

## 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

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

**Resumo:** O objetivo do presente trabalho foi analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo da construção civil em Vitória da Conquista, por meio da verificação dos índices de rotatividade mensais do ano de 2015, da apuração dos custos com desligamento e da identificação dos custos com reposição de empregados. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico em torno dos principais tópicos relacionados ao tema, Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção e Treinamento, rotatividade e os custos com reposição e desligamento de funcionários. O conteúdo foi desenvolvido com base em reflexões e considerações de Chiavenato (2010, 2009), Marras (2011), Cascio e Boudreau (2010) e outros autores. Foram apresentados os conceitos básicos e correlatos que compõem o tema rotatividade de pessoal. Em seguida, para identificar os custos dessa movimentação, realizou-se um estudo de caso, com o auxílio de uma pesquisa documental e de entrevista, as quais possibilitaram a obtenção dos dados necessários. Foram discutidas as informações da pesquisa bibliográfica, as limitações e as potencialidades do método proposto. O estudo permitiu identificar as altas taxas de rotatividade da empresa no ano de 2015, com custos elevados, devido ao volume de demissões por iniciativa da empresa. Recomenda-se à referida organização, portanto, utilizar as informações da pesquisa para direcionar a redução dos seus custos totais.

**Palavras-chave:** Construção Civil. Custos. Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Rotatividade de Pessoal.

**Abstract:** The objective of this study was to analyze the costs of personnel turnover in a construction company in Vitória da Conquista, by verifying the monthly turnover rates for the year 2015, calculating the cost of disconnection and identifying costs With replacement of employees. To do so, a bibliographical survey was made around the main topics related to the subject, such as Personnel Management, Recruitment, Selection and Training, turnover and costs with replacement and dismissal of employees. The content was developed from the reflections and considerations of the authors Chiavenato (2010, 2009), Marras (2011), Cascio and Boudreau (2010), among others. The basic concepts and correlates that make up the Rotativity theme were presented. Then, to identify their costs, a case study was carried out, with the aid of a documentary research and interview, which made it possible to obtain the necessary data. The information obtained in the

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: 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). E-mail: mariaceliafneves@gmail.com

bibliographic research was discussed, as well as the limitations and potentialities of the proposed method. Finally, the main conclusions of the study were presented, such as the identification of the company's high turnover rate in 2015, with high costs, due to the volume of layoffs initiated by the company. It was recommended, therefore, that the research organization use the research information as drivers in the quest to reduce total costs in the company.

**Keywords:** Construction. Costs. People management. Recruitment and selection. Staff Turnover.

## Introdução

Em um mercado cada vez mais dinâmico, possuir uma equipe de trabalho capacitada e coesa é um diferencial competitivo em 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 para captar e para manter bons profissionais. A escolha dos melhores candidatos durante o processo de recrutamento e seleção é, portanto, decisiva para o futuro da empresa.

Diversos fatores (decisão da empresa, iniciativa do empregado) podem motivar o desligamento de funcionários, de maneira que é necessário fazer uma nova contratação para substituí-los. Esse fluxo de entrada e de saída de pessoas da organização é chamado de rotatividade de pessoal (ou *turnover*). Altos índices de *turnover* podem comprometer o andamento das atividades e geram custos para a empresa. Esses custos precisam ser mensurados e ações devem ser realizadas para atenuá-los.

No setor de construção civil, os índices relativos ao *turnover* de funcionários são elevados e requerem uma atenção especial para reduzir os seus impactos. Em Vitória da Conquista, dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) comprovam que, no ano de 2015, ocorreram 2.463 admissões e 3.406 demissões no setor, o que gerou um índice de rotatividade de 72,25%.

Nesse contexto, foram analisados os custos da rotatividade de pessoal na construção civil, por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo, localizada em Vitória da Conquista, na Bahia. O estudo considerou os índices de rotatividade mensais do ano de 2015, comparando-os com os custos referentes ao desligamento e à reposição de empregados.

Cascio e Boudreau (2010) apontam a importância da competência e do envolvimento dos líderes que estão fora do setor de Recursos Humanos para assegurar a eficiência na tomada de decisão, inclusive em processos que fazem parte, fundamentalmente, desse setor. Esta pesquisa mostrou-se relevante na medida em que abordou uma situação que afeta os setores financeiro e de recursos humanos, evidenciando a necessidade de enxergar um mesmo problema segundo pontos de vista diversos, com o intuito de buscar as práticas mais adequadas para solucioná-lo ou minimizá-lo.

## 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, apta a lidar com as novas tecnologias. Diante de tais fatos, cada vez mais, as organizações recorrem a profissionais especializados e capazes de conviver com as constantes mudanças.

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 pelo desenvolvimento de ideias vitais para as organizações e influenciam diretamente os seus pontos fortes e fracos. Assim, parte integrante de todos os aspectos organizacionais, recursos humanos adequadamente geridos, estrutura, estratégia e missão são componentes essenciais para uma gestão eficaz (IVANCEVICH, 2008 apud DUARTE, 2011).

O processo de gestão de pessoas é, para Xavier (2006), composto pela busca, retenção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal. Esse processo é, por conseguinte, o elo entre os colaboradores e a organização, que procura não apenas integrar esses dois elementos, mas também tornar a relação entre eles harmoniosa e lucrativa. Logo, trata-se de uma relação de troca em que ambas as partes podem se beneficiar.

É sabido, portanto, que o sucesso das organizações está diretamente associado às pessoas que as compõem. Nesse sentido, o gestor de pessoas atua como um filtro que seleciona os profissionais mais capacitados para fazerem parte do quadro da empresa. Mas não basta selecionar, é preciso acompanhar o desempenho desses colaboradores, possibilitando-lhes adaptar às políticas da empresa e crescer com ela.

## **Recrutamento, Seleção e Treinamento**

O Recrutamento e a Seleção (RS) são as primeiras etapas do processo de gestão de pessoas. Alguns autores consideram essas atividades uma única ação, por entenderem que ambas giram em torno de um mesmo objetivo. Dutra (2009), por exemplo, entende que, ao buscar fontes de captação ou ao considerar as indicações de pessoas cujo perfil se enquadre nos requisitos da vaga, cria-se um grupo de candidatos que serão analisados. Na opinião desse autor, o processo de captação é aquele que se inicia com uma necessidade da organização e vai até o início da relação trabalhista. Tal processo não se restringe, porém, aos casos em que se estabelece o vínculo empregatício.

Araújo e Garcia (2009, p. 15) concordam com essa visão ao afirmarem que “recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”. O resultado final desses dois processos se distingue porque o candidato recrutado é encaminhado para a seleção e o candidato selecionado para a contratação.

De acordo com Marras (2011, p. 54), o recrutamento “tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Para esse autor (p. 65), a seleção “tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Contudo, independentemente da abordagem, o processo de RS é de suma importância para a saúde da empresa.

Na opinião de Gil (2001, p.93), o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É nesse momento, portanto, que se dá 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”. Segundo esses 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 seja no interno, é feita com o auxílio das fontes de recrutamento. As principais fontes de recrutamento, na concepção de Xavier (2006), são 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 empregados deve alinhar-se aos objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, Dutra (2009, p. 72-73) aponta 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, a empresa precisa saber lidar com os imprevistos que geram a necessidade de contratações imediatas. Por conseguinte, cabe ao gestor de Recursos Humanos (RH) buscar as melhores maneiras de executar o recrutamento, de modo a atrair o maior número possível de pessoas promissoras para a seleção.

Após o recrutamento, faz-se a seleção. Entre os candidatos recrutados, realiza-se uma filtragem daquele que tenha apresentado o perfil ideal para a vaga. Para isso, as organizações podem utilizar diversos métodos. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 103) consideram a seleção 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”.

Após a seleção, o próximo passo é o treinamento dos novos colaboradores. Nessa fase, é importante que sejam esclarecidos os métodos utilizados e transmitidas, de forma clara e objetiva, as normas e cultura da empresa. 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”.

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

## **Rotatividade de Pessoal**

Um dos desafios da gestão de pessoas é controlar o fluxo de entrada e de 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 de funcionários e, conseqüentemente, é preciso captar outras pessoas para substituí-los. Essa movimentação de empregados recebe o nome de rotatividade de pessoal.

Conforme Chiavenato (2010, p. 120), “a rotatividade de pessoal (ou *turnover*<sup>4</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, que ocasionam posterior substituição. Pescarmona e Riquetti (2010) verificam que o termo *turnover* caracteriza as admissões e as demissões de profissionais em uma organização durante um período determinado.

É preciso que a organização busque reduzir essas substituições, visto que elas podem comprometer o andamento do trabalho. Com a saída de um funcionário experiente, por exemplo, surge a possibilidade de perda de informações. Além disso, as pessoas que se mantêm na empresa podem se sentir desmotivadas e descontentes.

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

De acordo com Marras (2011), mede-se a rotatividade por meio do denominado Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP). Esse número pode apontar o resultado em relação aos demitidos, demitentes ou ambos em um período determinado. Para calcular o volume de entradas e de saídas de pessoal em relação aos funcionários disponíveis em cada período, Chiavenato (2009, p. 141) apresenta a fórmula a seguir:

**Índice de Rotatividade de Pessoal =**

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

**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)

Com o auxílio dessa fórmula, é possível identificar o índice geral de rotatividade de pessoal, e, conseqüentemente, o percentual de circulação de pessoas no período considerado, em relação ao número médio de empregados. Tal processo é o primeiro passo para a busca de soluções em relação a altos índices de rotatividade. Depois disso, é possível analisar as suas possíveis causas e mensurar as suas conseqüências.

### **Rotatividade na construção civil**

Nos últimos anos, as empresas do setor de construção civil desenvolveram-se consideravelmente devido, principalmente, aos incentivos governamentais. A expansão ocorreu “a partir do lançamento de dois programas de governo: o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I), em 2007, e

<sup>4</sup> O termo *turnover* significa rotação de empregados, segundo o dicionário Michaelis.

o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), em 2009” (DIEESE, 2013, p. 7). Com esses programas, surgiram postos de trabalho e, concomitantemente, 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 no Brasil. Em 2012, essa taxa chegou a 114%. Ainda de acordo com esse estudo, entre 2007 e 2012, prevaleceram as rescisões sem justa causa (praticamente dois terços dos desligamentos), por iniciativa dos empregadores, seguidas das por término de contrato (1 a cada 7). Não obstante as altas taxas de rotatividade, os contratos por prazo determinado, considerados os mais adequados, representam apenas 5% do total. Mais da metade dos 95% de contratos por prazo indeterminado é rescindida em menos de seis meses.

Nesse contexto, para evitar as demissões sem justa causa, as mais onerosas para as empresas, é preciso que se estabeleça um efetivo planejamento de pessoal. Para diminuir os custos dos desligamentos, uma alternativa é adotar os contratos por prazo determinado. Nessa modalidade, dispensa-se o Aviso Prévio Indenizado (API) – pagamento do valor dos dias de aviso prévio, sem que o funcionário exerça atividades nesse período, conforme determina o sindicato da categoria para contratos por prazo indeterminado – e a multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)<sup>5</sup>, que equivale a 50% do saldo que o empregado possui em sua conta. Esse valor é de responsabilidade da empresa, na hipótese de demissão sem justa causa de contrato por prazo indeterminado.

Por tratar-se de prestação de serviço, o setor de construção civil necessita basicamente de pessoas para a sua execução. Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), os gastos com pessoal são os que mais se destacam, visto que representam 33,9% da estrutura de custos e despesas da indústria da construção civil. A essas despesas incluem-se aquelas decorrentes da alta rotatividade apresentada pelo setor. Daí a importância do investimento em capital humano, tanto para captar bons candidatos quanto 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 relaciona-se ao uso de mão de obra sem registro em carteira de trabalho. A instabilidade dos postos de trabalho refere-se à elevada rotatividade de pessoal. Segundo o autor, isso ocorre devido ao caráter cíclico da atividade e à demanda por diferentes especialidades durante cada etapa do processo produtivo. Paiva e Salgado (2003, p. 3) ressaltam 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 desse setor de atividade econômica e pode ocorrer em razão da precariedade das condições de trabalho, das diferentes etapas da construção, entre outros fatores. Uma vez que os gastos com pessoal são os de maior impacto na estrutura de custos das empresas de construção civil, a ação de atenuá-los, 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, que envolvem desde a busca por profissionais no mercado até a sua demissão. Conforme Bohlander, Snell e Sherman

---

<sup>5</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).

(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, é um grande desafio para os gestores de RH.

Esses custos são, muitas vezes, subestimados ou até ignorados pelas empresas que, por não considerá-los, perdem uma excelente chance de diminuir suas despesas totais e aumentar a lucratividade. 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 explicam ainda que essas empresas podem, também, não buscar a implementação de programas que visem evitar a rotatividade controlável.

Os custos podem ser maiores ou menores, a depender do cargo ocupado pelo empregado e dos métodos da empresa para o RS e treinamento. Na opinião de Assis (2005), o custo da rotatividade depende do impacto da posição na estrutura organizacional, podendo resultar de exames admissionais e demissionais, de treinamento de novos profissionais e da possível redução na produtividade durante esse período, da capacitação dos novos empregados e outras variáveis.

Chiavenato (2009) aponta três tipos de custos de rotatividade de pessoal:

**1. Custos primários:** São provenientes do desligamento dos colaboradores e da 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 e com a 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.

**2. Custos secundários:** decorrem dos aspectos qualitativos e intangíveis da rotatividade. São gerados devido à perda de produtividade, enquanto o profissional desligado não é substituído; o período de adaptação do novo empregado, que pela falta de experiência, produz menos; e a possível influência negativa que esses desligamentos podem exercer nos empregados que permanecem na empresa.

**3. Custos terciários:** São efeitos estimáveis de médio e longo prazos da rotatividade que se referem aos possíveis danos causados à imagem da empresa, devido à redução na qualidade dos produtos ou serviços, causada pela falta de experiência dos novos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2009), 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 essa razão, neste estudo, foram analisados apenas os custos primários.

## **Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa é descritiva, na medida em que pretendeu aprimorar as ideias da pesquisadora sobre o fato em questão, explicitando suas características, com base na análise dos aspectos práticos do tema. Outro propósito foi estabelecer uma relação entre as variáveis rotatividade de pessoal e custos, considerando as especificidades da empresa estudada. De acordo com Perovano (2014), o objetivo da pesquisa descritiva é registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se

relacionam com um fenômeno ou processo determinado, verificando as relações entre as variáveis para uma posterior determinação de seus efeitos em uma empresa, produto ou sistema de produção.

Inicialmente, realizou-se 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, fez-se um estudo de caso, com o objetivo de analisar, minuciosamente, o assunto, considerando as especificidades da empresa escolhida. Segundo Gil (2002), essa modalidade de estudo corresponde à análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, o que permite um amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa tem caráter qualitativo-quantitativo, uma vez que buscou, simultaneamente, quantificar os custos com a rotatividade de pessoal, por meio do levantamento de dados de pagamentos realizados em decorrência dessa movimentação, e entender o processo de desligamento e reposição de funcionários na empresa. Malhotra (2001 apud OLIVEIRA, 2011), esclarece que, enquanto a pesquisa quantitativa procura mensurar os dados obtidos, a pesquisa qualitativa permite uma visão mais ampla e uma compreensão adequada do contexto em que o problema se insere. São, portanto, complementares.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com as gestoras de pessoas da empresa para colher informações sobre as práticas de recrutamento, seleção e treinamento adotadas e identificar os custos desse processo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de procedimento refere-se a uma conversação face a face, metodicamente planejada, de modo que sejam fornecidos ao entrevistador os dados necessários.

Com o objetivo de verificar os índices de rotatividade e os custos gerados, efetuou-se uma pesquisa documental nos arquivos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED<sup>6</sup>) da empresa do ano de 2015, e nos extratos das folhas de pagamento mensais desse mesmo ano. A respeito dessa 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, fez-se uma observação sistemática dos dados das folhas de pagamento relacionados à entrada, à manutenção e à 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 empresa estudada atua no ramo de construção civil com a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE<sup>7</sup> 4120400), construção de edifícios, e conta, atualmente, com duzentos e sessenta e nove funcionários. Desenvolve as atividades com a melhoria contínua dos processos, em parceria com colaboradores e fornecedores, primando pela completa satisfação dos clientes.

---

<sup>6</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>7</sup> Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Oficializada mediante publicação no DOU – Resoluções IBGE/CONCLA n. 01, de 04 de setembro de 2006 e nº 02, de 15 de dezembro de 2006.

Fundada em agosto de 1997, dedicou-se, nos primeiros anos, à prestação de serviços na área de consultoria em Engenharia Civil, especialmente à avaliação de bens imóveis. Em 2006, passou a atuar também no setor de construção civil, atendendo ao público de classe média, em parceria com a Caixa Econômica Federal, por meio do Minha Casa Minha Vida, programa do governo federal. Possui certificação de qualidade em obras públicas nível A e ISO 9001, o que garante a plena confiabilidade dos clientes e fornecedores.

A empresa é gerida por um diretor técnico, um administrador de compras, um administrador financeiro, quatro administradores gerais, um gerente de compras, um gerente de departamento de pessoal, um gerente de planejamento e um gerente de obras.

### **Discussão e análise dos dados**

O custo de rotatividade, segundo Assis (2005), pode resultar de exames admissionais e demissionais, de treinamento de novos profissionais, da capacitação de novos empregados e da possível redução da produtividade no período, entre outras variáveis. Para obter informações a respeito dos custos com desligamentos e reposições, realizou-se uma entrevista com a responsável pela gestão de pessoas da empresa.

Sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa, a gestora (2016) afirmou que “o recrutamento e seleção é feito pela própria empresa, através do nosso banco de currículos. Se aprovado, passa para o teste e dinâmica, a depender da função”. A empresa não utiliza, portanto, o serviço de agência especializada, o processo de captação restringe-se à análise dos currículos que ela recebe.

Sobre o salário do entrevistador e o tempo médio gasto por seleção, a entrevistada (2016) informou que “O salário é R\$ 2.500,00, com jornada de 220 horas mensais. Na entrevista é gasto de 30 a 45 minutos (depende da desenvoltura do candidato). Quando acontece entrevista, teste e dinâmica, o tempo gira em torno de 1h30min”. Com base nessas informações, foi possível estabelecer o custo médio de uma seleção de empregados. Divide-se o salário do selecionador por 220 (número de horas trabalhadas por mês) e multiplica-se esse valor pela média de tempo gasto por seleção, conforme cálculo a seguir:

$2500 : 220 = \mathbf{11,36}$ (valor da hora do selecionador)
$\frac{30 + 45 + 90}{3} = 55\text{min}$ (média do tempo gasto por seleção)
$55 : 60 = \mathbf{0,92h}$ (conversão para horas)
<b>Custo médio de uma seleção = <math>11,36 \times 0,92 = \mathbf{R\\$10,45}</math></b>

Após identificar o valor individual, calculam-se os valores gastos com as admissões da empresa no ano de 2015, conforme a Tabela 1 abaixo. Efetuou-se o cálculo multiplicando o custo médio de uma seleção pela quantidade de entradas em cada mês.

**Tabela 1:** Custos com seleção

Mês	Admitidos	Custos de uma seleção
Janeiro	57	R\$595,65
Fevereiro	27	R\$282,15
Março	26	R\$271,70
Abril	32	R\$334,40
Mai	36	R\$376,20
Junho	20	R\$209,00
Julho	46	R\$480,70
Agosto	41	R\$428,45
Setembro	9	R\$94,05
Outubro	7	R\$73,15
Novembro	13	R\$135,85
Dezembro	38	R\$397,10
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>R\$3.678,40</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Questionada sobre outros custos do processo de recrutamento e seleção, os exames admissionais, por exemplo, a gestora (2016) afirmou: “o nosso convênio com o SESI deixa o nosso custo baixo. Hoje o nosso pacote fica 111,00 no admissional por colaborador”.

Os exames admissionais são realizados, portanto, mediante um pacote de serviços previsto no contrato da empresa com o Serviço Social da Indústria (SESI). Assim, independentemente do cargo, o valor é fixo. Com base na multiplicação da quantidade de admissões pelos valores dos exames, elaborou-se a Tabela 2, a seguir, na qual constam os totais gastos com exames admissionais no ano de 2015:

**Tabela 2:** Custos com exames admissionais

Mês	Admitidos	Custos com exames admissionais
Janeiro	57	R\$ 6.327,00
Fevereiro	27	R\$ 2.997,00
Março	26	R\$ 2.886,00
Abril	32	R\$ 3.552,00
Mai	36	R\$ 3.996,00
Junho	20	R\$ 2.220,00
Julho	46	R\$ 5.106,00
Agosto	41	R\$ 4.551,00
Setembro	9	R\$ 999,00
Outubro	7	R\$ 777,00
Novembro	13	R\$ 1.443,00
Dezembro	38	R\$ 4.218,00
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>R\$ 39.072,00</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em relação aos exames demissionais, a entrevistada (2016) afirmou que “o demissional varia de acordo aos exames solicitados, à relação de função e valores no contrato. Este, às vezes, fica mais caro que o admissional”. Os valores dos exames dependem, por conseguinte, dos cargos ocupados pelos

funcionários. São eles que determinam os procedimentos necessários para a concessão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) demissional. Uma vez que cada cargo exige exames específicos com valores diversos, analisou-se a tabela de valores do SESI e estabeleceram-se os custos unitários do total de exames para cada um. Desse modo, foi possível verificar o número de demitidos de acordo com o cargo e definir os valores totais gastos com exames demissionais.

**Tabela 3:** Custos com exames demissionais por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade de desligamentos</b>	<b>Custos com exames demissionais</b>
Almoxarife	4	R\$ 410,12
Aux. almoxarife	5	R\$ 512,65
Encanador	11	R\$ 1.390,73
Aux. de encanador	6	R\$ 758,58
Carpinteiro	11	R\$ 1.390,73
Eletricista	3	R\$ 379,29
Engenheiro civil	5	R\$ 632,15
Tec. Seg. do Trabalho	6	R\$ 758,58
Aux. de escritório/ Adm.	15	R\$ 598,50
Serviços gerais	30	R\$ 1.197,00
Motorista	6	R\$ 1.133,58
Porteiro	8	R\$ 611,44
Vigia	9	R\$ 687,87
Servente	302	R\$ 49.506,86
Pedreiro	122	R\$ 19.999,46
Cabo de turma	10	R\$ 1.639,30
Encarregado	4	R\$ 655,72
Op. de máquina	5	R\$ 819,65
Op. de betoneira	8	R\$ 1.311,44
Gerente de máquina	6	R\$ 983,58
Mestre de obra	3	R\$ 491,79
Armador	8	R\$ 611,44
Técnico em edificações	1	R\$ 126,43
Op. de retroscavadeira	1	R\$ 163,93
Aux. de apropriador	2	R\$ 252,86
Apropriador	1	R\$ 126,43
<b>Total</b>	<b>592</b>	<b>R\$ R\$ 86.258,76</b>

Fonte: Pesquisa documental (2016).

Sobre o treinamento, a gestora entrevistada (2016) informou “é feito com o pessoal no próprio escritório. Os treinamentos posteriores são realizados pelo SESI. E no caso do canteiro de obras, o treinamento é feito por nosso pessoal também”. A respeito dos custos envolvidos, a afirmação foi “creio que não existem custos consideráveis, porque são os próprios funcionários que fazem o treinamento”.

Com efeito, a empresa não adota procedimentos formais de treinamento. Cascio e Boudreau (2010) consideram que o treinamento informal realizado pelos próprios colegas de trabalho também gera custos que devem ser analisados. Contudo, diante da dificuldade de se mensurar o tempo e os recursos gastos pelos empregados durante tal processo, esses custos não foram considerados nesta pesquisa.

Ao ser perguntada se a empresa adota o contrato por prazo determinado por obra certa, a gestora (2016) respondeu: “Não, porque o sindicato orienta a não utilização deste tipo de contrato”. Tal postura se deve, provavelmente, ao fato de essa modalidade de contrato não prever o pagamento de Aviso Prévio Indenizado, nem de multa do FGTS, o que reduz os valores devidos aos trabalhadores no ato de demissão.

Foi questionado, também se, na conclusão de uma obra, o empregado costuma ser imediatamente transferido para outra. A Gestora Entrevistada (2016) afirmou: “Depende, nem sempre temos vagas disponíveis em outras obras para manter o empregado. Às vezes, nós recontratamos depois de um tempo, quando surgem vagas”.

Embora nem sempre sejam viáveis, as transferências não geram obrigações além das existentes. As recontrações, ao contrário, são extremamente onerosas e envolvem todos os custos referentes ao desligamento e, posteriormente, às reposições.

Em seguida, fez-se a apuração dos Índices de Rotatividade de Pessoal mensais da empresa. As informações foram extraídas dos relatórios CAGED da empresa do ano de 2015. Para calcular esse índice, utilizou-se a fórmula proposta por Chiavenato (2009), a qual considera o volume de Entradas (E) e Saídas (S) de Pessoal em relação aos funcionários disponíveis em cada período. Esses dados constam na tabela 4 seguinte:

Tabela 4: Índices de Rotatividade de Pessoal

Meses	S	E	IRP(%)
Jan.	80	57	14,44
Fev.	30	27	6,18
Mar.	19	26	4,85
Abr.	18	32	5,27
Mai	27	36	6,49
Jun.	17	20	3,76
Jul.	53	46	10,11
Ago.	27	41	6,90
Set.	90	9	10,77
Out.	178	7	27,74
Nov.	4	13	3,37
Dez.	49	38	17,30
<b>Total</b>	<b>592</b>	<b>352</b>	<b>128,96</b>

Fonte: Pesquisa documental (2016).

Verificou-se que os IRP mais altos ocorreram nos meses de outubro, 27,74%, e dezembro, 17,30%. Esse resultado condiz com uma tendência da Bahia no período, 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 no Estado. Ainda de acordo com a SEI, em outubro, a construção civil apresentou saldo negativo de 29.594 postos de trabalho na Bahia, com um número expressivo de demissões em tal período. De acordo com Morice (1992 apud COSTA, 2011), essa alta rotatividade identificada na construção civil resulta das diferentes especialidades demandadas em cada etapa da obra e do caráter cíclico da atividade.

A rotatividade alcançou uma média de 9,76% no ano. O Índice de Rotatividade acumulado para 2015 totalizou 128,96%. Importante ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2009), esse

índice exprime o percentual de força de trabalho perdido em cada período, condição que requer planejamento da empresa para compensar o fluxo de pessoal. Nos meses de outubro e dezembro, quando foram identificados os maiores índices, as atividades da empresa podem ter sido prejudicadas.

A análise das folhas e dos extratos de pagamento de funcionários do ano de 2015 apontou os seguintes custos com desligamentos e reposições de empregados:

**Tabela 5:** Custos com desligamentos

Meses	Nº de demitidos	Verbas rescisórias	Exames demissionais	GRRF	Custo total desligamentos
Janeiro	80	R\$ 110.882,55	R\$ 11.787,38	R\$ 28.370,37	R\$ 151.040,30
Fevereiro	30	R\$ 38.686,95	R\$ 4.756,50	R\$ 10.959,80	R\$ 54.403,25
Março	19	R\$ 38.271,85	R\$ 2.488,24	R\$ 11.230,91	R\$ 51.991,00
Abril	18	R\$ 38.680,84	R\$ 2.525,74	R\$ 7.752,10	R\$ 48.958,68
Maió	27	R\$ 63.806,65	R\$ 3.741,52	R\$ 13.605,52	R\$ 81.153,69
Junho	17	R\$ 42.874,09	R\$ 2.312,78	R\$ 9.105,57	R\$ 54.292,44
Julho	53	R\$ 141.945,28	R\$ 8.117,17	R\$ 26.355,22	R\$ 176.417,67
Agosto	27	R\$ 87.774,30	R\$ 3.841,65	R\$ 17.541,10	R\$ 109.157,05
Setembro	90	R\$ 257.525,78	R\$ 13.798,25	R\$ 52.940,63	R\$ 324.264,66
Outubro	178	R\$ 572.099,56	R\$ 25.136,16	R\$ 126.743,55	R\$ 723.979,27
Novembro	4	R\$ 2.575,21	R\$ 330,26	R\$ 186,62	R\$ 3.092,09
Dezembro	49	R\$ 194.722,69	R\$ 7.423,11	R\$ 39.191,70	R\$ 241.337,50
<b>Total</b>	<b>592</b>	<b>R\$ 1.589.845,75</b>	<b>R\$ 86.258,76</b>	<b>R\$ 343.983,09</b>	<b>R\$ 2.020.087,60</b>

Fonte: Pesquisa documental (2016).

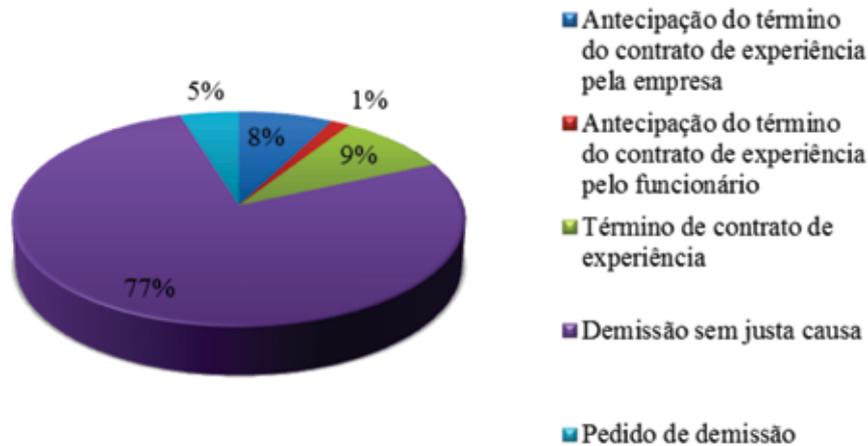
Para compor o total dos custos com desligamentos, quitados nas rescisões, foram consideradas as seguintes rubricas: Indenização do art. 479<sup>8</sup> da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); 13º proporcional; Aviso Prévio Indenizado; 1/12 (um doze avos) de 13º sobre o Aviso Prévio Indenizado; férias 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. Foi considerada a composição dos custos de desligamento proposta por Chiavenato (2010), que abrange o pagamento de salários e quitações de direitos trabalhistas, férias proporcionais, 13º salário, FGTS e outros. O valor referente aos exames demissionais baseou-se nas informações colhidas durante a entrevista.

Conforme aponta a tabela 5, os 592 desligamentos realizados no ano de 2015 geraram um custo total de R\$2.020.087,60. As demissões sem justa causa (por iniciativa da empresa) são as mais onerosas. Segundo Ferreira (2012, p. 12), “a descontinuidade do trabalho onera as empresas com multas contratuais previstas na legislação trabalhista”. Isso acontece, sobretudo, no ramo de construção civil, devido à obrigatoriedade de pagamento do Aviso Prévio Indenizado e da multa do FGTS (GRRF). De acordo com o Gráfico 1, a seguir, 77% dos desligamentos referem-se às demissões sem justa causa; 9% ao término de contrato de experiência; 8% às antecipações do término de contrato de experiência pela empresa; 5% aos pedidos de demissão; e 1% às antecipações do término de contrato de experiência pelo funcionário.

<sup>8</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.

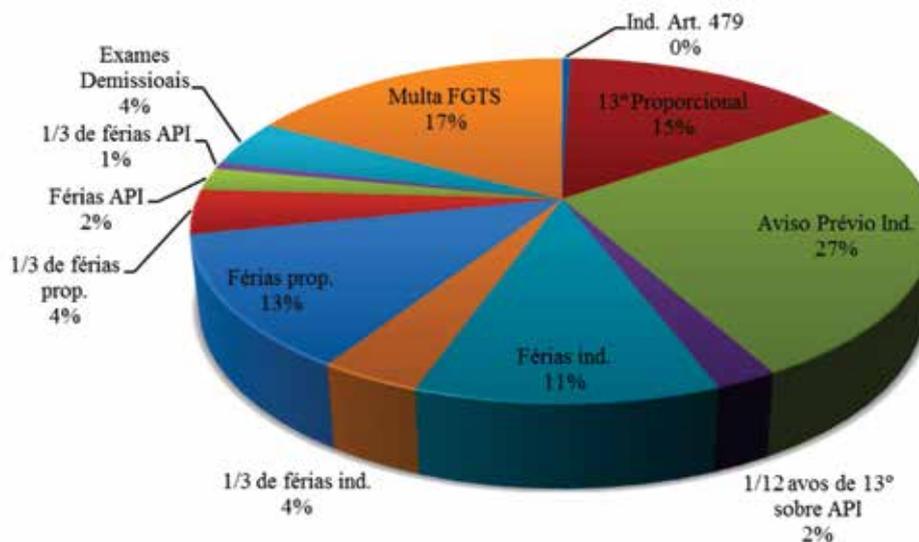
**Gráfico 1:** Motivos das demissões



Fonte: Pesquisa documental (2016).

As demissões sem justa causa, as que envolvem mais despesas, atingiram o maior número de ocorrências. Daí a sua forte influência nos custos totais com desligamentos. O gráfico 2, abaixo, mostra que os custos de maior impacto, 27%, são os gerados pelo Aviso Prévio Indenizado, seguido dos valores da multa do FGTS, 17%. Além disso, o Aviso Prévio Indenizado gera 1/12 (um doze avos) de 13° (2% dos custos com desligamentos), 1/12 (um doze avos) de férias, 2%, e 1/3 de férias do API, 1%. Somados, esses valores atingem 49% do total dos custos com desligamentos no ano de 2015. Isso significa que o valor pago de R\$ 989.842,92 decorre da modalidade de contrato por prazo indeterminado. A adoção de contratos por prazo determinado evitaria essa despesa.

**Gráfico 2:** Custos por rubrica



Fonte: Pesquisa documental (2016).

O Aviso Prévio Indenizado está previsto no art. 487, § 1º da CLT da seguinte forma “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 o valor correspondente ao aviso prévio é pago 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.

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% destinam-se ao empregado e 10% à contribuição social, conforme Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001.

Com as informações da gestora de pessoas da empresa, foi possível calcular o custo total com reposições. Os valores estão descritos na tabela 6:

**Tabela 6:** Custos com reposições

Mês	Admitidos	Custos com seleção	Custos com exames admissionais	Custos com reposições
Janeiro	57	R\$595,65	R\$ 6.327,00	R\$6.922,65
Fevereiro	27	R\$282,15	R\$ 2.997,00	R\$3.279,15
Março	26	R\$271,70	R\$ 2.886,00	R\$3.157,70
Abril	32	R\$334,40	R\$ 3.552,00	R\$3.886,40
Mai	36	R\$376,20	R\$ 3.996,00	R\$4.372,20
Junho	20	R\$209,00	R\$ 2.220,00	R\$2.429,00
Julho	46	R\$480,70	R\$ 5.106,00	R\$5.586,70
Agosto	41	R\$428,45	R\$ 4.551,00	R\$4.979,45
Setembro	9	R\$94,05	R\$ 999,00	R\$1.093,05
Outubro	7	R\$73,15	R\$ 777,00	R\$850,15
Novembro	13	R\$135,85	R\$ 1.443,00	R\$1.578,85
Dezembro	38	R\$397,10	R\$ 4.218,00	R\$4.615,10
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>R\$3.678,4</b>	<b>R\$ 39.072,00</b>	<b>R\$42.275,04</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Os custos com reposições totalizaram, portanto, R\$ 42.759,40 no ano de 2015. Segundo Cascio e Boudreau (2010), as atividades do 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. Uma vez que a empresa executa diretamente todas as atividades referentes às admissões e os treinamentos são realizados pelos próprios funcionários, os valores identificados são responsáveis por apenas 2% dos custos totais com a rotatividade. Conclui-se, portanto, que os desligamentos são responsáveis por 98% dos custos com a rotatividade na empresa.

### Considerações finais

Considerando as altas taxas de rotatividade de pessoal e os seus impactos financeiros uma característica marcante do setor de construção civil, o propósito desta pesquisa foi analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo, em Vitória da Conquista, na Bahia. Uma pesquisa documental forneceu dados suficientes para atingir a proposta e chegando a resultados que devem ser considerados pela empresa analisada.

Os indicadores de rotatividade mensais foram analisados no contexto da construção civil na Bahia. Os maiores índices de rotatividade foram atingidos nos meses de outubro e dezembro, período em que se registrou uma queda de 6% nas atividades de construção civil no Estado.

Conforme apontou a análise, os valores com desligamentos representaram 98% dos custos totais com a rotatividade. Esse dado é reflexo dos motivos das rescisões. Verificou-se que 77% das demissões foram sem justa causa, as mais onerosas para a empresa, devido ao pagamento obrigatório do Aviso Prévio Indenizado e da multa sobre o saldo de FGTS. São valores obrigatórios, previstos nos contratos por prazo indeterminado, e que causam mais impacto no total dos custos.

Com base nos dados, conclui-se que a rotatividade gera um grande impacto financeiro na empresa, devido principalmente aos desligamentos, responsáveis pelos maiores custos. Os resultados são importantes à medida que evidenciam a necessidade de políticas para minimizar a rotatividade de pessoal e os seus altos custos, especificamente no setor de construção civil. Esta pesquisa pode auxiliar as empresas e o referido setor a direcionar as suas ações com o objetivo de reduzir os custos totais e identificar as possíveis causas dos elevados índices de rotatividade.

Neste estudo, a principal limitação foi a impossibilidade de mensurar os custos com o treinamento de novos colaboradores, devido à dificuldade de se determinar o tempo médio e os recursos utilizados pelos funcionários nesse processo. Além disso, para uma análise mais completa, seria necessário investigar os custos gerados indiretamente pela rotatividade. A redução da produtividade, por exemplo, é um reflexo negativo no clima organizacional.

Para estudos posteriores, recomenda-se a análise dos custos da rotatividade em outras empresas do mesmo setor em Vitória da Conquista, com o objetivo de comparar as informações obtidas com o contexto econômico do período analisado. É importante, também, realizar estudos que identifiquem as possíveis causas dessa rotatividade. Outra sugestão é procurar estabelecer uma relação entre os dados da construção civil e dos demais setores de atividades do município.

## Referências

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, M. T. *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

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: 5 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. 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: 5 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. 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: 5 abr. 2016.

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

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COSTA, L. R. Subcontratação e informalidade na construção civil, no Brasil e na França. *Cadernos CRH*, Salvador, v. 24, n. 62, p. 413-434, ago. 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 abr. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICO (DIEESE). *Estudo setorial da construção 2012*. São Paulo, 2013.

\_\_\_\_\_. *Rotatividade Setorial: dados e diretrizes para a ação sindical*. São Paulo, 2014.

DUARTE, S. A. R. *A gestão de recursos humanos e o controlo 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%20controlo%20de%20custos%20%28relat%C3%B3r.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015.

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

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: UNISC, 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 set. 2015.

FERREIRA, C. B. *Diretrizes para capacitação profissional por competências de trabalhadores da construção civil*. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado 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.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Anual da Indústria da Construção Civil (PAIC)*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. 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 abr. 2016.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, M. F. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão, GO: UFG, 2011.
- PAIVA, M. S; SALGADO, M. S. Treinamento das equipes de obras para implantação de sistemas de qualidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO (SIBRAGEC), 3., São Carlos. *Anais...* São Carlos, 2003.
- PEROVANO, D. G. *Manual de metodologia científica: para a segurança pública e defesa social*. Curitiba: Juruá Editora, 2014.
- PESCARMONA, A.; RIQUETTI, A. *O efeito do turnover na memória organizacional: estudo de caso da atividade dos profissionais de assistência técnica na indústria metalúrgica nacional*. 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/288.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- SINDICATO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO E DA MADEIRA NO ESTADO DA BAHIA (SINTRACOM). *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 abr. 2016.
- SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). *Atividade econômica baiana encerra o ano com retração de 3,2%*. Disponível em: <<http://www.corecon-ba.org.br/?p=12322>>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Bahia totalizou saldo negativo de 10.409 postos de trabalho em outubro de 2015*. Salvador, 23 de novembro de 2015. Disponível em: <<https://ctbbahia.org.br/2014/?page=noticia&id=988>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- XAVIER, R. *Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente, 2006.

Recebido em 26/10/2016  
Aprovado em 19/05/2017