

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Bruna Prediger

ROTATIVIDADE NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE
MARAU/RS

Marau

2016

Bruna Prediger

ROTATIVIDADE NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE
MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Leonardo Decesaro.

Marau

2016

P922r Prediger, Bruna.

Rotatividade na área da construção civil no município de Marau/RS.

Bruna Prediger /. FABE, 2016.

39 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Leonardo Decesaro
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) —
Faculdade da Associação Brasileira de Educação , 2016.

Bibliografia: f. 37 - 38.

1. Administração pessoal – Rotatividade. I. Título.

CDD – 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Alvarito Baratieri – CRB-14º/273

Bruna Prediger

ROTATIVIDADE NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE
MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

Prof. Me. Leonardo Decesaro - FABE

Prof. Tatiana Gassen- FABE

Prof. Me Marlon Cucchi - FABE

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu pai Romeu Vilson Prediger e minha mãe Angelina Benin Prediger, que sempre se dedicaram expressamente a criação dos 3 filhos, vivendo uma vida humilde, sempre se preocupando com a saúde e educação e valores morais, deixando suas próprias ambições em último plano. Muitos percalços vieram, muitos sofrimentos, decepções, doenças, mas também houveram muitos momentos bons que o carinho, amor e atenção sempre estarão acima de tudo. Gostaria de agradecer com um amor muito especial ao meu avô, Gomercindo Benin que nos deixou durante este período e certamente, de sua forma, contribuiu muito para que este dia fosse possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a vida, um corpo e uma alma perfeita e o dom de conviver com pessoas tão especiais, em seguida à minha filha Alice Maurer da Silva, por ter chegado na minha vida e me fazer sentir o amor que minha mãe sente por mim, poder entender que não somos nada se não temos o porquê de acordar todos os dias e se dedicar à vida. Agradecer também à minha mãe Angelina Benin Prediger, por ser uma pessoa tão maravilhosa, amorosa e dedicada de coração aos filhos, ao meu pai Romeu Wilson Prediger, por sempre ter tomado postura de um pai rigoroso, firme e que hoje entendo que tudo foi pensando no caminho que deveríamos tomar, todos os valores aprendidos jamais serão esquecidos e certamente levados adiante. E por fim agradecer aos meus irmãos Vagner Prediger e Amanda Prediger por sempre estarmos unidos apesar de tudo, um dando força ao outro.

RESUMO

Este estudo buscou identificar como os gestores da área da construção civil de Marau/RS percebem a rotatividade de colaboradores em sua organização, bem como identificar ações utilizadas a fim de diminuir este índice, visto que a construção civil possui elevado nível de rotatividade comparado a demais setores. As empresas escolhidas para a realização do estudo são as que possuem seu sócio gestor diretamente ligado aos colaboradores em 3 organizações da cidade de Marau/RS. Se trata de um estudo de caso múltiplo, com estratégia qualitativa e de nível exploratório. Foram entrevistados o sócio gestor de cada uma das 3 organizações, a análise dos resultados foi realizada mediante confrontação de dados e teorias e identificado fatores que geram a rotatividade como a falta de mão de obra qualificada, o que isso afeta no desenvolvimento da organização, o que apontou-se gastos administrativos, gastos operacionais e o que os gestores aplicam na organização e/ou utilizam como diferencial para diminuir este índice.

Palavras chave: Construção civil, Gestão de pessoas, Rotatividade

ABSTRACT

This study aimed to identify how civil construction managers from Marau / RS understand the turnover of employees in their organization, as well as to identify actions used to reduce this index, whereas civil construction has a high level of turnover compared to other sectors. The companies chosen to carry out the study are those who have their managing partner directly linked to employees in 3 organizations in the city of Marau / RS. This is a multiple case study, with a qualitative strategy and of exploratory level. Were interviewed the managing partners of each of the three organizations, the analysis of the results was carried out by comparing data and theories, identifying factors that generate turnover, what that affects in the development of the organization, what the managers apply in the organization and / or what they use as a differential to decrease this index.

Keywords: Civil construction, Personnel management, Turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Índice de rotatividade 1.....	16
Figura 02: Índice de rotatividade 2.....	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Variáveis externas.....	17
Quadro 02: Variáveis internas.....	18
Quadro 02: Variáveis da pesquisa.....	24
Quadro 04: Caracterização dos respondentes.....	26
Quadro 05: Ações desenvolvidas e diferenciais oferecidos.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	<u>10</u>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	<u>11</u>
1.2 OBJETIVOS	<u>11</u>
1.2.1 Geral	<u>11</u>
1.2.2 Específicos	<u>11</u>
1.3 JUSTIFICATIVA	<u>12</u>
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	<u>13</u>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	<u>13</u>
2.2 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	<u>14</u>
2.2.1 Taxa de Rotatividade	<u>15</u>
2.2.2 Causas da Rotatividade	<u>17</u>
2.1.1 Consequências da Rotatividade	<u>19</u>
2.1.1 Técnicas de Diminuição da Rotatividade	<u>20</u>
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	<u>23</u>
3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	<u>23</u>
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	<u>23</u>
3.2.1 Natureza	<u>23</u>
3.2.2 Nível	<u>24</u>
3.3 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	<u>24</u>
3.4 PARTICIPANTES	<u>24</u>
3.5 PROCESSO DE COLETA	<u>25</u>
3.6 PROCESSO DE ANÁLISE.....	<u>25</u>
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	<u>26</u>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	<u>26</u>
4.2 MOTIVOS PERCEBIDOS PARA A ROTATIVIDADE	<u>27</u>
4.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO	<u>29</u>
4.4 AÇÕES PARA MINIMIZAR A ROTATIVIDADE	<u>30</u>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	<u>33</u>

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer organização que busca sobrevivência no mercado atual é imprescindível o reconhecimento da importância do cuidado com os recursos humanos. Como manter ativo o capital intelectual e como reter talentos. Portanto, a gestão estratégica de pessoal, segundo Chiavenato (2004), tem grande relevância para o processo de gestão estratégica de toda a organização e apresenta grandes benefícios para o processo da gestão como um todo.

Gestão de pessoas sob o conceito de Gil (2006b) é uma expressão que aparece ao final do século XX, e caracteriza-se como uma função gerencial que busca a cooperação dos colaboradores das organizações, para alcançar tanto os objetivos individuais quanto da organização. Esta expressão construiu uma evolução das expressões como Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, entre outras.

A rotatividade de funcionários, ou *turnover*, termo em inglês muito utilizado, caracteriza-se pela soma dos colaboradores admitidos e demitidos. Obtendo como resultado a divisão pelo número de colaboradores de um determinado período. Podendo ser especificado utilizando dados mensais, semestrais e ou anuais (PINHEIRO, 2013).

Estas saídas e entradas de colaboradores, quando em grande número, prejudicam o bom funcionamento de todo o processo organizacional. Silva (2001) comenta que, a perda de “experiência” de um colaborador desligado pode demorar muito tempo para ser recuperada pela organização, além de poder afetar o desempenho de outros colaboradores por diversos fatores, como a percepção dos motivos que levaram ao desligamento e insegurança quanto à instabilidade de emprego.

Este tema é de grande relevância e desencadeia extrema preocupação por parte das organizações. Nos últimos anos, a importância dada a esta questão problema tem sido muito maior, pois a cada desligamento, e provável nova admissão, a geração de custos para a organização é extremamente alta. Podemos citar como alguns destes custos: treinamentos, impostos, taxas, recrutamento, seleção e gastos com desligamento.

Neste capítulo, além da introdução serão apresentados a questão problema, os objetivos que se dividem em geral e específicos e justificativa da pesquisa. No capítulo seguinte é apresentada a revisão da literatura. No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos, identificados como os mais adequados para responder a questão problema proposta. Posteriormente, no capítulo seguinte, a análise dos resultados das

entrevistas com os gestores de 3 organizações do ramo da construção civil de Marau/RS. Por fim são apresentadas as considerações finais do trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O setor da construção civil de Marau/RS é amplo e está em constante crescimento, junto com este setor caminham outros diversos, como as imobiliárias por exemplo, que dependem do trabalho desempenhado pelo primeiro.

Sabe-se que a rotatividade elevada de colaboradores dentro deste setor pode prejudicar consideravelmente o bom andamento e até mesmo comprometer o prazo de entrega de uma obra, ou edificação, o que também pode acarretar ações contra a organização, por isso buscase, com a questão abaixo, compreender como está sendo tratada esta situação.

Qual a percepção de gestores de empresas da construção civil quanto ao tema rotatividade de funcionários?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos os quais são divididos em geral e específicos.

1.2.1 Geral

Compreender a percepção de gestores de empresas da construção civil quanto ao tema rotatividade de funcionários.

1.2.1 Específicos

- a) Identificar quais motivos são percebidos pelos gestores para a rotatividade em sua organização.
- b) Investigar como a rotatividade de funcionários afeta o funcionamento da empresa.
- c) Entender quais ações os gestores desenvolvem para diminuir os índices de rotatividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este tema é de grande relevância, podendo ser utilizado como base de estudos para as organizações, já que apresenta interpretações de quais as motivações para a rotatividade, o quanto a rotatividade pode afetar a organização e o que está sendo feito para diminuir estes índices. Sabendo-se que um alto nível de rotatividade afeta diretamente a produção, podendo interferir na confiança e credibilidade da organização perante seus *stakeholders*.

Atualmente os gastos envolvendo trocas de funcionários são bastante elevados, mas, a perda não se resume somente a estes gastos com demissões e contratações, mas também com a perda de produção que terá consequência direta na área financeira, prejudicando muitas vezes de forma significativa o bom andamento da organização.

O setor da construção civil, aponta características diferentes em diversas regiões do país, em um local específico, podem ocorrer construções de modo sazonal, como a construção de uma ponte, viaduto, ou hidrelétrica, este tipo de característica passa uma visão divergente sobre o tema rotatividade se comparado a um local que não possui esta característica, como em uma cidade de menor porte em que a construção civil é focada em construções convencionais.

Em Dieese (2011) segundo dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) no ano de 2009, o setor da construção civil estava em primeiro lugar no quesito “mais alta taxa de rotatividade”. Os dados informam significativa rotação anual dos postos de trabalho, medida em relação ao estoque médio de cada exercício da RAIS.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Hoje, o cenário apresentado deixa claro a necessidade de capital intelectual como base para manter uma empresa estabelecida em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, diferente do tempo em que o foco era a tecnologia, o processo, o acesso a recursos financeiros, entre outros. Lacombe (2005), refere que com isso, o papel da área de recursos humanos se faz cada vez mais necessário, bem como a necessidade de moldá-lo, afim de se adaptar a estas mudanças do mercado.

Segundo Chiavenato (2010), o setor de uma organização, até o momento denominado Recursos Humanos está sofrendo alterações de comportamento, visão e valores, tamanha a sua importância na organização e gestão da mesma. Até mesmo o termo utilizado Administração de Recursos Humanos está sendo substituído por títulos mais modernos, como: gestão de capital humano, gestão de capital intelectual, administração do capital intelectual, gestão de pessoas, gestão de talentos, entre outros.

As organizações obtendo as pessoas como enfoque, e tendo ciência de que o capital humano é seu maior ativo, é necessário que o cuidado com o setor de gestão de pessoas seja extremo, são as pessoas que podem fazer uma organização ir ao sucesso. Depende dos colaboradores boa parte do resultado final de uma empresa, bem como a satisfação dos clientes.

Gil (2007) identifica que, são as pessoas o maior capital que dispõem as organizações, devendo ser selecionadas e recrutadas com extrema competência, já que falhas durante este processo podem comprometer demais ações de gestão a serem desenvolvidas pela organização.

É fundamental em uma organização que a gestão de recursos humanos esteja alinhada com os objetivos de toda a organização, e cabe ao administrador o papel de gerenciar estes fatores, Lacombe (2005) afirma que:

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O

trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e *não há seguro contra a perda desse importante ativo.*

Porém, é de extrema necessidade que seja apresentado de forma clara aos colaboradores, quais são os objetivos da empresa e auxilia-los a identificar de que forma estes podem estar ligados aos objetivos pessoais.

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização. (ARGENTI. 2006)

Borges; Brandão; Marinho (2010) comenta que, a Administração de Recursos Humanos, consiste em planejar coordenar e controlar as técnicas que promovem o desempenho pessoal dos colaboradores e para que este objetivo seja alcançado é necessário manter pessoas com capacidade atuando em uma empresa.

Sabe-se que, o investimento no capital humano nas organizações, administrado com toda a importância necessária, pode ser um decisivo fator para a redução da rotatividade de colaboradores e demais fatores negativos da empresa. Neste sentido, segundo declara Cardozo (2005), os colaboradores são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É necessário um cuidado especial de seus administradores na questão da Gestão do *Turnover*, ou seja, administrar os índices de rotatividade de pessoal da organização.

2.2 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Rotatividade de funcionários ou *turnover*, é um tema que desperta muita curiosidade e preocupação para as organizações, pelo fato de tratar do capital humano que as mesmas possuem, o que é de suma importância, bem como citou-se a importância de compreender e trabalhar este capital humano para que seja preservado.

Há diferentes definições e conceitos sobre rotatividade de funcionários, nos quais podemos encontrar também expressões como: rotatividade de pessoal, rotatividade de recursos humanos ou o termo inglês *turnover*.

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal é caracterizada pela saída de alguns funcionários das organizações e a entrada de outros, para que possam substituir os desligamentos:

A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado, por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) ainda comenta que existem dois tipos de desligamento: o desligamento pela iniciativa do colaborador, onde por diversas variáveis o colaborador decide pelo desligamento, e o desligamento por iniciativa da organização que são as demissões, quando a empresa decide por questões diversas substituir o colaborador.

Chiavenato (2009) que define a rotatividade de funcionários como a “flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” relacionando a transação de pessoas entre ambiente e organização com a quantidade de pessoas que entram e se desligam da mesma.

Já Milkovich e Boudreau (2011, p. 267) explicam que o termo rotatividade muitas vezes é utilizado para se referir aos desligamentos voluntários dos colaboradores, entretanto por rotatividade se entende também a substituição, ou seja a empresa ingressa com um novo colaborador no setor ou na vaga em que houve a perda.

Cintra; Pedroso (2010) explica que, as empresas do setor da construção civil, possuem uma maior dificuldade na questão da rotatividade devido a questões da própria mão de obra que ou é pouco capacitada e qualificada ou possui profissionais de extrema qualidade, onde são direcionados a exercer uma ocupação específica.

Chiavenato (2009) comenta que é saudável que uma organização possua certo nível de rotatividade e que este nível é suportado pelo sistema, podendo até ser controlado, a organização optando por ampliar as contratações, no caso entradas superiores às saídas, a fim de ampliar os resultados ou com a retirada de colaboradores, (saídas maiores que entradas), a fim de esvaziar o sistema.

2.2.1 Taxa de rotatividade

A taxa de rotatividade segundo Cintra; Pedroso (2010) pode ser calculada de duas maneiras, uma em forma de percentual dos colaboradores que circulam pela organização e outra que busca identificar e calcular os desligamentos e suas prováveis causas.

Segundo Chiavenato (2009) é utilizada a seguinte equação para fins de planejamento de RH. “Esse índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de funcionários” formula de cálculo descrita na figura 01.

Figura 01: Índice de rotatividade 1

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Em que:

A: Admissões dentro do período calculado.

D: Todos os desligamentos dentro do período calculado (saídas).

EM: Considerado o efetivo médio dentro do período estabelecido, pode ser utilizada a soma do efetivo do início e do final do período dividido por 2.

Já para realizar o cálculo do índice de rotatividade somente para o fim de investigar as causas dos desligamentos e as consequências para a organização, se utiliza a divisão das demissões multiplicado por cem, pelo efetivo da empresa assim como mostra a figura 02 (CINTRA; PEDROSO, 2010).

Figura 02: Índice de rotatividade 2

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Demissões} \times 100}{\text{Efetivo médio}}$$

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Em Dieese (2011) Segundo dados da RAIS (relação anual de informações sociais), foram calculadas as taxas de rotatividade no mercado de trabalho, e se destacaram pelos elevados índices os anos de 2001, 2004, 2007, 2008, 2009 e 2010.

45,1%, em 2001; 43,6%, em 2004; 46,8, em 2007; 52,5%, em 2008, e 49,4%, em 2009. Considerando os últimos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a taxa de 2010 atingiu o patamar de 53,8%. Os

resultados revelam significativa rotação anual dos postos de trabalho, medida em relação ao estoque médio de cada exercício da RAIS.

Ainda no estudo, foram apresentadas as taxas de rotatividade no ano de 2009, de diversos setores, de modo em que são exportadas as taxas de rotatividade geral e descontada, que exclui os seguintes fatores: “transferência, desligamento a pedido do trabalhador, aposentadoria e falecimento”.

- 1º) construção civil: taxa do setor - 108%; taxa descontada - 86%
- 2º) setor agrícola: taxa do setor - 98%; taxa descontada - 74%
- 3º) comércio: taxa do setor - 58%; taxa descontada - 42%
- 4º) serviços: taxa do setor - 54%; taxa descontada - 38%
- 5º) indústria de transformação: taxa do setor - 50%; taxa descontada - 37%
- 6º) indústria extrativa mineral: taxa do setor - 27%; taxa descontada - 20%
- 7º) serviços industriais de utilidade pública: taxa do setor - 25%; taxa descontada - 17%
- 8º) administração pública: taxa do setor - 15%; taxa descontada - 11%

“É importante destacar aqui, que os dois setores com as maiores taxas, a construção civil e o setor agrícola, apresentam ainda uma rotatividade de cunho sazonal” (DIEESE, 2011). Levando em conta que a construção civil possui picos em determinadas épocas, nas quais são necessárias a abertura de novas vagas de emprego e outras épocas em que é necessário o desligamento de diversos colaboradores.

2.2.2 Causas da rotatividade

De acordo com Chiavenato (2010, p. 90), “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”. No Quadro 01, podemos destacar algumas das variáveis apontadas pelo autor.

Quadro 01: Variáveis externas

Situação de oferta e procura do mercado de RH
Conjuntura econômica
Oportunidades de emprego

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Lacombe (2005) cita como causas da rotatividade alta, alguns fatores internos da empresa e explica que é preciso ficar atento para todos os motivos que podem levar à insatisfação dos colaboradores e por consequência a rotatividade elevada.

No quadro 02 estão expressas as variáveis internas apontadas por Lacombe (2005) e Chiavenato (2010).

Quadro 02: Variáveis internas

Política salarial e de benefícios oferecida pela organização
Estilo gerencial/gestão
Oportunidades de crescimento interno
Desenho de cargos
Relacionamento humano
Condições físicas e psicológicas de trabalho
Clima e cultura organizacional
Insegurança quanto a manutenção do emprego
Supervisão inadequada
Deficiência na comunicação

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Além das variáveis internas e externas, podem contribuir para um aumento da rotatividade, uma falta de estruturação nos processos de recrutamento e seleção dentro das organizações, segundo o estudo de Borges; Brandão; Marinho (2010) “a falta de processos mais bem sistematizados de recrutamento e seleção faz com que seja grande o número de trabalhadores contratados, mas que logo se mostram inadequados contribuindo para a alta rotatividade”.

O autor ainda destaca que:

A ocorrência nas empresas de Construção Civil de admissões e demissões constantes se dá por fatores diversos, tais como: a falta de mão-de-obra especializada para as funções, (...) a falta de treinamento após admissão e o desinteresse pelo salário baixo que desestimula os mais jovens a seguir a profissão, (...) e até mesmo o incentivo do seguro desemprego, que paga de 3 a 5 meses aos desempregados “sem trabalhar” após cada 18 meses de trabalho. Neste período, muitos deles trabalham em construções particulares “fazendo bicos” (BORGES; BRANDÃO; MARINHO 2010).

Já Dubrin (2006) afirma que o alto índice de rotatividade aponta que a empresa não é um bom local de trabalho por inúmeras razões, quando a empresa desenvolve uma reputação de alta rotatividade, fica mais difícil atrair substitutos talentosos e motivados.

No caso da construção civil, uma característica apontada por Cintra e Pedroso (2010) é o fato de que as organizações podem obter um alto índice de rotatividade por possuírem em sua região uma característica de construção em etapas e cita o exemplo de que, em uma casa primeiro é realizado a base e posteriormente o telhado, como em uma construção de hidrelétrica é realizada primeiramente a medição e em seguida a escavação e concretagem.

O autor ainda comenta, que as obras realizadas em etapas favorecem a rotatividade já que cada etapa possui profissionais diferentes capacitados para sua realização, e os profissionais que já concluíram seu trabalho são realocados ou muitas vezes desligados da organização.

Neste sentido, Chiavenato (2009) aponta que a entrevista de desligamento costuma ser o meio mais eficaz para se obter as reais causas dos desligamentos, no entanto, algumas empresas aplicam a entrevista apenas para funcionários que solicitam o desligamento, mas, o aconselhado é que seja aplicada a todos os desligamentos, mesmos os que são de autoria e decisão da empresa, para que possa ser obtido um controle geral de todas as causas de rotatividade.

2.2.3 Consequências da rotatividade

A rotatividade tem um custo elevado para as organizações, como afirma Lacombe (2005) pode ser considerado as despesas com recrutamento, seleção e admissão, integração do novo colaborador, as verbas rescisórias a pagar, e o próprio custo com entrevista de desligamento e sua análise.

Para compreender de maneira eficiente os custos envolvendo admissões de demissões, deve-se compreender as relações desde a primeira entrevista até o desligamento.

Segundo Xavier (2006) “Num cálculo simples, poderíamos dizer que a admissão de um colaborador, em empresa organizada que busca processos racionais de seleção, tem um custo que varia de um a dois salários do admitido”. O autor ainda comenta que, o período de treinamento em que o colaborador será pouco produtivo, somado aos custos trabalhistas da demissão e acrescidos dos gastos do período do desligamento, geram um valor muito alto para

a empresa arcar com cada colaborador, e recomenda que as demissões devem ser realizadas em menor número possível.

Muitas organizações não tem como desviar destes gastos, apenas tem a opção de tentar minimiza-los, quanto a outros segmentos como o da construção civil, algumas opções podem surgir para que a rotatividade elevada não prejudique tanto no processo financeiro da empresa.

Borges; Brandão; Marinho (2010) comenta que os encargos sociais a serem pagos pela organização quando há uma contratação, estão fazendo muitas organizações do ramo da construção civil, optarem pelo método de empreitadas para a realização de alguns serviços como: ferragens, hidráulica, elétrica, pintura entre outros.

Mas a perda muitas vezes está ligada indiretamente à saída dos colaboradores, como afirma Lacombe (2005).

A possível diminuição da rotatividade em virtude da perda de experiência dos que saíram, nos quais a empresa deve ter investido durante o período em que trabalharam para ela; o possível reflexo na produtividade dos que continuam; o possível reflexo nos negócios e na imagem da empresa. A saída de pessoas implica a perda de conhecimento e, às vezes, atraso na produção e perda de qualidade [...]. Se o demitido ou demissionário for trabalhar para um competidor, a perda é ainda maior, por meio da transferência de conhecimento e por poupar ao concorrente o custo da formação de um profissional.

Dieese (2011) comenta que segundo informações da RAIS (relação anual de informações sociais) as elevadas taxas de rotatividade estão influenciando na queda do tempo médio de emprego dos trabalhadores, os dados comparados foram do ano de 2000 em que o tempo médio de trabalho era de 4,4 anos, já em 2009 este tempo diminuiu para 3,9 anos, comparando o Brasil a outros 25 países, é o segundo país com menor tempo médio de trabalho.

Já em Dieese (2014), evidenciou-se que, nos últimos anos a duração do tempo de emprego vem diminuindo. Dados atualizados da Rais de 2012 mostram que 45 % do total de desligamentos ocorreram com menos de seis meses de contrato de trabalho, o que somado à segunda faixa de período, são quase 2/3 ou 66,5% dos desligamentos ocorridos em menos de 1 ano em 2012.

2.2.4 Técnicas de diminuição da rotatividade

Segundo Xavier (2006), as empresas devem levar em consideração, que a melhor maneira de reter seus talentos, é acreditar na capacidade de seus colaboradores em contribuírem para os objetivos da organização e mantê-los sempre motivados e desafiados, agindo como organizações visionárias que controlam os resultados e não as pessoas.

Lacombe (2005) comenta que para diminuir a taxa de rotatividade, algumas empresas contam com algumas táticas, principalmente de motivação, como benefícios oferecidos aos colaboradores que se mantem na empresa geralmente após longo período de trabalho, para estimular que o colaborador permaneça na organização. Esta prática é conhecida como “algemas de ouro”.

No entanto, o autor destaca que, segundo pesquisas, o mais importante é o modo como são tratados os colaboradores, e o apoio que recebem, explica ainda que o nível alto de rotatividade pode ser isolado de algum setor e pode estar associado ao descontentamento, a empresa deve ficar atenta e analisar, se este setor não fizer parte diretamente do núcleo das atividades da empresa, pode-se cogitar a hipótese de terceirização.

Já Nicoleti; Andrade (2008) comenta que, é de suma importância que as organizações revejam seus métodos de comunicação, *feedback*, reconhecimento profissional e planejamento de carreira com seus colaboradores, afim de deixá-los alinhados, podendo assim melhorar o aspecto da rotatividade de mão de obra. Xavier (2006) por sua vez, cita o *feedback* como uma postura correta para uma comunicação aberta e franca, explica que é necessária a implantação de mecanismos por meio dos quais os colaboradores possam expressar e apresentar, sugestões, ideias e críticas.

Outro aspecto a ser analisado é a questão do seguro desemprego, como visto anteriormente, o seguro desemprego pode ser visto como um incentivo ao aumento das taxas de rotatividade, porém analisando as afirmações em Dieese (2014) pode-se observar outro lado da questão, onde o sistema público é ameaçado pelos altos índices de rotatividade, e sugere ações para que as organizações diminuam suas taxas de demissões.

Uma primeira medida, mais estruturante de outra concepção e política de relações de trabalho, seria a ratificação da Convenção 158 da OIT, que trata de colocar limites à demissão imotivada. Não se trata de proibir a demissão, mas de colocar regras e limites, (...). Além dessa medida mais estrutural, é importante a elaboração de um plano de ação composto de várias frentes visando atacar as várias causas e dinâmicas que promovem a rotatividade. Especificamente sobre a regulamentação do parágrafo 4 do artigo 239 da Constituição, que diz que “O financiamento do seguro desemprego receberá uma contribuição adicional da empresa cujo índice de rotatividade da força de trabalho superar o índice médio da rotatividade do setor, na forma estabelecida por lei”, a penalização das empresas, por si só, não resolve a maior parte do problema da rotatividade (DIEESE, 2014).

O Autor ainda comenta que, “qualquer medida nesta direção não tenha caráter arrecadatório. O que deveria ser pensado é em uma contribuição com o objetivo de induzir as empresas a operarem com menores taxas de rotatividade”. Além de diminuir a incidência de pedidos aos benefícios sociais, as medidas auxiliariam à diminuição dos índices de rotatividade nas organizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O capítulo a seguir aborda o método utilizado para a realização do estudo.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Segundo o conceito de Marconi e Lakatos (2010) método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. Com isso o método nos indica o caminho que auxilia a detectar erros e dá o suporte para as decisões.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento enfatiza os procedimentos de coletas e análise dos dados, em linhas gerais, expressa o desenvolvimento da pesquisa. O mesmo abrange o planejamento da pesquisa em sua forma mais ampla, desde a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta dos dados (GIL, 2006a).

Para a realização do trabalho, elegeu-se o estudo de caso múltiplo que, segundo Yin (2005) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Já Gil (2002) define estudo de caso como um estudo aprofundado e exaustivo de um ou de alguns objetos, no qual permite o conhecimento mais amplo e detalhado, esta definição se encaixa no objetivo do presente trabalho.

Segundo Yin (2005) o mesmo estudo pode conter mais de um caso, caracterizado assim como estudo de caso múltiplo, onde as evidências apresentadas de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo geral é visto como mais robusto.

3.2.1 Natureza

O presente estudo identifica-se como qualitativo. Segundo Richardson (2012, p. 90) “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentadas pelos entrevistados”.

3.2.2 Nível

Foi definida a presente pesquisa de nível exploratório. Esse tipo de estudo tem como objetivo proporcionar uma maior afinidade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2006a).

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

No quadro 03 estão dispostas as variáveis que compõem esse estudo.

Quadro 3: Variáveis de pesquisa

Variável	Autor	Questão
Causas da rotatividade	Chiavenato (2010)	1, 2, 3
Consequências da rotatividade	Lacombe (2005)	4
Ações para redução da rotatividade	Lacombe (2005)	2, 5, 6, 7

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

3.3 PARTICIPANTES

Para a realização do estudo foram selecionadas 3 empresas do segmento da construção civil de Marau, para que possam os gestores proprietários destas organizações, apresentarem seu parecer quanto à percepção do tema rotatividade de funcionários.

A quantidade de 3 empresas definiu-se pelos critérios de acessibilidade e que seus sócios atuem diretamente ligados ao relacionamento com seus colaboradores, para que assim consiga-se obter informações mais abrangentes quanto aos casos de rotatividade, já que gestores com um relacionamento mais estreito com seus colaboradores podem ter maiores considerações sobre o que a rotatividade afeta dentro da organização.

3.4 PROCESSO DE COLETA

Foram utilizados dados primários coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, conforme pode ser observado no apêndice A. O roteiro de entrevista foi construído com base nas variáveis de pesquisa, o mesmo possui 07 questões abertas, as quais foram agendadas as entrevistas, gravadas e posteriormente transcritas para a realização das análises. Na primeira parte procura-se caracterizar os respondentes e na segunda abordar as variáveis.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Os dados da coleta das pesquisas foram transcritos, categorizados e posteriormente feita a análise dos conteúdos levando em conta as considerações gerais dos entrevistados.

Para Bêrni e Fernandez (2012apud BARDIN,1979, p. 41) “análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicação voltadas à obtenção, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens”.

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os sócios gestores de 3 construtoras de Marau, a fim de identificar as suas percepções quanto ao tema rotatividade de funcionários em sua organização do ramo da construção civil.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A caracterização dos respondentes busca identificar o perfil geral dos gestores da construção civil em Marau. Por questão de sigilo, as empresas não serão identificadas e sim denominadas como: Alfa, Beta e Gama. Assim respectivamente como seus respondentes identificados como R1, R2, R3.

O quadro 04 demonstra estas caracterizações e expõe a idade e sexo dos respondentes, quantidade de funcionários, tempo em que a empresa atua no mercado e o tempo de duração da entrevista.

Quadro 04: Caracterização dos respondentes

	Alfa / R1	Beta / R2	Gama / R3
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Idade do entrevistado	26 anos	60 anos	52 anos
Quantidade de colaboradores	12 colaboradores	15 colaboradores	8 colaboradores
Idade da empresa	25 anos	23 anos	7 anos
Duração da entrevista	13 min	15 min	26 min

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

A quantidade de funcionários entre as 3 organizações é muito semelhante, vale ressaltar que, o número de colaboradores apresentado no quadro 04, correspondem a quantidade de colaboradores admitidos pela organização, excluindo os colaboradores terceirizados.

4.2 MOTIVOS PERCEBIDOS PARA A ROTATIVIDADE

Chiavenato (2010) aponta que, a rotatividade é o efeito de algumas variáveis, externas e internas, cita como uma das variáveis externas, a situação de oferta e procura do mercado e como variável interna a oportunidade de crescimento interno e as condições físicas e psicológicas de trabalho. O que pode-se avaliar, ir de encontro ao comentário do R1, o qual comenta que, até pouco tempo, poderia dizer que a oferta de emprego seria o principal motivo gerador de rotatividade, porém, acredita que hoje em dia este não seria mais o principal causador e sim a segurança de benefícios sociais:

(...) Tu trabalha alguns meses, recebe o seguro desemprego (...) o que as pessoas nos relatam é isso, muitas pessoas saem em razão do seguro desemprego, por que hoje o salário da construção civil já não é mais baixo, já não é uma profissão que tu não tenha perspectiva de crescimento, hoje já tem, as condições de trabalho, são muito melhores do que eram a 5 anos atrás, segurança, então a gente já não consegue avaliar hoje, salvo esta situação, o motivo da rotatividade na nossa empresa ou nos parceiros que a gente conhece (...) (R1).

(...) Sempre por causa do seguro desemprego, ou você faz o acerto ou eles te aprontam pra mim mandar embora, eles nunca saem assim, espontâneo sabe? (...) (R2).

Porém, ao analisar a fala do R2, referente a mesma questão, de forma direta, aponta o seguro desemprego como principal motivador para os desligamentos de seus colaboradores em sua organização. Comenta também que no ano de 2014 a 2015, chegaram a ter perto de 100 funcionários contratados e que o fluxo de entradas e saídas era enorme, estourava os seis meses a exigência era fazer o “acerto”.

O que chama a atenção é que, tanto o R1 quanto o R2, frisaram em suas entrevistas que parte dos colaboradores que solicitam o desligamento, o fazem próximo ao período de 6 meses, em função do benefício social. Estas informações são comprovadas com os dados informados pela Rais, onde apontam que, no ano de 2012, 45% do total de desligamentos ocorreram com menos de seis meses de contrato e quase 2/3 ou 66,5% dos desligamentos aconteceram em menos de um ano de trabalho.

Outro fator apontado como causa da rotatividade, foi a baixa qualificação da mão de obra disponível, fator este acentuadamente presente no ponto de vista do R3, onde afirma que, em um momento de grande expansão da construção civil, por volta do ano de 2013, houve uma elevada demanda por mão de obra, as empresas precisavam suprir uma necessidade do

mercado e por fim acabavam contratando pessoas sem o mínimo de instrução para a realização dos serviços, isso acarretou no alto número de demissões por parte das organizações, em sua empresa especialmente com o número de 70% dos desligamentos.

O R3 ainda comenta que:

Era muita procura por mão de obra, então eles não estavam se importando, já por causa dessa baixa qualificação deles, se ele estava trabalhando contigo ganhando um valor, o outro oferecia cem reais a mais, ele já te abandonava e ia para o outro, então, (...) são profissionais com pouca instrução né, então isso aí pra ele tanto faz né, se ele está hoje empregado, amanhã se está no seguro desemprego, então isso gera uma rotatividade muito alta (R3).

Percebe-se que, mesmo contendo contextos diferenciados, os três entrevistados passam a impressão de que a construção civil regional está carente de mão de obra comprometida, dedicada e qualificada, em momento algum foi apontado pelos gestores a detecção de falhas de na gestão das organizações no que diz respeito a recrutamento e seleção ou falta de treinamentos adequados como comentam os autores, Borges; Brandão; Marinho (2010) “a falta de processos mais bem sistematizados de recrutamento e seleção faz com que seja grande o número de trabalhadores contratados, mas que logo se mostram inadequados contribuindo para a alta rotatividade”

Segundo Dieese (2011) que utilizou dados da Rais, a taxa de rotatividade na construção civil foi de 108% em 2009, sendo que 86% são de desligamentos por iniciativa da organização. Podemos confrontar estes dados levando em conta o comentário do R3, que afirma ser a maior taxa de desligamento a pedido da organização, porém pode-se entender que, nos comentários do R1 e R2 os desligamentos informados não constam em pesquisas como sendo dos colaboradores, já que o pedido para fazer o “acordo” inclui como sendo iniciativa da organização.

Demais opções de causas da rotatividade não foram identificadas nas entrevistas realizadas, um dos motivos pode ser o fato de que nenhum dos entrevistados afirma realizar entrevista de desligamento estruturada com seus colaboradores para que posteriormente possa ser analisada. Chiavenato (2009) comenta que a entrevista de desligamento é um meio muito eficaz de reconhecer as causas da rotatividade, pois revela insatisfações, frustrações e até mesmo a imagem que a empresa passa para o colaborador, por isso da sua importância ser realizada e principalmente analisada mesmo que o desligamento venha por iniciativa da organização.

O que se destacou nas entrevistas do R2 e R3, é o fato dos sócios gestores não identificarem o termo entrevista de desligamento, como um meio de *feedback* quanto as satisfações e insatisfações, e sim, a compreenderem apenas como um meio de comunicação verbal, simples e sem estruturação. É o que podemos identificar na fala do R2, quando lhe foi questionado se a empresa realiza entrevista de desligamento.

(...)Faz, sempre verbal, tudo verbal, só pergunta o porquê? A gente tenta de tudo, eles alegam sempre que estão apertados de valores né, que daí eles saem da empresa vão trabalhar em uma outra empresa, sem carteira assinada, e ficam recebendo o seguro desemprego(...) (R2).

Da mesma forma o R3, afirma que é realizada a entrevista de desligamento apenas de forma verbal, mesmo assim sendo por muitas vezes negada pelo colaborador, que não aceita a conversa ou simplesmente chega a não ter mais contato direto com a organização no momento do desligamento.

Quanto ao R1, apenas afirmou não realizar, de nenhuma forma, entrevista de desligamento, no entanto comenta que talvez esta poderia ser uma maneira de ajudar a identificar os motivos da rotatividade elevada em sua organização.

4.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

O entrevistado R1 relata como principais consequências da rotatividade em sua organização o alto custo administrativo, como gastos com admissão, demissão, treinamentos e fornecimentos de equipamentos de proteção individual e o custo operacional em obra que seria a troca de colaborador para muitas vezes realizar o mesmo trabalho, mencionando também que esta troca gera um atraso na realização dos serviços.

Estes dados alinham-se ao conceito de Lacombe (2005) que afirma que as despesas com recrutamento, seleção, admissão, integração geram um alto custo para a organização e se complementam com as informações relatadas por Xavier (2006), onde comenta que os custos a serem analisados em decorrência da rotatividade, devem começar a ser contabilizados a partir do momento da primeira entrevista, até a finalização do desligamento.

Como já afirmado acima, gasto com contratação e demissão é uma das principais consequências da elevada rotatividade, apresentadas pelos gestores respondentes da pesquisa, e são por muitas vezes difíceis de serem controlados pelas organizações, já no que diz respeito a alguns setores específicos que conseguem adquirir alternativas para a diminuição destes

gastos, como comenta Borges; Brandão; Marinho (2010) estes gastos estão fazendo com que muitas empresas do ramo da construção civil, optem pelo método de empreitada para a realização de alguns serviços. O que é apresentado no capítulo seguinte, de forma semelhante, como sendo uma das soluções encontrada para a eliminação deste passivo.

Porém há outras variáveis que podem ser percebidas no decorrer do tempo, e que foram afetadas diretamente por estas transações de pessoal. Afirma o R3 que por muitas vezes ocorreram trocas de colaboradores com serviços não acabados.

(...) vários serviços você tem dois ou três pessoas que fizeram o mesmo serviço, e daí, tu não tem para quem reclamar ou como que você vai justificar isso ai quando você entregou uma obra (...) (R3).

Comenta também o R3 que por muitas vezes os clientes reclamam por que em algum local específico o trabalho foi realizado de certa forma e no cômodo seguinte de forma divergente.

Seguindo a linha de pensamento relacionada às consequências da rotatividade nas obras realizadas pelas construtoras, o R2 afirma que na sua organização, são facilmente percebidos os retardos no dia a dia das construções, onde possuem colaboradores que dependem do trabalho ou do comando dos demais, quando ocorre o desligamento repentino de um líder ou de um cargo acima, seus liderados ficam prejudicados, muitas vezes trancando a obra por falta de instrução.

4.4 AÇÕES PARA MINIMIZAR A ROTATIVIDADE

Neste capítulo, buscou-se descobrir quais ações as organizações aplicam para tentar diminuir o índice de rotatividade, já que todos os gestores respondentes, demonstraram preocupação quanto aos níveis elevados que possuíam em suas organizações.

Feedback é um meio de comunicação muito importante nas organizações e deve de mesma maneira ser explorado pelas empresas, Nicoleti; Andrade (2008) comenta que, é de suma importância que as organizações revejam seus métodos de comunicação.

Percebe-se que o R2, possui certa preocupação com a questão do retorno, tanto dos colaboradores quanto da organização, o mesmo afirma realizar reuniões periódicas semanais, em cada campo de obra, onde participam todos os colaboradores da mesma, afim de realinhar

os objetivos, expor o que está fora dos padrões, propor e solicitar ideias e reorganizar algo que esteja divergente para alguma das partes. O R2 ainda afirma que, a organização consegue facilmente visualizar os resultados destas ações e frisa ser muito importante para manter o foco no trabalho.

Já no que se refere ao R3, comenta apenas que possuem conversas, pequenas reuniões, mas sem um período predeterminado, não acrescentando ou aprofundando o tema na questão *feedback*. Em contrapartida, pode-se observar o R1, comenta que de maneira alguma a organização possui preocupação com esta forma de comunicação, conta que há algum tempo houve uma espécie de caixa de sugestões nos campos de obra, mas que a mesma não surtiu efeito algum, pois não era utilizada pelos colaboradores, com isso optou-se por sua retirada e após não obteve-se maior interesse em estudar outra forma de retorno.

O *feedback* por si, pode ser muito eficiente se utilizado de maneira correta. Sua utilização baseia-se em uma comunicação aberta e franca, onde os colaboradores possam expressar e apresentar, sugestões, ideias e críticas (XAVIER 2006).

Outra forma que pode ser utilizada pelas organizações como ação para possibilitar a redução da rotatividade, são alguns diferenciais que motive os colaboradores a permanecer na organização, como comenta Lacombe (2005) para diminuir a taxa de rotatividade, algumas empresas contam com algumas táticas, principalmente de motivação, como benefícios oferecidos aos colaboradores que se mantem na empresa geralmente após longo período de trabalho, para estimular que o colaborador permaneça na organização. Esta prática é conhecida como “algemas de ouro”.

No entanto, Lacombe (2005, p. 260) também afirma que o nível alto de rotatividade pode ser isolado de algum setor e pode estar associado ao descontentamento, a empresa deve ficar atenta e analisar, se este setor não fizer parte diretamente do núcleo das atividades da empresa, pode-se cogitar a hipótese de terceirização.

Estes dois conceitos acima, apresentados por Lacombe, podem ser facilmente identificados no quadro 05, relacionado às respostas do R1.

Quadro 05: Ações desenvolvidas e diferenciais oferecidos.

Ações desenvolvidas pela organização para diminuir a rotatividade	Diferenciais oferecidos pela organização aos colaboradores
(...) Terceirização, é a única que a gente encontrou. Sabe chegou um momento em que nós nos enchemos o saco, literalmente dessa situação(R1).	(...) O que nós estamos oferecendo hoje, é residência, transporte, (...) o que nós temos feito com frequência é promover os funcionários que estão tendo bom desempenho em obra, acréscimo de função que naturalmente ocorre uma valorização salarial...(R1)

Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Já o R2 e R3, apenas informaram que disponibilizam transporte e cesta básica para os funcionários que necessitam, como forma de diferencial, não informando ambos os respondentes, nenhuma forma de ação que a empresa possa ter realizado ou desenvolvendo, para tentar minimizar os índices de rotatividade.

Conforme analisadas as entrevistas, detectou-se que os diferenciais oferecidos pelas organizações participantes do estudo, são muito semelhantes, em alguns casos os “diferenciais” informados, são obrigações legais das empresas no Brasil, como por exemplo vale transporte para os colaboradores que necessitam

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a percepção de gestores de empresas da construção civil quanto ao tema rotatividade de funcionários. Obteve-se resultados a partir de 3 entrevistas realizadas em 3 organizações do ramo da construção civil de Marau/RS.

Destaca-se como consequência do trabalho, o entendimento de que as organizações do ramo da construção civil de Marau/RS, passaram nos últimos anos por problemas e dificuldades relacionados ao alto índice de rotatividade em suas organizações. Pode se citar, a falta de identificação das motivações da própria questão problema, não obtendo um *feedback* conclusivo por parte dos colaboradores, de qual o motivo que gerou o pedido de desligamento, até mesmo dificuldades relacionadas a custos, atrasos nas entregas das obras e serviços mal realizados.

No que tange o primeiro objetivo, detectou-se que os gestores apontam como principal característica para a rotatividade elevada, a constante solicitação por parte dos colaboradores, para que seja realizado o desligamento mediante acordo, afim dos mesmos usufruírem do benefício do seguro desemprego. Outro ponto declarado nas entrevistas é a baixa qualificação da mão de obra local.

No diz respeito ao segundo objetivo, foi identificado que a organização as quais passaram pela entrevista, percebem como consequências da rotatividade, os elevados custos tanto de seleção e demissão, quanto os custos operacionais da obra, tempo de treinamento, atraso na entrega das obras e até mesmo a insatisfação dos clientes.

Já quanto às ações desenvolvidas pelas empresas para possibilitar uma diminuição da rotatividade, pode-se sugerir que as mesmas revejam suas ações de comunicação. Uma das opções encontradas e aderida por todos os entrevistados foi a terceirização da mão de obra, optando por permanecer somente com alguns funcionários próprios, o que alegado pelos gestores retira da organização um passivo desnecessário.

Foi encontrado como delimitação a dificuldade de agendamento das entrevistas com os gestores, por várias vezes foi solicitado horário e por outras vezes remarcados por compromissos de última hora por parte dos gestores.

Como sugestão de trabalhos futuros, indica-se que seja aprofundada pesquisas no que diz respeito às interferências dos benefícios sociais na rotatividade de colaboradores bem como, efeito das altas taxas de rotatividade na disponibilidade do seguro desemprego.

Conforme relatado pelos entrevistados ocorreu que a rotatividade era muito elevada tanto pela má qualidade na realização dos serviços prestados, o que ocasionava a demissão

por iniciativa da organização, quanto pela facilidade de opções que os colaboradores encontravam para realizar uma troca de organização, permanecendo no mesmo ramo e por muitas vezes recebendo um benefício social.

Como autor, o cálculo de conhecimento obtido foi de nível satisfatório, as informações obtidas com os questionamentos aos respondentes são de ricas informações e esclarecimentos quanto ao tema e como é tratado dentro de uma organização, podendo ser facilmente confrontado aos dados obtidos durante a pesquisa teórica, o qual em vários momentos se disseram compatíveis.

Pode-se compreender como benefício às empresas o conhecimento obtido de opções a serem estudadas a fim de controlar o índice de rotatividade, como a entrevista de desligamento que se mostrou um ponto pouco explorado pelos gestores como ferramenta de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.
- BÊRNI, Duilio de Avila, FERNANDEZ, Brena P.M. **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- BORGES, V. S.; BRANDÃO, S. S.; MARINHO, E. C. P. **Análise da gestão de RH na construção civil: Teoria x prática,** Rio de Janeiro. v. 2, n. 1, p. 1-86, 2010
- CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover,** Novo Hamburgo, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CINTRA, Gisele Amaral, PEDROSO, Reginaldo. **Rotatividade de pessoal: Um estudo de caso em uma empresa no ramo de construção civil,** v. 01, n. 2, 2010
- DIEESE, **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: Dieese, 2011.
- DIEESE, **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho.** São Paulo: Dieese, 2014.
- DUBRIN, Andrew J. **fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Thomson, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2006b.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa E. Controle do turnover. Rio de Janeiro: Qualitymark 2001.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo, Gente, 2006.

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

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

A. SEXO

B. IDADE

C. QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS?

D. A QUANTO TEMPO A EMPRESA ESTÁ NO MERCADO?

- 1- Quais os motivos você aponta como principais para a rotatividade em sua organização?
- 2- A empresa realiza entrevista de desligamento?
- 3- Qual é o principal motivo gerador da rotatividade? Ela ocorre por parte da empresa ou do colaborador? Ou ambas?
- 4- A rotatividade de colaboradores afeta a sua empresa de alguma forma? Conte-me uma evidencia?
- 5- Existe, por parte da empresa a realização de feedback? Se sim, de que forma ele acontece?
- 6- Quais são as ações desenvolvidas pela empresa para que a rotatividade seja minimizada?
- 7- O que a empresa oferece como diferencial para seus colaboradores? Conte um fato?