



## **Gerenciamento de Pessoas: impacto da rotatividade de pessoal no custo da movimentação de mão de obra na construção civil em uma empresa de Vitória da Conquista - BA**

**Autoria:** Aline Rocha Santana<sup>1</sup>, Marisa Oliveira Santos<sup>2</sup>, Maria Celia F Neves<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), alinerochasantana@gmail.com;

<sup>2</sup>Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Professora Assistente da UESB. E-mail: momarisa@gmail.com;

<sup>3</sup>Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). mariaceliafneves@gmail.com.

### **Resumo**

A maior parte dos empreendimentos é afetada pela rotatividade de seus empregados. A contratação e demissão de funcionários, independentemente do setor em que a empresa opera, gera, dentre outras consequências, custos que devem ser considerados pela gestão da empresa. O presente trabalho foi norteado pela investigação que visou quantificar os custos oriundos da rotatividade da mão de obra no setor da construção civil, tomando por base o banco de dados disponibilizado pela empresa E2 Engenharia. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico desenvolvido a partir de reflexões e considerações de autores como Marras (2011), França (2007), Cascio (2010), dentre outros. Em seguida, por meio de pesquisa documental e entrevista com a gestora de pessoas da empresa, foram obtidos os dados necessários para o cálculo dos índices de rotatividade mensais da empresa por meio da fórmula proposta por Chiavenato (2009), um dos autores que retrata mais detalhadamente o tema em questão. Posteriormente, foram identificados os custos com desligamentos e reposições de empregados, analisando a representatividade e as possíveis causas destes custos. Na sequência, foram levantados os totais brutos das folhas mensais de pagamento e comparados com os índices de rotatividade dos meses correspondentes. Por fim, foram apresentadas as principais conclusões do estudo, como a identificação da alta taxa de rotatividade da empresa no ano de 2015, com custos elevados, devido ao volume de demissões por iniciativa da empresa. Foi recomendado, portanto, que a organização estudada utilize as informações da pesquisa como direcionadoras na busca pela redução dos custos totais na empresa.

**Palavras-chave:** Construção Civil, Custos, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Rotatividade de Pessoal.

### **Introdução**

Em um mercado cada vez mais dinâmico, possuir uma equipe de trabalho capacitada e coesa é fonte de diferencial competitivo para qualquer organização. Nos últimos anos, as relações sociais e, principalmente, as de trabalho, sofreram grandes mudanças, devido aos avanços tecnológicos, o que requer maior empenho dos gestores durante a captação e manutenção de bons profissionais. Neste contexto, a escolha dos melhores profissionais durante o processo de recrutamento e seleção é decisiva para o futuro da empresa.



Contudo, diversos fatores podem levar ao desligamento de funcionários, seja por decisão da empresa, seja por iniciativa do empregado, necessitando que seja feita nova contratação para substituí-lo. Este fluxo de entrada e saída de pessoas da organização é chamado de rotatividade de pessoal (ou *turnover*). No setor da construção civil, estes índices são elevados e requerem uma atenção especial, a fim de reduzir os seus impactos.

Altos índices de *turnover*, além de poder comprometer o andamento das atividades da empresa, geram custos que precisam ser mensurados, a fim de que sejam definidas as ações necessárias para a sua atenuação. Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal na empresa E2 Engenharia, para tanto, foram apurados os índices de rotatividade mensais do ano 2015, verificados e discutidos os custos com desligamento e reposições de empregados e comparados os índices com as despesas mensais com pessoas na empresa.

## Referencial Teórico

### Gestão de Pessoas

Com os avanços tecnológicos, houve uma profunda mudança nas relações sociais. As relações de trabalho, por exemplo, vêm se adequando ao novo contexto, exigindo mão de obra diferenciada, que esteja apta a lidar com as novas tecnologias. Diante de tais fatos, as organizações, cada vez mais, buscam profissionais especializados e capazes de conviver com as constantes mudanças.

Neste sentido, Ulrich (2001, p 29) afirma que “nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as ‘armas’ no campo de batalha competitivo”. A busca e a manutenção de bons profissionais tornaram-se, portanto, um processo fundamental para o sucesso das empresas.

As pessoas são responsáveis pela execução do trabalho e desenvolvimento de ideias que são vitais para as organizações e influenciam diretamente os seus pontos fortes e fracos. Assim, como parte integrante de todos os aspectos organizacionais, recursos humanos adequadamente geridos, juntamente com a estrutura, estratégia e missão, é componentes essenciais para uma gestão eficaz (Ivancevich, 2008, citado por Duarte, 2011).

O processo de Gestão de Pessoas é, para Xavier (2006), composto pela busca, retenção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal. Este processo é, então, o elo entre os colaboradores e a organização, que busca não apenas integrar estes dois elementos, como também tornar a relação entre eles harmoniosa e lucrativa para ambas as partes. Logo, trata-se de uma relação de troca mútua onde ambas as partes podem ser beneficiadas.

É sabido, portanto, que o sucesso das organizações está diretamente associado às pessoas que as compõem. Neste sentido, o gestor de pessoas atua como um filtro que seleciona os



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

profissionais mais capacitados para fazerem parte do quadro da empresa. Mas não basta selecionar, é preciso acompanhar o desempenho e possibilitar que estes colaboradores se adaptem às políticas da empresa e cresçam junto com ela.

### Recrutamento, Seleção e Treinamento

Para Gil (2001, p.93), o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É neste momento, portanto, que é dado o primeiro passo para o sucesso ou insucesso da organização, uma vez que a escolha dos candidatos mais adequados aos requisitos da vaga disponível facilita a seleção daquele cujo perfil se enquadre nas exigências da empresa. Milkovich e Boudreau (2013, p 162) elucidam que “mesmo as mais acuradas e eficazes atividades de seleção e retenção são de pouca utilidade se o processo de recrutamento não gerar um grupo suficientemente grande entre os quais se possa fazer a escolha”. Para estes autores, o recrutamento gera importantes efeitos de longo prazo, já que os candidatos de hoje poderão vir a ser altos executivos no futuro.

A procura por profissionais potencialmente capacitados, seja no mercado externo ou no interno, é feita com o auxílio das fontes de recrutamento. Xavier (2006) destaca, como principais fontes de recrutamento, a própria empresa, o pessoal das vizinhanças, outras empresas, escolas, entidades de classe, sindicatos, empresas especializadas em recrutamento, sites da internet e banco de candidatos.

A contratação de novos empregados deve ocorrer de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, Dutra (2009, p.72-73), aponta para a importância do planejamento de quadro de pessoas para a gestão do movimento. Para ele, “é fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos”.

Ademais, é preciso, também, que a empresa saiba lidar com os imprevistos que geram a necessidade de novas contratações imediatas. Por conseguinte, cabe ao gestor de Recursos Humanos (RH) buscar as melhores maneiras de executar o recrutamento, possibilitando a atração do maior número possível de pessoas promissoras para participarem da seleção.

Após o recrutamento, é realizada a seleção, que é uma filtragem, dentre os candidatos recrutados, daquele que tenha apresentado o perfil ideal para a vaga. Para isso, existem diversos métodos que podem ser utilizados pelas organizações. Bohlander *et al.* (2003, p. 103) considera a seleção como um processo contínuo na maior parte das organizações, uma vez que “a rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente”.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Após a seleção, o próximo passo é o treinamento dos novos colaboradores. Nesta fase, é importante que sejam transmitidas, de forma clara e objetiva, as normas e cultura da empresa, bem como os métodos utilizados. Milkovich e Boudreau (2013, p. 338), esclarecem que “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Com isso, considerando que os resultados da organização são fruto do trabalho de todos, independentemente de sua posição hierárquica, é de fundamental importância que todos sejam adequadamente treinados para o desempenho de suas atividades. Para isso, Gil (2001) aponta que é preciso que a empresa se certifique da qualificação dos instrutores, da qualidade dos materiais, equipamentos e instalações disponíveis e da cooperação dos dirigentes e chefes da empresa para o andamento do processo.

#### Rotatividade de Pessoal

Um dos desafios da gestão de pessoas é controlar o fluxo de entrada e saída de colaboradores da empresa. Manter profissionais capacitados, que contribuam com sua experiência para o alcance dos objetivos organizacionais é de suma importância. No entanto, diversos fatores podem causar o desligamento destes funcionários e, conseqüentemente, é preciso captar outras pessoas para substituí-los. A esta movimentação de empregados, dá-se o nome de rotatividade de pessoal.

Conforme Chiavenato (2010, p. 120), um dos autores que trata mais detalhadamente sobre o assunto, “a rotatividade de pessoal (ou *turnover*<sup>1</sup>) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. São, portanto, os desligamentos ocorridos na empresa, seja por parte do empregador, seja por iniciativa do empregado, e sua posterior substituição.

É preciso que a organização busque reduzir estas substituições, pois podem causar conseqüências para o andamento do trabalho devido à perda de conhecimento, em razão da saída de um funcionário experiente. Além disso, as pessoas que se mantêm na empresa podem sentir-se desmotivadas e descontentes.

Eckert *et al.* (2011), observa que o movimento de entrada e saída de pessoas pode afetar emocionalmente tanto o demitido quanto quem o demite, além de causar um possível descontentamento daqueles que permanecem na empresa. Neste sentido, o acompanhamento do *turnover* é de fundamental importância, tendo em vista que suas conseqüências envolvem não apenas a gestão de pessoas, mas também afetam a organização em sua totalidade.

---

<sup>1</sup> O termo *turnover* significa rotação de empregados, segundo o dicionário Michaelis.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

De acordo com Marras (2011), a rotatividade é medida por um número índice chamado Índice de Rotatividade, que pode apontar o resultado em relação aos demitidos, demitentes ou ambos em um período determinado. Chiavenato (2009, p. 141), apresenta a fórmula a seguir que se baseia no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos funcionários disponíveis em cada período:

Índice de rotatividade de pessoal =

$$\frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

A = Admissões dentro do período;

D = Desligamento de pessoal;

EM = Efetivo médio dentro do período (efetivos no início do período mais efetivos no final do período, dividido por dois)

Este índice geral de rotatividade de pessoal, portanto, aponta o percentual de circulação de pessoas no período considerado, em relação ao número médio de empregados. Com o auxílio desta fórmula é possível identificar este índice, sendo este processo o primeiro passo para a busca de soluções em relação a altos índices de rotatividade. A partir de então, é possível analisar as suas possíveis causas, bem como mensurar as suas consequências.

#### Rotatividade na Construção Civil

As empresas do setor de construção civil se desenvolveram consideravelmente nos últimos anos devido, principalmente, aos incentivos governamentais. Isto se deu “a partir do lançamento de dois programas de governo: o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I), em 2007, e o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), em 2009” (DIEESE; 2013, p. 7). A partir destes programas, surgiram novos postos de trabalho e, de forma concomitante, aumentaram-se os índices de rotatividade no setor.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014), o setor de construção civil possui umas das mais altas taxas de rotatividade do Brasil, sendo que, no ano de 2012, esta taxa chegou a 114%. Ainda de acordo com este estudo, entre 2007 e 2012, prevaleceram as rescisões sem justa causa, por iniciativa dos empregadores (praticamente dois terços dos desligamentos), seguido por término de contrato (1 a cada 7). Mesmo diante das altas taxas de rotatividade, os contratos por prazo determinado, que seriam mais adequados, representam apenas 5% do total, sendo que, dos 95% de contratos por prazo indeterminado, mais da metade são rescindidos em menos de 6 meses.

Neste contexto, é preciso que se estabeleça um efetivo planejamento de pessoal, a fim de evitar as demissões sem justa causa, que são as mais onerosas para as empresas. Uma alternativa é a adoção dos contratos por prazo determinado, já que esta modalidade de contrato dispensa o



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

pagamento do aviso prévio indenizado e da multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)<sup>2</sup>, diminuindo os custos totais de desligamento.

O setor de construção civil, por se tratar de prestação de serviço, necessita fundamentalmente de pessoas para a sua execução. Tanto que a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC, 2013), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontou que os gastos com pessoal são os que mais se destacam, representando 33,9% da estrutura de custos e despesas da indústria da construção civil. A estes gastos incluem-se aqueles decorrentes da alta rotatividade apresentada pelo setor. Daí a importância em investir no capital humano, tanto para recrutar e selecionar bons candidatos, como para mantê-los.

Costa (2011, p. 413) identifica duas características que marcam a construção civil: a informalidade e a instabilidade dos postos de trabalho. A informalidade está relacionada ao uso de mão-de-obra sem registro em carteira de trabalho. Já a instabilidade dos postos de trabalho refere-se à elevada rotatividade de pessoal. Paiva e Salgado (2003, p. 3) acrescentam que “o tempo médio de permanência de um funcionário em uma empresa construtora é de 7 (sete) meses”. De acordo com Ferreira (2012, p. 12), “a descontinuidade do trabalho onera as empresas com multas contratuais previstas na legislação trabalhista”.

A rotatividade é, portanto, um traço marcante deste setor de atividade econômica. Isso pode ocorrer devido a diversos fatores como a precariedade das condições de trabalho, as diferentes etapas da construção, dentre outros. Uma vez que os gastos com pessoal são os de maior impacto na estrutura de custos das empresas de construção civil, a busca pela sua redução, por meio da redução dos índices de rotatividade, pode trazer benefícios consideráveis para a organização.

### Os Custos da Rotatividade

Um dos impactos mais notáveis da rotatividade de pessoal são os custos por ela gerados, desde a busca por profissionais no mercado até a sua demissão. Conforme Bohlander *et al.* (2003, p. 96), “mesmo que os demais fatores em uma empresa permaneçam inalterados, à medida que os funcionários saem, a disponibilidade de pessoal cai. Isso envolve custos tanto diretos quanto indiretos para a organização”. Assim, controlar a rotatividade e os seus custos, mostra-se um grande desafio para os gestores de RH.

No entanto, estes custos são, muitas vezes, subestimados ou até ignorados pelas empresas que, por não considerá-lo, perdem uma excelente chance de diminuir seus custos totais e aumentar sua lucratividade. Neste sentido, Cascio e Boudreau (2010, p. 93) afirmam que “a não ser que esse custo seja conhecido, a gerência pode não perceber as implicações financeiras das taxas de rotatividade, especialmente nas reservas de talento”. Os autores expõem ainda que estas

---

<sup>2</sup> Instituída pelo art. 18, § 1º, da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990 (redação dada pela Lei nº 9.491, de 1997).





*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

empresas podem, também, não buscar a implementação de programas que visem evitar a rotatividade controlável.

Estes custos podem ser maiores ou menores, a depender do cargo ocupado pelo empregado desligado, assim como dependem dos métodos empregados pela empresa para o RS e treinamento. Assis (2005) preceitua que o custo da rotatividade depende do impacto da posição na estrutura organizacional, podendo ser resultado de uma série de variáveis, como exames admissionais e demissionais, treinamento de novos profissionais e a possível redução na produtividade durante este período, capacitação dos novos empregados, entre outras.

Chiavenato (2009) aponta três tipos de custos de rotatividade de pessoal: custos primários, custos secundários e custos terciários. Os custos primários referem-se aos custos provenientes do desligamento dos colaboradores e a sua posterior substituição. Abrangem os custos com recrutamento e seleção, desde a contratação de agência de recrutamento e seleção até a efetiva contratação; custos com registro e documentação, envolvendo todas as despesas com a emissão dos documentos do registro, bem como abertura de conta bancária; custo de integração, que se refere às ações promovidas pela empresa para o ajustamento do empregado ao cargo; e custos de desligamento que são as verbas rescisórias, multa do FGTS, despesas com homologação, etc.

De acordo com este autor, os custos primários possuem caráter quantitativo, podendo ser facilmente calculados com base em análises documentais. Os secundários e terciários, por outro lado, envolvem variáveis intangíveis e de difícil mensuração, possibilitando apenas uma investigação estimada de seus impactos. Por esta razão, neste estudo, foram analisados apenas os custos primários.

### **Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa é caracterizada como exploratório-descritiva, na medida em que se pretendeu aprimorar as ideias da pesquisadora sobre o fato pesquisado, a partir da análise dos aspectos práticos do tema estudado. Além disso, pretendeu-se estabelecer uma relação entre as variáveis de rotatividade de pessoal e custos, considerando as características da empresa estudada. De acordo com Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. [...]

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de consultas em livros e artigos que levaram a pesquisadora a uma reflexão crítica sobre o tema proposto. Em seguida, foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de analisar, minuciosamente, o tema definido, considerando as especificidades da empresa estudada. Gil (2002) define esta modalidade de estudo como a análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

A pesquisa tem caráter qualitativo-quantitativo, uma vez que buscou, simultaneamente, quantificar os custos com a rotatividade de pessoal e entender como se dá o processo desligamento e reposição de funcionários na empresa. Malhotra (2001), citado por Oliveira (2011), esclarece que enquanto a pesquisa quantitativa procura mensurar os dados, aplicando-lhes uma análise estatística, a pesquisa qualitativa permite uma visão mais ampla e uma compreensão adequada do contexto em que o problema está inserido. São, portanto, complementares.

Foi realizada entrevista semiestruturada com as gestoras de pessoas da empresa com o objetivo de obter informações a respeito das situações relacionadas ao tema estudado. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), este tipo de procedimento refere-se a uma conversação face a face, metodicamente planejada, de modo que sejam fornecidas ao entrevistador as informações necessárias.

Com o objetivo de obter dados que sustentassem a análise e correlação dos índices de *turnover* com os custos por eles gerados, foi realizada uma pesquisa documental com os arquivos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED<sup>3</sup>) do ano de 2015, além dos extratos das folhas de pagamento mensais do mesmo ano. A respeito desta técnica de pesquisa, Gil (2002, p. 45-46) esclarece que “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Com isso, foi feita uma observação sistemática dos dados das folhas de pagamento relacionados à entrada, manutenção e saída dos empregados da empresa, e aos custos gerados. “Na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe” (MARCONI; LAKATUS; 2003, p. 193).

### **Caracterização da Empresa**

A E2 Engenharia é uma empresa que atua no ramo da construção civil, com atividade econômica de Construção de Edifícios (CNAE<sup>4</sup> 4120400), e conta, atualmente, com 269 funcionários. Desenvolve suas atividades através da melhoria contínua dos seus processos, em parceria com seus colaboradores e fornecedores, primando pela completa satisfação de seus clientes.

Fundada em agosto de 1997, dedicou-se, nos seus primeiros anos, à prestação de serviços na área de consultoria em Engenharia Civil, especialmente avaliação de bens imóveis. Em 2006

---

<sup>3</sup> Instituído pela Lei no 4.923, de 23 de dezembro de 1965, art. 1º, com o objetivo de registrar permanentemente as admissões e dispensas de empregados, por meio da informação prestada mensalmente pelas empresas. É utilizado pelo Programa de Seguro Desemprego para conferir dados referentes aos vínculos trabalhistas, servindo ainda como base para elaboração de pesquisas voltadas para o mercado de trabalho.

<sup>4</sup> Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Oficializada mediante publicação no DOU - Resoluções IBGE/CONCLA nº 01 de 04 de setembro de 2006 e nº 02, de 15 de dezembro de 2006.





35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

passou a atuar também no setor da Construção Civil, voltado para a classe média, em parceria com a Caixa Econômica Federal. Possui certificação de qualidade em obras públicas, nível A e ISO 9001, o que garante a plena confiabilidade dos seus clientes e fornecedores.

### Discussão e Análise dos Dados

Foram apurados os Índices de Rotatividade de Pessoal (IRP) mensais da empresa. As informações necessárias para o cálculo foram extraídas dos relatórios CAGED da empresa do ano de 2015. Para o cálculo deste índice, foi utilizada a fórmula proposta por Chiavenato (2009), que leva em consideração o volume de entradas (E) e saídas (S) de pessoal em relação aos funcionários disponíveis em cada período. Em seguida, foram verificados os custos com desligamentos e reposições ocorridos na empresa em cada mês.

**Tabela 1 - Índices de Rotatividade de Pessoal X Custos**

| Meses        | S          | E          | IRP(%)        | Custos Admissões   | Custos Demissões        | Custos Totais com a rotatividade |
|--------------|------------|------------|---------------|--------------------|-------------------------|----------------------------------|
| jan          | 80         | 57         | 14,44         | R\$6.922,65        | R\$ 151.040,30          | R\$ 157.962,95                   |
| Fev          | 30         | 27         | 6,18          | R\$3.279,15        | R\$ 54.403,25           | R\$ 57.682,40                    |
| Mar          | 19         | 26         | 4,85          | R\$3.157,7         | R\$ 51.991,00           | R\$ 55.148,70                    |
| Abr          | 18         | 32         | 5,27          | R\$3.886,4         | R\$ 48.958,68           | R\$ 52.845,08                    |
| Mai          | 27         | 36         | 6,49          | R\$4.372,2         | R\$ 81.153,69           | R\$ 85.525,89                    |
| Jun          | 17         | 20         | 3,76          | R\$2.429           | R\$ 54.292,44           | R\$ 56.721,44                    |
| Jul          | 53         | 46         | 10,11         | R\$5.586,7         | R\$ 176.417,67          | R\$ 182.004,37                   |
| Ago          | 27         | 41         | 6,90          | R\$4.979,45        | R\$ 109.157,05          | R\$ 114.136,50                   |
| Set          | 90         | 9          | 10,77         | R\$1.093,05        | R\$ 324.264,66          | R\$ 325.357,71                   |
| <b>Out</b>   | <b>178</b> | <b>7</b>   | <b>27,74</b>  | <b>R\$850,15</b>   | <b>R\$ 723.979,27</b>   | <b>R\$ 724.829,42</b>            |
| Nov          | 4          | 13         | 3,37          | R\$1.578,85        | R\$ 3.092,09            | R\$ 4.670,94                     |
| <b>Dez</b>   | <b>49</b>  | <b>38</b>  | <b>17,30</b>  | <b>R\$4.615,1</b>  | <b>R\$ 241.337,50</b>   | <b>R\$ 245.952,60</b>            |
| <b>Total</b> | <b>592</b> | <b>352</b> | <b>128,96</b> | <b>R\$42.750,4</b> | <b>R\$ 2.020.087,60</b> | <b>R\$ 2.062.838,00</b>          |

Fonte: Pesquisa de Campo 2015/E2 Engenharia

Verificou-se que o maior IRP (27,74%) ocorreu no mês de outubro, seguido por 17,30% em dezembro. Isso pode ter sido reflexo de uma tendência do estado da Bahia, já que, de acordo com dados da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), as atividades de Construção Civil, sofreram queda de 6% de outubro a dezembro de 2015. Ainda de acordo com a SEI, só em outubro, a construção civil apresentou saldo negativo de 29.594 postos de trabalho na Bahia. De acordo com Morice (1992), citado por Costa (2011), esta alta rotatividade identificada na construção civil é favorecida pelas diferentes especialidades demandadas em cada etapa da obra, além do caráter cíclico da atividade.

A média de rotatividade do ano foi de 9,76%. O índice de rotatividade acumulado para 2015 totalizou 128,96%. Importante ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2009), este índice



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

exprime o percentual de força de trabalho perdido em cada período, necessitando que a empresa se planeje para compensar o fluxo de pessoal. Portanto, nos meses de outubro e dezembro, onde foram identificados os maiores índices, as atividades da empresa podem ter sido prejudicadas.

Para compor o total dos custos com desligamentos, quitados nas rescisões, foram consideradas as seguintes rubricas: Indenização do art. 479<sup>5</sup> da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); 13<sup>a</sup> proporcional; Aviso Prévio Indenizado; 1/12 avos de 13<sup>o</sup> sobre o aviso prévio indenizado; férias indenizadas; 1/3 de férias indenizadas; férias proporcionais; 1/3 de férias proporcionais; férias sobre o aviso prévio indenizado; e 1/3 de férias sobre o aviso prévio indenizado.

Os valores recolhidos nas Guias de Recolhimento Rescisório do FGTS (GRRF) foram obtidos por meio dos resumos das folhas de pagamento, onde constam as bases de cálculo (valores de FGTS na conta dos empregados demitidos) e os cálculos dos totais das guias. Já os valores referentes aos Atestados de Saúde Ocupacional (ASO) para os funcionários demitidos foram extraídos das tabelas constantes no contrato firmado entre a empresa e o Serviço Social da Indústria (SESI), que define os exames necessários para cada cargo e os valores correspondentes.

As informações foram levantadas considerando a composição dos custos de desligamento proposta por Chiavenato (2010), que abrange os pagamentos de salários e quitações dos direitos trabalhistas, como férias proporcionais, 13<sup>o</sup> salário, FGTS, dentre outros. Como pôde ser verificado, os 592 desligamentos realizados no ano de 2015 geraram um custo total de R\$2.020.087,60.

Sabe-se que as demissões sem justa causa, por iniciativa da empresa, são as mais onerosas, pois, segundo Ferreira (2012, p.12), “a descontinuidade do trabalho onera as empresas com multas contratuais previstas na legislação trabalhista”. Isso acontece sobretudo para a construção civil, devido à obrigatoriedade de pagamento do Aviso Prévio Indenizado (API) e da multa do FGTS (GRRF). Isso ficou evidente na análise da empresa, que mostrou que os custos de maior impacto são os gerados pelo aviso prévio indenizado (27%), seguido dos valores da multa do FGTS (17%). Além disso, devido ao aviso prévio indenizado, são gerados 1/12 avos de 13<sup>o</sup> (2% dos custos com desligamentos), 1/12 avos de férias (2%) e 1/3 de férias do API (1%). Somados, estes valores totalizam 49% do total dos custos com desligamentos, que foi de R\$2.020.087,60 no ano de 2015.

O aviso prévio indenizado está previsto no art. 487, § 1<sup>o</sup> da CLT, onde está expresso que “a falta do aviso prévio por parte do empregador dá ao empregado o direito aos salários correspondentes ao prazo do aviso, garantida sempre a integração desse período no seu tempo de serviço”. Com isso, o empregado é afastado do cargo no ato da comunicação da dispensa e

---

<sup>5</sup> Art. 479 - Nos contratos que tenham termo estipulado, o empregador que, sem justa causa, despedir o empregado será obrigado a pagar-lhe, a título de indenização, e por metade, a remuneração a que teria direito até o termo do contrato.



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

o valor correspondente ao aviso prévio é pago juntamente com as verbas rescisórias, na forma de indenização. No caso da construção civil, a convenção coletiva do sindicato da categoria dispõe, em sua cláusula 18<sup>a</sup> sobre a obrigatoriedade do pagamento do aviso prévio indenizado para todos os trabalhadores da categoria, demitidos sem justa causa.

Já a multa do FGTS, recolhida por meio da GRRF, é obrigatória para todos os trabalhadores demitidos sem justa causa e refere-se ao total de 50% dos valores de FGTS recolhidos pela empresa em favor do empregado demitido. Do valor da multa, 40% é direcionado ao empregado e 10% é referente à contribuição social, prevista na Lei Complementar N° 110, de 29 de junho de 2001.

Os custos provenientes das reposições foram obtidos por meio da entrevista com a gestora de pessoal. De acordo com a entrevistada, o processo de RS é feito pela própria empresa, por meio de banco de currículos e entrevistas, assim como o treinamento é feito pelos próprios funcionários da empresa, não gerando custos consideráveis.

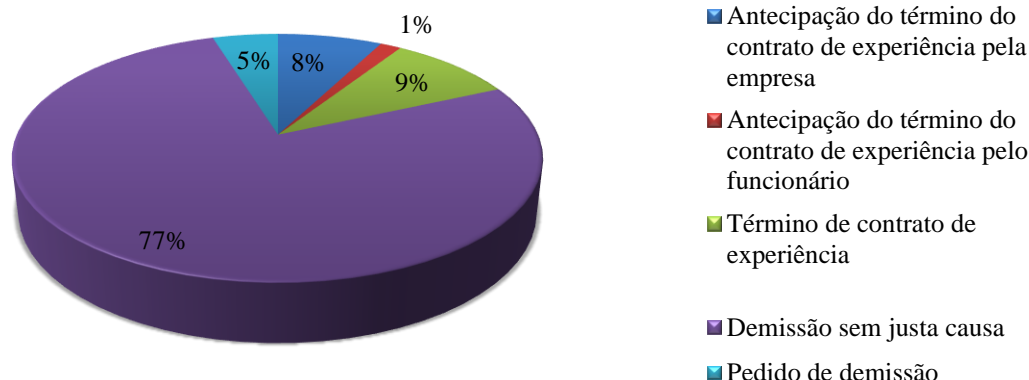
Para contratação, foi informado que o custo dos exames admissionais é de R\$111,00. O custo médio com as entrevistas, considerando o salário do entrevistador e a média do tempo gasto, conforme orientam Cascio e Boudreau (2010), é de R\$10,45. Estes valores foram somados e multiplicados pela quantidade de funcionários admitidos em cada mês para a obtenção dos custos com reposição.

Os custos com reposição totalizaram R\$42.759,40. Segundo Cascio e Boudreau (2010) as atividades envolvidas no processo de reposição estão divididas em: comunicação da vaga disponível, funções administrativas de pré-admissão, entrevista de seleção, testes de seleção, reuniões de equipe, despesas com viagens, repasse de informações pós-admissão e exames médicos. Como a empresa realiza todas as atividades das admissões diretamente e os treinamentos são realizados pelos próprios funcionários, os custos identificados são responsáveis por apenas 2% dos custos totais com a rotatividade. Com isso, percebe-se que os desligamentos são responsáveis por 98% dos custos com a rotatividade na empresa. Essa representatividade dos custos com desligamento nos custos totais da rotatividade ocorreu, também, devido aos motivos das rescisões identificados em 2015, conforme o gráfico abaixo:

### **Gráfico 1 – Percentual dos motivos das demissões**



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.



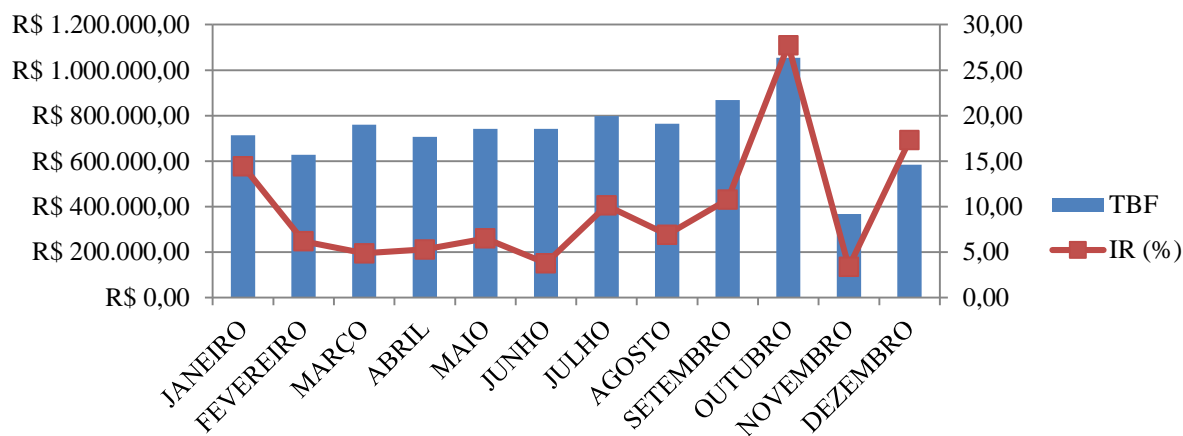
Fonte: Pesquisa de Campo 2015/E2 Engenharia

De um total de 592 desligamentos, 77% foram Demissões Sem Justa Causa, 9% foram Término de Contrato de Experiência, 8% foram Antecipações do Término de Contrato de Experiência pela Empresa, 5% foram Pedidos de Demissão e 1% foram Antecipações do Término de Contrato de Experiência pelo Funcionário. Balestreri *et al.* (2014) considera os custos com desligamento como os mais dispendiosos para as empresas por envolverem multas compulsórias, pagamento de verbas rescisórias e exames médicos.

Percebe-se que as demissões sem justa causa são as que mais ocorreram na empresa. Daí a sua forte influência nos custos totais com desligamentos, pois além de, por si só, envolverem mais despesas, são as que ocorreram com mais frequência.

Foram levantados os Totais Brutos das Folhas de Pagamento (TBF) de janeiro a dezembro de 2015 em relação aos respectivos IRP, a fim de verificar os impactos desses índices no total da folha. Com isso, verificou-se que as variações dos índices de rotatividade não ocorreram na mesma proporção das variações dos totais brutos das folhas de pagamento, não havendo, portanto, uma forte relação entre as duas variáveis. O gráfico abaixo ilustra essa situação:

Gráfico 2 – Comparativo dos comportamentos dos IRP e do TBF (2015)



Fonte: Pesquisa de Campo 2015/E2 Engenharia



Isso se explica pelo fato de que o volume maior de custos da rotatividade está relacionado às demissões e, em alguns meses, o número de admissões excedeu o número de demissões. É o caso dos meses de março, abril, maio, junho, agosto e novembro em que o número de empregados admitidos excedeu o número de demitidos em 7, 14, 9, 3, 14 e 9, respectivamente, como pode ser verificado na tabela 1.

### **Considerações Finais**

Considerando as altas taxas de rotatividade como uma característica marcante do setor de Construção Civil, e os impactos financeiros por elas gerados, esta pesquisa propôs analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal na E2 Engenharia. Por meio da pesquisa documental realizada, foi possível extrair dados suficientes para a análise proposta, chegando a resultados que devem ser considerados pela empresa estudada.

A partir da identificação dos índices de rotatividade mensais pôde-se analisá-los em relação ao contexto deste setor de atividade na Bahia. Percebeu-se que os meses em que foram identificados os maiores índices de rotatividade (outubro e dezembro), correspondem a um período em que houve queda de 6% nas atividades de construção civil no estado.

Com a análise dos custos com desligamentos e reposições, verificou-se que os custos com desligamentos representaram 98% dos custos totais com a rotatividade. Este dado é reflexo dos motivos das rescisões, pois conforme verificado, 77% foram demissões sem justa causa. Estas são mais onerosas para a empresa, devido ao pagamento obrigatório do aviso prévio indenizado e da multa sobre o saldo de FGTS, que são os valores mais impactantes no total dos custos.

Ao comparar os índices de rotatividade mensais e as despesas com pessoal de cada período, percebeu-se que não existe uma forte relação entre elas. Isso justificou-se pela quantidade de admissões em alguns meses, que superou o número de demissões. Como os custos com reposições são consideravelmente menores, embora a quantidade de admissões seja considerada para o cálculo dos índices de rotatividade, seus custos não alteram tão drasticamente os valores da folha quanto os desligamentos.

Conclui-se, com base nos resultados obtidos, que a rotatividade gera grande impacto financeiro na empresa, principalmente devido aos desligamentos, que são responsáveis pelos maiores custos. Estes resultados foram importantes para evidenciar o quanto é necessário que se criem políticas a fim de minimizar a rotatividade e os altos custos nela envolvidos especificamente no setor estudado. Espera-se com o resultado desta pesquisa que a mesma possa servir como base para o direcionamento das ações da empresa e do segmento estudado, na busca pela redução de seus custos totais.

Recomenda-se, para estudos posteriores, a análise dos custos da rotatividade em outras empresas do mesmo setor em Vitória da Conquista, a fim de comparar as informações obtidas



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

com o contexto econômico do período analisado. Além disso, pode-se buscar, também, estabelecer uma relação entre os dados deste e dos demais setores de atividade do município.

## Referências

ASSIS, M. T. *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos*: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 280 p.

BALESTRERI, A. S. *Custos da Rotatividade de Pessoal*: Evidências em uma Empresa Familiar. 2014. 17 p. Disponível em <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/170.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.

BRASIL. Lei n. 4.923, de 23 de dezembro de 1965. Institui o Cadastro Permanente das Admissões e Dispensas de Empregados, Estabelece Medidas Contra o Desemprego e de Assistência aos Desempregados, e dá outras Providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 de dez. 1965. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4923.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4923.htm)>. Acesso em 05 de abril de 2016.

BRASIL. Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 01 de mai. 1943. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em 05 de abril de 2016.

BRASIL. Lei n. 8.036, de 11 de maio de 1990. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 de mai. 1990. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8036consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8036consol.htm)>. Acesso em 05 de abril de 2016.

CASCIO, W; BOUDREAU, J. *Investimento em Pessoas*: como medir o impacto financeiro das iniciativas e recursos humanos. São Paulo: Bookman, 2010. 330 p.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010. 599 p.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*: o capital humano das organizações. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009. 498 p.

COSTA, L. R. *Subcontratação e informalidade na construção civil, no Brasil e na França*. Cad. CRH, Salvador, v. 24, n. 62, p. 413-434, Agosto de 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792011000200012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792011000200012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 13 de abril de 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. *Rotatividade Setorial*: dados e diretrizes para a ação sindical. São Paulo, 2014. 142 p.





35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. *Estudo Setorial da Construção 2012*. São Paulo, 2013. 42 p.

DUARTE, S. A. R. *A gestão de recursos humanos e o controle de custos : o CEC-CCIC*. Coimbra, 2011. Disponível em <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17868/1/A%20gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos%20e%20o%20controle%20de%20custos%20%28relat%C3%B3r.pdf>> Acesso em 21 de setembro de 2015.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009. 210 p.

ECKERT, A. et al. *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, 2011. Disponível em <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/tc13\\_3279951870050.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf)> . Acesso em 21 de setembro de 2015.

FERREIRA, C. B.; *Diretrizes para Capacitação profissional por competências de trabalhadores da Construção Civil*. 2012. 116 f. Dissertação (Mestre em engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, A. C.; *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 353 p.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 353 p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2013. 534 p.

OLIVEIRA, M. F. *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão, 2011. 73 p.

PAIC - PESQUISA ANUAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL. Disponível em <V-23. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. 88 p. Disponível em <[http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/paic\\_2013\\_v23.pdf](http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/paic_2013_v23.pdf)> Acesso em 12 de abril de 2016.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

PAIVA, M. S; SALGADO, M. S. *Treinamento das Equipes de Obras para implantação de Sistemas de Qualidade*. In: III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção – SIBRAGEC. São Carlos: 2003.

SEI - SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Atividade econômica baiana encerra o ano com retração de 3,2%*. S. d. Disponível em <[http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2259:atividade-economica-baiana-encerra-o-ano-com-retracao-de-32&catid=1:latest-news&Itemid=243](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2259:atividade-economica-baiana-encerra-o-ano-com-retracao-de-32&catid=1:latest-news&Itemid=243)>. Acesso em 14 de abril de 2016.

SEI - SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Bahia totalizou saldo negativo de 10.409 postos de trabalho em outubro de 2015*. S. d. Disponível em <[http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2204:bahia-totalizou-saldo-negativo-de-10409-postos-de-trabalho-em-outubro-de-2015&catid=1:latest-news&Itemid=243](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2204:bahia-totalizou-saldo-negativo-de-10409-postos-de-trabalho-em-outubro-de-2015&catid=1:latest-news&Itemid=243)>. Acesso em 13 de abril de 2016.

SINTRACOM - SINDICATO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO E DA MADEIRA NO ESTADO DA BAHIA. *Convenção Coletiva 2015/2016*. Salvador: 15 de abril de 2015. Disponível em <<http://www.sintracom.org.br/convencoes/construcao/conv-construcao-2015-esta.pdf>>. Acesso em 12 de abril de 2016.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001. 340 p.

XAVIER, R. *Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções*. 1. ed. São Paulo: Gente, 2006. 152 p.