

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIO LOPES

***TURNOVER* NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE DE FATORES
GERADORES DA ALTA ROTATIVIDADE DOS EMPREITEIROS DE UMA
EMPRESA DE LONDRINA/PR**

LONDRINA

2022

FLAVIO LOPES

***TURNOVER NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE DE FATORES
GERADORES DA ALTA ROTATIVIDADE DOS EMPREITEIROS DE UMA
EMPRESA DE LONDRINA/PR***

**Turnover in Civil Construction: Analysis of Factors Generating the High
Turnover of Contractors in a Company in Londrina/Pr**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Orientador(a): Prof. Dra. Silvana Rodrigues
Quintilhano

LONDRINA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

FLAVIO LOPES

***TURNOVER NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE DE FATORES
GERADORES DA ALTA ROTATIVIDADE DOS EMPREITEIROS DE UMA
EMPRESA DE LONDRINA/PR***

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 06 de Junho de 2022

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutora
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Angelo Ferreira
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que permitiu que esse meu objetivo fosse alcançado.

Dedico este trabalho a todos os meus familiares, em especial meus pais, Márcio Antônio Franco Lopes e Adriana Perpétua Domingues Lopes, pois sem eles este trabalho e muitos dos meus sonhos não se realizariam. Agradeço todo o apoio dos meus irmãos, Márcio Lopes e Juliana Domingues Lopes, que participou ativamente na conclusão desta etapa.

Agradeço a minha namorada, Maria Clara Denardo Clavero, por fazer parte desta conquista.

A Prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado essa função com tamanha excelência.

RESUMO

A iniciativa das empresas em gerir suas pessoas passou a aumentar devido à escassez de mão de obra qualificada enfrentada nas últimas décadas. Uma boa Gestão de Pessoas fornece a empresa uma vantagem competitiva no mercado uma vez que consegue reduzir sua alta rotatividade de pessoas mantendo seus padrões de qualidade. A rotatividade de pessoas nas organizações mostra uma relação entre admissões e demissões e, por sua vez, indica a saúde da empresa referente ao seu capital humano. Em casos de alto índice de rotatividade as empresas perdem no aspecto financeiro, na gestão do conhecimento, até na qualidade do produto final. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar os principais fatores da rotatividade de empreiteiros de uma empresa da Construção Civil situada na cidade de Londrina, apontando sugestões de melhorias. Para tanto, utilizou-se o método *survey* para coletar dados amostral dos colaboradores da empresa em análise e, posteriormente, analisar os principais problemas e motivos da elevada rotatividade de pessoas na Construção Civil. A pesquisa destacou como principais fatores da alta rotatividade na empresa, sendo: 53% de afirmação referente ao salário pago aos colaboradores que trabalham na indústria da Construção Civil, 58% relataram faltas de oportunidade de crescimento e 40 % afirmaram ter uma abordagem autoritária de seus superiores diretos.

Palavras-Chave: Construção Civil; alta rotatividade; causas; índices; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The companies' initiative to manage their people began to increase due to the shortage of skilled labor faced in recent decades. Good people management provides the company with a competitive advantage in the market as it manages to reduce its high turnover of people while maintaining its quality standards. The turnover of people in organizations shows a relationship between admissions and dismissals and, in turn, indicates the health of the company regarding its human capital. In cases of high turnover, companies lose out in the financial aspect, in knowledge management, even in the quality of the final product. In this sense, the general objective of this research was to identify the main factors of turnover of contractors in a construction company located in the city of Londrina, pointing out suggestions for improvements. For this purpose, the survey method was used to collect sample data from the employees of the company under analysis and, later, to analyze the main problems and reasons for the high turnover of people in civil construction. The survey highlighted as main factors of high turnover in the company, being: 53% affirmation regarding the salary paid to employees who work in the civil construction industry, 58% reported lack of opportunity for growth and 40% affirmed having an authoritarian approach to their employees. direct superiors.

Key Words: civil construction; high turnover; causes; indexes; people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de rotatividade geral para fins de planejamento dos Recursos Humanos.....	22
Figura 2: Estudos das perdas de pessoas e causas. Ignora-se as admissões, cálculo é feito baseado nas demissões independente do motivo:.....	23
Figura 3: Análise de rotatividade relacionada aos potenciais fatores que levaram as pessoas a saírem da organização	23
Figura 4: Análise de rotatividade por seção/departamentos	23
Figura 5: Percentual de demitidos e pedidos de demissão	29
Figura 6: Motivos do desligamento.....	30
Figura 7: Serviço realizado corresponde ao acordado	31
Figura 8: Acompanhamento/Comportamento chefe terceiro	31
Figura 9: Acompanhamento/Comportamento chefe da empresa contratante ..	32
Figura 10: Problemas com a distância entre casa e trabalho.....	33
Figura 11: Relacionamento interpessoal com grupo de trabalho	33
Figura 12: Retornaria o trabalho com seu antigo terceiro	34
Figura 13: Retornaria trabalhar com a empresa onde prestou serviço.....	34
Figura 14: Imagem da empresa/terceiros em vários quesitos	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Estruturação do Trabalho	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Pessoas	13
2.1.1 Rotatividade.....	16
2.1.2 Causas da Rotatividade nas Empresas.....	19
2.1.3 Impactos da Rotatividade para as Empresas	20
2.1.4 Índices e Custos da Rotatividade para as Empresas	22
2.1.5 Entrevista de Desligamento	25
3. METODOLOGIA	27
4. ESTUDO DA ALTA ROTATIVIDADE NUMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	28
4.1 Caracterização da Empresa	28
4.2 Diagnóstico da Rotatividade dos Empreiteiros- Ano 2021	28
4.3 Aplicação e Análise da Entrevista de Desligamento de Colaboradores	29
4.4 Discussões acerca do Gerenciamento da Alta Rotatividade	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERENCIAS	39
ANEXO A – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	42

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, é comum observar a busca das empresas em manterem-se competitivas em seu setor e aumentar sua eficiência produtiva. Considerando o desafio do mercado, muitas empresas investem no capital humano como principal fator para alavancar a eficiência da sua produção e/ou serviços. Para Marras (2008), empresas que fazem este tipo de investimento, estruturam seus colaboradores a serem mais criativos e proativos, tornando-os mais comprometidos e eficientes em seus postos de trabalho.

Os potenciais humanos são considerados como elementos intangíveis, ou seja, podem fornecer maiores particularidades as empresas, sendo elas como a qualidade do produto, valores empresariais, clima organizacional, relações interpessoais, entre várias outras características. Já os aspectos tangíveis, como por exemplo, a estrutura organizacional, não é considerada uma vantagem competitiva, pois podem ser simplesmente copiados de outras organizações (HANASHIRO *et.al*, 2008). Contudo, é notória a necessidade por Gestão de Pessoas em todas as etapas do processo. (VIEIRA *et al* 2015)

É evidente que as empresas necessitam do capital humano dentro de seus setores, uma vez que a rotatividade pessoal se inicia quando o colaborador se encontra desmotivado com seu ambiente de trabalho, seja causado por falta de qualidade de vida ou por assédio do concorrente, potencializando o desinteresse do funcionário pela empresa.

Chiavenato (2010), indica que a rotatividade dentro de uma empresa é uma relação entre entradas e saídas de funcionários, sendo assim um índice entre admissões e desligamentos sejam estes ocorrido em um espaço de tempo definido, podendo ou não ter sido ocorrido por vontade própria do colaborador. Contudo, o elevado índice de rotatividade em si impacta a organização por um todo, inclusive em seus resultados, sendo eles, financeiros, técnicos ou sociais.

Para Dieesse, 2007, as empresas Brasileiras possuem um quadro de rotatividade representando em média mais de 40% de seus funcionários anualmente. Este número por sua vez é depreciável para as empresas devido aos altos custos envolvidos, pois desligamento de uma pessoa gera a contratação de outra.

Compreende-se que a elevada perda de recursos humanos mostra que a organização necessita encerrar e superar os problemas internos existentes. A saída de pessoas leva consigo a perda de experiências, conhecimentos, gestão dos processos, a interação das pessoas, qualidade do produto final entre outros como por exemplo custo financeiro gerado com a empresa sendo ele por admissão, demissão, treinamentos ou ações judiciais. (ALMEIDA *et al*, 2009)

1.1 Problema

O motivo para as empresas de Construção Civil partilharem de uma produção mais rápida e qualificada vem devido a demanda do público final, cada vez mais os clientes querem suas residências de forma rápida e bem-feita. O nível de instrução do consumidor tem se elevado muito nos últimos anos, o avanço tecnológico na sociedade proporcionou ao público um maior conhecimento sobre o assunto, assim recorrendo a exigência das construtoras na hora da construção e entrega dos seus imóveis.

Considerando o volume de mercado maior, competitividade entre as grandes empresas e juntamente com instrução dos compradores o setor da Construção Civil passou a enfrentar a chamada “falta de mão de obra”, não necessariamente inexistência de operadores, mas falta de pessoas qualificadas no mercado. Concomitante, a essa problemática de escassez de mão de obra qualificada, tem-se também o alto índice de rotatividade.

As rotatividades de pessoas dentro das companhias geram gastos altíssimos, o que por sua vez traz mais desvantagens. Segundo Chiavenato, (2000) a rotatividade gera custos primários e secundários. Os primários sendo todos os custos ligados diretamente a admissão e demissão de um colaborador, enquanto os custos secundários são todos os demais gastos como na produtividade, qualidade, imagem da empresa, entre outros.

Portanto, dentro do contexto atual vivido nas grandes companhias da Construção Civil cabe a seguinte pergunta de partida: Quais fatores interferem no alto índice de rotatividade da terceirização de uma empresa da Construção Civil de Londrina?

1.2 Justificativa

Essa pesquisa justifica-se no sentido de analisar e compreender a rotatividade de pessoas na empresa de Construção Civil em análise, assim como também a contribuição para a empresa devido a análise dos dados, resultados obtidos juntamente com uma proposta de melhoria na Gestão de Pessoas, com a finalidade de reduzir a rotatividade na terceirização de serviços.

A pesquisa trará grande avanço para o mercado da Construção Civil que há anos sofre com a alta rotatividade de pessoas, pois servirá de base para investigação dos fatores causadores alta rotatividade, promovendo um melhor gerenciamento de recursos humanos. Segundo Souza (2017) afirma a predominância da rotatividade na Construção Civil e expressa com dados elevados, ou seja, taxa de rotatividade de 114% considerando a Construção Civil a nível global a instabilidade do setor que impacta as empresas por um todo.

O estudo também corrobora para um maior crescimento profissional, uma vez que promoverá o melhor entendimento das dificuldades enfrentadas pela Construção Civil na Gestão de Pessoas e seu processo de desligamento, evidenciando como isso afeta na qualidade da produção e do serviço prestado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores da alta rotatividade empreiteiros de uma empresa da Construção Civil, apontando sugestões de melhorias.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar levantamento teórico para o embasamento sobre Gestão de Pessoas, rotatividade e entrevistas de desligamento;
- Aplicar uma entrevista de desligamento para os funcionários terceirizados, a fim de identificar os motivos da rotatividade;
- Analisar os fatores da rotatividade dos colaboradores terceirizados da empresa de Construção Civil;

- Apresentar sugestões de melhorias para a empresa contratante das terceirizadas;

1.4 Estruturação do Trabalho

Metodologicamente, a pesquisa a ser implantada foi dividida em 4 etapas: no primeiro momento foi construído um referencial teórico serviu embasamento sobre a Gestão de Pessoas e rotatividade. Posteriormente, na segunda etapa foi feito o desenvolvimento da ferramenta de coleta de informações referente a alta rotatividade. Na terceira etapa do processo foi aplicado um questionário junto as empresas terceirizadas o qual evidenciou os principais motivos da rotatividade. Por último, foram feitas sugestões de melhorias para amenizar o índice de rotatividade da empresa, norteando uma melhor estratégia de Gestão de Pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feito um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, rotatividade e suas possíveis causas, custos e índices que servirá de embasamento para a análise da alta rotatividade de uma empresa do setor de Construção Civil.

2.1 Gestão de Pessoas

De acordo com Tonelli *et.al.* (2002) o chamado processo de Gestão de Pessoas tem seu start no final do século XIX, quando começa a surgir a industrialização. Nesta época a seleção de colaboradores era feita de forma completamente informal e improvisada (as pessoas iam até as fábricas e eram escolhidas aleatoriamente). Com o passar dos anos e a inserção do processo de mecanização a forma aleatória perdeu forças devido a rotatividade e então a exigência na contratação passou a ser maior.

Por se tratar de um assunto muito amplo vários autores dissertam sobre a Gestão de Pessoas. Para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas varia de empresas para empresas, ela depende significativamente da estrutura organizacional, do clima empresarial, características do conceito ambiental, da cultura da companhia, assim como o tipo de negócio e processos. Para o autor, as pessoas devem ser consideradas como parceiros da empresa, na mesma linha de pensamento de como são tratados os clientes, acionistas, fornecedores entre outros.

Também pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é um conjunto de estratégias, procedimentos e técnicas focados em talentos, experiências e competência do quadro de colaboradores de uma companhia visando manter a excelência no trabalho. (MARRAS, 2002)

Para Maximiano (2004), a Gestão de Pessoas é também uma maneira de potencializar o capital humano, sendo assim, a empresa tem como maior patrimônio seus colaboradores, quanto maior a quantidade de funcionários existentes em uma organização maior será o grau de dificuldade de relacionamento, devido a cada pessoa possuir suas próprias particularidades.

A função de Recursos Humanos (RH), ou Gestão de Pessoas, tem como objetivos, encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga (MAXIMIANO, 2004, p. 31).

Ainda se tratando do capital humano, temos que a gestão de recursos humanos ou no caso pessoas são a combinação de técnicas, políticas, habilidade que tem como propósito gerir os comportamentos pessoais e maximizar o patrimônio de colaboradores da empresa, assim direcionando e conduzindo os funcionários da empresa as metas da organização. (MARRAS, 2000 *apud* CHIAVENATO, 2008)

Quando a empresa enfatiza as pessoas de sua organização como seu diferencial no ambiente competitivo, porém esta ênfase não passa apenas de um bom discurso, ou seja, é apenas para se destacar em meio aos seus concorrentes e de fato não implanta a política de preservar seus funcionários, isto prejudica muito em relação as demais companhias. Porém, quando há realmente uma valorização do capital humano, a empresa se torna adequada e preparada para o mercado.

A implantação de uma Gestão de Pessoas diferenciada tende por meio das condutas e políticas da empresa, juntar todas as necessidades e expectativas empresariais com as necessidades e expectativas pessoais de cada um de seus colaboradores, fazendo com tanto a empresa quanto as pessoas possam realizar seu potencial de crescimento. Por outro lado, quando não se pratica de uma boa política de gestão de recursos humanos a mesma encontra-se defasada em relação a este diferencial. (CHIAVENATO, 2000)

Vieira e Carvalho (2015) *apud* Rabaglio (2008), afirma que, são diversos fatores que alavancam uma empresa em meio as suas concorrentes, porém as que mais se destacam são as que investem no desenvolvimento de seus colaboradores. Este desenvolvimento refere-se à formação de líderes cada vez mais capazes de gerir ambientes e climas onde seus funcionários possam se expressar facilmente e fazer o seu melhor. Os autores ainda ressaltam que, no momento de uma possível dificuldade as empresas não trocam de nome ou local e sim muda seus gestores, a fim de mudar o ambiente empresarial.

Para Gil (2009), o papel do gestor de pessoas é dado por:

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. (GIL, 2009, p. 220).

Nesse sentido, a liderança é um grande fator para a Gestão de Pessoas, quando eficaz ela permite a obtenção de resultados positivos e satisfatórios tanto para a empresa, quanto para o líder e os liderados. Sendo assim uma liderança deve se basear em motivação e facilitação, ou seja, o líder é quem deve motivar e tornar a trajetórias de seus colaboradores mais fácil.

O envolvimento da liderança nos processos da empresa e também no envolvimento pessoal com os colaboradores traz maior confiabilidade das pessoas. Com esta interação as pessoas veem seus superiores como uma pessoa normal facilitando a comunicação entre ambas as partes e também proporcionando o líder uma maior probabilidade de encontrar pessoas com diferenciais e potenciais elevados dentro de seu quadro de colaboradores. (SILVA e REIS, 2019)

Ainda Silva e Reis (2019), afirmam que gerir pessoas é trabalho árduo o qual necessita de muita disciplina e habilidade. Assim para uma gestão de pessoa promissora a empresa necessita de um processo de recrutamento e seleção que supra as reais dificuldades da empresa, expor facilmente sua missão, visão e valores, ter comunicação clara e objetiva com seus colaboradores, cultivar práticas motivacionais, atrativas para manter seus funcionários na empresa, desenvolver métodos de treinamentos eficazes e promissores na capacitação de pessoas para líderes e liderados, maior proximidade entre as camadas existentes na empresa assim como entender e repassar a todos que Gestão de Pessoas é para todos e não apenas para alguns.

2.1.1 Rotatividade

A rotatividade é que um indicador que mostra a relação entre entradas e saídas, ou seja, admissão e demissão de funcionários em uma empresa ou setor em um determinado espaço de tempo. Em outras palavras ela é conhecida como “entra e sai”. Chiavenato (1997), indica que a rotatividade de pessoas é a nomenclatura utilizada para mostrar a troca de capital humano das empresas, ou seja, é a ligação entre colaboradores e organizações, sendo definido pelo número de pessoas que passam pelas organizações.

Chiavenato (2004), define a rotatividade de pessoas como a flutuação de pessoas entre o ambiente de trabalho empresarial e sua devida organização.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas pra compensar as saídas de pessoas das organizações. 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. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização, podendo ser por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. (Chiavenato 2004, p. 87).

Em níveis elevados a rotação de pessoas traz grandes prejuízos as empresas uma vez que as pessoas então ligadas diretamente com as diretrizes e processos. A cada perda de funcionários muitas de suas experiências e expertises vão junto e quando se contrata um novo normalmente muito deve ser feito para qualificá-lo. Além do alto custo com as admissões, demissões e qualificação o elevado índice de rotatividade indica a empresa necessita dar atenção em alguns pontos e suscetivelmente melhorá-lo. No entanto, quanto mais baixo for a rotatividade melhor será para a companhia, pois não haverá tanta interferência dela nos processos e no produto. (ROBBINS, 2005 *apud* JONOS & MACHADO 2015)

A rotatividade de pessoas se acontece de duas maneiras, sendo elas iniciativa do funcionário ou da empresa, mais conhecido como “pedir as contas” e ser “demitido”, ou seja, de forma voluntária e involuntária respectivamente.

De acordo com Chiavenato (1999), quando se trata da primeira maneira a empresa busca entender o real motivo para tal atitude do colaborador. O parecer de desligamento por conta do colaborador depende de duas percepções sendo elas: a insatisfação do trabalhador e as alternativas do mercado de trabalho fora da empresa se o mesmo encontra insatisfeito com o trabalho ou com o ambiente organizacional e quais as alternativas possui fora da companhia atual. O nível de insatisfação pode estar relacionado ao ambiente de trabalho, ou o colaborador está insatisfeito consigo mesmo. Já as alternativas de trabalho dependem do setor de trabalho por um todo, instabilidade, crescimento e até mesmo a mudança do colaborador de um setor de trabalho para outro de segmentos diferentes.

Partindo para desligamento por iniciativa da empresa (demissão), temos que a organização visa a substituição de funcionários por outros mais adequados ou eficientes em suas demandas, para corrigir uma falha do processo seletivo e até mesmo reduzir a força de trabalho. Mudanças no escopo empresarial, submete a empresa a fazer realocações, transferências, compartilhamento de serviços, redução de horas trabalhadas e extras e demissões de colaboradores. Com a finalidade de minimizar os impactos causados pelas mudanças organizacionais as empresas remediam a situação cortando as horas extras, congela as admissões, reduz a carga horaria dos funcionários, migra o trabalho para home office entre outras alternativas. Quando a necessidade de modificar quadro de recursos humanos é indispensável, as empresas tendem negociar com os colaboradores e sindicatos afim de minimizar possíveis danos judiciais futuros. (CHIAVENATO, 1999)

Já na visão de Martins (2004), quando a rotatividade parte dos funcionários não se trata de um pedido de demissão, mas sim de uma comunicação entre contratante e contratado de que de que o funcionário não irá mais participar do quadro de colaboradores da empresa.

Reis *et al* (2014), complementa que a rotatividade quando controlada pelo mercado de trabalho prejudica e muito as organizações, pois neste caso as empresas perdem os melhores colaboradores para suas concorrentes, tudo isso por não haver uma política motivacional, um ambiente organizacional adequado para motivar e reter os profissionais. Sendo assim, a qualidade das organizações

cai, pois ficam nas empresas os funcionários que não possuem capacidade competitiva no mercado.

Chiavenato (1997), ressalva que uma rotatividade controlada acontece quando bem administrada pela empresa e esta por sua vez se torna saudável a organização, pois aponta que a empresa está em constante evolução e melhoria de seu ambiente organizacional.

Com o decorrer dos anos houve uma mudança simbólica no perfil dos colaboradores em geral, antigamente as pessoas olhavam para as empresas e tinham a ideia de permanecer nas mesmas por muito tempo, quando não até se aposentar. Isto se perdeu, pois, os objetivos das novas gerações são outros. Jonos e Machado, (2015) *apud* Moreira, (2014) refere a rotatividade de pessoas como um dos efeitos dessa mudança de ideias e objetivos de gerações para gerações. Também afirma que tal mudança não só está presente nos cargos de baixa qualificação ou estudos e sim em todos os tipos de empregos variando dos mais qualificados até os menos qualificados.

A mudança no perfil dos colaboradores fez com que a Gestão de Pessoas feitas pelos chefes de departamentos fosse rapidamente readequada para a nova geração de colaboradores. O crescente desenvolvimento de habilidade das pessoas impactou diretamente na cobrança por melhores condições de trabalho, fazendo com que os gestores das empresas passassem a desenvolver um papel ainda mais importante na organização pois agora passa a acompanhar, recrutar, treinar e manter as pessoas em suas atividades.

Outro ponto muito importante relatado por Chiavenato (2014), é que o próprio mercado de trabalho influencia no comportamento dos colaboradores e candidatos a novas vagas gerando rotatividade. São duas as situações as quais fazem as pessoas mudarem seus comportamentos sendo elas: Mercado de trabalho em oferta e Mercado de trabalho em procura.

Quando o mercado de trabalho se encontra em oferta quer dizer que há um excesso de vagas e oportunidades fazendo com que os candidatos e até colaboradores ativos optem por empresas que oferecem um melhor salário, benefícios e oportunidades. Vale ressaltar que, nesta situação há maior probabilidade de reivindicação salarial, indisciplina, faltas, atrasos e absenteísmo uma vez que os funcionários se sentem donos da situação.

Com o mercado de trabalho em procura a rotatividade tende a diminuir pois há poucas oportunidades, maior concorrência, as pessoas passam a aceitar propostas salariais menores às suas qualificações, passam a se fixar mais no emprego onde se encontra, pois, a troca pode ser facilmente ocorrida, o índice de atritos, faltas, atrasos e baixa disciplina caem, pois necessitam do emprego e entendem a situação do mercado de trabalho.

2.1.2 Causas da Rotatividade nas Empresas

As causas resultantes da rotatividade são definidas por alguns tipos segundo Chiavenato (1997), sendo elas:

- Os fenômenos internos são causas relacionadas a metodologia de supervisionamento da empresa, política de benefícios e salarial, planos de carreira exercido pela empresa, cultura da empresa, assim como o ambiente de trabalho.
- Fenômenos externos estão ligados diretamente ao mercado de trabalho por um todo, como as oportunidades de concorrentes, oferta e demanda por mão de obra e situações econômicas.

Outros motivos são, como por exemplo, o formato de avaliação dos funcionários, a política de seleção e contratação de pessoas, flexibilização dos superiores em geral, política de treinamento e capacitação entre outros.

Luz (2008) *apud* Jonos e Machado (2015), determinam as causas internas e externas, sendo causas internas: baixos salários, faltas de benefícios, estabilidade, oportunidades, relacionamento com chefes, local da empresa e ambiente de trabalho. As causas externas por sua vez estão ligadas ao mercado de trabalho, competitividade das empresas do setor, expansão e redução dos negócios gerido pela empresa e também pelos demais setores do mercado de trabalho, pois o colaborador pode mudar seu ramo por conta própria ou por melhores oportunidades.

De acordo com Conde (1992) *apud* Souza (2012) as causas mais comuns da rotatividade de pessoas são influenciadas pelo contexto econômico, ou seja, o mercado de trabalho e a mão de obra impactam no desemprego como: O elevado nível de inflação pode reduzir os lucros da empresa fazendo com que

elas dispensem pessoas como forma de corte de gastos, as ofertas de outras empresas podem ser mais atraentes, salários mais altos, perspectiva de crescimento, ambiente e imagem organizacional que a empresa passa para seus colaboradores que buscam melhor qualidade de vida e valorização. Também pode se levar em conta outras variáveis como a idade, tempo de serviço, produtividade, sexo, entre outros.

2.1.3 Impactos da Rotatividade para as Empresas

Vários são os impactos causados pela rotatividade de pessoas, podendo eles serem tanto positivos quanto negativos, porém normalmente os que mais se destacam são os negativos.

Silva e Reis (2019) pontuam os principais pontos desfavoráveis as empresas, são eles: as perdas ligadas a produtividade, baixa de recursos humanos, a queda de qualidade do produto, que liga diretamente com as vendas e redução de lucro da empresa, redução da confiabilidade de empresas parceiras e consumidor final e pôr fim a desmotivação do quadro de funcionários da empresa.

O elevado índice de rotatividade desestabiliza a empresa e esta instabilidade impõe aos consumidores e clientes o sentimento de dúvida em relação a gestão e comprometimento da empresa. Assim, por sua vez, estas inseguranças fomenta o crescimento das empresas concorrentes.

Ainda Silva e Reis (2019), afirmam que independente do motivo da rotatividade os prejuízos são certamente grandes atacando a corporação por um todo, sendo na sua transparência de imagem, no clima organizacional, na parte financeira entre outras. Estes prejuízos por sua vez são inevitáveis pois quando há rotatividade existe gastos excessivos na contratação e nas demissões, uma vez que contém rescisões, treinamentos, questões judiciais, burocracias em geral, despesas operacionais, etc.

O setor de recursos humanos é o principal no processo de contratação e demissão dos colaboradores da empresa. A rotatividade deve sim ocorrer, mas de forma razoável para que não interfira negativamente no andamento da organização.

De acordo com Chiavenato (2009) *apud* Jonos e Machado (2015), antigamente, a mão de obra era encontrada de forma fácil e em grande quantidade. Não havia a preocupação das empresas em investir na área de recursos humanos, a quantidade de mão de obra disponível era mais do que suficiente para preencher as vagas que a empresa precisava. Com a evolução da tecnologia, se tornou não somente primordial a alfabetização dos colaboradores, mas também necessária a inovação dos líderes na Gestão de Pessoas.

Ferreira e Almeida (2015) afirmam, a partir de suas pesquisas, que a perda do capital humano para as empresas tem impactos diferentes quanto aos seus cargos e qualificações. Quanto maior o cargo de um colaborador maior é seu conhecimento e seu custo, no entanto a saída dele traz elevados custos financeiros, perda de conhecimentos, métodos de ensinamento entre outros.

Quando a rotatividade em uma empresa é baixa, o desligamento de um funcionário indica uma mão de obra de boa qualificação. Ele deverá ser substituído por outro trabalhador que não virá automaticamente com a mesma experiência para aquela determinada função, conseqüentemente, irá se perder o conhecimento acumulado, podendo impactar diretamente na qualidade do produto final. Com a rotatividade alta, a substituição da mão de obra não representa uma perda acentuada de conhecimentos, sendo que o novo empregado poderá atingir rapidamente o mesmo nível de qualificação dessa função ou do antigo colaborador. Porém em contrapartida são altos os impactos financeiros, de qualidade e imagem da empresa. (SHAW, 2005 *apud* FERREIRA e ALMEIDA 2015)

Em uma pesquisa realizada por Dalton (1979) foi questionado se uma grande taxa de rotatividade sempre seria negativa para as empresas. Foram discutidos efeitos organizacionais, econômicos e sociais. Do ponto de vista organizacional, a rotatividade pode melhorar a colaboração entre as diferentes áreas da empresa, inspiram um ambiente de inovação, trazendo benefícios a longo prazo. Taxas de rotatividade baixas podem levar a estagnação dos funcionários. Entretanto, por um ponto de vista macroeconômico, a rotatividade pode melhorar outras empresas, visto que os colaboradores podem levar seus conhecimentos para outros lugares. Socialmente, os pontos positivos da

rotatividade poderiam estar ligados a evolução de carreira dos trabalhadores dentro das empresas. (FERREIRA, *et al*, 2015)

Não existem apenas impactos negativos, a rotatividade também pode também trazer benefícios, a partir da chegada de novos funcionários, estes por sua vez podem compartilhar de novas ideias, modelos para desenvolver aquele determinado trabalho evitando assim o comodismo e falta de inovação (LUZ 2008 *apud* JONOS & MACHADO, 2015)

2.1.4 Índices e Custos da Rotatividade para as Empresas

O índice de rotatividade demonstra a entrada e saída de pessoas dentro das organizações, ou seja, é uma relação entre novas admissões e os desligamentos em um determinado espaço de tempo.

A partir do entendimento de rotatividade sabe-se que um elevado índice traz consigo custos adicionais a empresa, sendo estes não somente de origem financeira, mas também como custos relacionados a produtividade onde o colaborador se encontrava.

Para Chiavenato (2006), o cálculo do índice de rotatividade pode ser feito a partir de quatro equações definidas como:

Figura 1: Índice de rotatividade geral para fins de planejamento dos Recursos Humanos

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

Fonte: Silva e Reis (2019. p.3)

Assim temos:

A = Admissões

D = Demissões (voluntária ou involuntária)

EM = Efetivo médio do período de tempo utilizado, podendo ser calculado como a soma dos efetivos no período e inicial, com os efetivos do período final dividido por dois.

Figura 2: Estudos das perdas de pessoas e causas. Ignora-se as admissões, cálculo é feito baseado nas demissões independente do motivo:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Fonte: Silva e Reis (2019. p.3)

Figura 3: Análise de rotatividade relacionada aos potenciais fatores que levaram as pessoas a saírem da organização

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\left[\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{A} \right]}$$

Fonte: Silva e Reis (2019. p.3)

Assim temos:

D = Demissões (voluntárias)

N1 + N2 + ... + Nn = Somatório de funcionários no início dos meses em análise

A = Número de meses em análise

Figura 4: Análise de rotatividade por seção/departamentos

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} + R + T \times 100$$

EM

Fonte: Silva e Reis (2019. p.4)

Assim temos:

R = Pessoas recebidas por transferência de outros departamentos

T = Transferência de pessoas para outros departamentos

Vários são os índices de rotatividade e o uso dos mesmos podem facilitar as empresas a controlar e acompanhar sua rotatividade de pessoas. Os índices permitem mostrar as organizações como se encontra a saúde de seu quadro de

colaborador. Quando a empresa possui um índice igual a zero mostra que a mesma se encontra em estado de inflexibilidade e envelhecimento.

Já em níveis elevados a rotatividade demonstra um alto fluxo de pessoas que pode demonstrar a empresa que sua Gestão de Pessoas e até mesmo gestão interna por um todo se encontra falha ou até mesmo ineficaz.

Um nível de rotatividade com boa aceitação para a empresa se faz quando as organizações permitem reter pessoas com maiores e melhores expertises assim como uma boa qualidade e produtividade no serviço. A empresa então passa a gerir a rotatividade trocando, mudando funções, treinando as pessoas com baixo desempenho ou até mesmo dificuldade de realizar determinadas tarefas, assim diminuindo os custos da alta rotatividade. (SILVA e REIS, 2019)

Muitos são os custos gerados pela rotatividade de pessoas na empresa, Chiavenato (2000), separa os custos em primários e secundários. Os primários são gastos ligados com o desligamento dos funcionários e a substituição por outro. Já os secundários são os custos relacionados à parte intangível como qualidade, produção entre outros.

Os custos primários incluem todos os gastos gerados com o recrutamento e seleção de pessoas como despesas no processo de empregabilidade, despesas provenientes dos salários, encargos dos recrutadores, despesas com anúncios entre outros, custo de registro e documentos dos colaboradores, no caso tendo gastos com o órgão competente, formulários, anotações e abertura de conta bancária. Também estão embutidos neste grupo os custos de integração, que envolvem os treinamentos feitos pela empresa e seu tempo consumido. Por último os custos de desligamento que envolvem documentações, entrevistas de desligamentos, indenizações, pagamentos de férias e 13º proporcional ao tempo trabalhado entre outros.

Custos secundários por sua vez estão ligados com os reflexos na produção como a perda de produtividade, inseguranças dos novos colaboradores, mudança de atitude comportamental dos funcionários, imagem da empresa repassada pelo empregado desligado, influências causadas pela inserção de novos colaboradores, custos extras para suprir a vaga desocupada, perda da qualidade do serviço impactando na qualidade do produto final, tempo desprendido do supervisor para treinamentos. Também pode-se dizer que há custos maiores em relação a segurança do trabalho pois a inserção de novas

pessoas sem conhecimentos aprofundado podem elevar o índice de acidente causando gastos elevados a companhia.

2.1.5 Entrevista de Desligamento

A rotatividade de pessoas pode acontecer de diversas maneiras, uma vez que quando elevados são seus índices maiores são os gastos da empresa. Visando reduzir os gastos gerados pela rotatividade uma ferramenta que pode ser utilizada entre as empresas é a entrevista de desligamento.

De acordo com Milioni (2015), os objetivos da entrevista de desligamento como meio para detectar e avaliar o nível de satisfação dos ex-funcionários em relação ao método de gestão por um todo da empresa, serve para embasamento referente a política organizacional da empresa e possíveis meios para adequação ou mudanças, assim como levantamentos de dados para indicar a imagem que o colaborador desligado pode disseminar no mercado referente a empresa desligada.

Uma entrevista de desligamento requer pontos importantes para o entrevistador sendo eles os seguintes: concordância, responsabilidade e confidencialidade. No primeiro deve-se lembrar que na entrevista deve haver o aceite do colaborador em responde-la, o mesmo pode simplesmente negar por diversos motivos ou simplesmente por ser um direito dele. O entrevistador deve ser muito cauteloso e responsável pois se encontra em uma situação delicada uma vez que a pessoa em análise não faz mais parte do quadro de colaborado. Por último deve haver muito cuidado em relação aos dados obtidos pois são de extrema confidencialidade da empresa e a perda desse tipo de informação gera desvantagem a empresa mediante suas concorrentes.

Milioni (2015) define três fundamentos importantes para as empresas que querem fazer entrevistas de desligamentos. Primeiramente, a entrevista de desligamento se torna uma fonte de percepções, sendo a principal razão em utilizá-la para conhecer de fato qual a visão do ex-colaborador sobre a missão, visão, valores, clima organizacional, políticas salariais, planos de carreira dentre outros fatores. Vale ressaltar que, para uma excelência nos dados coletados a entrevista nunca deve ser feita no dia do desligamento devido ao estresse e desconforto dos colaboradores.

Em segundo lugar, este método de levantamento de dados sobre os desligamentos pode servir como uma forma de feedback tanto para empresa, quanto para o colaborador, pois o ex-funcionários pode se expressar sobre sua percepção da empresa sem ser justificado e a empresa passa uma imagem de boa conduta com as pessoas desligada, ou seja, estimula um sentimento de respeito e bom relacionamento.

Por fim, o terceiro e último fundamento descrito, é referente aos cuidados indispensáveis principalmente por parte da empresa. Cuidados estes como objetividade e simplicidade nas perguntas, sendo elas abertas ou fechadas, boa comunicação entre entrevistador e entrevistado com finalidade de não constranger o interlocutor e também de forma alguma transparecer juízo de valor ao entrevistado.

Vários são as formas de coletar os dados de desligamento, algumas questões aplicadas durante a entrevista são universais e também variáveis e adaptáveis para cada tipo de empresa, segmento ou setor onde vá se aplicar. (MILIONI, 2015)

3. METODOLOGIA

Quanto a abordagem da pesquisa, foi de natureza qualitativa e quantitativa, ou denominado por outros autores como abordagem mista. Foi utilizada esta abordagem, pois serão medidas algumas informações, como: motivos da rotatividade de pessoas no setor da Construção Civil, cálculos e índices da rotatividade. E, por meio da realização de uma entrevista de desligamento com os colaboradores de empresas terceirizadas, foi analisado e determinado os fatores pertinentes aos motivos de desligamentos.

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativas e quantitativas. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso é mais que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada. (CRESWELL, 2010, p. 27).

Quanto aos objetivos se tratou de uma pesquisa descritiva, pois foi descrito os motivos que causaram a elevada rotatividade de pessoas na empresa terceirizada de uma construtora. De acordo com Gil (2002), a pesquisa de cunho descritivo tem como finalidade descrever as características de uma estipulada população, fenômeno e até mesmo definir relações entre as variáveis.

Quanto ao método de pesquisa foi adotado o Método *Survey*. De acordo com Pinsonneaut & Kraemer, (1993) *apud* Freitas *et al*, (2000), a pesquisa do tipo *survey* pode ser caracterizada através da coleta de dados que se refere a ações ou opiniões de um certo grupo de pessoas, apontado como modelo representativo de uma população alvo, sendo mais comum o uso de questionários.

A coleta de dados feita para mensuração da rotatividade dos recursos humanos, foi constituída através de uma entrevista de desligamento com perguntas fechadas, através de contatos telefônicos. No período de 2021, foram desligados da empresa 290 funcionários, contudo, para essa pesquisa foram entrevistados 40 funcionários, que corresponde a 13,8%, caracterizando-se como uma pesquisa de caráter amostral.

4. ESTUDO DA ALTA ROTATIVIDADE NUMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa tem sua abrangência em campo nacional atuando em diversas cidades do Brasil. O seu produto carro chefe é a construção de apartamentos que se enquadram no plano Casa Verde Amarela subsidiado pelo governo (BRASIL, 2020).

O quadro colaborativo é constituído por 40 % de funcionários próprios e 60% terceirizados que executam variados tipos de serviço, desde o início de um empreendimento até a entrega das chaves para os clientes.

Essa pesquisa pautou-se nos funcionários das empresas terceirizadas ligadas diretamente a construtora principal, da regional de Londrina - PR. A escolha pelos terceirizados justifica-se por serem responsáveis de 60% dos serviços realizados pela empresa, portanto interferem, de forma significativa, na qualidade dos serviços e produto final.

4.2 Diagnóstico da Rotatividade dos Empreiteiros- Ano 2021

De acordo com Silva e Reis (2019), é possível calcular o índice de rotatividade de pessoal, considerando:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\left(\frac{n^{\circ} \text{ Admissões} + n^{\circ} \text{ de Demissões}}{2} \right) * 100}{\text{Efetivo médio}}$$

Para a realização do cálculo temos as seguintes informações sobre o ano de 2021:

- n° Admissões = 268
- n° de Demissões = 290
- Efetivo médio = 284

Assim temos:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\left(\frac{268 + 290}{2}\right) * 100}{284}$$

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = 98,24\%$$

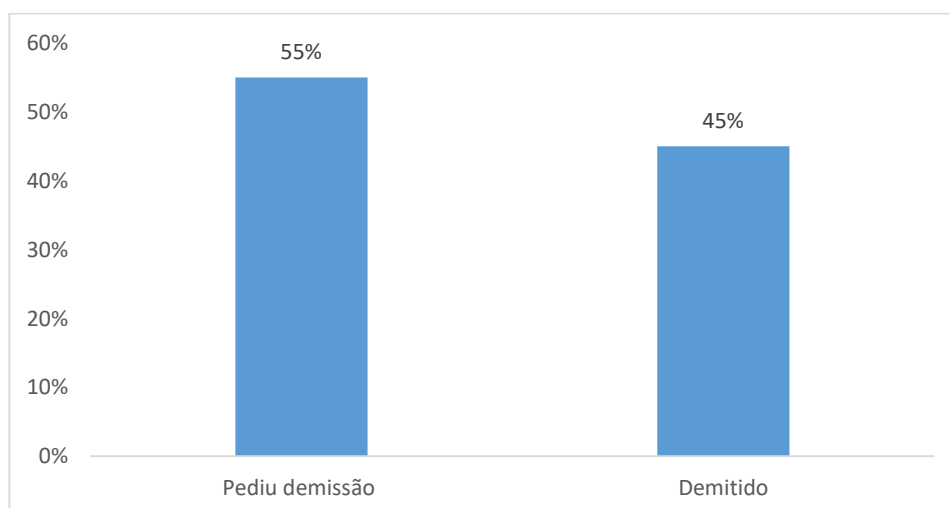
De acordo com os dados obtidos acima, observou-se um elevado índice de rotatividade de terceiros dentro da empresa, significando prejuízo na produção e qualidade de serviços prestados.

4.3 Aplicação e Análise da Entrevista de Desligamento de Colaboradores

Esta pesquisa foi aplicada aos funcionários terceirizados desligados de uma empresa de Construção Civil na cidade de Londrina – PR. A entrevista foi aplicada via telefone, abrangendo o total de 40 funcionários, buscando investigar sobre os principais motivos da alta rotatividade de pessoas.

Em 2021, a crescente demanda por mão de obra qualificada na Construção Civil fez com que aumentasse o fluxo de entrada e saída de pessoas nas empresas, desta maneira os dados abaixo na figura 5 mostra uma relação entre pedidos de demissão e desligados dos entrevistados:

Figura 5: Percentual de demitidos e pedidos de demissão

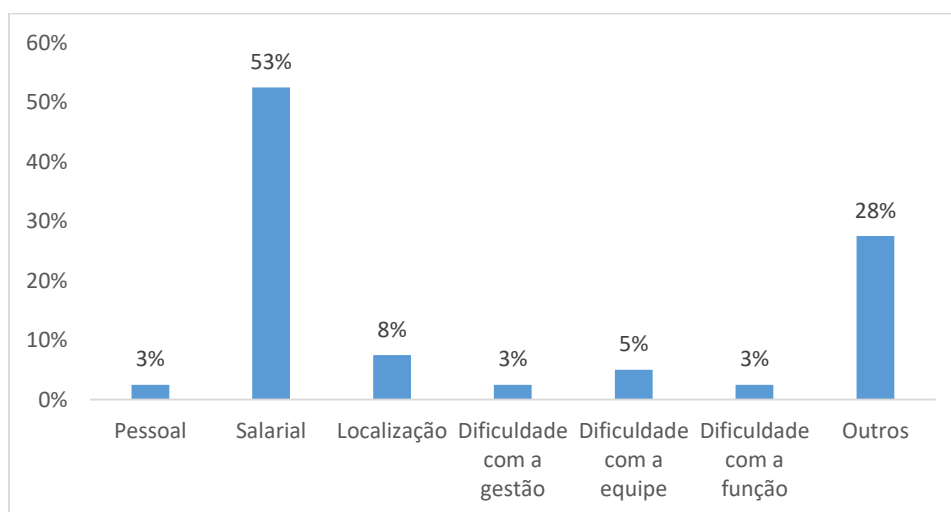


Fonte: Dos autores (2022)

Notou-se que há uma similaridade nos dados, sendo 55% os funcionários que pediram demissão e partem para outro emprego, evidenciando um alto índice de descontentamento com a empresa. O desligamento voluntário demonstra, em muitos aspectos, a baixa qualidade na Gestão de Pessoas.

Diversos são os motivos que levam uma pessoa a se desligar da empresa tanto voluntária ou involuntariamente. A pesquisa levou em consideração alguns fatores mais comuns dentro da literatura, sendo eles representado na Figura 6, para a composição da entrevista de desligamento.:

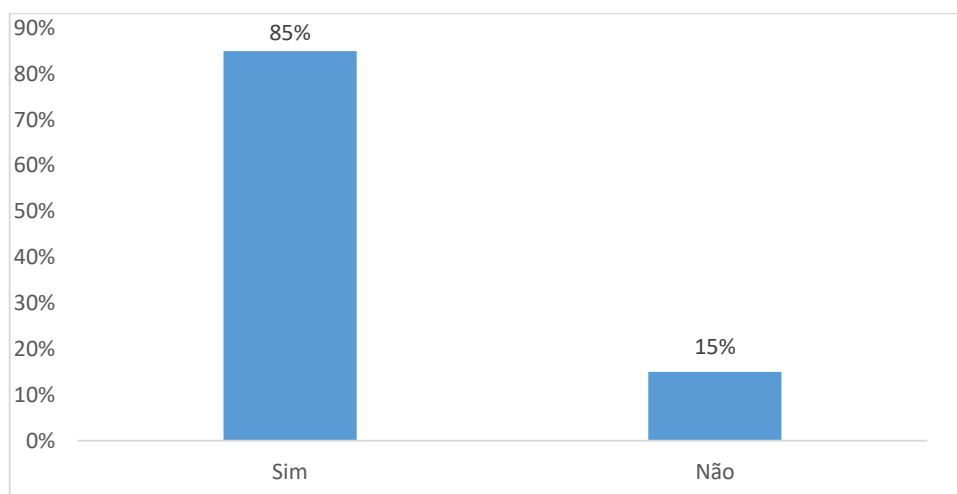
Figura 6: Motivos do desligamento



Fonte: Dos autores (2022)

É notório como afirma os dados acima que 53%, ou seja, maior parte dos funcionários se desligam devido aos salários praticados na Construção Civil, sendo assim o principal motivo dos desligamentos, em segundo lugar com 28% mostra que as pessoas tinham em mente outros objetivos e por isso se desligaram. Percebeu-se que, há presença de uma competitividade de mercado, respaldado em proposições salariais.

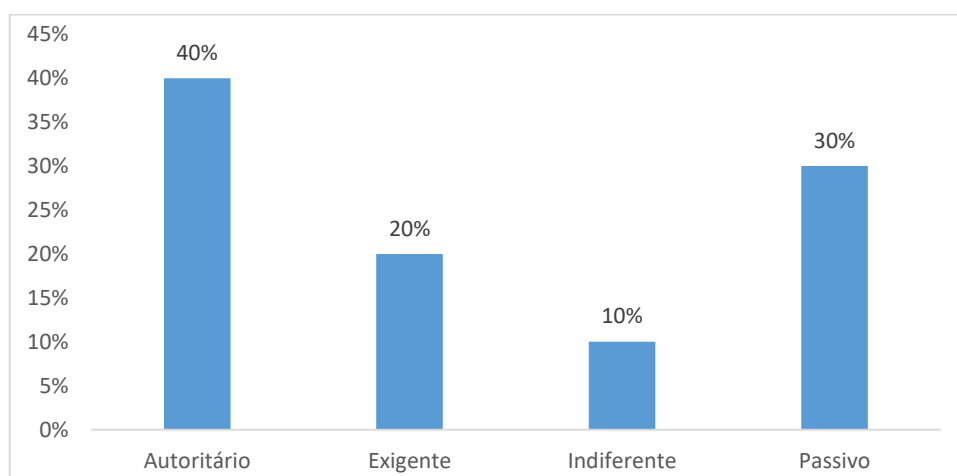
Sobre a relação entre as empresas terceirizadas e seus respectivos colaboradores, coletou-se dados para saber se os funcionários exerciam o serviço de acordo com o que foi combinado na contratação como mostra a Figura 7:

Figura 7: Serviço realizado corresponde ao acordado

Fonte: Dos autores (2022)

De acordo com a análise da figura acima percebeu-se que, 85% dos entrevistados executaram o serviço de acordo com o combinado e nos demais 15% houve divergência quanto o acordado, afirmando que há uma boa gestão das empresas terceirizadas quanto a política de serviços.

A relação comportamental das pessoas tanto de terceirizadas quanto da empresa contratante, ou seja, a que fornece o serviço para os terceiros executarem, também pode ser um fator relevante da alta rotatividade de pessoas. As figuras 8 e 9 demonstram o companhamento/relacionamento dos superiores com os colaboradores:

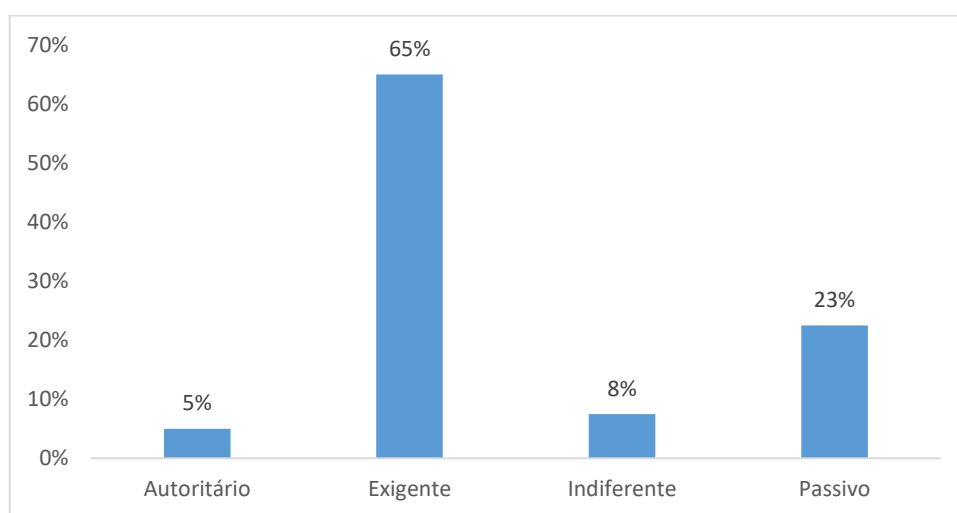
Figura 8: Acompanhamento/Comportamento chefe terceiro

Fonte: Dos autores (2022)

Notou-se que quando referimos aos líderes direto (empregueiro) há uma maior distribuição de dados entre líderes autoritários e passivo. Viu-se que 40% consideram seus superiores como autoritários podendo impactar diretamente na decisão de procura por novos empregos. Os 20% considerados exigentes também podem impactar na rotatividade quando a exigência passa a ser cobrada de forma desagradável.

Ainda se tratando da análise comportamental do chefe direto observou-se que 10% os consideram indiferente e 30% passivo o que mostra nesse caso uma relação estável entre empregados e empregadores.

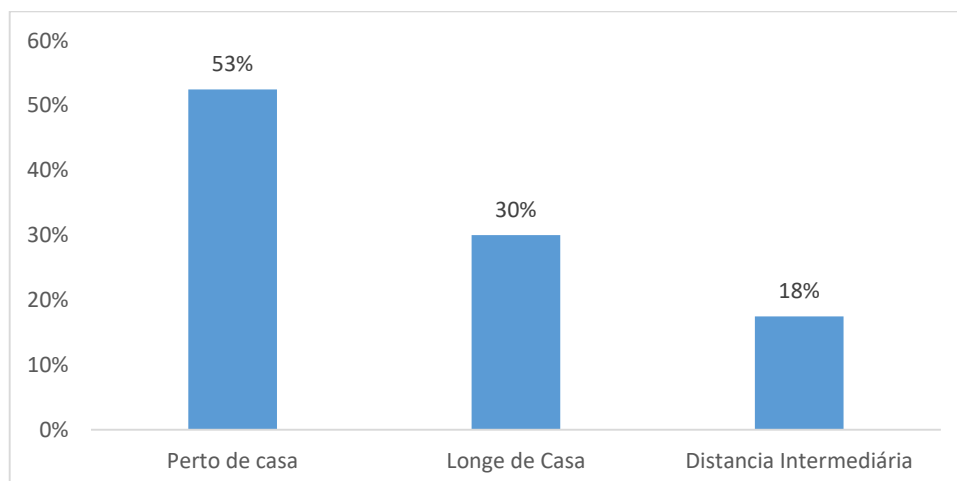
Figura 9: Acompanhamento/Comportamento chefe da empresa contratante



Fonte: Dos autores (2022)

Reparou-se que na empresa a qual foi feito o estudo 65% dos funcionários considerou os líderes da empresa em estudo como exigente, afirmando assim uma boa qualidade dos serviços e também uma atenção para que a exigência não se torne autoritária. Mais à frente na figura 13 teremos uma abordagem desta exigência quanto ao retorno dos funcionários para a empresa.

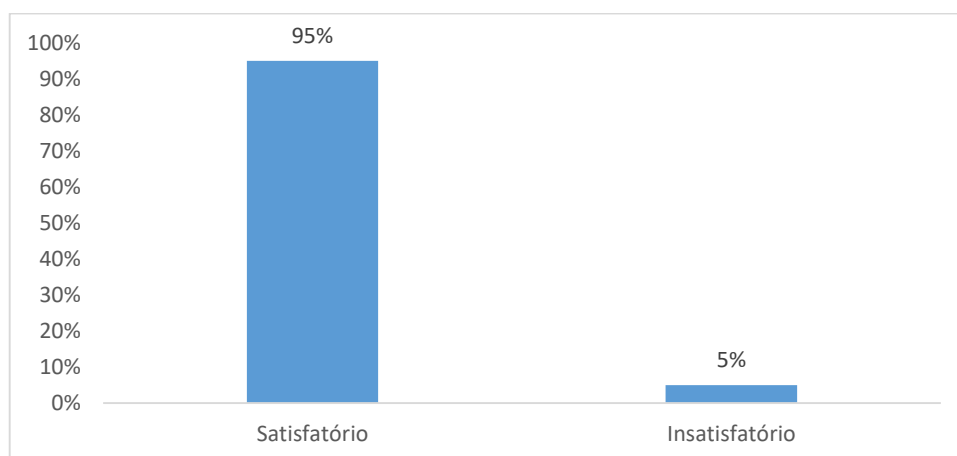
Devido à escassez de mão de obra as pessoas podem se sujeitar a trabalhos mais distantes de casa, porém por se tratar de uma construtora com várias obras distribuídas na região de Londrina – PR temos a seguinte configuração como mostrado na figura 10:

Figura 10: Problemas com a distância entre casa e trabalho

Fonte: Dos autores (2022)

Notou-se que 53% consideram o trabalho perto de casa, portanto não houve interferência no deslocamento do percurso de trabalho. Enquanto, 30% julgaram a distância ruim, pela demora em chegar no destino. Embora tenha um percentual menor que os demais motivos vistos até agora, vale ressaltar que, por se tratar de uma construtora que atua em diversas partes da região de Londrina, alguns moradores vão trabalhar em obras distantes, sendo que, próximo de sua casa também possa estar sendo executada uma obra da mesma construtora.

A relação interpessoal dos colaboradores é um grande fator para se obter bom clima organizacional, conforme figura 11:

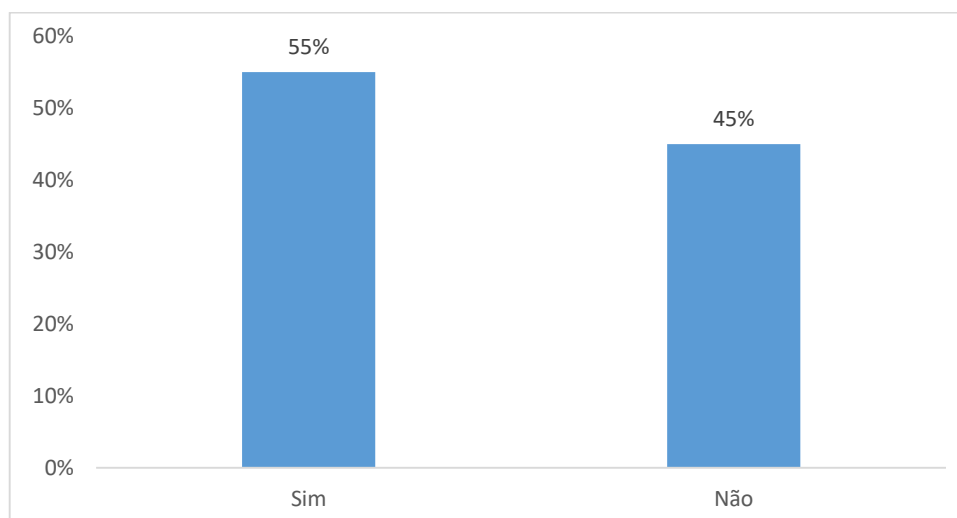
Figura 11: Relacionamento interpessoal com grupo de trabalho

Fonte: Dos autores (2022)

Constatou-se que, a alta rotatividade de pessoas não se dá pelo clima organizacional/ relacionamento interpessoal, uma vez que 95% consideram o relacionamento com o grupo de trabalho satisfatório.

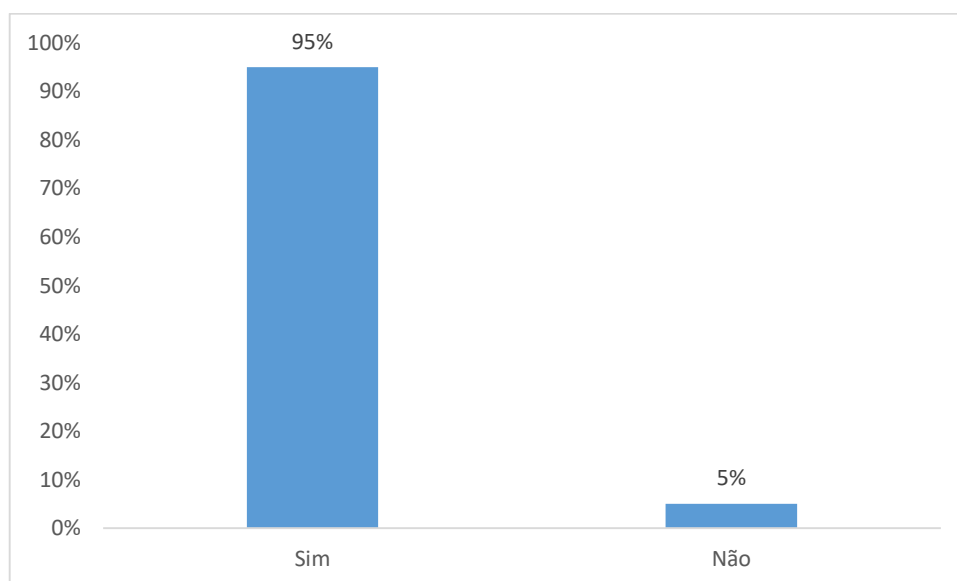
Outro item levado em consideração foi um questionamento referente ao retorno, tanto para empresa terceirizada quanto a realização de serviços na empresa em estudo, como mostrado nas figuras 12 e 13 respectivamente:

Figura 12: Retornaria o trabalho com seu antigo terceiro



Fonte: Dos autores (2022)

Figura 13: Retornaria trabalhar com a empresa onde prestou serviço



Fonte: Dos autores (2022)

Observou-se que em sua maioria os funcionários retornariam os trabalhos nas empresas sem problemas. Quando referimos as empresas terceirizadas apenas 55% disseram que trabalharia novamente com seu ex-patrão, um número bem inferior quando comparamos com os 95% que retornariam a prestar serviço para a empresa em estudo. Complementando, a figura 9 tem-se que mesmo os líderes da empresa sendo exigente os colaboradores voltariam a trabalhar nela devido uma boa relação.

Analisando a imagem da empresa por um todo temos as seguintes configurações dos dados de acordo com a tabela 1 abaixo:

Figura 14: Imagem da empresa/terceiros em vários quesitos

	Ótimo	Boa	Regular	Ruim
Salário	13%	33%	33%	23%
Horário	8%	90%	3%	0%
Almoço	8%	88%	5%	0%
Benefícios	10%	45%	33%	13%
Forma de Demissão	0%	73%	25%	3%
Colegas	15%	85%	0%	0%
Oportunidade de Crescimento	5%	18%	20%	58%

Fonte: Dos autores (2022)

Observou-se que quando nos referimos aos horários, almoço, formas de demissão, benefícios e colegas de trabalho temos um maior percentual de pessoas qualificando a empresa como ótima e boa. Já quando falamos de salário e oportunidade de crescimento temos uma inversão da visão dos colaboradores predominando como ruim e regular.

4.4 Discussões acerca do Gerenciamento da Alta Rotatividade

Observou-se que, dos fatores de alta rotatividade, os quesitos: salário, liderança autoritária e falta de perspectiva de crescimento são os principais na tomada de decisão de desligamento dos funcionários. Conforme Chiavenato (1997) podemos ver causas do tipo fenômenos externos e internos.

Como causas provenientes dos fenômenos internos podemos ver a questão salarial quando baixa conforme relata 33% dos entrevistados sendo regular e 23% como ruim, a questão perspectiva de crescimento a qual 58% afirmam ser ruim, pois não tem para onde crescer devido ao tipo de serviço, assim como a gestão de seus líderes direto que 40% os consideram autoritários.

Já nos fenômenos externos podemos ver a questão salarial como melhores oportunidades das concorrentes, uma vez que 33% considera o salário como bom e 13% excelente, porém decidiram se desligar devido a outros fatores, como por exemplo o mercado de trabalho por um todo.

Quanto à questão salarial o que pode - se ver ao longo das entrevistas é que as pessoas partiram para outro emprego os quais praticavam valores maiores, porém por sua vez não exorbitantes.

Por se tratar de uma construtora com grande volume de frente de obra para os terceiros cabe aos gestores traçar um plano juntamente com os líderes das empresas quanto ao repasse do dinheiro para os colaboradores, uma vez que os custos que os terceiros têm com documentação são muito altos e a perda na qualidade do serviço cai significativamente.

Um bom planejamento em conjunto empresa/terceiro pode beneficiar ambas as partes, pois com um aumento no valor financeiro oferecido através de bonificações e metas ao colaborador, fará com que o mesmo procure ser mais produtivo para render ainda mais seu serviço e começar um novo, assim a empresa ganha tanto na produtividade quanto na qualidade do serviço, uma vez que passa a fidelizar os funcionários.

Outro problema muito recorrente nesta classificação de serviços é o fato de muitas vezes o próprio dono da empresa terceirizada não possuir instruções necessárias para ser um empreendedor e/ou gestor. Por se tratar de um grupo onde muitos deles colocam de fato a “mão na massa” juntamente com seus colaboradores, evidenciou-se que, 40% dos entrevistados os consideram como autoritários, ou seja, não há uma tratativa adequada, o que instiga os funcionários a se desmotivarem com a empresa.

Cardoso (1996) *apud* Felipe e Cardoso (2003) afirmam que, a competitividade nos serviços das empresas pode influenciar negativamente devido a incapacidade das empresas terceirizadas em adaptar-se facilmente de acordo com cada empresa, isto se deve ao baixo investimento sobre recursos

humanos, assim reduzindo a eficiência de contratação. No entanto existe certa distância em relação ao perfil do empreiteiro e o requerido pela empresa.

Conforme afirma Felipe e Cardoso (2003), uma adequação/ capacitação dos líderes das empresas terceirizadas é um caminho para a redução da alta rotatividade, uma vez os tornam mais capacitados na contratação e na relação com os colaboradores.

Quanto à fidelização dos funcionários através de metas pode-se atingir o êxito mais facilmente quando mostrado a perspectiva de frente de trabalho como por exemplo definir com as terceirizadas o fluxo de trabalho que terão nos próximos meses, trimestres e até mesmo anos. Por se tratar de uma empresa cujo volume de frente de trabalho é alto, seria interessante um planejamento bem elaborado quanto aos serviços e datas de início para poder mapear a frente de serviço de cada empreiteiro ao longo do tempo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas o setor da Construção Civil passou enfrentar um alto déficit de mão de obra qualificada, o que impacta diretamente nas construtoras e nos clientes finais. Diante desse déficit de mão de obra e a alta no mercado as empresas deparam-se com o alto índice de rotatividade de pessoas em seus canteiros de obra.

Apesar das diversas maneiras de se relatar sobre a rotatividade de pessoas, os entrevistados desligados de empresas terceirizadas colaboraram significativamente para o estudo, o qual levantou os principais fatores que levaram os colaboradores a se desligarem.

Verificou-se em sua maioria, sendo ela dividida entre 33% regular e 23% ruim que o principal motivo para a elevada rotatividade é a questão salarial e perspectiva de crescimento com 58% a considerando como ruim. Entre outros fatores o que mais se destacaram é a liderança da chefia terceirizada a qual 40% consideram seus líderes como autoritários.

É importante ressaltar que 90% consideram a construtora como sendo exigente, porém 95 % consideram o relacionamento interno sendo satisfatório e 95% retornariam a trabalhar novamente em seus canteiros de obra.

Pode-se observar que o estudo realizado mostra um índice muito alto de rotatividade na Construção Civil (98,24%) o qual aponta a necessidade de investigação pormenorizada no processo de Gestão de Pessoas, principalmente nas empresas terceirizadas, a fim de efetivar uma qualidade no gerenciamento de recursos humanos, viabilizando um efetivo capital humano, para estabelecimento de um diferencial competitivo nos serviços prestados.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 3ª ed., Makron Books, São Paulo: 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 4ª ed., Manole São Paulo: 2014

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração. 6. ed. Campus São Paulo: 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2. ed., 2010.

DE FILIPPI, Giancarlo Azevedo. Capacitação e Gualificação de Subempreiteiros na Construção Civil. 2003. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado)–Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: http://www.pcc.usp.br/files/text/publications/BT_00360.pdf Acesso em: 09/05/2022

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa de Aquino. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 4, p. 28, 2015. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d1da6c90daa4f7227f70cf1c88996687/1?q-origsite=gscholar&cbl=2032630> Acesso em: 19/04/22

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administraçãõ da Universidade de São Paulo*, v. 35, n. 3, 2000. Disponível em: http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitas_henriquerausp.pdf Acesso em: 24/04/22

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas,2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em : http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A. rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. Hórus, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2017. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/3946> Acesso em: 05/04/22

MARRAS, Jean Pierre. Administração da Remuneração. São Paulo: Thomsom 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do trabalho. 20ª ed., Atlas, São Paulo: 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas,2004.

MILIONI, Benedito. Técnicas de Entrevista para Gestores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

SCHMIDT, Ríchard Williann. O impacto da rotatividade da mão de obra terceirizada no setor da Construção Civil–estudo de caso. 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/909> Acesso em: 10/05/2022

SOUZA, Grasielle de. Fatores responsáveis pela alta rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais. 2012. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19046/2/CT_GEOB_XVII_2011_11.pdf Acesso em: 15/04/22

SOUZA, RENATA SILVA. A terceirização do trabalho no setor da Construção Civil na grande Vitória/ES. 2017. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8748/1/tese_11156_Renata%20Silva%20Souza.pdf Acesso em: 10/05/2022

VIEIRA, Lidiane. A importância da Gestão de Pessoas nas organizações. Humanidades & Inovação, v. 1, n. 2, 2014. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/16>

Acesso em: 14/04/2022

REIS, Ronald Claudino dos; GOMES, Mauricio Carvalho Ribeiro; AMARAL, Enio Carlos do. Rotatividade de pessoal nas empresas. Revista de Trabalhos Acadêmicos – Universo Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 2, 2016. Disponível em:

<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1CAMPOSDOSGOYTACAZES2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=3171&path%5B%5D=2071>

Acesso em: 22/04/22

SILVA, Alesandre; REIS Carla. Como Reduzir o Índice de Turnover nas Empresas Melhorando as Habilidade de Gestão dos seus Líderes. 2019

Disponível em:

https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf Acesso em: 20/04/22

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANEXO A – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Pediu demissão Demitido

1 - Qual foi o motivo do desligamento?

- Pessoal
- Salarial
- Localização
- Dificuldade com a gestão
- Dificuldade com a equipe
- Dificuldade com a função
- Outros

2 - O serviço realizado em sua jornada de trabalho correspondeu ao acordado no dia da contratação?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

3 – Como você avaliaria o acompanhamento realizado pelo seu superior da empreiteira?

- Autoritário
- Exigente
- Indiferente
- Passivo

4 - Como você avaliaria o acompanhamento realizado pelos superiores da empresa que prestou serviço?

- Autoritário
- Exigente
- Indiferente
- Passivo

5 – Você enfrentou algum problema decorrente da distância entre sua casa e o local de trabalho?

- Sim, longe de casa
 Mais ou menos, distância intermediária
 Não, perto de casa

6 – Como você avaliaria o relacionamento interpessoal com seu grupo de trabalho?

- Satisfatório Insatisfatório

7 – Em relação aos itens abaixo você marque um X no quadro referente a sua consideração sobre a empresa

IMAGEM DA EMPRESA				
Empresa como um todo	Ótima	Boa	Regular	Ruim
Salário				
Horário				
Almoço				
Benefícios				
Forma da demissão				
Colegas				
Oportunidade de crescimento				

8 – Retornaria seus trabalhos com este empregador?

- Sim Não

9 – Retornaria seus trabalhos na empresa onde executou o serviço?

- Sim Não