

PREFEITURA DE PINHAIS. **Historia de pinhais**. Disponível em <http://www.pinhais.pr.gov.br/acidade/FreeComponent16content279.shtml>

PREFEITURA DE PINHAIS. **Perfil de pinhais**. Disponível em <http://www.pinhais.pr.gov.br/acidade/perfil/>

PREFEITURA DE PINHAIS. **Secretaria Municipal de Obras de Pinhais (SEMOP)**. Pinhais PR, 2012.

RAIS 2011. **Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil)**. Disponível em: <http://carep.mte.gov.br/rais/default.asp>. Acesso em: janeiro 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9<sup>o</sup> Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## **APÊNDICE - Carta de apresentação**

À

Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais

A/C Gerente de Recursos Humanos

Eu Grasielle de Souza, Pós-Graduanda do Programa de Especialização em Gerenciamento de Obras da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, estou desenvolvendo uma monografia cujo tema é A alta rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhas: fatores responsáveis, que tem por objetivo fazer uma pesquisa documental, analisar os dados e propor sugestões de melhorias de acordo com os resultados.

Para tanto, necessito da autorização para coleta dos dados tais como: pesquisa de clima, número de funcionários efetivos e motivos das exonerações da SEMOP.

Agradeço a colaboração, colocando-me a disposição para qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Grasielle de Souza

(41) 9615-9252

Pós-graduanda

XVII Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

## **APÊNDICE - Instrumento de pesquisa**

O presente questionário é uma ferramenta desenvolvida para a coleta de dados que será utilizada para analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional. Sua contribuição é de suma importância, sendo os dados individuais preservados com sigilo.

### **QUESTÕES APLICADAS (FECHADAS)**

Respostas obtidas com notas fechadas de 0 a 10.

#### **Vida Profissional**

1. Sinto orgulho de trabalhar na Prefeitura
2. Sinto orgulho de trabalhar na Secretaria Municipal de Obras Públicas
3. Sinto-me bem informado (a) sobre o que acontece na Secretaria
4. Sinto que meu esforço é valorizado
5. Preocupo-me com a imagem da Secretaria
6. A Prefeitura investe em treinamentos necessários para o crescimento profissional e pessoal de seus servidores
7. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter sucesso profissional e de carreira na Prefeitura

#### **Estrutura Organizacional**

9. Eu confio plenamente no meu chefe imediato
10. Meu chefe imediato me respeita
11. Eu respeito meu chefe imediato
12. O meu chefe imediato aceita bem as sugestões de mudança
13. Sinto-me seguro (a) para expor minhas idéias
14. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado
15. Quando necessário mudar a forma de trabalhar, meu chefe explica a necessidade da mudança

16. Tenho liberdade de conversar assuntos particulares com meu chefe imediato

17. Meu Diretor é um líder, sendo uma pessoa capaz para ocupar o cargo

18. Meu Secretário é um líder, sendo uma pessoa capaz para ocupar o cargo

### **Remuneração**

19. Acho justo o meu salário atual

20. Você considera o seu salário atual adequado ao trabalho que você faz

21. Você acha que a Prefeitura remunera bem seus servidores

22. Acho justo o valor pago pelas gratificações

23. Comparado com os salários de outras Prefeituras e empresas, meu salário é adequado

### **Ambiente de Trabalho**

24. O meu local de trabalho é satisfatório em relação às instalações

25. O meu local de trabalho é satisfatório em relação à higiene

26. O meu local de trabalho é satisfatório em relação ao espaço físico

27. O meu local de trabalho é satisfatório em relação ao mobiliário

28. O meu local de trabalho é satisfatório em relação aos equipamentos de escritório

29. O meu local de trabalho é satisfatório em relação aos equipamentos, máquinas e caminhões.

30. O meu local de trabalho é satisfatório em relação à temperatura e iluminação

31. O meu local de trabalho é satisfatório em relação aos EPIs

32. O ambiente onde trabalho favorece que eu execute as minhas atividades

33. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece o meu trabalho

34. O meu trabalho fica prejudicado por falta de organização e planejamento

35. Existe um relacionamento de cooperação entre todos da Secretaria

36. O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável

37. Há estímulo para o trabalho em equipe

### **Responsabilidade**

- 46. Consigo cumprir com as responsabilidades que me são passadas
- 47. Considero que minhas responsabilidades ajudam no sucesso da Secretaria
- 48. Consigo alcançar os resultados esperados
- 49. Consigo alcançar os resultados melhores do que aqueles esperados pela minha chefia imediata
- 50. Sou comprometido (a) com minhas responsabilidades
- 51. Tenho liberdade suficiente para trabalhar da forma como considero melhor
- 52. Consigo organizar meu dia-a-dia de trabalho para melhor aproveitar minhas atividades

### **QUETÕES APLICADAS (ABERTAS)**

Respostas obtidas com sugestões dos próprios entrevistados.

- 01. Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato?
- 02. Como é que você se sente em relação à Secretaria?
- 03. Quanto à motivação, você se sente motivado?
- 04. Coloque em ordem de importância os benefícios que traria mais satisfação para você, numerando de 01 a 06 (sendo o nº 01 o MAIS IMPORTANTE PARA VOCÊ):
  - ( ) Cesta Básica
  - ( ) Seguro de Vida
  - ( ) Associação Recreativa
  - ( ) Convênios (ópticas, farmácias, estacionamentos, etc)
  - ( ) Vale Alimentação
  - ( ) Plano de Saúde
  - ( ) Outros: Plano de Carreira descente e crescimento
  - ( ) Outros: Armazém da família
  - ( ) Outros: Plano odontológico
  - ( ) Outros: EPI

( ) Outros: Hora Extra em vez de Banco de Horas.

05. Indique os 03 (três) principais fatores que geram mais INSATISFAÇÃO no seu serviço. Marque '3' pelo fator de maior insatisfação, '2' pelo fator intermediário e '1' para o terceiro fator de insatisfação:

- ( ) Falta de reconhecimento
- ( ) Falta de segurança no serviço
- ( ) Impossibilidade de crescimento profissional
- ( ) Falta de autonomia
- ( ) Ambiente de trabalho ruim
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) Falta de estrutura para trabalhar
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) Falta de treinamento e desenvolvimento
- ( ) Sobrecarga de trabalho
- ( ) Instalações inadequadas
- ( ) Salário
- ( ) Outros: Trabalhar no sábado
- ( ) Outros: Falta de planejamento