

# Turnover na Construção Civil no Município de Passo Fundo

## *Turnover in Civil Construction in the Municipality of Passo Fundo*

Camila Sehn<sup>1</sup>

Renan Bitencourt<sup>2</sup>

Alessandra Costenaro Maciel<sup>3</sup>

### RESUMO

*Turnover* é um termo que se origina da língua inglesa e se caracteriza pelo ato de substituir um funcionário por outro. Sendo que o índice elevado de *Turnover* causa impacto financeiro e psicológico nas organizações. Considerando tal importância do tema abordado, essa pesquisa tem por objetivo identificar o índice de *turnover*, principais causas, consequências e custos envolvidos no setor de construção civil no município de Passo Fundo. A pesquisa classifica-se como exploratória, qualitativa e estudo de caso, onde os dados foram coletados através de entrevistas com seis colaboradores de empresas distintas do ramo da construção civil, análise documental e observação. Os resultados obtidos revelaram que a maioria das empresas entrevistadas não incentivam os estudos para o ensino superior, não possuem plano de carreira, os desligamentos acontecem tanto por parte da empresa quanto por parte dos colaboradores, tendo como uns dos motivos a mudança de cidade, remuneração, término de obra, entre outras. As empresas afirmaram também que devido um *turnover* elevado, sofrem com gastos com treinamento, perda de produção e custos, porém as mesmas não calculam o índice mensalmente.

**PALAVRAS CHAVES:** turnover; construção civil; causas

### ABSTRACT

Turnover is a term that originates in the English language (turnover) and is characterized by the act of replacing an employee with another. Being that the high turnover rate has a financial and psychological impact on organizations. Considering the importance of the topic, this research aims to identify the turnover index, main causes, consequences and costs involved in the civil construction sector in the Municipality of Passo Fundo. The research is classified as exploratory, qualitative and case study, where data were collected through interviews with six employees from different companies in the construction industry, documentary analysis and observation. The results showed that most of the companies interviewed do not encourage studies for higher education, do not have a career plan, the disconnections occur both on the part of the company and on the part of the collaborators, having as one of the reasons the change of city, remuneration, completion of work, among others. The companies also stated that due to a high turnover, they suffer from training expenses, loss of production and costs, but they do not calculate the monthly index.

**KEYWORDS:** turnover; civil construction; causes

---

<sup>1</sup> Pós-graduada no MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Meridional - IMED. lila.sehn@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-graduando no MBA em Gestão Empresarial 18ª Edição da IMED. renanbitencourt29@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Doutoranda em Administração pela IMED, coordenadora do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração da IMED. alessandra.maciell@imed.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil sofre com mudanças no mercado de trabalho, e como consequência o alto índice de *turnover* nas organizações está descontrolado. Esse fenômeno está preocupando sindicatos e o Ministério do Trabalho, devido ao fato de que algumas empresas talvez não estejam dando a devida importância para esse problema.

Diante deste contexto, encontra-se o setor da construção civil, que já passou por dias melhores, porém com crise econômica dos últimos anos tem afetado o mercado de trabalho. De todas essas transformações o alto índice *turnover* tem sido a consequência mais preocupante de várias organizações, Sindicatos e Ministério do Trabalho.

Segundo o DIEESE (2014,) o tempo médio de permanência do empregado na mesma empresa era de cinco anos (2012), sendo que se trata de um tempo médio muito baixo comparando com países como Itália e Portugal (13 anos), França e Alemanha (12 anos) e Dinamarca (09 anos). As análises feitas pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) alegam que a cada ano o número de contratos finalizados pelas empresas está aumentando em uma velocidade muito rápida, causando preocupação devido aos custos que esses desligamentos causam e pela falta de atenção das empresas em relação esse fenômeno.

E Saeed et al. (2014) descrevem que *turnover* é um arduo problema nas organizações. Em um mundo de alta concorrência, as organizações tentam minimizar sua taxa de rotatividade e salvar o seu custo. O custo de turnover consiste em contratação, recrutamento e seleção de empregados.

*Turnover* ou rotatividade de pessoal como é mais conhecida, é um fenômeno que Silveira (2011) define como um movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ser uma decisão do empregado ou empregador. Os motivos para esse fenômeno ocorrer de forma preocupante podem ser vários, depende muito do ponto de vista e de cada situação que uma organização está vivendo no momento.

O elevado índice de *turnover* pode gerar algumas consequências financeiras e psicológicas para uma empresa, pois os custos com demissões são alto e acima de tudo, Bastos (2008) cita que a alta rotatividade significa falta de lucratividade, motivação das pessoas e o comprometimento como questões importantes que irão afetar até mesmo a credibilidade junto aos clientes. Sendo assim o objetivo dessa pesquisa foi identificar o índice de *turnover* na construção civil no município de Passo Fundo/RS.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *TURNOVER*: causas, consequências e custos

O autor Silveira (2011) define *turnover* como uma movimentação de entradas e saídas dos colaboradores em uma organização, sendo essa causada pelo empregador ou pelo empregado. E Borges et al. (2011), definem *turnover* como rotatividade de pessoal e alegam que o mesmo se apresenta através de índices mensais e anuais.

As organizações reconhecem que a baixa taxa de rotatividade é útil na obtenção de alto desempenho organizacional e evita custos relacionados a recrutamento e treinamento de novos funcionários (Chen et al, 2011). Porém as razões que provocam o *turnover* são internas ou externas. Como internas a insatisfação por parte da empresa ou por parte do colaborador, na busca de crescimento profissional, salário, modelo de gestão, entre outras. Externas são referentes às mudanças econômicas do mercado (Junior et al. Site Web artigos, 2016).

Segundo Meirel et al. (2013) a rotatividade tende a ser decorrente de vários motivos, como: falta de motivação, remuneração, clima, cultura organizacional e até mesmo o processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa. E para Granja (2013), o recrutamento e seleção são fatores de grande participação nos índices de rotatividade, pois o candidato selecionado nem sempre tem o perfil adequado para assumir a função que lhe foi determinada.

A rotatividade de funcionários tem consequências graves para as operações organizacionais. O tempo e a energia dedicada a encontrar novos funcionários adequados e o tempo necessário para os novos empregados atingir o nível máximo de rendimento pode, por vezes, resultar em entraves para atingir objetivos organizacionais (Varshney, 2014).

Os efeitos do turnover podem ser tanto negativos quanto positivos para as organizações. Positivos quando se substitui um colaborador por outro, com maior conhecimento, produtividade e muitas vezes até com um comportamento mais adequado. Negativamente são os custos gerados pelo encerramento de contrato, perda de um funcionário qualificado para a concorrência, entre outros (Oliveira, 2011). Segundo Saeed (2014) satisfação no trabalho tem um impacto direto sobre o turnover. A alta satisfação do trabalho está associada à baixa taxa de rotatividade e a baixa satisfação no trabalho

leva a alta taxa de rotatividade. Silva (2012) considera que é de extrema importância que a organização tenha conhecimento do índice de turnover, pois só assim a mesma poderá avaliar o que está acontecendo de maneira incorreta e buscar medidas para consertar estes eventos.

Conhecer os prováveis problemas que acarretam a saída de colaboradores possibilita a empresa rever possíveis falhas em seus processos de organização e gestão, já que turnover envolve pessoas que estão em todos os processos: desde a contratação, treinamento, desenvolvimento e demissão (Eckert et al., 2011).

O alto turnover provoca ausência de produtividade e de lucratividade, afeta a motivação e o comprometimento das pessoas, interfere na credibilidade e confiabilidade junto aos clientes (Bastos, 2008). Sendo assim, para Mateus (2010), faz-se necessário que a organização tenha conhecimento do índice de rotatividade e das consequências desse índice, em especial financeira, que estão diretamente ligadas aos objetivos.

Os custos de turnover acontecem tanto na admissão quanto na demissão de um profissional. Na admissão tem os custos com recrutamento são altos devido à demora do processo e exige medidas imediatas com anúncios, agências de recrutamento, material, formulários entre outros (Boldrin et al., 2012).

Quanto aos custos de demissões sempre que for sem justa causa, a empresa deve pagar saldo de salário, aviso prévio sendo esse trabalhado ou não, multa sobre o FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, multa de 40% sobre o saldo do FGTS, 13º terceiro salário proporcional, férias e um terço de férias, proporcionais e/ou vencidas. (Site Exame, 2016).

O cálculo de turnover define em porcentagem as substituições de funcionários e analisa a capacidade da empresa em manter seus colaboradores (Ferreira, 2014). O índice de turnover pode ser medido mensalmente ou anualmente, Gonçalves (2012) afirma que o cálculo do índice de turnover é feito através da quantidade de entradas e saídas de pessoas em um determinado período de tempo. E esse índice gera dados e auxilia as empresas a ter diagnóstico sobre a rotatividade. Ele traduz em percentual os empregados que entraram e saíram da empresa em um determinado tempo (Meirel et al, 2013).

## **2.2 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

A construção civil é considerada uma das principais atividades que movimentam a economia brasileira. O setor foi considerado uma atividade que gera inúmeros empregos, constrói o desejo das pessoas, contribui para o fornecimento de serviços

básicos à sociedade, se destina ao crescimento das cidades e à melhoria da qualidade de vida da população (CBIC, 2014).

Embora tenha tamanha importância na economia do país, a construção civil está em um momento delicado, pois o mercado não está aquecido como em anos anteriores (JConline, 2016) foi um dos setores que mais demitiu nos anos de 2014 e 2015. Apesar do setor da construção sofrer com a crise econômica, o mesmo sempre foi um dos maiores responsáveis pelo alto índice de rotatividade de pessoal no mercado de trabalho e segundo DIEESE (2014) a construção civil apresenta as maiores taxas de rotatividade global.

Sabe-se que são inúmeros fatores que induzem o fenômeno a ser tão significativo, contudo segundo a CSB (2017) a alta rotatividade na construção acontece principalmente por que toda obra que se encerra a empresa contratante não tem obrigação de manter os trabalhadores em novas obras. Destaca-se também a escassez de mão de obra qualificada, sendo esse um dos maiores problemas enfrentado pelas construtoras. De acordo com uma reportagem apresentada pela Exame (Site Exame, 2011), o gerente executivo da Unidade de Pesquisas da CNI (Confederação Nacional da Indústria), Renato da Fonseca, diz que “a escassez de mão de obra é causada pelo crescimento acelerado do setor da construção combinado com a pequena capacidade de formação de profissionais para a atividade”.

Em sondagens feita pela CNI - Confederação Nacional da Indústria, e pela CBIC - Câmara Brasileira da Indústria e da Construção (2013), o principal impacto na falta de profissionais qualificados na construção civil é o aumento da produtividade, redução do desperdício, qualidade dos empreendimentos e a dificuldade de investir em qualificação devido à alta rotatividade dos trabalhadores e a má qualidade da educação básica.

### **2.3 A CONSTRUÇÃO CÍVIL NO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO**

O município de Passo Fundo localiza-se no interior do Rio Grande do Sul, possui uma população superior a 198 mil habitantes (Site IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), sendo a maior município da região norte do estado. A cidade sempre foi conhecida por ser referência na área educacional e da saúde, porém com o passar dos anos o segmento da construção civil ganhou espaço e vem possibilitando alterações na economia do município (Site Diário da Manhã, 2015).

Para retratar história da construção no município, no ano de 1970 ficou marcado o “milagre econômico brasileiro”, cenário em que o setor da construção Civil no município caminhava na mesma velocidade que o restante do país. Todo esse crescimento

fez com que nordestinos migrassem para outras regiões em busca de uma vida melhor, ou seja, um emprego formal como o de pedreiro (ClicRBS, 2011).

O município demorou para se fortalecer no mercado por não possuir um sindicato, problema que se resolveu no ano de 1986 com a criação do SINDUSCON - Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Passo Fundo (ClicRBS, 2011).

O município de Passo Fundo apresentou no ano de 2012 um mercado superaquecido, onde as demissões (2.837) foram menores que as admissões (3.266) e assim apresentando uma variação de 14,36%. Devido à queda no mercado as demissões aumentam e o ano seguinte apresenta uma variação de 7,96%, sendo que sobre 100% isso é queda de quase 50% de um ano para o outro.

Com a crise ganhando força, o ano de 2014 apresenta variação de 3,74% sobre 2013 e 1,64% 2015 sobre 2014, ou seja, as demissões no município foram aumentando lentamente, porém significativamente em um momento de crise. Assim como na região sul do país, Passo fundo também já esperava que em 2016 o mercado imobiliário só aumentasse nas demissões e apresentou uma variação de 3,19% negativa, levando a todos uma esperança de melhora apenas para 2017.

Como já foi comentado anteriormente, mesmo que o mercado não esteja em um momento debilitado o setor da construção tem por caráter apresentar índices altos de rotatividade, bem como acontece no município de Passo Fundo.

### **3. METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos nesse artigo, o estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocorre quando “o pesquisador vai a campo “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”.

Pesquisa exploratória é “fundamentada em pequenas amostras, podendo envolver técnicas qualitativas populares como grupos de foco (entrevistas de grupo) ou entrevistas detalhadas (entrevistas pessoais que confirmam o pensamento dos entrevistados em detalhes)” (Malhotra, 2010).

Passo Fundo, município em que foi realizada a pesquisa, conta com mais de 400 empresas no ramo da construção (IBGE, 2013). Baseado nos critérios de classificação de empresas do SEBRAE (2016) mais de 300 das empresas do município são consideradas microempresa e as demais de pequeno porte.

O critério para escolher as empresas para fazer a pesquisa, foi baseado em ser uma empresa de maior porte, preferencialmente grande e médio, porém o município não possui empresas de grande porte e as consideradas maiores não apresentaram disponibilidade em responder o questionário, sendo assim o critério foi à acessibilidade das empresas em responder a pesquisa, sendo seis empresas no total. O número de empresas do ramo da construção civil que participaram da pesquisa foi seis, cada uma teve um entrevistado, sendo estes quatro homens e duas mulheres. A seguir será apresentado em tabelas os dados dos entrevistados e o número de admissões, demissões e funcionários ativos no período de agosto de 2015 a agosto 2016.

A técnica abordada para coleta de dados foi uma entrevista, elaborada pelo CEGEPE - Centro de Estudos e Pesquisas em Gestão de Pessoas da IMED (2016), que para ser utilizado em uma pesquisa acadêmica precisa ser devidamente assinado o formulário de pedido de permissão ao uso do instrumento de coleta de dados de pesquisa. Entrevista, segundo Marconi et al, (2003) é um encontro de natureza profissional entre duas pessoas, sendo que uma delas busca coletar dados sobre um determinado assunto. Os dados da pesquisa constituem em mapear o perfil dos profissionais entrevistados e buscar entender os motivos que levam o desligamento em excesso de profissionais na área da construção, acarretando um índice elevado de *turnover*.

A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

O perfil dos entrevistados é apresentado na tabela 1, onde estão descritos a idade, estado civil, formação, tempo de empresa e no ramo, classe social que empresa atende e histórico da empresa.

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Formação	Tempo de empresa/ no ramo	Classe Social que empresa atende	Histórico da empresa
A	61	Casado	Superior completo	40 anos	Média/Alta	30 anos de mercado, 21 empreendimentos.
B	34	Casado	Superior completo	Empresa 20 anos/ Ramo 12 anos	Média	17 anos no mercado, 09 empreendimentos.
C	36	Casado	Mestrado	10 anos	Média/ Alta	10 anos de mercado, 02 empreendimentos.
D	24	Solteira	Superior incompleto	2 anos	Média/ Alta	29 anos no mercado, 15 empreendimentos.

E	33	Casado	Superior completo	Empresa 4 anos/ Ramo 5 anos	Média/Alta	08 anos no mercado, 05 empreendimentos.
F	25	Casada	2º grau completo	6 anos	Média	10 anos no mercado, 06 empreendimentos.

**Tabela 1** Perfil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A tabela 2 apresenta o número de trabalhadores admitidos, demitidos no período de agosto de 2015 a agosto de 2016 e o número de trabalhadores ativos até o momento da entrevista.

Empresa	Admissões	Demissões	Ativos
A	21	02	20
B	11	23	04
C	04	12	06
D	40	89	96
E	01	21	25
F	13	18	32

**Tabela 2** N° de admissões, demissões e funcionários ativos

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

## 4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Algumas das citações mais referidas pelos entrevistados, onde os mesmos foram questionados quais os principais motivos que atraem os empregados para empresa e obtiveram em evidência as palavras estabilidade, seriedade, crescimento, confiança, pagamento, comprometimento, experiência entre outras.

Entrevistado A: “A maioria dos funcionários da empresa estão conosco a um bom tempo, cada obra iniciada cerca de 80% deles são funcionários antigos. Mas entre os principais motivos estão à estabilidade de um emprego com carteira assinada, a confiança de uma empresa consolidada no ramo da construção em passo fundo”. Entrevistado B: “Garantia de estabilidade, pagamentos em dia”. Entrevistado C: “Oportunidade de crescimento, salário em média um pouco acima do mercado, proximidade com a direção”. Entrevistado D: “Não exige nível de escolaridade em algumas funções, Pagamento de Salário por quinzena, adquirir experiência profissional”. Entrevistado E: “Seriedade e comprometimento”. Entrevistado F: “Não tem um motivo específico, eles chegam para trabalhar gostam e ficam”.

Os entrevistados consideram de melhor para se trabalhar em suas empresas, a ajuda que recebem quando necessário, o salário em dia, a seriedade e transparência, o

reconhecimento, a comunicação, a organização. E de pior para se trabalhar dentro de suas empresas os desligamentos de colegas e a demora nas decisões.

Observa-se que se obteve menos exemplos de pior para se trabalhar nas empresas que as melhores coisas: Entrevistado A: “O melhor de trabalhar aqui é poder ajudar pessoas no mérito de dar empregos e também realizar sonhos propiciando lares para pessoas. Como na maioria das empresas a pior parte são os desligamentos de funcionários, colegas, o que geralmente ocorre por insatisfação da empresa”. Entrevistado B: “Melhor que é uma empresa familiar”. Entrevistado C: “Melhor: salário em dia, reconhecimento, possíveis ganhos por produtividade, flexibilidade. De pior: não sei”. Entrevistado D: “Melhor: Carga horária, organização, comunicação”. Entrevistado E: “Melhor: Seriedade e transparência. Pior: Demora nas decisões”. Entrevistado F: “A empresa ajuda os funcionários quando precisam, pior não tem”.

Os entrevistados foram questionados sobre o local de trabalho, ou seja, o ambiente em que os trabalhadores se encontram no dia a dia. As respostas dos entrevistados: o local de trabalho é limpo e a empresa procura dar o melhor ambiente possível para seus colaboradores: Entrevistado A: “Tentamos sempre manter o melhor possível, organizado, limpo, possibilitando a melhor relação possível entre os funcionários, bem como propiciar uma melhor comunicação entre todos os funcionários”. Entrevistado B: “Limpo e organizado”. Entrevistado C: “Procuramos dar o melhor ambiente possível, dentro dos limites possíveis da construção civil, que em geral é um trabalho pesado”. Entrevistado D: “Agradável e organizado”. Entrevistado E: “Local simples e ambiente de trabalho muito bom”. Entrevistado F: “Os funcionários ajudam manter limpo e organizado”.

A entrevista tratou sobre relacionamento entre colegas, segue as citações dos entrevistados: Entrevistado A: “É bom, o espaço para conversas está sempre aberto, e a chefia está sempre presente no local de trabalho”. Entrevistado B: “Calmo e tranquilo”. Entrevistado C: “Amigável, porém existem conflitos esporádicos, que são resolvidos o mais rápido possível, assim que detectados”. Entrevistado D: “Bom”. Entrevistado E: “Muito respeito e consideração”. Entrevistado F: “sério, normal, um ajuda o outro”.

Quando perguntados sobre os conflitos pessoais dentro das empresas, teve se as seguintes respostas: Entrevistado A: “Poucos, geralmente funcionários do mesmo setor reclamando da produtividade de colegas”. Entrevistado B: “Não há conflitos”. Entrevistado C: “Em todo local onde existem pessoas trabalhando juntas existem conflitos, pois as mesmas possuem histórias diferentes, assim como nível de ensino, profissões, partidos políticos, idades, carácter, religião etc diferentes”. Entrevistado D: “Não possui conflitos e caso venham existir, os mesmos são sanados”. Entrevistado E:

“Não, na eventual possibilidade é conversado e sanado o problema”. Entrevistado F: “Não digo pessoais, mas há conflitos como em todo lugar”.

Quando questionado sobre como as empresas agem diante de problemas ocorridos as respostas foram: advertências, demissão, diálogo. Entrevistado A: “Sempre o primeiro passo é o diálogo, em seguida se o problema não é resolvido existem as advertências e em casos mais sérios a demissão”. Entrevistado B não respondeu. Entrevistado C: “A empresa busca identificar os conflitos e chamar os envolvidos para uma conversa, buscando resolver os problemas da forma mais rápida possível. No ramo da construção civil as pessoas possuem em geral baixa escolaridade e baixo nível cultural, o que dificulta o grau de entendimento e comprometimento dos mesmos”. Entrevistado D: “Conversar com os funcionários”. Entrevistado E: “Pacificação e transparência com todos”. Entrevistado F: “Normalmente eles se entendem entre si, quando é muito grave é dada a demissão para ambos. Mais nunca precisou”.

Quando abordada a questão de treinamento e avaliação de funcionários nas empresas, tem as palavras oportunidades, PBQPH e programa em destaques. A palavra PBQPH (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat) encontra como uma das palavras destaques é um programa de qualidade que as empresas no ramo da construção civil adquirem para melhorar a qualidade do habitat e modernização produtiva (PBQPH Habitat). Das empresas que fizeram parte da pesquisa, três delas possuem o programa como uma ferramenta para treinamento e avaliação de seus funcionários e as demais buscam outra forma ou até mesmo não possui treinamento. A seguir as respostas dos entrevistados. Entrevistado A: “Gestores e gerentes tem a oportunidade de receber auxílio financeiro para suas especializações, demais funcionários fazem treinamentos dados pelas empresas fornecedoras dos materiais. A avaliação é através de verificação de melhoria dos serviços”. Entrevistado B: “Sim, é avaliado no dia a dia, na prática do treinamento”. Entrevistado C: “Poucas oportunidades, pois a rotatividade é grande e dificulta ou inibe o investimento em treinamento para os colaboradores em nível operacional. Já no setor administrativo as oportunidades são maiores, através do incentivo principalmente ao estudo”. Entrevistado D: “Avaliações de habilidade, e treinamento realizado conforme o programa PBQPH”. Entrevistado E: “Sim, embora poucos. Através de pesquisas diretas aos colaboradores e também através do programa de qualidade PBQPH”. Entrevistado F: “Tem o treinamento do PBQP-H”.

Das empresas entrevistadas apenas 33% oportunizam a qualificação/incentivo para ingressar no ensino superior. E 50% das empresas entrevistadas não dão incentivo algum para o ingresso no ensino superior e 17% das empresas não respondeu. É possível

perceber que as empresas que dão oportunidades de estudos para seus funcionários são minoria, sendo que um dos entrevistados não respondeu. Segue citações dois dos entrevistados que responderam com mais ênfase, os demais as respostas foi apenas “sim ou não”. O Entrevistado A: “Sim a empresa possibilita aos funcionários que desejam terminar seus estudos o financiamento do mesmo”. Entrevistado C: “Em geral não, pois os mesmos não possuem sequer primeiro grau completo”.

Quando se trata de carreira, os entrevistados A, D e F responderam que sim, as demais não oferecem plano de carreira, ou apenas em período de obra. A seguir segue as respostas. Entrevistado A e D: “Sim”. Entrevistado B: “Durante o período de obras sim”. Entrevistado C: “Não possuímos plano de carreira”. Entrevistado E: “Não”. Entrevistado F: “De certa forma sim, exemplo: servente vira pedreiro, auxiliar de pintor vira pintor”.

Ainda, os entrevistados tiveram que avaliar como são os benefícios e políticas salariais, e se são compatíveis com as do mercado. Teve se as seguintes respostas: Entrevistado A: “A política de salários é pelo sistema de mérito, os supervisores avaliam o desempenho do funcionário vendo assim a evolução dele. Creio eu que sejam compatíveis sim”. Entrevistado B: “Péssima em relação à política de salários, os sindicatos exigem e os construtores precisam acatar as decisões. Não são compatíveis com o mercado”. Entrevistado C: “Sim, em geral até acima do mercado, em razão da produtividade”. Entrevistado D: “Parcialmente compatível, deveria ter mais benefícios”. Entrevistado E: “Consideradas boas. Um pouco acima do mercado”. Entrevistado F: “Com certeza, somos regidos pelo dissídio”.

No momento em que questionados sobre como é o relacionamento com os empregados as palavras mais frequentes foram: suscetíveis, respeito, problemas, confiança, tranquila, seriedade. Sendo que foi possível verificar que “bom” é a palavra que mais se destaca em relação às outras. A partir disso, seguem as citações das executivas: Entrevistado A: “Bom, sempre tento fazer o meu melhor e estar atento as necessidades dos funcionários”. Entrevistado B: “Bem tranquila, sem receios”. Entrevistado C: “Não costumo ter grandes problemas, apesar de não ser um público fácil de lidar, pois dependem muito de supervisão diária, são muito suscetíveis ao erro. É preciso supervisão ou minha ou do setor administrativo, ao qual tenho confiança”. Entrevistado D: “Bom”. Entrevistado E: “De respeito, transparência e seriedade”. Entrevistado F: “Normal, a comunicação entre todos”.

Algumas das palavras mais citadas pelos entrevistados quando questionados se eles consideram o setor da construção de alta rotatividade e quais seriam as causas, foram: remuneração, escolaridade, horário, qualificação, metas, benefícios, comprometimento e

pressão. Entrevistado A: “Sim. Pressão por metas, horário de trabalho ruim, baixa remuneração”. Entrevistado B: “Sim, falta de qualificação e vontade de aprender, assim as empresas estão procurando pessoas com qualificação”. Entrevistado C: “Sim. Baixa escolaridade e falta de comprometimento”. Entrevistado D: “Trabalho pesado nas obras, salário, pouco benefícios”. Entrevistado E: “Sim. Devido à construção civil ter etapas com diferentes tipos de mão de obra”.

E ao questionar sobre os desligamentos dos empregados se têm sido por iniciativa deles ou da empresa. Teve se as seguintes resposta: Entrevistado A: “Pelos funcionários”. Entrevistado B: “Ambas as partes”. Entrevistado C: “Pela empresa”. Entrevistado D: “Pelos funcionários”. Entrevistado E: “Pela empresa”. Entrevistado F: “Pela empresa”.

As respostas dos entrevistados quando questionados as razões pelas quais ocorre o desligamento por iniciativa do empregado, teve se como respostas, problemas financeiros, mudança de cidade, maiores salários e problemas pessoais. Segue citações: Entrevistado A: “Geralmente eles conseguem algo melhor, ou seja, salários maiores, não que o emprego seja realmente melhor, mas o motivo certamente é o maior salário”. Entrevistado B: “Salários maiores, basicamente isto”. Entrevistado C: “São raros, não sei responder”. Entrevistado D não respondeu. Entrevistado E: “Problemas pessoais e financeiros”. Entrevistado F: “Mudança de cidade”.

Ademais, responderam os motivos pelas quais mais ocorre o desligamento por iniciativa da empresa. Teve se como respostas: redução de custos, faltas, conflitos e término das atividades propostas. As citações das executivas foram: Entrevistado A: “Insatisfação da empresa com os serviços e ou produção dos funcionários, ou por motivo de desentendimento entre funcionários”. Entrevistado B: “Final de Obra, começa a apresentar relaxamento no serviço executado”. Entrevistado C: “Por não atenderem as exigências da empresa, falta de comprometimento, serviços mal prestados, baixa qualificação”. Entrevistado D: “Falta de interesse, geração de conflito, competência técnica”. Entrevistado E: “Termino das atividades propostas, ociosidade de produção e redução de custos”. Entrevistado F: “Faltas”.

Algumas das palavras usadas quando questionados sobre as consequências da rotatividade/substituição de pessoal para os empregados que permanecem na empresa foram: sobrecarga, demora, relacionamento, vícios, adaptação, ruim, dificuldade, substituição e reestruturação. Conforme apresenta as citações dos entrevistados: Entrevistado A: “Ruim, pois até o funcionário novo se adequar a empresa e vice e versa demora um tempo, o que diminui a produção da equipe”. Entrevistado B: “Os que permanecem são funcionários que já trabalham na empresa a mais de 8 anos e continuam

trabalhando nos mesmos ritmos de quando entraram na empresa, não pegaram os famosos vícios de serviço”. Entrevistado C: “Dificulta o serviço, pois acabam não se conhecendo melhor, dificultando até mesmo o bom relacionamento”. Entrevistado D: “Impacta negativamente na produção, no trabalho que está sendo realizado fazendo com que outros sobrecarreguem por um determinado tempo até ser contratado outro para substituição”. Entrevistado E: “Adaptação e reestruturação”. O entrevistado F não respondeu à questão.

As respostas diante das principais consequências da rotatividade para a empresa foram apontados temas como: dificuldade em obter confiança, perda de produção, perda de tempo com treinamentos e custos em geral. Conforme citações a seguir, exceto o entrevistado B que não respondeu. Entrevistado A: “Setores sem funcionários suficientes o que diminui a produção ou acarreta a diminuição de produção de mais de mais de um setor, quando tentamos compensar a falta de funcionários”. Entrevistado C: “Dificuldade em confiar no serviço da pessoa, bem como na sua idoneidade”. Entrevistado D: “Principal consequência é os custos, e adiamento de projetos”. Entrevistado E: “Tempo desperdiçado para formar equipes, atrasos de serviços, retrocesso em treinamentos e despesas adicionais”. Entrevistado F: “perda de tempo para ensinar pessoas novas”.

Os principais custos que a rotatividade acarreta à empresa segundo os entrevistados são EPI’S, exame admissional e demissional, multas trabalhistas e treinamentos. Entrevistado A: “Custos com exames admissionais, com uniformes e EPI’s, multas trabalhistas, pagamentos ao escritório responsável pela contabilidade”. Entrevistado B: “Muitos encargos sociais, nas rescisões trabalhistas, custos de exames para admissão e demissão, aplicação de cursos para trabalhos específicos”. Entrevistados C: “Custos de treinamento, mesmo que o treinamento seja feito pela própria empresa, encargos sociais, retrabalhos, etc.”. Entrevistado D: “FGTS, TRCT”. Entrevistado E: “Rescisões desnecessárias, despesas com novas contratações (exames, treinamentos, uniformes, etc.)”. Entrevistado F: “exames admissional, demissional”.

Das empresas entrevistadas apenas 16,7% delas calculam os índices de rotatividade mensalmente e possuem um histórico de rotatividade, e 66,7% das empresas entrevistas não calculam qual é o seu índice de rotatividade e 16,7% dos entrevistados não responderam à pergunta. Os entrevistados disseram, Entrevistado A: “Não, a rotatividade é calculada geralmente ao final de cada obra”. Entrevistado B: “Sim, Histórico de rotatividade teve nos últimos cinco anos”.

## **5. CONCLUSÕES**

O trabalho apresentado teve como objetivo identificar as causas que geram um índice elevado de *Turnover* no setor da construção civil no Município de Passo Fundo e o método usado para a coleta de dados foi através de entrevistas com representantes do ramo da construção do município. Entrevista é uma conversa entre duas ou mais pessoas, com o objetivo de trazer informações sobre um determinado assunto (Minayo, 2009).

O município de Passo Fundo, por natureza apresenta índices elevados de *turnover*, pelo simples fato de apresentar um amplo número de empresas no ramo da construção. Em cinco anos o setor da construção também sofreu com a crise econômica no país, e o índice de *turnover* aumentou ainda mais com a queda nas vendas imobiliárias.

Através deste estudo foi possível observar que todas as seis empresas que participaram da pesquisa buscam resolver os problemas internos da melhor forma possível. Normalmente a relação entre colegas é boa, a maioria trabalha com ferramenta de treinamento, 50% não incentivam o funcionário para ingressar em um ensino superior e nem todas possuem plano de carreira e sobre políticas salariais a maioria é compatível com o mercado ou até mesmo melhor.

Como principais causas de o setor possuir índice elevado de *turnover*, foi citado a falta de qualificação, escolaridade, remuneração e falta de comprometimento. Já a questão de desligamento, ocorre de ambas as partes, tanto do colaborador quanto da organização. Quando por parte do empregado as principais razões são maiores salários, mudança de cidade, problemas pessoais e problemas financeiros. Já por parte da empresa os motivos são faltas, conflitos, redução de custos e término das atividades.

Como principal consequência para os profissionais, os entrevistados citaram que afeta negativamente na produção, pois uma nova pessoa precisa se adequar a empresa e até mesmo no relacionamento entre colegas. Para a empresa as consequências são perda de produção, confiança, tempo em treinamentos e custos. Embora as empresas entrevistadas citarem que possuem prejuízo com o *turnover* elevado, mais da metade não calcula o índice mensalmente.

Como principal limitação da pesquisa, constata-se que apenas seis empresas aceitaram respondê-la, e foi realizada apenas no município de Passo Fundo, local onde os autores do artigo residem. Como sugestão de pesquisas futuras propõe-se que seja ampliada a população, aplicando entrevistas em mais empresas de Passo Fundo e em outros municípios da região, para identificar se esses resultados aqui apresentados também são relativos a outras empresas e cidades.

## REFERÊNCIAS

Bardin, Laurence. *Análise de Conteúdo*. (Edição revista e atualizada), França: Edições 70 LDA (2009).

Bastos, P, M, C. (2008). *A importância do planejamento, recrutamento, e seleção na redução de Turnover* (Monografia). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro.

Boldrin, F. C. M.; Heinzmann, L. M.; Uecker, G. L. (2012). Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*. Umuarama - PR.

Borges, M. S.; Ramos, N. M. Turnover: uma consequência de estratégia ineficiente de gestão empresarial? In: *CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO*, 8., 2011. Anais eletrônicos, 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)>. Acesso em 20 de julho de 2017.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Sondagem Especial novembro 2013 - Falta de trabalhador qualificado na indústria da construção. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/informativos/cbic-hoje/cbic-hoje-907>. Acesso em 12 de julho de 2017.

CBIC (2014) - O potencial e a força da construção civil brasileira. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/o-potencial-e-a-forca-da-construcao-civil-brasileira>>. Acesso em 07 de julho de 2017.

Chen, M. F.; Lin, C. P.; Lien, G. Y. (2011, p. 1327). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. China.

ClicRBS (2011) – Sinduscon comemora 25 anos. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/passofundo/2011/03/22/sinduscon-comemora-25-anos/>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

CSB - Central dos Sindicatos Brasileiros. Disponível em: <http://csbbrasil.org.br/blog/2012/11/26/rotatividade-cai-na-construcao-mas-ainda-supera-6-ao-mes/> Acesso em 07 de julho de 2017.

Diário da Manhã. (2015). Construção civil: um pilar de Passo Fundo. Disponível em: <<http://www.diariodamanha.com/cadernos/ver/1007/Constru%C3%A7%C3%A3o+civil%3A+um+pilar+de+Passo+Fundo>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

DIEESE. (2014). Rotatividade setorial: dados e diretrizes para ação sindical. São Paulo. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.pdf>>. Acesso em 24 de julho de 2017.

Eckert, A.; Mecca, M. S.; Denicol, M. S. G. M.; Giacomet, M. O. (2011). As motivações e os reflexos do Turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. Caxias do Sul – RS.

Exame.com (2011) - Falta de mão de obra é problema para setor de construção. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/falta-de-mao-de-obra-e-problema-para-setor-de-construcao/>>. Acesso em 07 de julho de 2017.

Exame.com (2016) - Quanto dinheiro recebo ao ser demitido? Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/quanto-dinheiro-recebo-ao-ser-demitido>> Acesso em 24 de julho de 2017.

Ferreira, R. C. (2014). Empresas familiares: Estudo de caso sobre as razões do Turnover elevado na empresa X (trabalho de conclusão de graduação). Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo – RS.

Granja, A. L. (2013). Gestão de pessoas na redução do índice de rotatividade de pessoal nas empresas: estudo de caso em uma distribuidora de alimentos (Monografia). Centro do Ensino Superior do Ceará.

Godoy, A. S. (1995, p. 21). Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35. n.3, p. 20-29.

Gonçalves, E. T. (2012). Identificação dos pontos positivos e negativos com base na rotatividade de pessoal: Um estudo de caso em uma empresa do segmento de alimentos (trabalho de conclusão de graduação). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

IBGE – Agencia de Passo Fundo – RS (2013).

IBGE – População de Passo Fundo. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/passo-fundo/panorama>>. Acesso em 02 de junho de 2018.

Junior, V. U. F.; Pereira, S. B.; Alcantara, T. R. D. R. Rotatividade de Pessoal (Turnover): Um estudo de caso em um posto de combustíveis. Publicado em outubro de 2016 em: <<http://www.webartigos.com/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover-um-estudo-de-caso-em-um/146219>>. Acesso em 07 de julho de 2017.

Louzada, A. A.; Nascimento, T. B. (2015). Estudo sobre as possíveis causas da rotatividade nos centros de serviços compartilhados brasileiros (Projeto de graduação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Malhotra, N. (2010, p. 34). Pesquisa de Marketing. 3ª Edição. São Paulo.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª Edição. Editora Atlas. São Paulo.

Mateus, J. B. (2010). Rotatividade de pessoal em uma empresa comercial do município de Criciúma-Santa Catarina uma abordagem geral (trabalho de conclusão de graduação). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Medeiros, R. K. R.; Alves, R. C.; Ribeiro, S. R. S. (2012). Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. Universidade Políglua. Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios.

Meirel, K.; Standnick, K. T.; Stolfi, A. M. (2013). Rotatividade de pessoal nas empresas do ramo frigorífico. Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI.

Minayo, M. C. S. (2009). Pesquisa social - Teoria, método e criatividade. Editora Vozes. Petrópolis – RJ.

Ministério do Trabalho e Emprego – CAGED. Disponível em:<<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>>. Acesso em 24 de julho de 2017.

Oliveira, F. F. (2011). O Turnover prejudicial às organizações (Monografia). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro.

PBQPH - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. Disponível em: <[http://pbqp-h.cidades.gov.br/pbqp\\_apresentacao.php](http://pbqp-h.cidades.gov.br/pbqp_apresentacao.php)>. Acesso em 18 de julho de 2017.

Saeed, I.; Waseem, M.; Sikander, S. (2014, p. 142-243). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. International Journal of Learning & Development. Vol. 4.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 18 de julho de 2017.

Silva, P. B. (2012). Turnover: Um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico. Criciúma – SC.

Silveira, C, C. (2011). Análise de Turnover na Química Brasil Ltda. (trabalho de conclusão de graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS.

Varshney, D. (2014, p. 87). Impact of Self -Concept on Turnover Intention: An Empirical Study. American International Journal of Contemporary Research. Vol. 4. Arábia Saudita.