CENTRO UNIVERSITARIO DE FORMIGA – UNIFOR/MG
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GUSTAVO HENRIQUE TEIXEIRA ARANTES

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: uma análise nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG

FORMIGA/MG
2011

Gustavo Henrique T. Arantes

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: uma análise nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG

Monografia apresentada à Coordenação Geral de Graduação do UNIFOR-MG, como requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profª. Ms. Andréa da Silva Peçanha.

FORMIGA/MG
2011

Gustavo Henrique T. Arantes

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: uma análise nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UNIFOR-MG, como requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Ms. Andréa da Silva Peçanha

Orientadora

_____

Profº. Daniel Gonçalves Ebias

Examinador

FORMIGA – MG

2011

Dedico este trabalho a todos que me incentivaram e orientaram para a realização do mesmo. Em especial a orientadora e professora Andréa da Silva Peçanha, pela valorosa participação e apoio.

“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, e sim as que respondem melhor às mudanças”.

Charles Darwin – Naturalista Inglês

RESUMO

Foi-se o tempo em que as pessoas permaneciam nas organizações por longos períodos, tendo como objetivo se aposentarem nela. Na "Era do Conhecimento", a principal característica do trabalhador, é a mobilidade em busca de melhores oportunidades, ou mesmo a execução de projetos com tempo determinado, promovendo o que se chama de rotatividade do quadro de funcionários. Essa rotatividade é expressa por um índice de acompanhamento por parte das empresas, de todas as entradas e saídas de funcionários por um período pré-determinado, sendo assim utilizados para promover medidas, seja em caráter preventivo ou pontual. A freqüência com que ocorre a substituição não planejada da força de trabalho acarreta sérias conseqüências para as organizações, pelos prejuízos, não só de bases monetárias, referentes a própria diminuição da produção, mas também no tempo que se despenderá para recrutar, selecionar e treinar um novo funcionário. Diante do exposto, percebe-se a importância das organizações estarem atentas a este índice, uma vez que estando alto, pode ocasionar custos e demandar um planejamento melhor elaborado para a gestão de pessoas. Como forma de avaliar as causas dessa rotatividade, utilizou-se como parâmetro as empresas de construção civil da cidade de Arcos/MG, que ao todo somam 18 unidades fabris. Através de entrevistas feitas aos gestores dessas empresas e aos funcionários desligados foi possível identificar que as principais causas da rotatividade estão relacionadas com a falta de interesse com o trabalho, absenteísmo, pedidos de demissão por perceber melhores oportunidades no mercado de trabalho, insatisfação salarial, horário de trabalho, e o relacionamento com os demais funcionários e gestores na organização. Porém, foi possível verificar que a maior parte dos ex-funcionários dessas empresas não se enquadrava as funções e por isso não havia interesse ao desempenhar suas atividades dentro das organizações, sendo que essa desmotivação com o cargo de trabalho tem uma forte influência no *turn-over*.

Palavras-chave: Rotatividade. Recursos Humanos. Funcionários da construção civil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fórmula para calcular o índice de rotatividade.....17
Figura 2: fórmula para calcular o índice de perdas 18
Figura 3: Fórmula para calcular o índice de absenteísmo 23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principal Motivo que levou seu desligamento da empresa 34
Gráfico 2: Entrevista de desligamento 35
Gráfico 3: Equipamentos de segurança 36
Gráfico 4: Envolvimento do funcionário com o uso dos equipamentos de segurança 36
Gráfico 5: Fatores que mais desmotivava no local de trabalho 37
Gráfico 6: Acompanhamento no período de experiência 39
Gráfico 7: Oportunidade de crescimento dentro da empresa 40
Gráfico 8: Interesse pelas atividades exercidas 41
Gráfico 9: O salário condiz com o valor pago no mercado 42
Gráfico 10: Benefícios adicionais ao salário 43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Problema 10
1.2 Justificativa 10
1.3 Hipótese 11
2 Objetivos 12
2.1 Objetivo geral 12
2.2 Objetivos específicos 12
3 REFERENCIAL TEÓRICO 13
3.1 Gestão de pessoas nas organizações 13
3.2 Rotatividade de pessoal 15
3.2.1 Custos de rotatividade 19
3.2.2 Benefícios da motivação dos funcionários 21
3.2.3. Absenteísmo: definições, causas e consequências 23
4 METODOLOGIA 25
4.1 Abordagem e tipo da pesquisa 25
4.2. Objeto de estudo 25
4.3 Universo e amostra 26
4.4 Instrumento e técnica de coleta de dados 26
4.5 Método e análise dos dados 27
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 28
5.1 Visão dos Gestores 28
5.2 Visão dos ex-funcionários 33
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 44
REFERÊNCIAS 46
APÊNDICE A – Entrevista 48
APÊNDICE B – Questionário 49

1 INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que as pessoas permaneciam nas organizações por longos períodos, tendo como objetivo se aposentarem. Na "Era do Conhecimento", a principal característica do trabalhador é a mobilidade em busca de melhores oportunidades, ou mesmo a execução de projetos com tempo determinado de execução.

Segundo Anselmi, Angerami e Infante (1990) os trabalhadores, ao iniciarem suas relações de emprego no mercado de trabalho o fazem numa determinada instituição que integra esse mercado. A partir daí, estabelecem-se vínculos formais de trabalho entre o trabalhador e a organização, que pressupõem a existência de interesses de ambas as partes e podem cessar em um dado momento, devido a inúmeros fatores; assim, sua durabilidade sofre diversas influências.

Segundo Rosário (2011), a rotatividade de pessoal (*turn-over*) exerce muita influência nas organizações. Ela é expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinadas a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja em caráter preventivo. A critério da empresa esses índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida por mês, período ou ano.

Ao contrário do que muitos pensam, um índice muito baixo de rotatividade não é bom para as organizações, pois indica que a mesma está estagnada já que não revitaliza ou "oxigena" a sua mão-de-obra, fato que pode impedir que outras pessoas, e conseqüentemente, novos conhecimentos entrem na organização. Por outro lado, um número elevado de rotatividade envolve vários custos à organização, prejudicando-a. (CHIAVENATO, 1999).

A freqüência com que ocorre a substituição não planejada da força de trabalho acarreta sérias conseqüências para as organizações, pelos prejuízos, não só de bases monetárias, referentes à própria diminuição da produção, mas também no tempo que se despenderá para recrutar, selecionar e treinar um novo funcionário.

Diante do exposto, percebe-se a importância das organizações estarem atentas ao nível de rotatividade de seus funcionários, uma vez que estando alto, pode ocasionar custos e demandar um planejamento melhor elaborado para a gestão de pessoas. Assim, este estudo tem como proposta verificar quais são as

principais causas da rotatividade de pessoal nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos/MG, procurando elucidar os motivos para que sejam trabalhados visando sua diminuição.

1.1 Problema

As empresas atualmente trabalham com o objetivo de proporcionar um melhor planejamento da área de gestão de pessoas objetivando através desse trabalho, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoal qualificado para ocupar seus cargos. Uma vez que é realizado esse planejamento a tendência é que se diminua a rotatividade advinda da insatisfação da empresa com um novo colaborador.

Acredita-se que a rotatividade esteja relacionada principalmente à baixa qualificação profissional dos funcionários, que não atendem às exigências da empresa na qual atuam, e à insatisfação desses funcionários com as condições de trabalho proporcionadas pela empresa. Diante disso, o presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento:

Quais são as principais causas da rotatividade de funcionários nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos/MG?

1.2 Justificativa

De acordo com Lopes (2010), devido à alta competitividade do mercado, é crescente a busca por profissionais que tenham maior grau de profissionalização. No entanto, as instituições apresentam a consciência de que ninguém é insubstituível, por mais que as demissões gerem gastos para a empresa. Porém, através do profissional de Recursos Humanos é possível mover ações que auxiliem a manutenção de um baixo indicador de Rotatividade de pessoal.

Para Lopes (2010) alguns problemas relacionados com o alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início durante o recrutamento e seleção, pois, o recrutador

pode acreditar que uma pessoa possa ter uma boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo para desenvolver um bom trabalho; somente após a seleção pode ser notado se o selecionado possui ou não o perfil adequado para exercer as funções estabelecidas.

Portanto, esse projeto mostra-se relevante pelo fato de analisar as principais causas que influenciam a rotatividade de pessoal nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG, e apresentar informações que possam contribuir para a redução do *turn-over,* possibilitando assim que estas empresas trabalhem os motivos que levam a rotatividade de seus funcionários.

1.3 Hipótese

A primeira hipótese do estudo afirma que existem correlações significativas positivas entre comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e justiça de remuneração e que estas, por sua vez, apresentam correlações significativas negativas com a variável intenção de rotatividade.

Supõe-se também, agora como segunda hipótese, que comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho sejam antecedentes diretos de intenção de rotatividade e percepção de justiça de remuneração seja seu antecedente indireto.

2 Objetivos

2.1 Objetivo geral

Verificar quais fatores influenciam o índice de rotatividade de funcionários nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos/MG.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar o índice de rotatividade de funcionários nas empresas de Construção Civil;
- Identificar as principais causas de desligamento dos funcionários;
- Analisar o envolvimento dos empregados com as funções desempenhadas;
- Diagnosticar as condições do trabalho na empresa
- Avaliar o posicionamento dos gestores e dos ex-funcionários quanto as práticas de desligamento na empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de pessoas nas organizações

As políticas de gestão de pessoas, segundo Fleury e Fischer (1992), seguem a tendência trazida pelas empresas multinacionais na década de 60, em especial as japonesas, que a partir dos princípios de parceria, revelou-se como modelo para muitas organizações.

Para Danker (2007), o sucesso das empresas japonesas está diretamente relacionado com os princípios de produção toyotista, um detalhamento operacional que busca a maximização de ganho através da total eliminação de perdas. Isso levou os países ocidentais a repensarem suas concepções sobre organização e gerenciamento do trabalho, já que com a diversificação da linha de produtos oferecidos pelas empresas e o aumento da competição empresarial, era preciso um quadro de funcionários eficiente, capaz de atender essas demandas.

A expressão Gestão de Pessoas, segundo Gil (2009), tem como objetivo substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda torna-se mais comum entre todas as expressões utilizadas nas abordagens contemporâneas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos materiais e financeiros. Com isso alguns autores adeptos da Gestão de Pessoas, procuram referir-se as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros.

> Por administração de recursos humanos (Administração de RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.19).

De acordo com Gil (2009) a valorização das relações humanas nas organizações, teve início a partir da constatação da necessidade de considerar a

importância dos fatores psicólogos e sociais na produtividade. Um estudo feito pelo americano Elton Mayo em 1927, sobre o comportamento humano no trabalho, veio demonstrar a influência de fatores como iluminação, índices de acidentes, fadiga humana e satisfação pessoal nos resultados finais das organizações. Com isso, surgiu um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, tornando possível que os trabalhadores encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas na empresa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) as pessoas trazem a criatividade para a empresa. Elas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem, conseguem recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos na busca por resultados. “Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

No entanto, o que se refere às relações de trabalho, observa-se múltiplas tendências no Brasil. Por um lado, algumas (poucas) empresas estabelecem um contrato com sua força de trabalho oferecendo condições de trabalho e de vida distintas da maioria das empresas; por outro, evidenciam-se meios precários e informais de trabalho, estimulados principalmente pela terceirização.

Assim como os demais departamentos da organização, a gestão de pessoas também necessita estabelecer um planejamento de seus recursos para que o gerenciamento se torne menos dispendioso e para que seja possível prever e buscar as pessoas certas no momento em que a empresa necessita.

Chiavenato (1999) afirma que o planejamento de recursos humanos consiste no processo decisório referente às pessoas necessárias para levar as organizações ao alcance de seus objetivos traçados em determinado período de tempo. Trata-se de prever qual a força de trabalho será necessária para a manutenção da organização em pleno funcionamento.

Segundo Pontes (2001), o planejamento de pessoal procura fazer uma estimativa da quantidade de pessoas que a organização deverá repor futuramente, possuindo assim um controle das vagas que serão abertas, facilitando também a função de comunicar aos seus colaboradores interessados e que possuam as qualificações adequadas para ocupar o cargo.

A grande vantagem de se planejar é que a empresa pode agir antes do fato acontecer, ou seja, pode programar pessoas interna ou externamente para ocupar

os cargos que possivelmente exigirão novas contratações. Desta forma a empresa se antecipa ao problema e tem maiores chances de resolvê-lo, pois poderá melhor programar suas ações.

De acordo com Pontes (2001), quando a empresa não realiza o planejamento de pessoal, pode enfrentar grandes problemas, dentre eles está o fato de promover um funcionário internamente sem o devido desenvolvimento, o que levará a um baixo desempenho da atividade. Um segundo problema é que poderá ficar como única alternativa o recrutamento externo, podendo assim desmotivar aqueles funcionários que se julgarem capacitados para assumir o cargo em aberto e não tiveram chance de ascensão.

O fato de prever as vagas que surgirão na organização é fundamental para o controle e gerenciamento do departamento de pessoal. Acredita-se que se as empresas estabelecessem o seu planejamento nesta área os níveis de absenteísmo e rotatividade diminuiria consideravelmente, uma vez que as chances de se contratar as pessoas certas seriam maiores.

3.2 Rotatividade de pessoal

Para Possato (2004), buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho já não surte os mesmos efeitos do início do século, até porque, ser um bom profissional, eficiente e disciplinado, já não é suficiente para se manter em um emprego. É preciso conciliar motivação, criatividade e conhecimentos que capacitam as pessoas a solucionar problemas, evitar perigos e atingir objetivos.

Dessa forma o planejamento de recursos humanos deve abordar, dentre outros fatores, a rotatividade de pessoal nas organizações, consideradas por Chiavenato (1999, p. 31) “um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional”, já que representa a flutuação de pessoal entre uma organização e o ambiente em que está inserida.

Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997) a rotatividade compreende a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. Este tipo de

movimento, portanto, pode ser medido através de procedimentos operativos, caracterizados de acordo com as repercussões ao nível da eficiência e produtividade do setor ou da empresa, cuja avaliação determinará as intervenções a serem feitas no sentido de controlar a rotatividade.

De acordo com Anselmi, Angerami e Infante (1990), o fenômeno da rotatividade pode ser entendido como o processo de mudança na composição da força de trabalho caracterizado pelos desligamentos de certo número de empregados e admissão de novos para preencher os gargalos deixados na organização, revelando a movimentação da força de trabalho entre o mercado e a empresa.

A freqüência com que ocorre a substituição não planejada da força de trabalho acarreta sérias conseqüências para as organizações, pelos prejuízos, não só de bases monetárias, referentes a própria diminuição da produção, mas também no tempo que se despenderá para recrutar, selecionar e treinar um novo elemento.

A rotatividade de pessoal existente em qualquer organização tem se mostrado um problema preocupante tendo em vista a intensificação das saídas ou perdas de funcionários, levando as organizações a buscar em compensar essas saídas através da intensificação das entradas de novos funcionários.

> A rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas), para diminuir as operações, reduzindo os resultados. (CHIAVENATO, 1999, p.33).

No entanto, em algumas empresas, a rotação atinge altos índices geralmente quando os desligamentos por parte dos funcionários aumentam substancialmente de volume. Em mercados altamente competitivos, em que existe uma oferta maior de emprego, sempre ocorre uma rotação de pessoal maior.

Segundo Chiavenato (1999) a rotatividade de pessoal, geralmente, se expressa através de um percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de funcionários que a organização possui em determinado período de tempo.

A rotatividade de pessoal pode ser calculada e baseia-se no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na

organização, onde Chiavenato (1999, p. 34) apresenta três formas de se calculá-la, porém neste estudo analisa somente duas das fórmulas propostas pelo autor.

Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de recursos humanos, a equação a ser utilizada é a seguinte:

$$IR = \frac{(\text{admissões} + \text{demissões}) \ / \ 2}{\text{efetivo inicial}} \times 100$$

FIGURA 1: Fórmula para calcular o índice de rotatividade
Fonte: CHIAVENATO,1999

Em que:

A = admissões de pessoal em determinada área dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal em determinada área dentro do período considerado (saídas);

EI: efetivo médio em determinada área dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período dividida por dois.

De acordo com Rosário (2009) o índice de rotatividade de pessoal tem um valor percentual de empregados que passam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 5% (cinco por cento), isto significa que a organização pode contar apenas com 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% (cem por cento), a organização precisaria planejar um excedente de 5% (cinco por cento) de pessoal para compensar esse fluxo. Esse determina apenas o giro de pessoal num determinado período, levando em consideração apenas as pessoas que entraram e saíram da empresa sem planejamento. Porém, novas contratações realizadas puramente por crescimento não devem ser consideradas.

Outra maneira de calcular a rotatividade é através do índice de perdas, que trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas. A equação utilizada é a seguinte:

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

FIGURA 2: fórmula para calcular o índice de perdas
Fonte: CHIAVENATO,1999

Quando analisa o índice de perdas não considera as admissões (entradas), no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, seja por iniciativa da organização ou dos empregados.

Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim um efeito, ou seja, a conseqüência de fenômenos internos ou externos à organização que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

O autor ressalta entre os fenômenos externos, a situação de oferta e procura de pessoal no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, dentre outras. Entre os fenômenos internos, o autor cita: a política salarial da organização; a política de benefícios; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições físicas ambientais de trabalho; o moral do pessoal; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção; os critérios e programas de treinamento; a política disciplinar, os critérios de avaliação de desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da organização.

Através de um planejamento de pessoal estruturado pelo departamento de recursos humanos, as organizações têm condições de diminuir o índice de rotatividade e estabelecer políticas que levem a retenção de pessoal cada vez mais efetiva.

3.2.1 Custos de rotatividade

Na literatura brasileira, a rotatividade aparece ainda de modo residual (CHIAVENATO, 1999). De fato, os índices mensais e anuais de rotatividade na prática das organizações brasileiras são habitualmente calculados, mas observa-se que não são suficientes para despertar o interesse dos pesquisadores. Já nos Estados Unidos, por exemplo, o *turn over* tem sido objeto de análises mais freqüentes. Nesse sentido, dois aspectos são destacados por Ferreira e Freire (2001), as causas e as conseqüências.

As causas da rotatividade de funcionários são múltiplas, podendo citar a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho e a motivação do pessoal. Brannick *apud* Ferreira e Freire (2001) afirma que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos e as políticas organizacionais. Enquanto para Epstein *apud* Ferreira e Freire (2001), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação.

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda da cultura organizacional da empresa, que parece também demitida com os veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas conseqüências salientadas na literatura. Entre os caminhos para a redução dos altos índices de rotatividade são apontadas providências nos seguintes campos: (1) melhoria do ambiente de trabalho; (2) análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; (3) boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa.

Os custos de rotatividade podem ser divididos em três grupos: custos primário, secundário e terciários, como pode ser observado. (CHIAVENATO, 2004):

a) custos primários:

- Ø custos de recrutamento e seleção - gastos com anúncios e jornais, testes e avaliações de candidatos, despesas de manutenção de serviços médicos (exames).
- Ø custos de registro e documentação – despesas com material de escritório, com formulários, documentação.
- Ø custos de integração – despesas com treinamento, custo do tempo do supervisor aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
- Ø custo de desligamento – custos das entrevistas de desligamento, tempo do entrevistador aplicados às entrevistas de desligamento, custos de elaboração de relatórios consequentes, custos com antecipação de pagamentos relacionados com férias e 13º proporcionais, aviso prévio (indenizado ou não) multa do FGTS, etc.

Os custos primários podem ser facilmente calculados, sendo que, apenas o último a ser relacionado refere-se ao custo com desligamento os demais de recrutamento à integração e desempenho do trabalho. (CHIAVENATO, 2004):

b) custos secundários:

- Ø reflexos na produção, com produção geralmente inferior, insegurança inicial e interferência no trabalho dos colegas.
- Ø reflexos na atitude do pessoal, com imagens, atitudes e predisposições transmitidas aos colegas e supervisor.
- Ø Custo extralaboral, despesas em horas extras ou pessoal extra necessários para cobrir a vaga, elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média, tempo adicional aplicado no treinamento do novo empregado.
- Ø Custo extra-operacional, custo adicional de energia elétrica, custo adicional de serviços de manutenção, utilidades planejamento e controle da produção, expediente, acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocados pela inexperiência do novo empregado.

c) custos terciários:

a. custo extra-investimento com depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção.

b. perdas nos negócios com reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela quantidade dos produtos ou serviços produzidos por empregados inexperientes.

O *turn-over* de pessoas, quando aumenta torna-se fator de grande preocupação, devido aos incontáveis e complexos aspectos negativos.

3.2.2 Benefícios da motivação dos funcionários

As empresas cada vez mais procuram inovar os serviços prestados para fidelizar seus clientes, com isso tentam disponibilizar um melhor atendimento, melhor suporte, entrega em domicílio e uma série de fatores que buscam atender as necessidades dos clientes e torná-los fiel à empresa.

Porém algumas dessas empresas não conseguem fazer essa fidelização com clientes, pois ela está ligada diretamente com a fidelização dos colaboradores que constituem a organização. Entretanto, se eles não desenvolvem suas funções de acordo com as exigências dos clientes, essa fidelização torna-se impossível.

Segundo Chiavenato (2002, p.171) “o bom desempenho depende de quão motivado está o empregado”. Em termos de comportamento, pode-se conceituar a motivação como o esforço e a tenacidade exercidos por alguém para alcançar ou fazer algo. A motivação é considerada como um dos inúmeros fatores que contribuem para um bom desempenho nas tarefas exercidas no ambiente organizacional. Ela pode ser mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc.

De acordo com Gil (2009, p. 202), “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. No passado, acreditava-se que essa força era influenciada por outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação está correlacionada com uma necessidade. “Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor,

afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra". Porém, as organizações devem estar sempre atentas a identificar às necessidades de seus colaboradores, e criar métodos e/ou condições de trabalho que sejam capazes de satisfazê-los.

Segundo Archer *apud* Gil (2009, p.202):

> [...], motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las. (ARCHER *apud* GIL, 2009, p.202).

Para Chiavenato (2002, p.173), "certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação". De acordo com esse ponto de vista, algumas teorias motivacionais buscam identificar as necessidades que podem ser consideradas comuns para todas as pessoas. A utilidade dessas teorias é fazer com que os gerentes tenham conhecimento das necessidades humanas, e tente motivar sua equipe para que seja possível alcançar os objetivos organizacionais.

De acordo com Gil (2009, p.210), "a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranqüila". Já para Chiavenato (2002, p.171), ao observar as pessoas "algumas sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para complementarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação".

Segundo Chiavenato (2002), assim que as pessoas adquirem um vínculo empregatício e permanecem nas organizações, elas desenvolvem necessidades e expectativas a serem atendidas, para que elas notem que seus esforços e investimentos produzem retornos significativos. Para o autor as principais motivações das pessoas no ambiente organizacional estão relacionadas com: fazer uma contribuição pessoal à organização ou à comunidade; ter satisfação intrínseca no trabalho; ter liberdade para exercitar a curiosidade natural; aprender sem medo de mostrar incompetente; poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas; receber uma remuneração adequada e compatível; receber apoio para falar a verdade sem medo de retaliações; aprender e praticar inovações no trabalho; ter o respeito de todos e sentir-se valioso; sentir avanço na carreira profissional; trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo; sentir confiança na

organização, no líder e nos colegas; trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis; ser recompensado pelo aprendizado e pelas idéias e não pelo fazer; poder planejar e controlar o próprio trabalho; participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Quanto melhor atendidas essas expectativas, maior a satisfação e o envolvimento das pessoas, por isso não podem ser ignoradas.

3.2.3. Absenteísmo: definições, causas e consequências

O absenteísmo refere-se à ausência dos trabalhadores no processo de produção, seja por atraso ou falta, cuja medida é a relação entre o total de dias/horas faltas em um período, e o total de dias/horas presença neste mesmo período.

Quando se trata em medir o índice de absenteísmo, a fórmula proposta por Chiavenato (1992, p.170) com o cálculo em horas, é a seguinte:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{total de homens/horas perdidas}}{\text{total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

FIGURA 3: Fórmula para calcular o índice de absenteísmo
Fonte: CHIAVENATO,1992

Para Bispo (2002, p.1), alguns consultores afirmam que o índice de absenteísmo para ser aceitável deve estar em torno de 2,7%. As causas do absenteísmo são complexas. Chiavenato (1992, p.169), afirma:

> Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente. (CHIAVENATO, 1992, p.169).

Os acidentes de trabalho também podem estar incluídos no absenteísmo, porém isso pode causar transtorno quando se compara os índices entre organizações, por isso não é aconselhável considerar os acidentes de trabalho. Contudo, quando identificada às causas do absenteísmo, a administração deve tomar medidas coordenadas com o suporte de políticas da empresa para amenizar os níveis de ausência e atrasos do pessoal, agindo diretamente sobre as causas detectadas.

Com o absenteísmo a organização pode sofrer conseqüências, como: acúmulo de trabalho; não cumprimento da meta; dificuldades com a pessoa substituída; estabelecimento de um “clima pesado”; sentimento de desgosto por parte do funcionário que substitui o faltante; acometimento de cansaço; sobrecarrega o funcionário substituto; eleva o estado de estresse; desmotiva o substituto; dificuldades na realização do trabalho por não ter conhecimento da tarefa.

4 METODOLOGIA

4.1 Abordagem e tipo da pesquisa

Para realização da presente pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que trata seus dados a partir das falas dos gestores e da percepção dos ex-funcionários das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG, a partir da aplicação de questionários estruturados.

Quanto à tipologia, esta pesquisa é considerada descritiva, uma vez que busca analisar e descrever as principais causas que levam a rotatividade de funcionários nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG. É também uma pesquisa de campo, pois o pesquisador irá a campo coletar os dados necessários para a conclusão do estudo.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1991, p.48).

Segundo Marconi & Lakatos (1999), a pesquisa de campo é utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

4.2. Objeto de estudo

Esta pesquisa estuda as empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG. Esse ramo de atividade contrata boa parte da mão-de-obra disponível e configuram-se em uma importante fonte de renda para o município. Hoje a cidade de Arcos – MG conta com 18 empresas de Construção Civil e aproximadamente 3000 funcionários que participam em 8% de sua economia ativa.

4.3 Universo e amostra

O universo desta pesquisa foi composto por todas as empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG e todos seus ex-funcionários. Segundo os dados repassados pela Prefeitura, até o presente momento, somam 18 empresas neste ramo de atividade. Para a amostra foram abordados 7 empresas de Construção Civil que corresponde ao percentual de 38,88%. No que se refere aos ex-funcionários não foi possível quantificá-lo, já que esses são dados internos à organização. Assim, buscou-se 55 ex-funcionários desse setor, sendo repassados pelas próprias empresas de Construção Civil.

4.4 Instrumento e técnica de coleta de dados

Para Gil (2002), os instrumentos mais usuais em pesquisa de campo são: os questionários, os formulários e as entrevistas.

Esta pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados dois modelos de questionário, sendo o primeiro um questionário aberto aplicado aos gestores das empresas de Construção Civil de Arcos – MG, com o objetivo de identificar as principais causas de rotatividade e as condições de trabalho nesse setor e o segundo, um questionário fechado aplicado junto aos ex-funcionários destas empresas com o intuito de identificar o que levou o seu desligamento na empresa e seu envolvimento com as funções desempenhadas, conforme mostram os apêndices A e B, respectivamente.

O primeiro contato com os gestores das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos foi realizado por telefone, verificando a possibilidade de agendamento para uma entrevista formal, a qual as informações obtidas foram de grande importância para analisar os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal nesse setor. Logo após o agendamento das entrevistas, o próprio pesquisador compareceu as empresas no local e hora marcada, explicando melhor a finalidade da pesquisa e dando continuidade a mesma, porém os gestores não

apresentaram o interesse esperado para contribuir com o estudo. Cada entrevista durou aproximadamente quarenta minutos, sendo suficiente para aderir conhecimento e informações para elaboração do trabalho. Essas entrevistas foram realizadas entre os dias 07 à 18 de março de 2011.

Para aplicar os questionários aos ex-funcionários do setor de Construção Civil, o primeiro contato com eles foi direto no período de 04 à 15 de abril de 2011, onde o próprio pesquisador dirigiu-se a propriedade dos mesmos verificando sua disponibilidade para responder aos questionários. Os ex-funcionários apresentaram empenho em contribuir com a pesquisa e responderam os questionários em aproximadamente dez minutos, o qual teve grande influência para tentar diagnosticar as principais causas do *turn-over* nessas empresas.

4.5 Método e análise dos dados

Os dados coletados foram analisados em base teórica disponível, a fim de identificar possíveis diagnósticos e explicar a importância do controle do nível de rotatividade nas empresas.

Para melhor caracterizar os objetivos desta pesquisa, a análise foi dividida em dois tópicos: visão dos gestores e percepção dos ex-funcionários.

Para apresentar a visão dos gestores, suas falas foram representadas por letras de A a F, sendo consideradas as falas que melhor expõe a visão dos mesmos em relação ao assunto exposto.

Já a percepção dos ex-funcionários foi representada por gráficos, enumerados de 1 a 10 para melhor visualizar os resultados obtidos na pesquisa. Foram considerados os dados que mais se destacaram, para que serem analisados e confrontados com base teórica.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

5.1 Visão dos Gestores

O índice de rotatividade das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG gira em torno de 65,5%, esse resultado foi obtido através da fórmula: a média de admissões e demissões de funcionário, dividido pelo efetivo inicial e o resultado multiplica-se por cem.

Através das entrevistas realizadas com os gestores das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG foi possível identificar que as principais causas dos desligamentos de funcionários foram devido à falta de interesse com o trabalho, atrasos com horários, pedido de demissão e faltas seguidas sem justificativas, como pode ser visto pelas falas dos gestores E e C:

> Problemas de relacionamentos com os demais funcionários dentro da empresa, falhas de risco na execução de tarefas, faltas e atrasos constantes, desinteresse ao serviço. (GESTOR E)
>
> Pedido de demissão, falta de interesse com o trabalho, faltas seguidas sem justificativas. (GESTOR C)

Como identificado na fala do gestor E, as “faltas e atrasos constantes e desinteresses ao serviço” podem indicar a falta de motivação e envolvimento do funcionário com o cargo, gerando problemas, como: queda na produção, falta de interesse ao desempenhar suas atividades, stress, angústia, diminuição da concentração, confusão, ansiedade, depressão, frustração, medo e impaciência.

Além disso, foram citadas outras possíveis causas para esses desligamentos:

> Insatisfação salarial, melhores propostas de emprego e mudança de funções. (GESTOR F)

O Gestor F reconhece que uma das possíveis causas da rotatividade pode ser a insatisfação salarial, o que não foi comentado pelos outros gestores. Porém, lidar com a insatisfação salarial dos colaboradores é um grande desafio para as

organizações, já que os funcionários sempre almejam altos salários, buscando reconhecimento por parte das empresas. No entanto, as empresas nem sempre conseguem suprir essas expectativas, já que a relação demanda/oferta do mercado de trabalho e margem de lucro pequena ainda direcionam os negócios.

Quando questionados se a empresa tem conhecimento sobre como o funcionário desligado está atualmente (trabalho e pessoal), o resultado obtido em todos os questionários aplicados foi o desconhecimento demonstrando um grande desinteresse da empresa para com seus (ex) colaboradores, atribuindo essa preocupação apenas enquanto o mesmo “rende” a mesma.

Outro ponto identificado foi a ausência de um setor de Recursos Humanos nas empresas de Construção Civil para tratar das admissões e demissões de seus funcionários, não havendo um dia adequado para realizar as demissões, assim confirmado nas falas dos gestores A e C:

> O desligamento é feito pelo encarregado da obra, e não tem um dia específico da semana para ser realizado. (GESTOR A)
>
> O desligamento é feito pelo próprio proprietário e não possui um dia determinado para essa demissão. (GESTOR C)

Essa postura traz uma série de falhas em sua execução, já que a falta de uma entrevista quando sai algum funcionário da empresa, dificulta os gestores conhecerem os principais motivos dos desligamentos e tentarem elaborar um plano de ação para reduzir o *turn-over.* Essa falta de planejamento também interfere no desenvolvimento profissional do ex-funcionário, pois não lhe é oferecido nenhuma indicação ou carta de recomendação para que ele se recoloque no mercado de trabalho.

Essa informalidade também se repete no momento da contratação de funcionários, onde o principal critério considerado pelas empresas é se o candidato tem experiência para o cargo ofertado, sendo também citados:

> Bons antecedentes e frequência. (GESTOR F)
>
> Indicação por funcionários que trabalham na empresa. (GESTOR E)
>
> Todos os documentos pessoais. (GESTOR B)

Como pode se observar através da fala do Gestor B, o critério considerado para as contratações é que o funcionário tenha os documentos pessoais em mãos, desconsiderando as competências profissionais para executar as funções estabelecidas pela empresa, demonstrando a falta de compromisso com o processo, o que viabiliza uma maior rotatividade no cargo. No entanto, um ponto interessante exposto pela fala do Gestor E é a indicação por funcionários que trabalham na empresa, o que demonstra a abertura existente com funcionários dentro da organização, promovendo interação e motivação entre eles.

Todas as empresas entrevistadas utilizam um contrato de experiência no ato da contratação do funcionário; sendo esses elaborados com no máximo 90 dias, período em que é analisado se os contratados atendem as necessidades que procuram como pode ser identificado pela falas dos gestores B e D:

> É feito um contrato de trabalho de 45 dias, podendo ser prorrogado até 90 dias, onde é feito um acompanhamento do empregado na realização de suas tarefas. (GESTOR B)

> É feito um contrato de experiência de 45 dias, e depois prorrogado por mais 45 dias, nesse período é analisado o interesse do empregado pelo trabalho, seu desempenho profissional, se é pontual com horários, e se ele enquadra ao perfil da empresa. (GESTOR D)

Quando o recém-contratado inicia suas atividades, a empresa faz um acompanhamento do mesmo, para analisar suas habilidades profissionais, desempenho e comprometimento com o trabalho, a fim de averiguar se estão de acordo com a proposta da empresa e do cargo.

No término do contrato de experiência o gestor avalia se o funcionário está apto para se tornar efetivo na empresa, caso seja aprovado ele é contratado por um período indeterminado. Essa etapa visa evitar a rotatividade, pois através dela a organização adquire conhecimento sobre o futuro contratado, a fim de evitar gastos com admissões e demissões de pessoas incapazes de desempenhar as funções estabelecidas pelo cargo e que não se adaptaram aos critérios de gestão da empresa.

No ato da contratação de trabalho foi possível identificar que as empresas não apresentam aos seus candidatos um plano de carreira, como pode ser visto pela fala do gestor A:

> A empresa não tem nenhum plano de carreira para apresentar aos funcionários, eles sobem de cargo apenas quando há oportunidade, e se

> eles demonstrarem que tem capacidade suficiente para desempenhar outras funções. (GESTOR A)

Diante da fala do gestor A, há oportunidade de crescimento dentro das empresas de Construção Civil, porém os gestores não têm conhecimento do que se trata um planejamento de carreira. Deste modo, os gestores não conseguem passar essa visão de crescimento para seus colaboradores. Se fossem apresentadas as possibilidades de adquirir um melhor posicionamento profissional aos contratados, eles poderiam ter uma maior motivação na execução de suas tarefas, tendo em vista seu reconhecimento na organização; já que a oportunidade existe, mas para atingir esse objetivo depende do interesse e desempenho de cada um.

Quando as empresas de Construção Civil foram questionadas se o salário pago aos funcionários condiz com o valor pago no mercado, todas as respostas obtidas foram positivas indicando apenas a ausência de benefícios adicionais, como pode ser analisado através das falas dos gestores C e D:

> O salário pago condiz com o valor pago no mercado, mas não existem benefícios adicionais. (GESTOR C)

> Sim, mas a empresa não oferece benefícios adicionais. (GESTOR D)

Se essas empresas optassem em oferecer benefícios adicionais aos seus colaboradores, seria uma forma de motivá-los ao emprego, já que, os benefícios adicionais representam qualidade e satisfação para os usuários, e é visto pelo empregado como uma forma de complemento salarial.

De acordo com as entrevistas, não existem procedimentos que incluam o funcionário no processo de tomada de decisões dessas organizações, esse modelo autocrático de gestão gera um descontentamento por parte dos subordinados, pelo fato do gestor acreditar que só ele poderá dar ordens e ter idéias. Esse tipo de gestão limita o crescimento intelectual das pessoas, levando a desmotivação de seus colaboradores.

Quanto ao papel da empresa no que se refere às medidas de segurança no trabalho, todos os gestores entrevistados responderam que informam e orientam seus colaboradores sobre a importância e uso desses equipamentos, e oferecem o Equipamento de Proteção Individual - EPI necessário para proteção e segurança

dos mesmos, como pode ser visto pelas falas dos gestores D e F:

> Uma das maiores preocupações da empresa é com a segurança de nossos funcionários, por isso é fornecido um equipamento de proteção a cada empregado, o qual é rigorosamente vistoriado se eles estão realmente usando esses equipamentos, porém os funcionários não gostam de fazer uso desses métodos de segurança, só fazem porque a empresa força a usarem. (GESTOR D)

> Informamos e orientamos os funcionários em relação ao uso dos equipamentos. Os equipamentos de segurança são oferecidos a todos os funcionários. O envolvimento é geral, mas ainda encontramos resistência de alguns funcionários quanto ao uso dos mesmos. (GESTOR F)

Através das falas dos gestores D e F pode-se observar que as empresas de Construção Civil se preocupam com a proteção e segurança de seus colaboradores, entretanto além de oferecer os equipamentos de proteção e orientá-los, as empresas ainda encontram resistência por parte dos funcionários quanto ao uso dos equipamentos fornecidos.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível identificar que a maioria das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG, não utilizam estratégias para tentar reduzir o índice de rotatividade dos funcionários, já que os gestores apontam que esse *turn-over* é devido à falta de mão-de-obra qualificada. No entanto, devido ao tempo despendido com treinamento para a capacitação de seus colaboradores a empresa pode colocar em risco a fidelidade com seus clientes, pois pode haver atrasos no prazo de entrega estabelecidos para cada obra, além de causar custos para a organização com admissão, demissão e treinamento de seus funcionários, como pode ser analisado através das falas dos gestores A e D:

> A empresa não utiliza métodos para reduzir a rotatividade. O problema identificado é que através dessa entrada e saída de funcionários, a empresa está sujeita a não cumprir com os prazos estabelecidos para entrega de suas obras, pois até contratar e treinar um novo funcionário para desempenhar determinada função pode levar um bom tempo, o que colocaria em risco a fidelidade da empresa com seus clientes. (GESTOR A)

> A empresa não toma nenhuma medida para tentar reduzir a rotatividade. Os problemas que foram possíveis identificar com a rotatividade são: os gastos de contratação e demissão de um funcionário, o deslocamento de um determinado empregado para outro setor para dar treinamento ao novo funcionário, isso pode muita das vezes causar atrasos aos serviços. (GESTOR D)

Os investimentos realizados com treinamentos e desenvolvimento do colaborador para sua formação ou pela organização para sua qualificação profissional são difíceis de quantificar. Calculando o quanto foi gasto com treinamento de mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, é fácil notar que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo.

Como era suposto as consequências geradas com a rotatividade são muitas e preocupantes. O trabalho que deveria ser executado por um profissional muita das vezes é realizado por outro colaborador que nem sempre tem prática para desempenhá-lo, o que gera queda na qualidade e na produtividade, quando não há perda dos materiais utilizados para construção, elevando os custos variáveis de produção.

Outro fator é o não cumprimento de meta, gerando dificuldade no próprio setor, pois quando há atraso na construção, consequentemente prorroga-se o prazo de entrega gerando transtorno à empresa e descontentamento ao cliente.

Estas foram as observações feitas através das entrevistas realizadas, no ambiente pré-determinado, em relação às principais causas e consequências da rotatividade de pessoal nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG.

5.2 Visão dos ex-funcionários

De acordo com os questionários aplicados para os ex-funcionários das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG foi possível identificar que 61,81% dos desligamentos são voltados a pedidos de demissão por perceber melhores oportunidades no mercado de trabalho e demissões sem uma causa justa 29,09%, o percentual “outros” (3,64%) se referiu a aposentadoria, conforme ilustra gráfico 1.

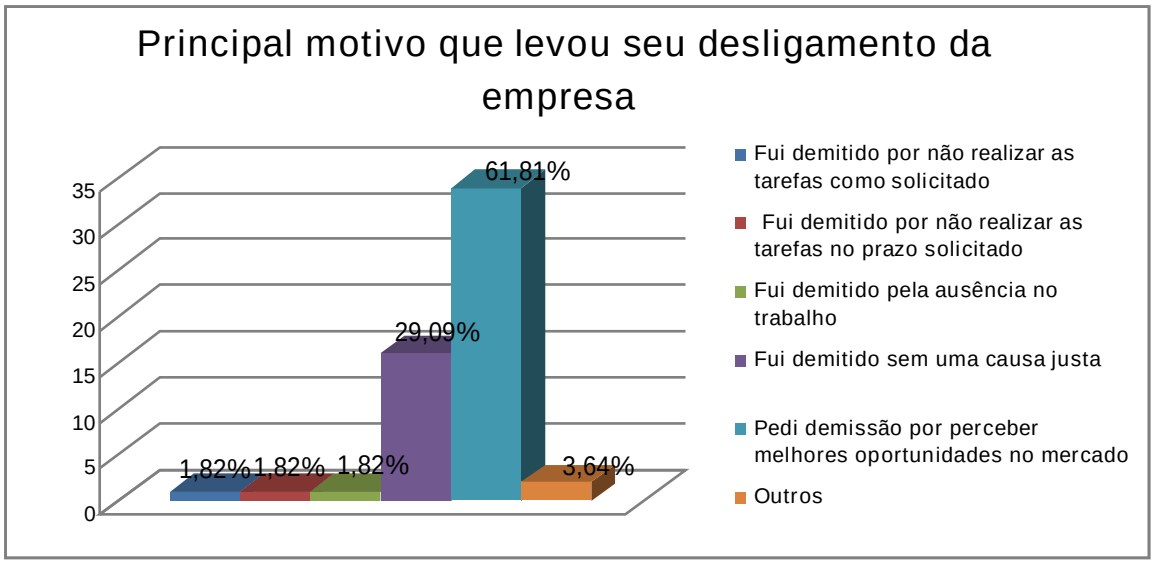

GRÁFICO 1: Principal Motivo que levou seu desligamento da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Devido o mercado de trabalho se apresentar altamente competitivo é normal que as organizações procurem colaboradores com maior experiência no setor e qualificação, o que pode justificar essas propostas para trabalhar em outras empresas. O que cabe questionar é a ausência de uma retenção por parte dessas empresas para tentar reduzir essa rotatividade, de modo que os funcionários permaneçam desempenhando suas funções nas mesmas.

No que se refere a política de desligamento das empresas, não se percebe uma abordagem juntos aos funcionários, onde 60% disseram ter recebido apenas os acertos necessários, assim ilustrado no gráfico 2.

No entanto, pode-se visualizar que ainda existem empresas que promovem entrevistas, mesmo que de caráter informal.

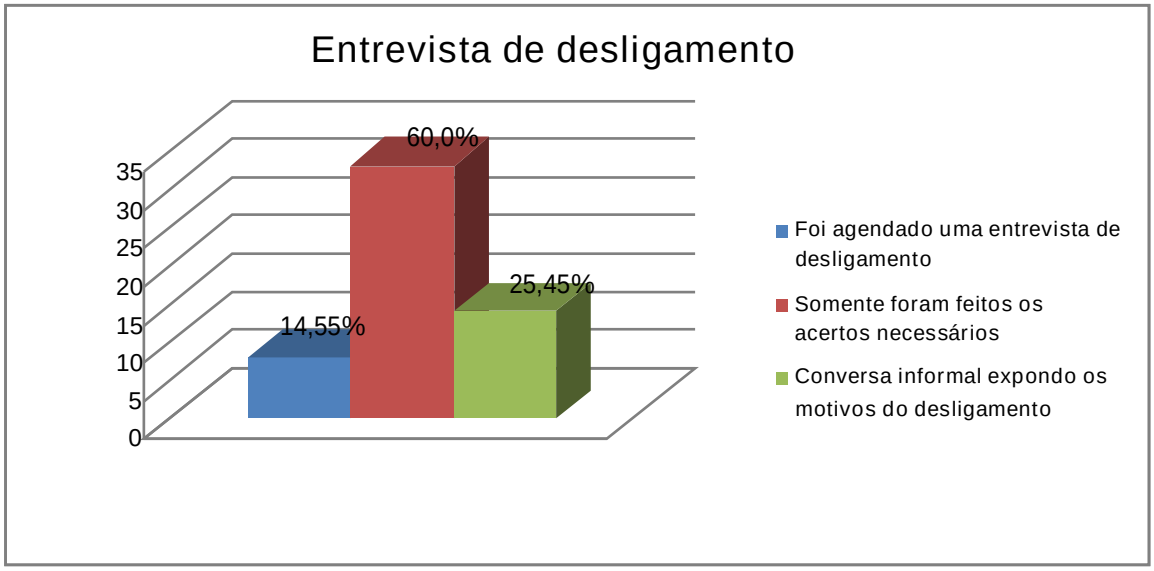

GRÁFICO 2: Entrevista de desligamento
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Através das entrevistas de desligamento as empresas ou os ex-funcionários podem esclarecer os principais motivos da demissão. As informações obtidas nas entrevistas são de grande importância para as organizações, pois elas servem de parâmetro para traçar estratégias com o critério de tentar reduzir o *turn-over.* No entanto, com a falta de formalidade nesse setor os gestores encontram dificuldade para elaborar um plano de ação na tentativa de reduzir a rotatividade.

Diante das opções apresentadas aos ex-funcionários, com relação aos equipamentos de segurança no trabalho, 61,81% apontaram que as empresas de Construção Civil de Arcos forneciam equipamentos, porém 27,27% desse percentual apontaram que as empresas não orientavam quanto à importância do uso dos mesmos, enquanto 14,55% disseram que essas empresas não forneciam nenhum tipo de equipamento de segurança, assim indicado no gráfico 3.

Os equipamentos de segurança, utilizado pelo trabalhador, é destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. Legalmente as empresas devem fornecer aos empregados o Equipamento de Proteção Individual – EPI gratuitamente e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que, os funcionários estejam sujeitos a riscos de acidentes ou de doenças profissionais e do trabalho. Entretanto, é importante que as empresas além de fornecer esses equipamentos de segurança orientem seus colaboradores sobre a importância do seu uso para proteção e segurança dos mesmos no ambiente organizacional.

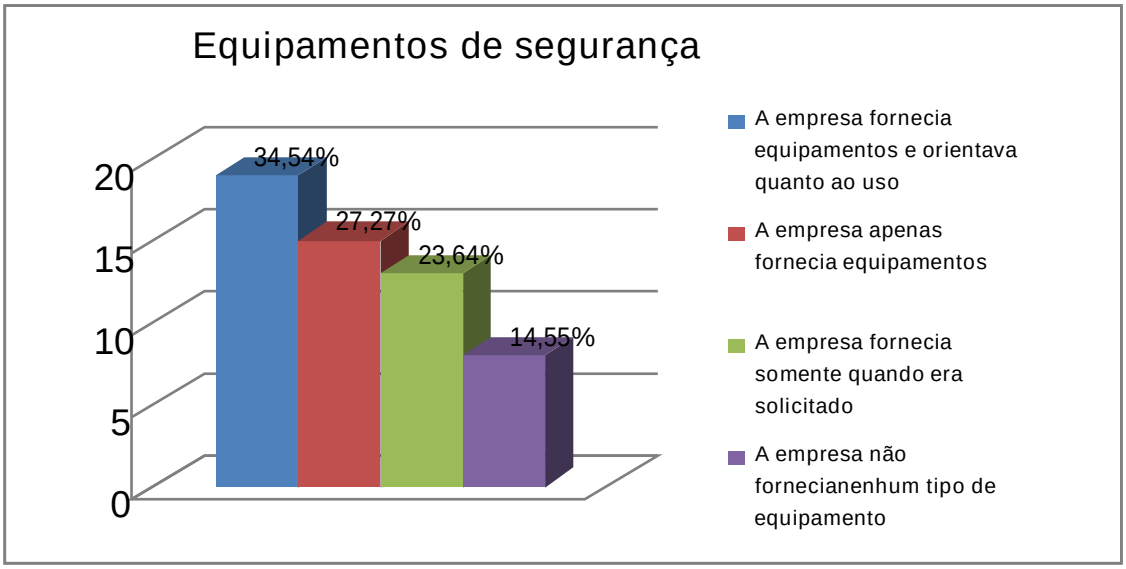

GRÁFICO 3: Equipamentos de segurança
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Através dos questionários aplicados foi possível analisar que 52,73% dos ex-funcionários usavam os equipamentos de segurança somente quando era obrigatório, e 21,82% não faziam uso desses equipamentos, assim como ilustra o gráfico 4.

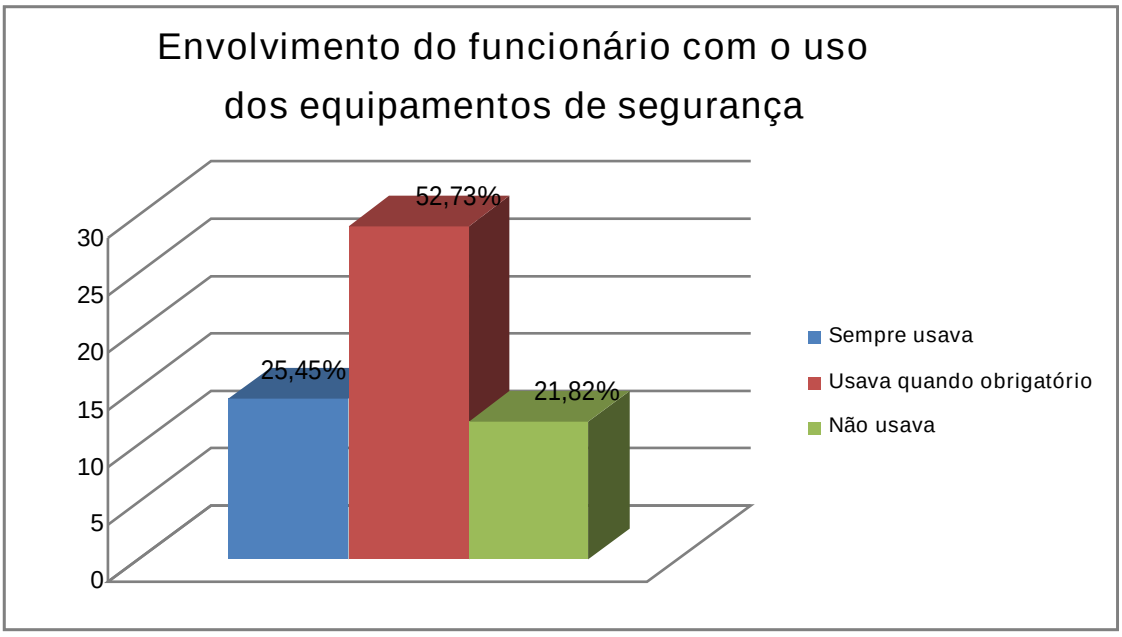

GRÁFICO 4: Envolvimento do funcionário com o uso dos equipamentos de segurança
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como se pode observar, as empresas do setor de Construção Civil encontram uma grande resistência por parte de seus colaboradores quanto ao uso dos equipamentos de proteção fornecidos. Porém é dever da empresa exigir o uso dos mesmos durante a jornada de trabalho, realizando orientações e treinamentos sobre o uso adequado e a devida conservação, além de substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado. Como em todas as relações de trabalho, tanto empregador como empregado têm seus direitos e deveres, nessa situação cabe aos funcionários, usar corretamente o EPI no ambiente organizacional para evitar à exposição e assegurar o sucesso das medidas individuais de proteção a saúde das pessoas, além de evitar problemas trabalhistas.

De acordo com os questionários aplicados foi possível identificar que o salário é o fator que mais desmotivava os ex-funcionário no ambiente de trabalho, junto desse fator foram apontados o relacionamento com os demais funcionários e gestores e o horário de trabalho. O percentual “outros” se referiu a melhores oportunidades no mercado de trabalho, assim ilustrado no gráfico 5.

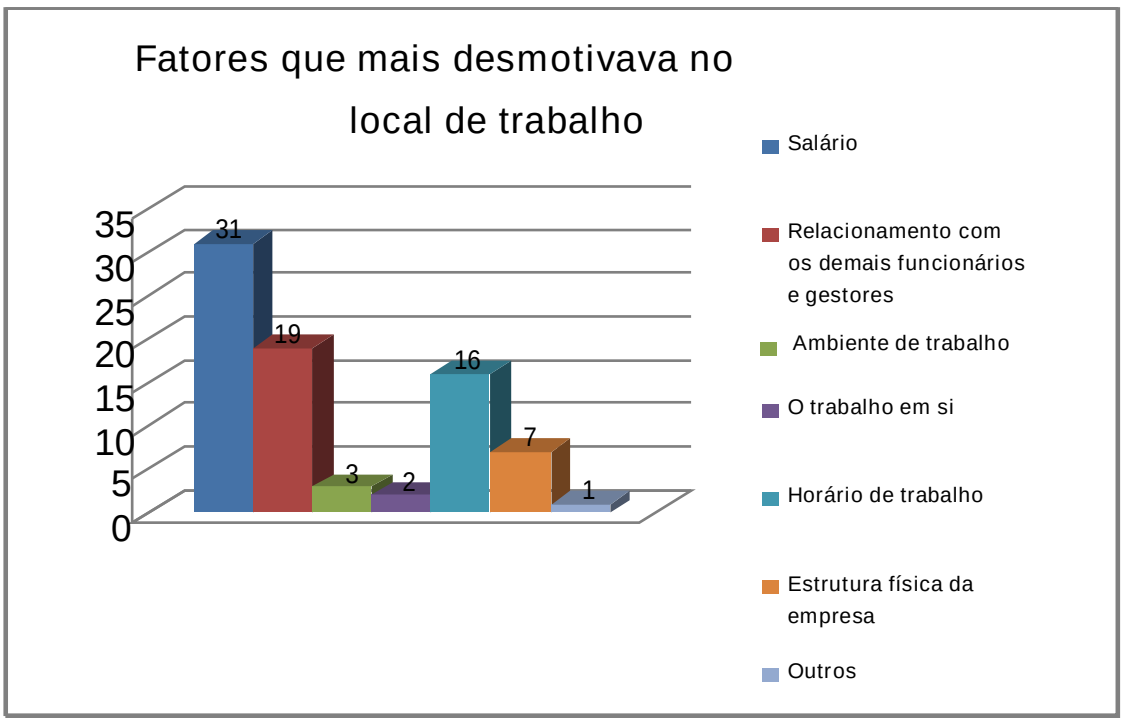

GRÁFICO 5: Fatores que mais desmotivava no local de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Por mais que as empresas tentem oferecer um salário significativo para seus colaboradores, dificilmente eles irão se sentir totalmente satisfeito, pois para os funcionários o que demonstra o reconhecimento da empresa em relação a sua mão de obra é receber altos salários, o qual muita vezes vai além do que as organizações conseguem oferecer.

Quanto à desmotivação no relacionamento com os demais funcionários e gestores, pode ser fruto, em geral, de um conjunto de problemas que atinge as empresas, influenciado com as condições insatisfatórias para exercer as atividades profissionais, liderança inadequada, política da empresa, questões salariais, falta de reconhecimento e comprometimento, além do excesso de trabalho; esse fator gera insatisfação e intrigas no ambiente organizacional, ocasionando assim a rotação de pessoal.

Os problemas com horário de trabalho dos ex-funcionários pode ser devido ao aumento da jornada de trabalho. O excesso de jornada dos trabalhadores ativos reflete diretamente na questão social do desemprego, uma vez que as horas excedentes destes poderiam ser executadas por outros que estejam economicamente inativos. Não há dúvidas de que a melhor distribuição das horas de produção influenciaria positivamente neste ponto. O que é possível identificar é que um trabalhador que pratica horas extraordinárias não mantém durante este período o mesmo nível de produtividade de sua jornada de trabalho normal, visto que já a ultrapassa, e, portanto suas condições físicas e mentais estão prejudicadas pela fadiga.

No entanto, os problemas com horários de trabalho, também podem estar relacionado com a falta de comprometimento do ex-funcionário com o processo de produção, esse fator pode causar vários prejuízos a empresa, levando em consideração o absenteísmo.

Através das questões analisadas foi possível verificar que 52,73% dos ex-funcionários no período de experiência, foram submetidos a um acompanhamento por uma pessoa responsável pela empresa na execução das tarefas destinadas, já 47,27% responderam que não houve acompanhamento ao desempenhar suas atividades, conforme ilustra o gráfico 6.

O acompanhamento do colaborador no período de experiência é utilizado para avaliar a adaptação do funcionário ao cargo, seu desempenho nas tarefas, o relacionamento interpessoal e seu potencial de desenvolvimento, a fim de verificar a

proposta de contratação efetiva ou da não contratação. Também pode ser utilizado para remanejamento do interessado para outra função na qual o funcionário demonstra um melhor desempenho profissional. As informações coletadas são úteis para que a empresa possa manter um grupo de profissionais adequado para desempenhar as atividades necessárias dentro das expectativas.

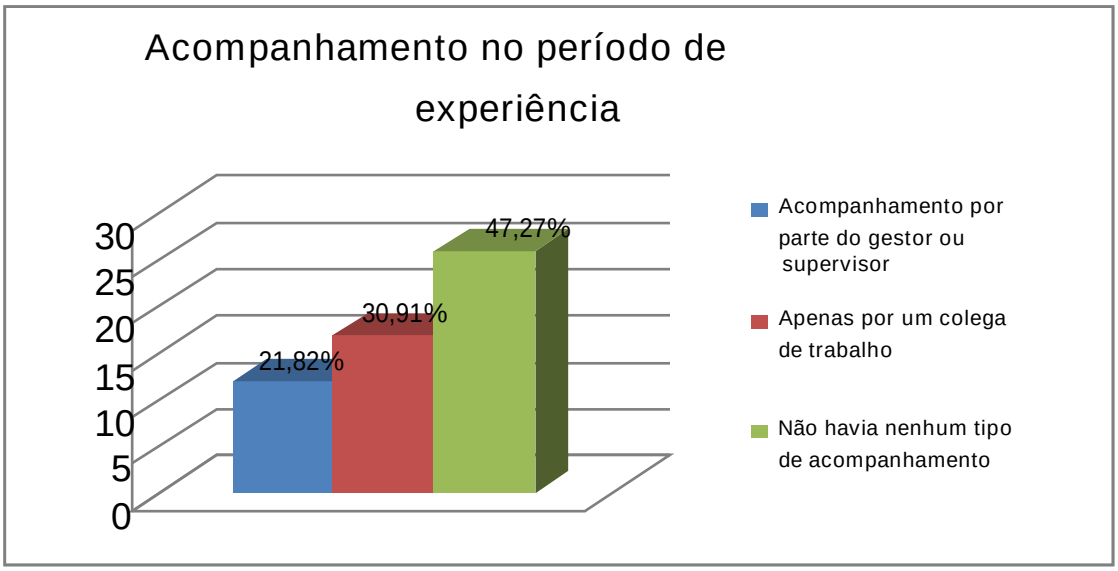

GRÁFICO 6: Acompanhamento no período de experiência
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com as entrevistas realizadas 29,09% dos ex-funcionários responderam que houve oportunidade de crescimento dentro da empresa, mas 7,27% desse percentual não se adaptaram as novas funções, enquanto 70,91% dos entrevistados apontaram que não houve oportunidade de crescimento, como se pode observar no gráfico 7.

É importante que as empresas incentivem os funcionários na empresa, pois nenhuma pessoa entra em uma organização com o intuito de sair. Uma forma de incentivar os funcionários é oferecer oportunidade de crescimento, já que os mesmos têm objetivos e sentem na necessidade de conquistar seu próprio espaço. Além dos colaboradores valorizarem a oportunidade de desenvolvimento constante, o ambiente de trabalho é essencial para que as empresas consigam reter seus talentos.

Entretanto, é importante que as empresas conscientizem da necessidade dos funcionários em construir uma carreira sólida, e tentem oferecer um ambiente de

trabalho agradável, bons salários e disponibilize benefícios, cursos e treinamentos, com o intuito de reduzir o *turn-over*.

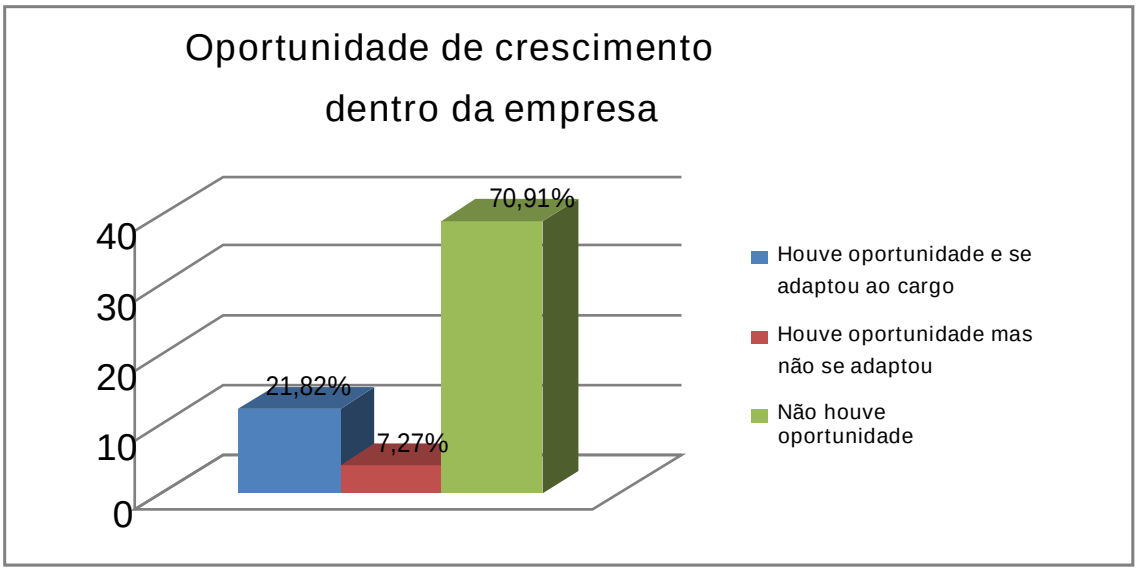

GRÁFICO 7: Oportunidade de crescimento dentro da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

No que se refere às atividades exercidas na empresa, não se percebe um entusiasmo dos ex-funcionários ao desempenhar as funções estabelecidas pela empresa, onde 63,64% disseram que realizava as tarefas, mas 20% desse percentual não havia interesse no que lhe era solicitado, já 7,27% responderam que não havia interesse e por isso não realizava as tarefas a contento, assim indicado no gráfico 8.

O interesse do empregado com o trabalho é de grande importância no ambiente organizacional, porém através dele que o funcionário irá desempenhar as atividades com dedicação e profissionalismo. Quando o funcionário não tem motivação pelo que faz, ele não realiza as funções de maneira satisfatória, influenciando erros na produção e causando desmotivação dos demais funcionários, além do absenteísmo no horário de trabalho, o que pode causar grandes prejuízos a empresa.

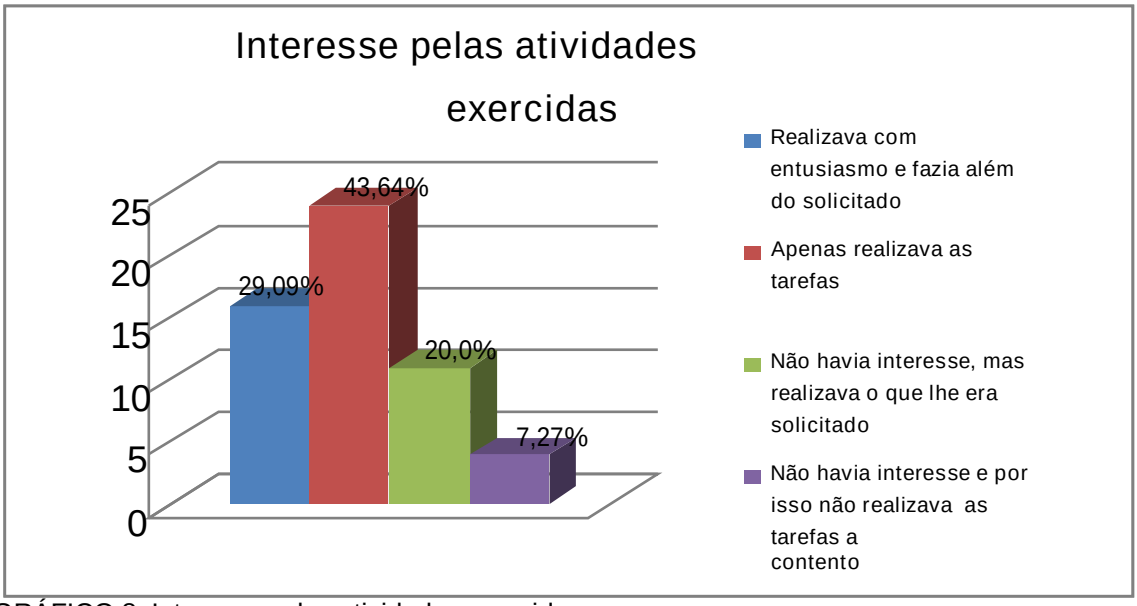

GRÁFICO 8: Interesse pelas atividades exercidas
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Diante das opções apresentadas aos ex-funcionários, com relação ao salário pago pelas empresas de Construção Civil, 54,54% dos entrevistados disseram que o salário era equiparado com o valor pago no mercado e 12,73% responderam que era além do valor pago no mercado, no entanto 32,73% dos dados coletados identificaram que o salário não condizia com o valor de mercado, conforme ilustra o gráfico 9.

Nas relações de trabalho, o salário é o elemento de suma importância no processo de contratação. A administração dos salários dentro de uma empresa é imprescindível para que ocorra a justiça em relação aos esforços e aos valores recebidos pelos empregados. Portanto, deve-se observar a Constituição Federal, que estabelece o mínimo a se pagar, e as Convenções e Acordos sindicais que determinam o piso salarial da categoria.

A elaboração de Plano de Cargos e Salários é uma tarefa complicada, que requer planejamento estratégico, definição rígida de metas, pois é uma medida que provoca grande impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. O salário pode servir como elemento principal para motivar um indivíduo a desempenhar suas funções, e ele também é visto pelo empregado como forma de reconhecimento pelos seus esforços dentro da empresa.

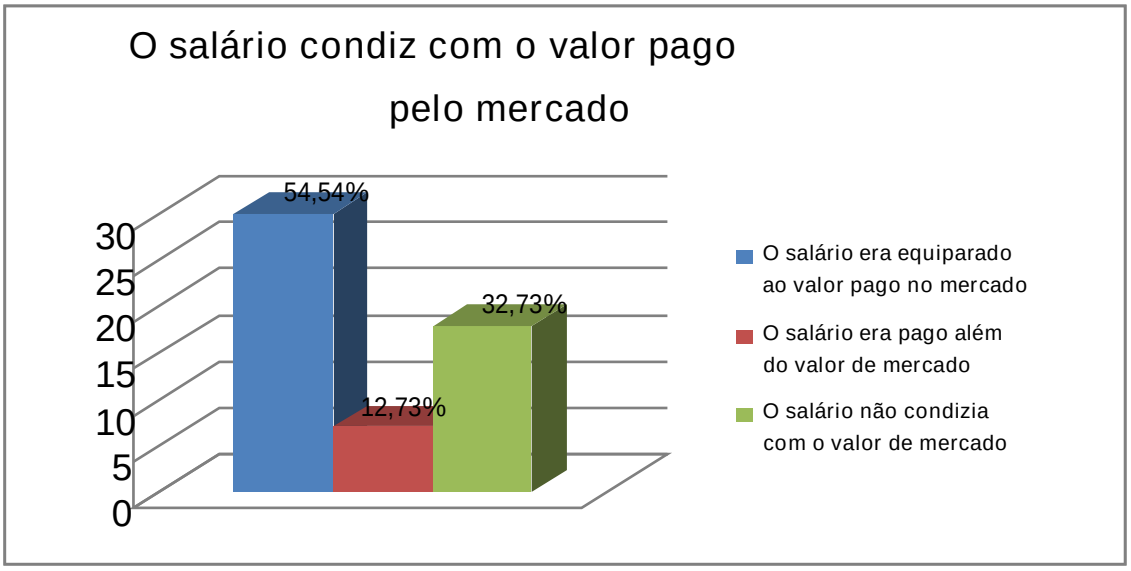

GRÁFICO 9: O salário condiz com o valor pago no mercado
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A remuneração estratégica é voltada para as estruturas e políticas de cargos e salários baseado em sistemas de avaliação de cargos e sistemas de mercado. A remuneração estratégica oferece ao funcionário segurança e garantia no final do mês, remunera missão, posição e hierarquia, é fácil de administrar e de comparação no mercado de trabalho além de contar com um aparato de leis que a rege.

Além do salário fixo contratual, existem várias formas de adicionais ao salário, que são vistos como complemento salarial pelos funcionários, e pode ser considerado também como uma forma de incentivo ao colaborador, como comissões, bônus, prêmios em dinheiro e benefícios como veículo, ajuda de custos para educação formal, benefícios em geral, legais ou espontâneos.

No que se refere aos benefícios adicionais ao salário, percebe se que a maior parte das empresas de Construção Civil da cidade de Arcos, não oferecem benefícios adicionais ao salário de seus colaboradores, assim como ilustra o gráfico 10 a partir das informações coletadas pelos ex-funcionários.

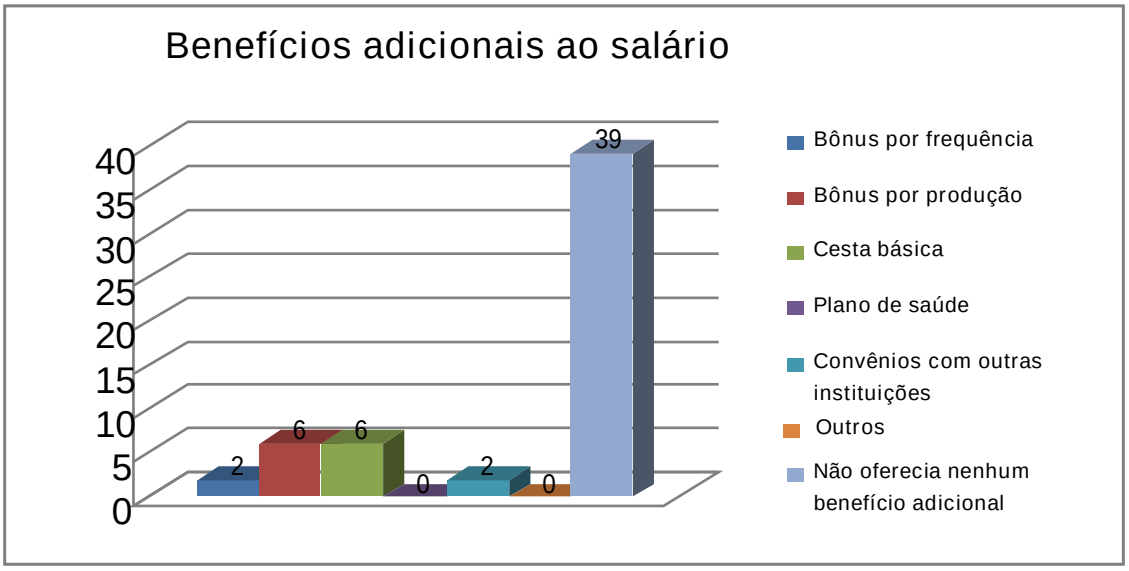

GRÁFICO 10: Benefícios adicionais ao salário
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com os resultados obtidos cabe questionar a ausência de uma retenção por parte das empresas de Construção Civil de Arcos para tentar reduzir a rotatividade de pessoal, de modo que os funcionários permaneçam desempenhando suas funções nas mesmas, reduzindo assim os gastos com admissão, demissão e treinamento de pessoas; cabe ressaltar que essa retenção pode evitar possíveis atrasos no prazo estabelecido para entrega das obras.

Estas foram as observações feitas através do estudo de pesquisa, no ambiente pré-determinado, em relação às principais causas e consequências da rotatividade de pessoal nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A rotatividade de pessoal ainda exerce muita influência nas organizações, estando relacionado com a entrada e saída de funcionários em uma determinada empresa. O *turn-over* é preocupante no tocante ao custo e à qualidade do processo, pois, o período de substituição afeta o desenvolvimento das atividades, que será desenvolvida por um número reduzido de pessoas, que impossibilita maior atenção aos procedimentos, comprometendo a qualidade. O novo funcionário terá um tempo para se ambientar e compreender o fluxo do processo o que acarreta também morosidade e desperdícios de tempo e insumos.

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como um custo que pode ser evitado, mas para isso é necessário uma maior atenção na seleção de mão de obra. Uma alta rotatividade reflete na produção, no relacionamento interpessoal e no clima organizacional. O autor alerta que para combater o *turn-over* é preciso detectar as causas e determinantes, pois a rotatividade de recursos humanos é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional.

Com o estudo de pesquisa foi possível identificar que o índice de rotatividade de pessoal nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG gira em torno de 65,5%, e suas principais causas estão relacionadas com a falta de interesse com o trabalho, absenteísmo, pedidos de demissão por perceber melhores oportunidades no mercado de trabalho, insatisfação salarial, horário de trabalho, e o relacionamento com os demais funcionários e gestores na organização.

Porém é possível verificar que a maior parte dos ex-funcionários dessas empresas não se enquadrava as funções e por isso não havia interesse ao desempenhar suas atividades dentro das organizações, sendo que essa desmotivação com o cargo de trabalho tem uma forte influência no *turn-over*. De fato, é possível analisar a falta de mão de obra qualificada nesse setor, ocasionando atrasos nas obras, gastos desnecessários na produção, e altos custos com contratação, demissão e treinamento de um novo funcionário. Na tentativa de solucionar esse problema deve-se priorizar na seleção de pessoal, com o objetivo de identificar os candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo.

Segundo Cascio (1998) um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4) desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; 5) uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade. Assim, as capacidades dos funcionários serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez deve levar a uma melhor satisfação no trabalho, como a maior produtividade. Quando o funcionário passa a ter reconhecimento de seu trabalho, ele se realizará pessoalmente e profissionalmente, proporcionando bom desempenho e eficiência nos resultados de suas atividades. Com isso, o retorno não será apenas para o funcionário, mas para toda a organização.

A partir dos dados analisados, recomenda-se que as empresas de Construção Civil da cidade de Arcos – MG realize entrevistas no ato do desligamento de seus funcionários para identificar os motivos da demissão com a finalidade de tentarem elaborar um plano de ação para reduzir o *turn-over.* Para que ocorra a redução dos índices de rotatividade é necessária uma mudança de postura das instituições com relação ao tratamento de seu fator humano. O desenvolvimento de um plano de cargos e salários, investimento em capacitação, reuniões semanalmente com os funcionários dando lhes a oportunidade de voz ativa na empresa, contribuiria significativamente para a melhora deste quadro.

REFERÊNCIAS

ANSELMI, Maria Luiza; ANGERAMI, Emília L. S.; GOMES, Elizabeth, L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto, *Rev Panam Salud Publica/Pan Am J Public Health* 2(1), 1997.

ANSELMI, Maria Luiza; ANGERAMI, Emília L. S; INFANTE, Armando Mário. A rotatividade dos enfermeiros em Hospital Escola. Revista Educ Med Salud, v. 24, n. 4 (1990).

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. Empresa alcança baixo nível de absenteísmo. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/311002-rh_faltas_casaverde.shtm.> 2002. Acesso em: 08 mai. 2010.

CASCIO, W. F. (1998). Applied psychology in human resource management. 5. ed., NY: Prentice Hall.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

DANKER, Carlos Roberto. Remuneração Estratégica. (2007). Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/8161593/Danker-Paper-Remuneracao-Estrategica?autodown=doc>. Acesso em: 09 out. 2010.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléia Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de Administração Contemporânea. n. 2, Mai./Ago. 2001: 175-200.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Revista de Administração. São Paulo: v.27, n.4, out/dez, 1992. p. 5-15.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Ana Gleice Rocha. Guerra pelo talento ao contrário. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/guerra-pelo-talento-ao-contrario/46189>. Acesso em: 16 out. 2010

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas. 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

POSSATO, Flávia Cristina. Uma análise da incidência do absenteísmo como um fator gerador de rotatividade disfuncional interna em indústrias de confecção. (Monografia) Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – UNISEP, 2004.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. Rotatividade de pessoal (turn over). Disponível em <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>. Acesso em: 21 abr. 2011.

APÊNDICE A – Entrevista

Entrevista realizada com os Gestores das Empresas de Construção Civil de Arcos – MG

1) Quantos funcionários há na empresa atualmente
2) Quantos funcionários foram admitidos e demitidos nos últimos 3 anos?
3) Quais as principais causas desses desligamentos?
4) Você tem conhecimento sobre como o funcionário desligado esta atualmente (trabalho e pessoal)?
5) Como é feito o desligamento dentro da empresa? (Quem o faz, qual dia da semana).
6) Quando um funcionário sai da empresa há uma entrevista de desligamento? Se sim, como é feita?
7) Foi oferecida alguma indicação ou carta de recomendação ao funcionário?
8) No momento da contratação, quais são os critérios considerados pela empresa?
9) Como são feitos os contratos de trabalho? Há um período de experiência e acompanhamento desse funcionário?
10) Ao inserir na organização, o funcionário é apresentado a algum planejamento de carreira? Como ele é desenvolvido dentro da empresa?
11) O salário pago pela empresa condiz com o valor pago no mercado? Há benefícios adicionais?
12) Existe algum procedimento na empresa que inclua os funcionários no processo de tomada de decisão? Como é?
13) Qual o papel da empresa no que se refere às medidas de segurança no trabalho? E quanto aos equipamentos de proteção? Qual o envolvimento dos funcionários com o seu uso?
14) Considerando a rotatividade dos funcionários na empresa, o que você tem feito para reduzi-lo? Que problemas você tem identificado com a rotatividade?

APÊNDICE B – Questionário

Questionário aplicado aos ex-funcionários das empresas de Construção Civil de Arcos - MG

Este questionário tem como objetivo auxiliar o trabalho de conclusão do curso de Engenharia de Produção, do aluno Gustavo Henrique Teixeira Arantes. Sua finalidade é analisar o que influencia a rotatividade de funcionários nas empresas de Construção Civil da cidade de Arcos - MG. Todos os dados coletados serão confidenciais e sua contribuição é de fundamental importância para a realização deste trabalho. Desde já agradeço pela sua colaboração.

1) Qual o principal motivo que levou ao seu desligamento da empresa?

( ) Fui demitido por não realizar as tarefas como solicitado
( ) Fui demitido por não realizar as tarefas no prazo solicitado
( ) Fui demitido pela ausência no trabalho
( ) Fui demitido sem uma causa justa
( ) Pedi demissão por perceber melhores oportunidades no mercado

2) Quando você saiu da empresa houve alguma entrevista de desligamento?

( ) Sim, foi agendado uma entrevista formal no ato do desligamento
( ) Não, somente foram feitos os acertos necessários
( ) Conversa informal expondo os motivos do desligamento.

3) Quanto aos equipamentos de segurança no trabalho, a empresa:

( ) Fornecia equipamentos e orientava quanto ao uso
( ) Apenas fornecia os equipamentos
( ) Fornecia somente quando era solicitado
( ) Não fornecia nenhum tipo de equipamento

4) Qual era o seu envolvimento com o uso destes equipamentos de segurança?

( ) Sempre usava
( ) Usava quando obrigatório
( ) Não usava

5) Qual(is) desses fatores mais lhe desmotivava no local de trabalho:

( ) Salário
( ) Relacionamento com os demais funcionários e gestores
( ) Ambiente de trabalho
( ) O trabalho em si
( ) Horário de trabalho
( ) Estrutura física da empresa
( ) Outro. Qual?_____

6) No período de experiência havia um acompanhamento na execução de suas tarefas?

( ) Sim, havia um acompanhamento por parte do gestor ou supervisor
( ) Sim, apenas por um colega de trabalho
( ) Não havia nenhum tipo de acompanhamento

7) Houve oportunidade de crescimento dentro da empresa?

( ) Sim, houve oportunidade e me adaptei ao novo cargo.
( ) Sim, houve oportunidade mas não me adaptei às novas funções.
( ) Não houve oportunidade.

8) Quanto ao seu interesse pelas atividades exercidas na empresa, você:

( ) realizava as atividades com entusiasmo e tinha iniciativa para fazer além do que lhe era solicitado;
( ) apenas realizava as tarefas;
( ) não havia interesse, mas realizava o que lhe era solicitado;
( ) não havia interesse pelas atividades exercidas e por isso não realizava as tarefas a contento.

9) O salário pago condizia com o valor pago no mercado?

( ) Sim, o salário era equiparado ao valor pago pelo mercado
( ) Sim, o salário era pago além do valor de mercado
( ) Não, o salário não condizia com o valor pago no mercado

10) A empresa oferecia benefícios adicionais ao salário? Quais?

( ) Bônus por frequência
( ) Bônus por produção
( ) Cesta básica
( ) Plano de saúde
( ) Convênios com outras instituições
( ) Outros. Quais?_____
( ) Não oferecia nenhum benefício adicional