

**CAUSAS DA ROTATIVIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO
MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO/RS**

**CAUSES OF PERSONNEL TURNOVER IN THE CIVIL CONSTRUCTION SECTOR
IN THE CITY OF PASSO FUNDO/RS**

Aluno: Taimara Tedesco

Orientadora: Giana de Vargas Mores

Curso: Administração

Área: Gestão de Pessoas

RESUMO

A rotatividade de pessoal é um desafio relevante para as organizações. Se não observada, pode gerar várias consequências, como custos de desligamento de funcionários, reposição de empregados e redução da produtividade. O objetivo desta pesquisa é identificar as causas de rotatividade no setor da construção civil no município de Passo Fundo/RS. A escolha do setor ocorreu em função de ser um dos setores que mais colaboram para o crescimento da economia no país; por outro lado, também se destaca em relação à rotatividade de empregados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. As informações foram coletadas por meio de quinze entrevistas a partir de roteiro semiestruturado. Foram analisadas as seguintes categorias: causas individuais, causas organizacionais e causas externas à organização, além da apresentação do contexto da rotatividade na construção civil. Os resultados mostraram as principais causas da rotatividade no setor da construção civil em Passo Fundo: mudança de cidade, oferta de um salário superior, comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e postura profissional, paralisação das obras que estavam em andamento, ausência de construções para iniciar, aumento das vagas de emprego, atividades repetitivas e desgastantes e pressão no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Rotatividade. Construção Civil.

ABSTRACT

Personnel turnover is a relevant challenge for organizations. If not observed, this can have several consequences, including the costs of employee termination, replacing employees, and reducing productivity. The objective of this research is to identify the causes of personnel turnover in the civil construction sector in the city of Passo Fundo, state of Rio Grande do Sul. This sector was chosen because it is important for the growth of the national economy while also standing out in relation to employee turnover. Exploratory, qualitative research was carried out, in which information was collected from fifteen interviews with a semi-structured script. Data analysis was done through content analysis, resulting in the following categories:

individual causes, organizational causes, causes external to the organization, and the presentation of the context of turnover in civil construction. The results showed that the main causes of turnover in Passo Fundo's construction sector are city change, offers of a higher salary, inadequate behavior, lack of productivity, lack of commitment and professional posture, stoppage of works, increased job supply, repetitive and stressful activities, and pressures in the work environment.

Keywords: People Management. Personnel Turnover. Civil Construction.

1 Introdução

As mudanças no mercado de trabalho e o aumento da competitividade estão fazendo com que as organizações criem novas maneiras de administrar seu capital humano, levando em conta que as pessoas correspondem a uma parte da vantagem competitiva das organizações. Nesse processo, demonstra-se a importância que a Gestão de Pessoas (GP) tem no âmbito das organizações, sendo a área responsável pelas técnicas de aperfeiçoamento dos empregados, o que gera melhores resultados e aproveitamento das funções exercidas, além de obter melhores benefícios para os empregados e os seus direitos, para que os mesmos se sintam reconhecidos pela organização (Strapasson, Concolato, & Ferreira, 2007; Silva, Souza, Acalde, Brasil & Sousa, 2017).

Para mensurar se as ações realizadas pela área estão trazendo resultados positivos para as organizações, são utilizados indicadores de GP, como o índice de retenção de talentos, absenteísmo, investimento em treinamento e de rotatividade pessoal (Bassi, Simonetto, & Costa, 2015). Desses indicadores, um que demonstra ter ampla importância para as organizações é o índice de rotatividade, o qual é utilizado para determinar a proporção de entradas e saídas de empregados na organização em um determinado período de tempo (Andrade, 2008; Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015).

Os desligamentos presentes nas organizações podem ser voluntários, quando ocorrem por decisão dos empregados, ou involuntários quando ocorrem por parte dos empregadores (Nicoleti & Andrade, 2008; Gallo & Longo, 2010; Stancato & Zilli, 2010; Silveira, 2011; Alves, Medeiros, & Ribeiro, 2012; Breanzini & Dreux, 2015). Em ambas as situações, é importante observar os fatores que levam a esta condição, sendo necessário analisar se o impasse está nos empregados ou nas organizações, para que com isso as organizações consigam alcançar os seus objetivos estratégicos (Strapasson *et al.*, 2007).

Nos dias atuais, um setor que é afetado diretamente com a rotatividade de empregados é o setor da construção civil, pois este apresenta condições desfavoráveis de trabalho e é composto, em sua maioria, por atividades desgastantes e repetitivas e com evidências de maior ocorrência de acidentes de trabalho. No setor, há também a falta de perspectiva dos empregados referente à qualificação profissional e o baixo salário (Oliveira, 2010; Borges, 2011; Zanella, Araldi & Silva, 2015). Outra causa a considerar é que existem construtoras que não têm uma política de GP, que consiga reter os empregados por um longo período, sendo assim, muitos empregados ficam nas organizações somente no período da construção da obra e são dispensados após a finalização do projeto, acarretando um aumento no índice de rotatividade do setor (Oliveira, 2010).

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged, 2017), o índice de rotatividade geral no Brasil foi de 4,6% no ano de 2017 e no Rio Grande do Sul (RS) foi de 4,9%. O mesmo panorama se repete na construção civil, sendo que o índice de rotatividade no Brasil foi de 7,3% e no RS foi de 7,8%, índices mais elevados em ambos os casos no cenário gaúcho. Em termos de setores de atuação, no RS, a agropecuária aparece com o maior índice de rotatividade (10,8%), já a construção civil apresenta o segundo maior índice (7,8%).

Considerando a rotatividade uma dificuldade enfrentada pelas organizações e os argumentos expostos, este estudo visa a identificar as causas da rotatividade no setor da construção civil no município de Passo Fundo. Este trabalho contribuiu na busca de maior conhecimento sobre o tema, evidenciando que existem estudos teóricos sobre a rotatividade em diversos setores, como no agroindustrial (Strapasson *et al.*, 2007) e na enfermagem (Nomura & Gaidzinski, 2005). Já para as organizações estudadas, a pesquisa permitiu identificar os motivos que impactam a sua rotatividade e os aspectos que poderão ser

melhorados, possibilitando a adoção de medidas para manter os empregados motivados e produtivos.

2 Referencial Teórico

Um dos desafios da área de GP é controlar o fluxo de entrada e saída de empregados da organização, assim como manter os profissionais capacitados e que contribuam com seu conhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, diversas são as causas que podem ocasionar o desligamento de empregados e, conseqüentemente, é preciso captar outros indivíduos para substituí-los, para esta movimentação de empregados dá-se o nome de rotatividade (Santana, Santos & Neves, 2016).

Nesse contexto, é necessário que as organizações conheçam quais são as causas da rotatividade (Carvalho, 2014). Strapasson *et al.* (2007) e Silveira (2011) destacam que as causas da rotatividade podem ser: organizacionais, referem-se às políticas salariais, benefícios e ambiente de trabalho oferecidos pelas organizações aos seus empregados; econômicas, que são as causas externas à organização; e individuais, que ocorrem por decisão dos empregados, podendo ser causada por problemas pessoais, busca de maior remuneração e insatisfação no trabalho (Quadro 1).

Causas organizacionais	Causas econômicas	Causas individuais
Falta de uma política salarial	Mudanças das tecnologias presentes no mercado	Motivos pessoais relacionados à saúde, família, idade, mudança de cidade
Redução de custos por parte das organizações	Alterações nos ciclos econômicos	Insatisfação dos empregados com o ambiente proporcionado pela organização
Falta de oportunidades de crescimento	Crescimento na oferta de empregos	Busca por salários mais elevados
Falta de critério na escolha dos empregados	Instabilidade econômica	Condições sociais e econômicas dos empregados
Relacionamento com os superiores	Expansão ou redução dos negócios	Falta de benefícios

Quadro 1. Causas da rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora com base em Strapasson *et al.* (2007) e Silveira (2011)

Para conseguir gerenciar a rotatividade, não basta conhecer as suas causas, mas sim mensurá-las, por meio de índices de rotatividade. Silva (2001) considera o índice de rotatividade ideal aquele em que a organização conquista empregados qualificados e substitui aqueles que não expressam um bom desempenho na realização das atividades. Segundo o autor, com essas práticas, as organizações tendem a manter seus empregados motivados para atingir os objetivos. Para Pontes (2008), não há um índice fixo utilizado como parâmetro de rotatividade, porém sugere que seja menor que 10% ao ano.

A rotatividade de pessoal apresenta consequências para as organizações. Mobley (1992) e Silva (2010) definem como positivas as consequências em que a organização ganha com o desligamento do empregado, ganha em agilidade, produtividade e trabalho em equipe. Entre as consequências positivas da rotatividade, Silva (2010) cita que o desligamento de empregados com baixo desempenho (rotatividade funcional) pode trazer benefícios para a organização pela possibilidade de melhoria no quadro de pessoal, em termos de produtividade. Além disso, a contratação de um novo empregado pode trazer novas ideias e novos conhecimentos para a organização (Coradini & Murin, 2009).

Como consequências negativas, Mobley (1992) e Silva (2010) definem as consequências em que a organização perde conhecimento, dinheiro e produtividade. A perda de conhecimento, para Robbins (2005), é quando um empregado que ocupa um cargo elevado na organização e tem bom conhecimento sobre os processos organizacionais pede desligamento. Isso pode gerar um impacto motivacional sobre os empregados que permanecem na organização, causado pela falta da presença do colega e pelo vazio deixado a cargo de outro preencher.

As perdas financeiras referem-se às despesas geradas para a organização a partir do desligamento de um empregado. Segundo Muniz (2017), quando o desligamento é realizado a pedido do empregado ou por iniciativa do empregador, surgem as despesas inerentes à

rescisão de contrato de trabalho, as despesas do processo de recrutamento e seleção e à capacitação dos novos empregados. No momento em que o empregador optar pelo desligamento sem justa causa, o mesmo fica obrigado a arcar com alguns custos, como o aviso prévio (trabalhado ou indenizado), 13º salário proporcional, multa de 40% do valor depositado no FGTS do trabalhador.

Para Stovel e Bontis (2002), a redução da produtividade é uma das consequências negativas que a rotatividade traz, pois a saída de um empregado pode causar interrupção na sequência das atividades em determinado período de tempo, que somente será normalizado quando entrar um novo indivíduo para ocupar o cargo em aberto. Cassino (2014), por outro lado, afirma que muitas vezes o novo empregado não irá apresentar o rendimento desejado imediatamente, podendo afetar os níveis de produtividade no período de adaptação.

As causas da rotatividade também estão relacionadas ao salário porque, em alguns casos, o valor oferecido pelas organizações acaba não suprimindo as necessidades e expectativas dos empregados (Alves & Ozaki, 2009; Buhler, 2009). Outra causa a se considerar é a falta de políticas de GP nas organizações, que influenciam nas relações de confiança e no bem-estar do empregado no ambiente de trabalho (Buhler, 2009; Mariotti & Souza, 2009).

Podem ser citados trabalhos que buscaram identificar as causas da rotatividade em setores econômicos, como no setor agroindustrial (Strapasson *et al.*, 2007), na área da educação (Pinheiro, 2013), assim como na construção civil (Borges, 2011; Mamari, 2017; Sehn, Maciel & Bitencourt, 2017).

2.1 Rotatividade na Construção Civil

O setor da construção civil está entre os que mais se desenvolvem e participam da formação da economia brasileira (Firjan, 2014). Segundo dados do Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística (IBGE, 2017), o produto interno bruto brasileiro foi de R\$ 6,6 trilhões em 2017, sendo 5,2% representados pelo setor da construção civil. Por outro lado, o setor também se destaca em termos de rotatividade de empregados. Isso pode ser afirmado porque é composto por atividades desgastantes e com maior possibilidade de acidentes de trabalho, o que faz com que alguns indivíduos busquem outras oportunidades de trabalho, que proporcionem melhor qualidade de vida (Oliveira, 2010).

Um dos principais fatores da rotatividade na construção civil é o processo produtivo, sendo que as relações de trabalho, na maioria das vezes, são feitas na forma de contratos informais, por conta da necessidade das construtoras em reduzir os custos referentes à contratação e ao desligamento dos empregados (Costa, 2011).

O contrato por produtividade ou “a metro” é frequente no setor. É utilizado especialmente nas funções de pedreiros de acabamento, carpinteiros e gesseiros. A recompensa do trabalhador corresponde à quantidade de metros quadrados produzidos durante determinado período de tempo, ou seja, por produtividade (Costa, 2011). O contrato temporário ou por empreitada diferencia-se do “a metro” na definição do valor do trabalho, sendo fixado um valor no começo da obra, encerrando o contrato de trabalho com o final da obra (Dieese, 2011). Paiva e Salgado (2003) citam que o tempo médio de permanência de um empregado em uma construtora é de aproximadamente sete meses.

Pode-se considerar, também, que este setor tem como fonte de empregados a classe média baixa, em especial os indivíduos do sexo masculino com baixa instrução de escolaridade, mas com força física elevada (Cintra & Pedroso, 2010; Bufon & Anschau, 2015). Para Santana e Oliveira (2004), as atividades realizadas no segmento da construção civil são apontadas como umas das mais perigosas, pois expõem os empregados à altura, o uso de ferramentas que apresentam maior risco e a falta de experiência de alguns empregados que pode resultar no aumento de acidentes de trabalho. Também é observada a insatisfação

dos empregados em relação ao salário ofertado pelas construtoras, muitas vezes não sendo suficiente para o pagamento das despesas básicas de uma família (Oliveira, 2010).

No ano de 2017, o setor da construção civil contratou 1.252.464 pessoas e desligou 1.367.527 no Brasil; no estado do Rio Grande do Sul, os dados foram 68.907 e 72.826 pessoas, respectivamente; já o município de Passo Fundo registrou 1527 pessoas contratadas e 1577 demitidas (Caged, 2017). Nos três casos, os desligamentos superaram as contratações do período.

3 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa, pois busca obter dados sobre indivíduos, lugares e processos (Godoy, 1995). Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa exploratória, que busca proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento e familiaridade sobre o assunto (Gil, 2006). No caso deste trabalho, permitiu que se entendesse melhor a realidade do setor da construção civil no município de Passo Fundo, considerando que há poucos estudos que explorem a rotatividade neste setor.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado, cedido pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Gestão de Pessoas da IMED *Business School*, que é baseado em Strapasson *et al.* (2007). O instrumento de coleta de dados foi adaptado para o contexto da construção civil, com questões específicas para gestores e empregados (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas em agosto de 2018 para os empregados e gestores de duas organizações da construção civil da cidade de Passo Fundo. Desta forma, totalizaram-se 15 entrevistados: doze empregados e dois gestores (Quadro 2). Entrevistar os gestores e os

empregados proporciona diferentes percepções sobre a rotatividade no ambiente de trabalho. Os entrevistados foram selecionados em função da acessibilidade. Foi utilizado o método de saturação, que consiste na identificação das repetições de informações para definir o número adequado de entrevistas a serem realizadas durante o estudo (Turato, Ricas, & Fontanella, 2008; Mason, 2002).

Os gestores e empregados foram entrevistados em uma sala separada no local de trabalho. As entrevistas com os empregados tiveram um tempo médio de 15 minutos e com os gestores 30 minutos, todas as entrevistas foram realizadas em 4 horas e 15 minutos, gravadas mediante a permissão dos entrevistados, as quais foram transcritas na íntegra.

Neste trabalho, realizou-se a análise de conteúdo, que Bardin (2011, p. 49) descreve como “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Essas etapas são divididas em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

A primeira fase é a pré-análise, desenvolvida para organizar as ideias iniciais que foram citadas no referencial teórico e estabelecer uma ligação com as informações que serão coletadas nas entrevistas. A segunda fase constitui a exploração de material, que consiste na operação de transformação dos dados brutos em unidades, que permitem a descrição e a análise. A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, que é a interpretação que o pesquisador irá fazer a respeito das informações já organizadas em categorias (Bardin, 2011).

As categorias deste trabalho foram: causas individuais, organizacionais e externas à organização, baseadas nos estudos de Silveira (2011) e Strapasson *et al.* (2007), além da apresentação do contexto da rotatividade na construção civil.

3.1 Caracterização das Organizações e Perfil dos Entrevistados

A organização A iniciou as suas atividades em 1994, quando construiu o primeiro empreendimento na cidade de Marau/RS, obra que colaborou para o desenvolvimento da cidade. Além disso, foi a primeira construção com estruturas metálicas no município. A partir de 2012, a construtora começou a expandir a sua área de atuação, iniciando obras na cidade de Passo Fundo/RS. Até setembro de 2018, a construtora entregou 219 unidades habitacionais e três empreendimentos comerciais. Essa construtora é especializada em obras de médio e grande portes, tendo um quadro de empregados formado por cerca de 50 pessoas (não sendo possível receber a distribuição do número de funcionários por função).

Já a organização B começou as suas atividades em 2012 na cidade de Passo Fundo/RS, realizando projetos de pequeno e médio portes. A organização trabalha como imobiliária e construtora, realizando serviços para atender os clientes na locação de imóveis residenciais e comerciais, na venda de imóveis, na elaboração de projetos internos e externos feitos por uma arquiteta especializada, no auxílio em desdobramentos de terrenos, na construção de imóveis e reformas e no encaminhamento dos documentos para financiamentos e liberações legais.

Essa organização atende clientes voltados ao projeto Minha Casa, Minha Vida do Governo Federal, especificamente na construção de casas até dois pisos. Tem o seu quadro de empregados formados por 35 pedreiros, 20 serventes, quatro azulejistas, quatro arquitetos, dois eletricitas e um engenheiro civil, sendo os três primeiros pagos por metro construído e os demais têm carteira assinada.

O perfil dos entrevistados está disposto no Quadro 2, os quais foram identificados com letras de A a O como forma de manter o anonimato dos mesmos.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Função
Entrevistado A	Masculino	26 anos	Superior incompleto	Gestor
Entrevistado B	Masculino	36 anos	Pós-graduado	Gestor
Entrevistado C	Masculino	25 anos	Ensino fundamental completo	Carpinteiro
Entrevistado D	Masculino	25 anos	Superior completo	Engenheiro da obra
Entrevistado E	Masculino	34 anos	Ensino médio completo	Mestre de obras
Entrevistado F	Masculino	65 anos	Ensino fundamental incompleto	Servente
Entrevistado G	Masculino	34 anos	Ensino fundamental incompleto	Mestre de obras
Entrevistado H	Feminino	21 anos	Superior incompleto	Estagiária de engenharia civil
Entrevistado I	Masculino	23 anos	Ensino fundamental incompleto	Pedreiro
Entrevistado J	Masculino	24 anos	Superior incompleto	Encarregado de almoxarifado
Entrevistado K	Masculino	23 anos	Ensino fundamental completo	Pedreiro
Entrevistado L	Masculino	29 anos	Superior completo	Engenheiro da obra
Entrevistado M	Masculino	52 anos	Analfabeto	Servente
Entrevistado N	Masculino	22 anos	Ensino fundamental incompleto	Pedreiro
Entrevistado O	Masculino	24 anos	Ensino fundamental incompleto	Servente

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4 Resultados e Discussão

Neste capítulo são apresentadas as categorias de análise: causas individuais, causas organizacionais, causas externas à organização, além da apresentação do contexto da rotatividade na construção civil.

O primeiro ponto a ser destacado é sobre as causas individuais da rotatividade. Os dois gestores (entrevistados A e B) ressaltaram que, em sua maioria, os desligamentos presentes nas organizações são por iniciativa dos empregados. Os gestores foram questionados sobre quais as razões levam os empregados a solicitarem o desligamento. Para ambos, as principais razões são a mudança de cidade e a oferta de um salário superior. O entrevistado A mencionou que: “os empregados atualmente estão ficando por mais tempo na construtora, pois estão com medo de sair e ficar desempregados”. Já com relação aos empregados, que são liderados por esses gestores, as respostas mais frequentes foram: mudança de cidade, pressão no ambiente de trabalho, conseguir uma melhor oportunidade, insatisfação com as condições oferecidas pela organização.

Os achados da pesquisa de Borges (2011), sobre as causas da rotatividade na construção civil, assemelham-se aos desta pesquisa. Cumpre ressaltar as causas individuais citadas pelo autor: questões salariais e novas propostas de emprego. Na pesquisa de Strapasson *et al.* (2007), feita no setor agroindustrial, também foi citada a questão salarial como uma das causas da rotatividade.

Em relação aos desligamentos feitos por iniciativa das organizações, ambos os gestores afirmaram que os empregados são desligados pelo comportamento inadequado. Como exemplo de comportamento inadequado, o gestor A mencionou que: “muitos empregados faltam o trabalho com a justificativa de que estão doentes, mas no mesmo dia publicaram fotos nas redes sociais em momento de descontração. (...) Essa é uma pessoa que não queremos ter no quadro de empregados”. Isso reforça a busca das organizações por profissionais éticos e comprometidos, assim como destaca Sá (2015). Nessa questão, o entrevistado B argumentou que: “como temos a período de experiência de 90 dias, se o empregado demonstrar comportamento inadequado, não contratamos, isso faz diminuir os níveis de rotatividade”. O gestor A citou também que os desligamentos ocorrem pelo motivo dos empregados não terem uma boa produtividade no trabalho.

Na visão dos treze empregados entrevistados, os desligamentos involuntários que ocorrem por decisão das organizações são motivados pela falta de compromisso dos empregados e pela falta de postura profissional. A maioria dos empregados entrevistados liderados pelo gestor A informou (recebem pagamento “a metro”) que podem ser demitidos por falta de produtividade, confirmando a percepção do seu gestor.

Os desligamentos por falta de produtividade, informados nesta pesquisa, são referentes aos empregados que trabalham com contrato “a metro”. Na visão de Costa (2011), aqueles que não são produtivos neste tipo de contrato acabam se prejudicando e recebendo um valor inferior na data de pagamento, o que pode gerar falta de interesse por parte do empregado.

O gestor B expôs que as principais causas externas à organização que influenciam no desligamento dos empregados é a paralisação das obras. Segundo ele: “paramos algumas obras por motivos da Prefeitura e não conseguimos ‘pegar’ outro projeto e, por isso, dispensamos alguns empregados”. Nesse sentido, o gestor A sinalizou a ausência de construções para iniciar, devido à condição econômica do município.

Em termos nacionais, o ano de 2013 foi favorável para a construção civil, motivado pelos investimentos voltados para a Copa do Mundo e as Olimpíadas, isso beneficiou o crescimento e a geração de empregos no setor. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2013), em 2013 a construção civil gerou 60 mil novos postos de trabalho. No entanto, nos anos seguintes esse cenário não se repetiu, reflexo dos resultados da política econômica brasileira (Andrade, 2018). Segundo pesquisas do Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Pará (Sinduscon, 2017), a construção civil foi prejudicada pelo menor número de obras públicas, impacto da Operação Lava Jato e da queda na venda de imóveis. Como resultado disso, mais de um milhão de trabalhadores do setor perderam seus empregos entre 2014 a 2016.

Nessa categoria sobre as causas externas, somente três empregados entrevistados (G, H e I) responderam, sendo que as respostas foram semelhantes. Na percepção dos mesmos, as causas externas que influenciam o desligamento dos empregados é o aumento das vagas de empregos. A paralisação e a ausência de construções para iniciar são causas externas particulares do setor da construção civil. O aumento das vagas de emprego foi encontrado nos estudos de Strapasson *et al.* (2007).

Em outro momento da entrevista, os gestores foram questionados sobre como percebem a rotatividade no setor da construção civil. O gestor A destacou o elevado nível de rotatividade no setor, mas atualmente a rotatividade de empregados está baixa em sua

construtora. Cumpre destacar que não foi possível coletar os indicadores sobre este aspecto nas construtoras, pois as mesmas não realizam o controle de entradas e saídas de empregados.

Para esse gestor, as principais causas da rotatividade no setor compreendem: falta de formalidade das construtoras, pressão no ambiente de trabalho, empregados com postura profissional inadequada e questões salariais e pessoais. Para o gestor B, o nível de rotatividade é baixo em sua construtora, mas o setor em geral tem níveis elevados de rotatividade, destacando as principais causas: oferta de salário superior, pressão no ambiente de trabalho, postura do empregado e falta de demanda por novas obras.

Foi feito o questionamento sobre os pontos positivos e negativos de trabalhar em sua organização e no setor em questão. O gestor A informou como ponto positivo: “a construtora tem grande demanda de imóveis e, por isso, é mais difícil dispensar os empregados, pois precisamos deles”. Como ponto negativo, esse gestor citou: “toda a organização visa ao lucro. Com isso, muitas vezes, acabamos cobrando os empregados demais, sendo um dos fatores influenciadores da rotatividade”. Nesse sentido, o gestor B sinalizou: “o principal ponto positivo da construtora é o pagamento pontual, isso acaba se tornando um fator influenciador da permanência do empregado na construtora”. Em contrapartida, “o setor da construção civil é formado por atividades repetitivas e desgastantes”.

Na percepção dos entrevistados G, H, I, e J, o principal ponto positivo que faz com que permaneçam na construtora é o pagamento do salário em dia. Como ponto negativo, os entrevistados G, H, e I informaram que no momento não há nenhum ponto a destacar, enquanto o empregado J (encarregado de almoxarifado) citou as atividades repetitivas e a pressão existente no ambiente de trabalho. Em sua maioria, os empregados entrevistados liderados pelo gestor A citaram como pontos positivos: a oportunidade de crescimento e os equipamentos de segurança adequados. Por outro lado, o entrevistado D citou que “às vezes,

ficamos sobrecarregados, tem muita demanda e um espaço de tempo pequeno” para a execução das atividades laborais.

Os resultados encontrados assemelham-se a alguns achados de Oliveira (2010), que destacam que a rotatividade do setor está ligada às atividades repetitivas e desgastantes. Oliveira (2010, p. 59) argumenta que, de modo geral, “(...) o operário da construção está insatisfeito com o seu salário. Além da cansativa jornada de trabalho, o salário acaba não sendo suficiente para garantir sua sobrevivência”. Contudo, os empregados entrevistados, quando questionados sobre o aspecto salarial, parecem contraditórios, informando que estão satisfeitos e que acreditam que o valor está acima do praticado pelo mercado. A política salarial é utilizada pelas duas construtoras para reduzir os índices de absenteísmo e de rotatividade, buscando um maior comprometimento dos empregados.

Em relação às causas de rotatividade na construção civil, na percepção dos gestores, os maiores índices de desligamentos são por iniciativa dos empregados, os fatores causadores seriam a mudança de cidade e a possibilidade de ganhar um salário superior. Além disso, os empregados citam a pressão no ambiente de trabalho e a insatisfação com as condições oferecidas pela organização. Já em relação às causas involuntárias, motivos pelos quais as organizações desligam os seus empregados, as respostas mais frequentes foram: falta de comprometimento, postura e comportamento inadequados e falta de produtividade por parte do funcionário. Os resultados indicam que os desligamentos decorrentes de causas externas à organização ocorrem, em sua maioria, pela falta de obras para iniciar e pela paralisação das que estavam em andamento, fazendo com que as organizações tenham que dispensar empregados.

As causas de desligamento citadas neste trabalho estão presentes no setor da construção civil e em outros setores econômicos, mas as principais causas do setor em análise são a paralisação das obras, a falta de produtividade dos empregados e as atividades

repetitivas e desgastantes. Pode-se observar que os atrativos que retêm os empregados nas duas construtoras são pagamento pontual, ambiente de trabalho com segurança e a oportunidade de crescimento.

Os empregados e gestores foram questionados sobre os impactos da rotatividade. Nesse tocante, o gestor A citou o atraso na entrega da obra e o tempo de adaptação do novo empregado. O segundo ponto foi levantado pelo gestor B. Os empregados citaram como impactos o atraso da obra e a desmotivação, pois dependendo do grau de proximidade com os empregados desligados, os que permanecem irão sentir sua ausência.

Sobre os custos da rotatividade, somente os gestores foram questionados. Para o gestor A, o custo principal é a paralisação de uma obra. Já o gestor B informou: “o custo da aprendizagem é o maior que eu vejo, assim como a rescisão do contrato e os exames que estão envolvidos na demissão e na contratação [de um empregado]”.

Os entrevistados foram questionados sobre a oferta de treinamentos. Assim, o gestor A destacou que: “no longo prazo, tenho interesse em ofertar treinamentos, mas irei selecionar e treinar somente os empregados que estão há mais tempo na organização, pois alguns ficam pouco tempo e vão para outra construtora”. Os empregados liderados por ele informaram que não existe oferta de treinamento. O gestor B sinalizou que a sua construtora “oferta treinamentos quando acontece troca de função, e também para o pessoal da obra são oferecidos treinamentos de segurança”. Os empregados liderados por esse gestor passaram a mesma informação.

Categorias de análise	Principais achados da pesquisa
Causas individuais	Mudança de cidade, oferta de um salário superior
Causas organizacionais	Comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e postura profissional
Causas externas à organização	Paralisação das obras, falta de obra para iniciar, aumento das vagas de emprego
Contexto da rotatividade na construção civil	Atividades repetitivas e desgastantes, acúmulo de atividades

Quadro 3. Categorias de análise e principais achados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O período em que os empregados permanecem trabalhando nas construtoras é geralmente curto. Conforme Paiva e Salgado (2013), o tempo médio de permanência é de sete meses. Vale ressaltar que os principais achados desta pesquisa como motivadores da permanência dos empregados nas organizações foram o salário e a infraestrutura oferecida no trabalho. Mas, as construtoras pesquisadas e as demais do município podem aprimorar a política de treinamento para tornar os empregados mais capacitados e proporcionar incentivos para aqueles que trabalham nos canteiros de obras, para que possam voltar a estudar.

Muitos entrevistados informaram que não recebem este tipo de incentivo, o que pode trazer mais conhecimento para as construtoras do município e uma maior retenção da mão de obra. Nesse sentido, pode-se observar que o perfil dos entrevistados (Quadro 2) é composto, em sua maioria, por jovens do sexo masculino, com baixa escolaridade e que não demonstram interesse em voltar a estudar, o que pode ser estimulado pelos seus líderes.

No dia 22 de março de 2017, foi aprovada a lei da terceirização ou Projeto de Lei n. 4.302/1998, que tem como objetivo autorizar o trabalho terceirizado para todas as atividades das organizações (Sebrae, 2017). Na prática, a reforma da terceirização deve auxiliar a construção civil quanto aos aspectos trabalhistas das empreitadas, já exercida em todo país.

O gestor A informou que até o ano de 2017 todos os empregados tinham carteira assinada. Segundo ele, não estava sendo vantajoso para a construtora, pois os empregados só cumpriam horários e não eram produtivos. Quando foi aprovada a terceirização, a sua

construtora passou a pagar os empregados por contrato “a metro”. Segundo o mesmo entrevistado, “a terceirização foi uma das coisas mais positivas que aconteceram, pois acabou permitindo que os empregados sejam pagos por produtividade e recebam um valor mais justo. Nesse tipo de contrato, os empregados que são produtivos podem chegar a receber até quatro mil reais em 30 dias”.

5 Considerações Finais

A rotatividade é entendida como o movimento de entradas e saídas de indivíduos na organização. Em nível baixo, a rotatividade garante a diversidade e a manutenção do capital humano da organização, de forma a renovar a equipe de trabalho com novas ideias. Por outro lado, a rotatividade em níveis elevados é prejudicial à organização, pois gera uma série de efeitos negativos, como custos relativos à demissão e contratação de novos empregados, desmotivação da equipe de trabalho, descontinuidade da atividade realizada, perda de conhecimento e produtividade.

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as causas da rotatividade no setor da construção civil no município de Passo Fundo. A partir do estudo teórico e dos resultados obtidos, foi possível atender aos objetivos da pesquisa. Nesse tocante, as principais causas da rotatividade identificadas foram mudança de cidade, oferta de um salário superior, comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e postura profissional, paralisação de obras, ausência de construções para iniciar, aumento das vagas de emprego e atividades repetitivas e desgastantes.

O presente estudo contribuiu teoricamente com uma discussão mais detalhada das causas da rotatividade no setor da construção civil em Passo Fundo. Em termos gerenciais, o estudo auxiliará as organizações a entenderem melhor as causas que mais impactam no índice

de desligamento de empregados no setor, assim como auxiliará as organizações a ofertarem mais treinamentos aos seus empregados. Será feita a devolutiva da pesquisa às organizações participantes, a fim de compartilhar com os gestores a percepção dos empregados em relação ao assunto e as motivações dos mesmos para permanecerem nas organizações.

Recomenda-se para estudos posteriores o aprofundamento das causas da rotatividade no setor da construção civil e em outros setores econômicos. Durante a realização da pesquisa, uma limitação identificada foi o acesso às construtoras para realização das entrevistas, que contou com a participação de duas construtoras. Assim, sugere-se que mais construtoras possam ser acessadas em trabalhos futuros sobre a rotatividade no setor em questão, indicando uma possível parceria com o Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Passo Fundo (Sinduscon), para que possa fornecer uma lista de construtoras a serem acessadas.

Referências

- Agapito, P. R., Polizzi, A. F., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (6), 1-23. Recuperado em 13 de junho, 2018, de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7046/5516>
- Alves, R. da C., Ribeiro, S. R., & Medeiros, R. K. de R. (2012). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócio*, 6(1), 115 -116. Recuperado em 20 de março, 2018, de <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222>.
- Alves, L. F., & Ozaki, Y. (2009). Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Relá S/A. *Revista de Ciências Gerencias*, 13(18), 163-176. Recuperado em 09 de agosto, 2018, de <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2617>.
- Andrade, O. L. (2008). *A rotatividade e as políticas de recursos humanos que influenciam na ocorrência desse fenômeno: um estudo de caso no Club Med, Village de Rio das Pedras no litoral do Rio de Janeiro* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. Recuperado em 20 de maio, 2018, de <http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/larissa%20oliveira.pdf>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins.

- Bassi, E. D., & Simonetto E. de. O., Costa, V. M. F. (2015, agosto). A utilização de indicadores de gestão de recursos humanos pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFERs). *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13.
- Borges, L. C. (2011). *Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e seus reflexos nas organizações*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, Criciúma, SC, Brasil. Recuperado em 30 de maio, 2018, de <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/586/1/Lidiane%20Cechinel%20Borges.pdf>.
- Breanzini, J. A., & Dreux, P. V. (2015). Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil. *Revista Interfaces Científicas*, 1(1), 79-90. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <https://periodicos.set.edu.br/index.php/exatas/article/view/1827>.
- Bufon, N., & Anschau, C. T. (2015). O perfil da mão de obra na construção civil de Chapecó-SC. *Revista Tecnológica*, 4(1), 194- 210. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/117/110>.
- Buhler, L. (2009). *Turnover na Hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba*. Dissertação Pós-Graduação, Universidade de Caxias do Sul- UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil. Recuperado em 09 de agosto, 2018, de <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/484>.
- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. (2017). *Rotatividade Construção Civil*. Recuperado em 29 de maio, 2018, de <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa Anual da Indústria da Construção*. Recuperado em 29 de maio, 2018, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html?=&t=o-que-e>.
- Carvalho, M. de F. S. (2014). Gestão de Pessoas: Implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. *Revista Científica Do ITPAC*, 7(1), 1–7. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/71/6.pdf>.
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos a empresa. *Revista Disciplinarum Scientia*, 5 (1), 55-78. Recuperado em 10 de agosto, 2018, de <https://www.periodicos.unifra.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>.
- Costa, L. R. (2011). Subcontratação e informalidade na construção civil no Brasil e na França. *Caderno CRH*, 24(62), 413-434. Recuperado em 28 abril, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>.
- Cintra, A. G., & Pedroso, R. (2010). Rotatividade de Pessoal: Um estudo de caso em uma empresa no ramo de construção civil. *Revista Olhar Científico*, 1(2), 66-69. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <https://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/download>.

- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2011). *Estudo setorial da construção*. Recuperado em 10 de abril, 2018, de <https://www.dieese.org.br>.
- Ferreira, M. L. B. C., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista do Programa de Pós- Graduação em Administração*, 1(2), 47-67. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252/1267>.
- Gallo, M., & Longo, C. (2010). A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Produtos Alimentícios. *Anais VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 30.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. C. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista Administração de empresas*, 35(3), 1-10. Recuperado em 01 de julho, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Londres: Sage.
- Maximiano, A. C. A. (1997). *Administração de projetos: transformando idéias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009, setembro). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Mamari, B. B. (2017, outubro). Turnover na construção civil: uma análise de fatores que levam a alta rotatividade de funcionários. *Anais do XXXVII Encontro de Engenharia de Produção*, Joinville, SC, Brasil, 10.
- Nicoletti, G. G., & Andrade, H. A. (2008). Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(2), 01-25. Recuperado em 09 de maio, 2018, de <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/126>.
- Nomura, F. F., & Gaidzinski, R. R. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino-am Enfermagem*, 13(5), 648-53. Recuperado em 22 de agosto, 2018, de <https://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/2131>.
- Oliveira, A. M. S. S. (2010). *Construção e validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil*. Tese doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado em 20 de março, 2018, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93711/277052.pdf?sequence=1>.
- Pontes, B. R. (2008). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr.
- Pinheiro, A. P (2013). Causas e efeitos da rotatividade pessoal. *Anais do Simpósio de Excelência Tecnológica*. Resende, Brasil, 18.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sá, A. L. de. (2005). *Ética Profissional*. São Paulo: Atlas
- Silva, G. L. da. R. (2001). *Controle do Turnover*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Santana, V., & Oliveira, R. (2004). Saúde e trabalho na construção civil em uma área urbana do Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(3), 797-811. Recuperado em 03 de novembro, 2018, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2004000300017>.
- Santana, A. R., Santos, M. O., & Neves. (2017). Das paredes de concreto à frágil relação de emprego: o custo da movimentação de mão de obra em uma empresa de construção civil de Vitória da Conquista, na Bahia. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 1(23), 1- 18. Recuperado em 03 de novembro, 2018, de http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/viewFile/7490/pdf_845.
- Silva, M. R. B. A. (2010). *O índice de turnover dos funcionários da empresa Coroatá Construções*. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade do Vale do Ipojuca – FAVIP, Caruaru, PE, Brasil.
- Sehn, C., Maciel, A. C., Bitencourt, R. (2017). *Turnover na Construção Civil no Município de Passo Fundo*. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Meridional Imed, Passo Fundo, RS, Brasil. Recuperado em 18 de maio, 2018.
- Silva, J. T. L. da. Souza, M. H. S., Alcalde, A. E., Brasil, A. S., & Sousa, M. L. L. de. (2017). A importância da gestão de recursos humanos nas organizações. *Revista Conexão Eletrônica*, 14 (1), 886-893. Recuperado em 03 de novembro, 2018, de revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download.../download.php?id=151.
- Silveira, C. C. da. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado em 30 de maio, 2018, de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>.
- Strapasson, A. M., Concolato, C. P., & Ferreira, G. M. V. (2007). Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. *Anais do I Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho*, Natal, RN, Brasil, 18.
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management—Friend or Foe?. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 303-322. Recuperado em 22 de agosto, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14691930210435633>.
- Stancato, K., & Zilli, T. P. (2010). Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de Saúde: uma revisão de literatura. *Revista Ras*, 12(47), 87-99. Recuperado em 14 de junho, 2018, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342016000100101&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Turato, E. R., Ricas, J., & Fontanella, B. J. B. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos Saúde Pública*, 24(1), 17-27. Recuperado em 14 de junho, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>.

Zanella, T., Araldi, J., & Silva, T. A. de. (2015). Influência da Rotatividade de Funcionários da Construção Civil e outras Variáveis no Custo Final de uma Obra. *Anais XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Caxias do Sul, RS, Brasil, 27.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista sobre Intenção de Rotatividade

Bloco 1 – Perfil do entrevistado

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual o seu estado civil?
- 3) Você possui dependentes? Quantos?
- 4) Qual o seu nível de instrução?
- 5) Qual o seu tempo de serviço na empresa? E no ramo?
- 6) Você trabalha na cidade onde mora?
- 7) Função?

Bloco 2 – Rotatividade para empregados

- 7) Quais os principais motivos que te atraíram a trabalhar nesta empresa?
- 8) O que você considera que tem de melhor e pior em trabalhar aqui?
- 9) Como é o local/ambiente de trabalho?
- 10) Como é o relacionamento entre os colegas na empresa?
- 11) Existem conflitos pessoais na empresa? Comente.
- 12) Qual atitude da empresa frente a esses problemas?
- 13) Há oportunidades de treinamento? Como eles são avaliados?
- 14) Há oportunidade de qualificação/incentivo para ingressar no ensino superior?
- 15) Há possibilidades de carreira na empresa?
- 16) Como você avalia o salário e os benefícios recebidos? São compatíveis com as do mercado?
- 17) Como é seu relacionamento com os gestores?
- 18) Quais os motivos que levam as pessoas a sair da empresa?
- 19) Na sua opinião, quais as consequências da rotatividade/ substituição de pessoal para os empregados que permanecem na empresa?

Bloco 3 – Rotatividade para gestores

- 7) Quais os principais motivos que atraem os empregados para esta empresa?
- 8) O que você considera que tem de melhor e pior em trabalhar aqui?
- 9) Como é o local/ambiente de trabalho?
- 10) Como é o relacionamento entre os colegas na empresa?
- 11) Existem conflitos pessoais na empresa? Comente.
- 12) Qual atitude da empresa frente a esses problemas?
- 13) Há oportunidades de treinamento? Como eles são avaliados?
- 14) Há oportunidade de qualificação/incentivo para ingressar no ensino superior?
- 15) Há possibilidades de carreira na empresa?
- 16) Como você avalia as políticas salarial e de benefícios? São compatíveis com as do mercado?
- 17) Como é seu relacionamento com os empregados?
- 18) Como você vê a rotatividade n o setor da construção civil? Quais seriam as causas?
- 19) O desligamento dos empregados tem sido por iniciativa deles ou da empresa?
- 20) Quais os motivos que levam as pessoas a sair da empresa?
- 21) Liste algumas razões pelas quais ocorre o desligamento por iniciativa do empregado.
- 22) Liste alguns motivos pelas quais ocorre o desligamento por iniciativa da empresa.
- 23) Liste os principais motivos pelas quais ocorre o desligamento por motivos involuntários.
- 24) Quais as consequências da rotatividade para os empregados que permanecem na empresa?
- 25) Quais as principais consequências da rotatividade para a empresa?

- 26) Cite os principais custos que a rotatividade acarreta à empresa.
- 27) A sua empresa calcula os índices de rotatividade mensalmente? Em caso positivo, de quantos anos a empresa tem o histórico de rotatividade?