



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**PATRÍCIA HELLEN BERTACINI TELMO**

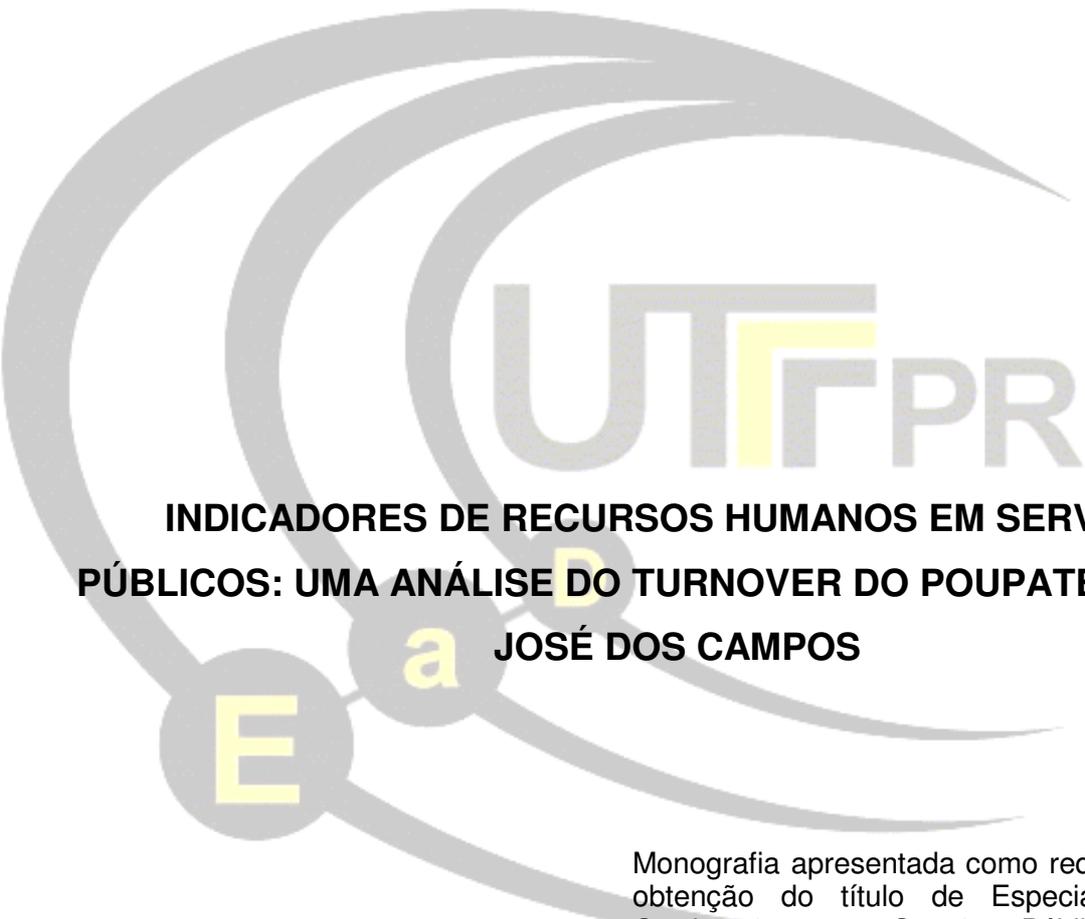
**INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS EM SERVIÇOS  
PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO TURNOVER DO POUPATEMPO SÃO  
JOSÉ DOS CAMPOS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2011**

**PATRÍCIA HELLEN BERTACINI TELMO**



**INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS EM SERVIÇOS  
PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO TURNOVER DO POUPATEMPO SÃO  
JOSÉ DOS CAMPOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

**CURITIBA**

2011



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Indicadores de Qualidade de Atendimento em Serviços Públicos

Por

**Patrícia Hellen Bertacini Telmo**

Esta monografia foi apresentada às 14h do dia 12 de abril de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

---

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin  
UTFPR – *Campus* Curitiba  
(orientadora)

---

Prof. Dr. Antônio Gonçalves de Oliveira  
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico este trabalho à minha família e amigos que me sempre me incentivaram na busca do conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela oportunidade de manter-me na busca de conhecimento.

Aos meus pais, pelo apoio não apenas durante o curso de pós-graduação mas por toda minha vida.

Ao meu orientador professor Ivan Carlos Vicentin, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me ajudou.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

## RESUMO

TELMO, Patrícia Hellen Bertacini. **Indicadores de Recursos Humanos em Serviços Públicos: Uma Análise do Turnover do Poupatempo São José dos Campos**. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

Este trabalho teve como tema a elevada rotatividade de funcionários terceirizados dentro da área de atendimento em serviços públicos e como objetivo principal, a identificação das razões pelas quais estes funcionários solicitam o desligamento do trabalho. Para atingir tal objetivo, foi elaborada uma pesquisa eletrônica qualitativa e enviada aos ex-funcionários que desempenharam atividades de atendimento ao público no Poupatempo São José dos campos e que solicitaram o desligamento de suas funções. O trabalho se desenvolveu em três etapas sendo: a identificação dos pesquisados, o desenvolvimento e aplicação das pesquisas e a tabulação das respostas obtidas. Foi verificado que, no caso específico do Poupatempo São José dos Campos, a questão salarial foi fundamental para manter o índice de rotatividade de pessoal elevado, entretanto vários outros fatores também contribuíram para esse quadro. Conclui-se que o processo de terceirização e contratação de pessoal deve ser melhor observado para que se consiga minimizar os impactos causados pela troca constante do quadro de funcionários de uma organização que pretende manter níveis de excelência no atendimento ao público.

### **Palavras-chave:**

**Palavras chaves:** Atendimento ao público, Terceirização, Rotatividade de Pessoal.

## ABSTRACT

TELMO, Patrícia Hellen Bertacini. **Indicadores de Recursos Humanos em Serviços Públicos: Uma Análise do Turnover do Poupatempo São José dos Campos**. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

This work had as its theme the high turnover of contractors within the service area of public services and main objective is to identify the reasons why these employees request the shutdown work. To achieve this goal, we developed an electronic survey sent to the qualitative and former employees who played the public service activities in San Jose Poupatempo fields and who requested termination of their functions. The work is being developed in three stages: the identification of respondents, the development and application of research and tabulation of the responses. It was found that, in the specific case Poupatempo Sao Jose dos Campos, the salary issue was essential to maintain the rate of staff turnover high, but several other factors also contributed to this situation. It is concluded that the process of outsourcing and staffing should be better observed for one to minimize the impacts caused by the constant exchange of staff of an organization that wants to maintain levels of excellence in customer service.

**Keywords:** Public Service, Outsourcing, turnover.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Serviços Públicos .....	14
2.2 Terceirização .....	14
2.3 Rotatividade de Pessoal / <i>Turnover</i> .....	15
2.4 A Motivação Humana.....	17
2.4.1 Ciclo Motivacional .....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	18
3.1 Pesquisa Qualitativa .....	18
3.2 Pesquisa Quantitativa .....	19
3.3 Amostra Probabilística e Não Probabilística .....	20
3.3 Metodologia .....	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
4.1 - Perfil dos Entrevistados .....	22
4.2 - Motivos do Desligamento .....	25
4.3 – Informações relevantes e observações dos entrevistados .....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
6. REFERÊNCIAS.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

Os serviços públicos, de forma geral, sempre foram considerados pela população excessivamente burocráticos, ineficientes e morosos. Para a emissão de documentos básicos como Registro Geral – RG leva-se em torno de quarenta dias, além da obrigatoriedade de compra de formulários e de contratar alguém para preenchê-los. Já para documentos de veículos, era muito difícil emití-los sem a contratação de um intermediário entre o cidadão e o estado e, neste caso, os despachantes eram essenciais elevando o custo da emissão dos documentos.

Com o intuito de iniciar uma mudança nessa avaliação, o Governo do Estado de São Paulo implantou em 1996 o Programa Poupatempo que concentra em um mesmo local diversos prestadores de serviços públicos ou de utilidade pública a fim de proporcionar aos cidadãos economia de tempo e recursos financeiros além de um atendimento de qualidade e sem discriminação ou privilégios. Para conseguir atender esse objetivo, o Poupatempo foi composto por diversos parceiros como secretarias de governo, prefeituras e empresas prestadoras de serviço de natureza pública. Nos órgãos da administração direta atuavam apenas servidores públicos, nos demais órgãos, funcionários próprios, de acordo com a natureza de cada empresa. Na administração dos postos Poupatempo, atuavam apenas funcionários da Cia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – Prodesp. Em alguns postos, atuavam ainda estagiários da Prodesp nas áreas de orientação e atendimento. (Conforme *site* do Programa Poupatempo)

Com o passar dos anos, 14 anos desde a inauguração do primeiro posto Poupatempo, houve diminuição do número de servidores públicos sem concursos para a reposição e, avaliando também os custos de manutenção de funcionários ou estagiários pela Prodesp em 2007 foi iniciado o processo de atendimento com funcionários terceirizados. Apenas áreas essenciais e supervisão dos órgãos ficou vinculada aos servidores públicos e a Administração dos postos continuou sendo realizada por funcionários Prodesp.

Nos postos Poupatempo inaugurados a partir de 2006, a administração do posto também é de responsabilidade da empresa terceirizada, mantendo-se servidores públicos apenas na supervisão dos órgãos.

O Poupatempo São José dos Campos, foco deste trabalho, foi inaugurado em 1998. A administração deste posto é realizada por funcionários Prodesp e nas áreas

essenciais as atividades e supervisão dos órgãos são realizadas por servidores públicos. Atualmente, toda atividade de orientação e atendimento ao cidadão nos órgãos da Administração Direta é terceirizada.

Nos últimos cinco anos percebeu-se aumento expressivo na rotatividade dos funcionários que atuam na empresa terceirizada. No mesmo período houve também o aumento da demanda por parte da população no Posto São José dos Campos, crescimento do número de reclamações (fichas de manifestação presencial, Reclamações através da Ouvidoria e Disque Poupatempo) e queda do índice de satisfação dos cidadãos (pesquisa de qualidade de atendimento realizada pelo IBOPE). Analisando as reclamações, foi verificado que as principais queixas são relativas ao tempo de espera, localização e conforto no ambiente e qualidade da informação prestada.

A grande rotatividade de pessoal e dificuldade da empresa terceirizada em manter completo o quadro de funcionários é a principal causa do elevado tempo de espera e do não cumprimento das metas de excelência na qualidade da informação. Este trabalho será realizado com o objetivo principal de identificar as causas motivadoras dos pedidos de demissão dos funcionários terceirizados e, se possível, sugerir melhoria no processo.

## **CONTRIBUIÇÃO**

A elevada rotatividade de pessoal compromete a qualidade e a agilidade do atendimento. A existência constante de uma parte da equipe em treinamento, consome tempo dos funcionários mais antigos, dos supervisores e da administração do posto, além de tornar o atendimento mais demorado dificultando o alcance das metas de Tempo Médio de Atendimento (TMA) e aumentar a possibilidade de erros.

O estudo proposto visa sair do campo das hipóteses e buscar a informação dos próprios ex-funcionários através de pesquisa eletrônica buscando a identificação dos motivos que os levam a se desligar da empresa.

Com o resultado obtido será possível fornecer subsídios para uma possível melhoria do processo de contratação da empresa terceirizada com conseqüente melhoria da qualidade dos profissionais contratados, diminuição da rotatividade da equipe, manutenção da equipe completa e bem treinada e o mais importante, excelência no atendimento ao cidadão.

## **SITUAÇÃO PROBLEMA**

O elevado *turnover* dos funcionários terceirizados do Poupatempo de São José dos Campos causa impacto negativo no atendimento à população, comprometendo a qualidade trabalho e tornando-o mais lento, pois com a constante troca de funcionários, há sempre uma equipe em treinamento e quando os novos funcionários adquirem experiência para realizar o trabalho adequadamente, temos novos desligamentos então o ciclo se repete com novas contratações.

Buscaremos identificar quais os fatores que influenciam comportamento da equipe de atendimento do Poupatempo São José dos Campos que faz com que os funcionários não permaneçam muito tempo nessa atividade.

## **OBJETIVO GERAL**

Identificar as causas do elevado índice de rotatividade de funcionários terceirizados que atuam no Programa Poupatempo no município de São José dos Campos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver pesquisa junto aos funcionários que se desligaram do Poupatempo São José dos Campos nos últimos dois anos
- Identificar as causas motivadoras dos pedidos de demissão dos funcionários terceirizados
- Apresentar uma análise sobre o *turnover* dos funcionários terceirizados que atuam no Poupatempo São José dos Campos

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Serviços Públicos**

O conceito de serviço público não é estático. O conceito altera-se segundo as necessidades do tempo e do interesse público, dispondo de diversas significações conforme a época e a localidade escolhida para análise. Assim, em toda história as diversidades culturais, temporais, espaciais, tecnológicas, econômicas, têm influenciado a definição do que seja serviço público. (CUNHA, 2008)

Cunha (2008) coloca que é importante entender, antes de conceituar, que serviço público difere da função pública. A função pública é a atividade endereçada aos fins essenciais do Estado, enquanto o serviço público representa a atividade do Estado visando aos objetivos de bem-estar social e à satisfação das necessidades individuais do cidadão.

Maciel (2002) afirma que o serviço público tem como objetivo único a satisfação coletiva, ou seja, todos os serviços devem ser prestados em função da coletividade, do usuário final que é o cidadão.

A doutrina do Direito faz uma classificação tradicional de serviços públicos, dividindo-os em próprios e impróprios (ou virtuais e objetivos): os próprios são aqueles que devem ser prestados diretamente pelo Estado sem possibilidade de delegação ou concorrência; os impróprios são aqueles que podem ser prestados pelos particulares e também indiretamente pelo Estado, mediante suas autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista (CUNHA, 2008).

### **2.2 Terceirização**

A terceirização é uma prática que visa a redução de custo e o aumento da qualidade, transferindo a terceiros (empresa especializada) a responsabilidade pela execução de determinada atividade. Apesar de apresentar algumas vantagens, a Terceirização deve ser praticada com cuidado. Uma gestão ineficiente de terceirização pode implicar em descontrole e desconhecimento de sua mão-de-obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações

trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas. (Cerutti *et al* -2003)

O processo de terceirização precisa levar em conta diversos fatores de interesse, tais como a redução de custos, deixando qualquer atividade-meio para especialistas para que a empresa mantenha o foco na sua atividade-fim.

A atividade-fim de uma empresa é a razão de existir dessa empresa. Dentro do serviço público, têm-se exemplos de terceirizações satisfatórias, como é o caso dos serviços de limpeza. Neste caso, a terceirização é indicada pois a atividade-fim do serviço público não é a limpeza de seu patrimônio. (Cerutti *et al* - 2003)

Para amenizar os problemas causados pela terceirização é necessário que a organização faça uma boa gestão dos contratos / empresas terceirizadas acompanhando de perto as etapas do processo e controlando os resultados esperados.

Segundo Cerutti *et al* (2003): “A terceirização é o ato pelo qual a empresa produtora, mediante contrato, entrega a outra empresa certa tarefa (atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da empresa), para que esta a realize habitualmente. Desde que não constatada a fraude, a terceirização é manifestação de moderna técnica competitiva. Para combate à fraude, foi editado, inicialmente, pelo Tribunal Superior do Trabalho, o Enunciado 256, considerado um freio à terceirização e, posteriormente, o Enunciado 331, este sim, um estímulo à contratação de serviços terceirizados. Assim sendo, para a contratação de serviços terceirizados, somente se admite a intermediação de mão-de-obra ligada à atividade-meio da empresa. Já a contratação para realização de atividade-fim só deve ser obtida pela via comum, que é o contrato de emprego”.

### **2.3 Rotatividade de Pessoal / *Turnover***

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em

regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal (Chiavenato 2002).

Segundo Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Dentre os fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização podemos citar:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas e ambientais de trabalho da organização;
- o moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional;
- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação do desempenho; e
- o grau de flexibilidade das políticas da organização.

A demissão ou rotatividade, para Spector (2006), foi relacionada a satisfação no trabalho. Muitos estudos têm demonstrado que funcionários insatisfeitos apresentam maior probabilidade de demitir-se de seus empregos do que os satisfeitos. Correlação entre satisfação no trabalho e a rotatividade tem sido interpretadas como indicativas dos efeitos da satisfação no comportamento.

## 2.4 A Motivação Humana

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças a sua auto-estima. As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. (Chiavenato 2002)

Archer, no seu artigo “Mito da Motivação”, diz claramente que um motivo é como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Motivação é então uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade no sentido de carência).

Para Maslow, o homem é um animal sempre em busca de alguma coisa. Quando uma de suas necessidades é satisfeita, outra surge em seu lugar. O ser humano fica então, motivado a satisfazer essa nova necessidade. Maslow igualmente observou que as necessidades humanas, geralmente tendem a se manifestar numa certa seqüência, começando com as mais básicas e atingindo as necessidades de nível mais elevado.

### 2.4.1 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto ou desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da

tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. (Chiavenato 2002)

Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto as necessidades não forem devidamente satisfeita (Lopes, 1980).

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (Bergamini, 1997):

- Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo)plenamente.
- Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.
- Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Pesquisa Qualitativa**

Conforme Gunther (2006) “A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e codificar os componentes de um sistema complexo de significados. Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. GODOY (1995) ressalta a diversidade entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;

O caráter descritivo; O significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do investigado; Enfoque indutivo”.

Frequentemente, a pesquisa qualitativa não está definida por si só, mas em contraponto a pesquisa quantitativa. Para organizar as diferenças e similaridades entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa, consideramos: a) características da pesquisa qualitativa; b) postura do pesquisador; c) estratégias de coleta de dados; d) estudo de caso; e) papel do sujeito e f) aplicabilidade e uso dos resultados da pesquisa.

Tanto Mayring (2002) quanto Flick e Cols. (2000) consideram o estudo de caso como o ponto de partida ou elemento essencial da pesquisa qualitativa. Em ambas as publicações ressaltam-se o princípio da abertura. Tal postura vai além da formulação de perguntas abertas. Nas palavras de Mayring (p. 28), “nem estruturas teóricas e hipóteses, nem procedimentos metodológicos devem impedir a visão de aspectos essenciais do objeto [de pesquisa]”. Ao mesmo tempo, enfatiza, que “apesar da abertura exigida, os métodos são sujeitos a um controle contínuo” (p. 29). O princípio da abertura se traduz para Flick e Cols. (2000) no fato da pesquisa qualitativa ser caracterizada por um espectro de métodos e técnicas, adaptados ao caso específico, ao invés de um método padronizado único. Ressaltam, assim, que o método deve se adequar ao objeto de estudo.

### **3.2 Pesquisa Quantitativa**

É mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários). Deve ser representativa de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos cria-se índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico de informação. Mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras numéricas, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos.

### 3.3 Amostra Probabilística e Não Probabilística

Segundo Pocinho (2009) Os métodos de análise probabilística servem para assegurar uma certa precisão na estimação dos parâmetros da população, reduzindo o erro amostral. A principal característica dos métodos de amostragem probabilística reside no fato de que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero, de ser escolhida, quando da tiragem ao acaso para fazer parte da amostra.

Amostra não probabilística é um procedimento de seleção segundo o qual cada elemento da população não tem a mesma probabilidade de ser escolhido para formar a amostra. Este tipo de amostragem tem o risco de ser menos representativa que a probabilística no entanto é muitas vezes o único meio de construir amostras em certas disciplinas profissionais.

### 3.3 Metodologia

Nesse trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, com amostra de 200 ex-funcionários de um universo de 506 pessoas que pediram demissão da empresa terceirizada que atua no Poupatempo de São José dos Campos nos anos de 2009 a 2011. Uma relação com dados como Nome, número de telefone, e-mail e data do desligamento dos ex-funcionários foi obtido junto ao Departamento de Recursos Humanos do Poupatempo São José dos Campos, foi feito contato prévio por telefone ou e-mail solicitando a participação na pesquisa. Após esse primeiro contato, foi enviado um e-mail com *link* para um questionário eletrônico que ficou disponível em página da internet por um período de 30 dias. Os dados foram tabulados para apresentação dos resultados obtidos.

<b>AMOSTRA PROBABILÍSTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA RANDÔMICA SIMPLES</li> </ul>	CADA MEMBRO DA POPULAÇÃO TEM UMA CHANCE CONHECIDA E IGUAL DE SER ESCOLHIDO.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA ESTRATIFICADA RANDÔMICA</li> </ul>	A POPULAÇÃO É DIVIDIDA EM GRUPOS MUTUALMENTE EXCLUDENTES (COMO GRUPOS DE IDADE) E AMOSTRAS RANDÔMICAS SÃO SORTEADAS PARA CADA GRUPO.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA DE AGRUPAMENTO (ÁREA)</li> </ul>	A POPULAÇÃO É DIVIDIDA EM GRUPOS MUTUALMENTE EXCLUDENTES (COMO QUARTEIRÕES) E O PESQUISADOR SORTEIA UMA AMOSTRA DE GRUPOS PARA SER ENTREVISTADA.
<b>AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA POR CONVENIÊNCIA</li> </ul>	O PESQUISADOR SELECIONA MEMBROS DA POPULAÇÃO MAIS ACESSÍVEIS.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA POR JULGAMENTO</li> </ul>	O PESQUISADOR USA O SEU JULGAMENTO PARA SELECIONAR OS MEMBROS DA POPULAÇÃO QUE SÃO BOAS FONTES DE INFORMAÇÃO PRECISA.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMOSTRA POR QUOTA</li> </ul>	O PESQUISADOR ENTREVISTA UM NÚMERO PREDEFINIDO DE PESSOAS EM CADA UMA DAS VÁRIAS CATEGORIAS.

FONTE: SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR. LTC EDITORA. 6<sup>A</sup> ED. 2000. P. 27)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 - Perfil dos Entrevistados

Em primeiro lugar apresenta-se o perfil dos entrevistados, trata-se de pessoas de 19 a 49 anos (tabela 1).

Tabela 1 – Idade dos Entrevistados

Idade do Entrevistado	Total
19 a 25 anos	43,55%
26 a 30 anos	29,03%
31 a 35 anos	11,29%
36 a 40 anos	4,84%
Mais de 41 anos	11,29%
Total geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo

Em sua maioria, os pesquisados, não dependem do próprio salário para seu sustento, 79% (tabela 2) dos respondentes apontou que o maior responsável pela renda familiar é outro integrante da família.

Tabela 2 – Formação da Renda familiar

Maior responsável pela formação da renda familiar	Total
Entrevistado	20,97%
Esposo (a)	32,26%
Pai	32,26%
Mãe	9,68%
Outros	4,84%
Total geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo

Na tabela 3, podemos observar que 73% dos pesquisados têm renda familiar de até três mil reais e a relevância do salário dos pesquisados na composição da renda familiar de acordo com cada faixa de renda. Vale lembrar que o salário pago pela terceirizada no período entre 2009 e 2011 ficava em torno de seiscentos reais.

Tabela 3 – Renda Familiar

Qual a renda familiar	Total	% da renda correspondente ao salário do Poupatempo
Não sabe	1,61%	-
Até Um mil reais	12,90%	100 a 60
De Um a 2 mil reais	33,87%	59 a 30
De 2 a 3 mil reais	25,81%	29 a 20
De 3 a 4 mil reais	14,52%	19 a 15
De 4 a 5 mil reais	4,84%	14 a 12
Mais de 5 mil reais	6,45%	11 a 01
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Conforme tabela 4, no que se refere ao nível de escolaridade, notamos que 63% dos entrevistados têm formação acadêmica superior à exigida para o cargo de atendente que é ensino médio. Ficou demonstrado que a expectativa de salário melhor não está diretamente relacionada com a formação acadêmica, pois em todos os níveis de formação há elevado índice de desligamento em função de salário baixo.

Tabela 4 – Formação Acadêmica

Qual sua formação acadêmica	Total	Saída por salário baixo em relação à escolaridade
Ensino Médio	37,10%	60,87%
Pós Graduação	1,61%	0%
Superior Completo	19,35%	66,67%
Superior Incompleto	29,03%	66,67%
Curso Técnico	12,90%	37,50%
Total geral	100,00%	59,68%

Fonte: Pesquisa de Campo

Verificamos que o tempo de permanência na prestação de serviços no Poupatempo São José dos Campos não está relacionado ao grau de dependência do próprio salário, tampouco ao nível de escolaridade dos entrevistados, pois conforme tabela 5, os índices são semelhantes em todas as faixas de tempo.

Tabela 5 - Tempo de permanência no Poupatempo São José dos Campos

Quanto tempo trabalhou no Poupatempo São José dos Campos	Total	% dependência do próprio salário em relação ao tempo de permanência no Poupatempo	Nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo em relação ao tempo de trabalho
Até um ano	43,55%	18,52%	62,96%
De 1 a 2 anos	35,48%	22,72%	68,19%
De 2 a 3 anos	9,68%	16,67%	50,00%
de 3 a 4 anos	3,23%	0%	50,00%
Mais de 4 anos	8,06%	0%	60,00%
Total geral	100,00%	19,35%	62,90%

Fonte: Pesquisa de Campo

## 4.2 - Motivos do Desligamento

A tabela a seguir demonstra as causas dos pedidos de demissão do Poupatempo São José dos Campos, podemos notar que a questão salarial foi decisiva para o desligamento da maioria das pessoas, porém das pessoas que se desligaram por esse motivo, mais de 75% declarou que voltaria a trabalhar no Poupatempo e mais de 32% voltou a trabalhar na mesma função, podemos observar neste aspecto que uma falsa impressão em relação ao mercado de trabalho pode ter sido a causadora dos desligamentos motivados por salários e, a partir da constatação da realidade, a maioria dos entrevistados se dispõe a atuar novamente na mesma atividade.

Tabela 6 – Motivo da Saída do Poupatempo São José dos Campos

Qual o motivo da sua saída do Poupatempo São José dos Campos	Total
Salário baixo	54,84%
Recebeu outra proposta	17,74%
Problema pessoal	12,90%
Aumento da carga horária	6,45%
Relacionamento com chefia	1,61%
Outros	6,45%
Total geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação ao salário baixo ser o principal motivo alegado para a saída do Poupatempo São José dos Campos, podemos notar também que uma parcela significativa das pessoas que saíram do trabalho teve o valor do salário mantido ou reduzido, levando a confirmação da hipótese de que a avaliação dos pesquisados em relação ao salário do Poupatempo e os salários praticados no mercado talvez não estivesse muito clara.

Separando os dois principais motivos de desligamento, temos:

- **Salário Baixo:** 40% das pessoas que pediram demissão por este motivo estão estudando atualmente; 62% têm escolaridade acima do exigido para o cargo e 84% não depende do próprio salário para o sustento da família.
- **Recebeu Outra Proposta:** 59% das pessoas que pediram demissão por este motivo estão estudando atualmente; 70% têm escolaridade acima do exigido para o cargo e 80% não depende do próprio salário para o sustento da família.

Tabela 7 – Variação de Salário

Após sua saída do Poupatempo seu salário aumentou ou diminuiu	Total
Meu salário aumentou	59,68%
Meu salário Diminuiu	14,52%
Não aumentou nem diminuiu	25,81%
Total geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo

Foi verificado também que apesar de várias indicações de insatisfação, a maioria dos pesquisados não tem nenhuma restrição quanto à possível volta ao trabalho no Poupatempo São José dos Campos. Podemos notar que independente das adversidades inerentes ao trabalho de atendimento realizado não há rejeição em relação à possibilidade de voltarem a realizar as mesmas atividades e/ou função, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 – Aprovação em Relação ao Trabalho no Poupatempo São José dos Campos

Você voltaria a trabalhar no Poupatempo São José dos Campos	Total
sim	75,81%
não	24,19%
Total geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo

Devemos salientar que das pessoas que voltariam à trabalhar no Poupatempo:

- 49% houve redução ou manutenção do salário
- 81% não depende do próprio salário para o sustento da família
- 47% tem renda inferior à três mil reais/mês

#### 4.3 – Informações relevantes e observações dos entrevistados

Quando há nova licitação com troca de empresa, todos os funcionários são indicados para a contratação pela nova empresa. Em uma das trocas de empresa ocorrida em 2010 houve redução de aproximadamente 23% do salário dos atendentes e exclusão da carga horária de 36h/semana.

As atividades de atendimento são terceirizadas e, os atendentes têm que responder para três superiores de acordo com o tipo de solicitação. Para assuntos técnicos, se reportam ao supervisor do órgão em que está alocado, o supervisor é um funcionário público da secretaria de governo responsável pelo órgão; para assuntos referentes às normas e diretrizes do programa Poupatempo, se reportam à Administração do Poupatempo; e para assuntos administrativos, se reportam ao preposto da empresa terceirizada.

Em função de algumas observações feitas pelos entrevistados (apontadas abaixo), podemos notar que falta conhecimento sobre a prestação de serviços em empresa

terceirizada, das atribuições e responsabilidades de cada envolvido no processo. Muitos funcionários pensam que a Administração do Poupatempo deve resolver problemas administrativos da empresa terceirizada, há algumas colocações que demonstram o descontentamento pela não interferência do Poupatempo na rescisão contratual entre funcionário e empresa terceirizada. Verificamos também observações de funcionários alegando que o Poupatempo rebaixou seu salário, não havendo a clareza que se tratava de novo contrato com outra empresa embora as atividades fossem as mesmas.

Abaixo destacamos as observações deixadas pelos entrevistados para complementar sua justificativa pela opção de desligar-se do trabalho:

- Diminuição drástica do salário
- Falta de oportunidades de crescimento.
- Muita responsabilidade, salário baixo e maus tratos da população e administração do posto, só éramos cobrados e não recebíamos nenhum benefício, o salário era ridículo, se fosse para um funcionario publico realizar o nosso serviço ele ganharia mais ou menos uns 2.000,00 ou mais e com beneficio e nós recebíamos 600 reais, uma vergonha pelo serviço realizado. Até hoje não fiz homologação, é uma vergonha depois de um ano e o poupatempo não fez e não faz nada para ajudar os funcionários terceirizados, fica ai a minha indignação.
- Muita gente para mandar e exigir por tão pouca gratificação, o salário vinha sempre errado, sem condições adequadas para trabalhar, não consegui ganhar nem meu seguro desemprego por direito um dinheiro que seria dado pelo governo nem era a empresa artilimp que pagaria não nos deram o contrato de rescisão enrolado até hoje e também a própria administração do poupatempo não se manifestou em segurar os funcionarios na troca de empresa querendo nos pagar um salário menor para trabalhar o dobro de horas sem uma folga por mês ao sabado, conversei com pessoas que trabalham com empresas tercerizadas no qual comentaram que a administração do poupatempo teria que ser responsável por nós, pelo qual fomos contratados afinal para trabalhar para eles, sendo assim tiraram o corpo fora e o ministério público nos esqueceu.

- Muita dedicação e pouco reconhecimento em relação ao salário pago pelo serviço prestado, saí do Poupatempo sem receber o fundo de garantia, os quarenta por cento do fundo e também sem receber o seguro-desemprego, inacreditável.
- Falta de respeito da empresa arcolimp
- Falta de reconhecimento
- Muito estresse em função das trocas de empresa para receber uma miséria de salário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração do trabalho, logo no início da coleta dos dados básicos, a primeira dificuldade foi obter as informações referentes aos antigos funcionários que seriam objeto deste estudo. Como se tratam de terceirizados, muitas vezes de empresas diferentes, o controle do Poupatempo se limita a um cadastro básico onde não contam informações sobre o motivo do desligamento. Levando em consideração que o objetivo deste estudo é fazer um diagnóstico do motivo pelo qual o funcionário se desliga do trabalho, seria necessário excluir desta pesquisa os funcionários que tenham sido demitidos. Para essa identificação, foi necessário um trabalho de pesquisa interna com os administradores do posto.

Após a identificação da amostra da pesquisa, deu-se início ao contato prévio com os pesquisados através de telefonemas e e-mails, outra dificuldade foi em relação à desatualização das informações, muitos contatos não pertenciam mais aos entrevistados, tal fato prolongou essa fase do estudo e houve ainda a necessidade de novos levantamentos de dados.

Durante a aplicação da pesquisa, percebemos a demora no tempo de resposta, por esse motivo, houve necessidade de prorrogação do prazo para entrega da pesquisa. Com os primeiros resultados, pudemos notar que o processo de terceirização, muitas vezes, não é claro para os funcionários e que eles não tem a percepção real de qual é o papel a ser desempenhado por cada parte integrante do processo.

Com os resultados apresentados não se pretende finalizar a questão e apontar apenas um fator como responsável absoluto pelo atual quadro de elevada rotatividade de pessoal, pois notamos que apesar da questão salarial ser o principal fator apontado, outras questões que acentuam esse problema e ainda, grande parte das pessoas que alegam esse motivo para sua saída continua ganhando salário igual ou menor.

Sugere-se que a implantação de um processo de desligamento detalhado, com entrevista de desligamento e busca desses motivos no momento em que o mesmo ocorre possa visando contribuir para a melhoria do processo de gestão de pessoas dentro do Poupatempo e minimizar a rotatividade dos colaboradores.

## 6. REFERÊNCIAS

Institucional Poupatempo / O que é o Poupatempo? Disponível em: <http://www.poupatempo.sp.gov.br/oqueeopoupa/index.asp>. Acessado em 10 out. 2011

CERUTTI, Aldo; MARINO, Amauri; NONNATO, Carlos Bento; RIBERO, Juliana. 2003. Terceirização de mão de obra. MBA. Gestão de Sistemas de Informação. Disponível em: [http://www.lyfreitas.com/artigos\\_mba/terceirizacao.pdf](http://www.lyfreitas.com/artigos_mba/terceirizacao.pdf) Acessado em: 10 out. 2011

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. 1996. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho. Doutorado. Administração. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/tesedoutoradolimongi.pdf> Acessado em 12 out. 2011

GUNTHER, Hartmut. 2006. Psicologia. Teoria e Pesquisa. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acessado em 12 out. 2011

POCINHO, Margarida. 2009. Estatística Volume I, Disponível em : [http://docentes.ismt.pt/~m\\_pocinho/Sebenta\\_estatistica%20I.pdf](http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf). Acessado em 15 out. 2011.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. 2011. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitação de amostras por conveniência, Julgamento e Quotas. Administração on line. Disponível em: <http://www.poupatempo.sp.gov.br/oqueeopoupa/index.asp>

CHIAVENATO, Idalberto. 2002. Recursos Humanos Edição Compacta. 7ª Edição Editora Atlas.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

MASLOW, Abraham h. Maslow no Gerenciamento. Traduzido por Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no Trabalho. Ed. Fundação Getúlio Vargas 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, Carlos Mendes da Silveira. *O Conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital*. Disponível em: <<http://www.clubjus.com.br/cbjur.php?artigos&ver=2.19950>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

MACIEL, Alba Regina. *Conceito de Serviço Público*. Bate Byte. Disponível em: <http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1508>. Acesso em: 15 abr. 2012.

DANTAS, Marcelo ; CAVALCANTE, Vanessa *Pesquisa Qualitativa e Quantitativa*. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>. Acesso em 15 abr. 2012.