

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA SALES DA SILVA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: COMBATENDO A ROTATIVIDADE**

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA SALES DA SILVA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: COMBATENDO A ROTATIVIDADE**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

S586p

Silva, Débora Sales da.

Políticas de gestão de pessoas no setor da construção civil: combatendo a rotatividade. / Débora Sales da Silva. - Caruaru: O Autor, 2015.
51f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Construção civil. 2. Gestão de pessoas. 3. Mobilidade de pessoal. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-222)



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 11h do dia três do mês de dezembro do ano de 2015, na (o) sala N7, do Centro Acadêmico Do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, compareceu para defesa pública do trabalho de conclusão de curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, o (a) aluno (a) **DÉBORA SALES DA SILVA** tendo como título da monografia: **POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: COMBATENDO A ROTATIVIDADE**. Constituíram a banca examinadora os professores: **LUCIANA CRAMER** (Orientador), **MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO** (Examinador 1) e **ALANE ALVES DA SILVA** (Examinador 2).

Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado Aprovada com conceito 8,5.

Eu, Prof. (a) **Luciana Cramer** (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Observações: após as alterações e correções indicadas pela banca examinadora, o discente terá o prazo de vinte dias corridos contados a partir da data da defesa para entregar 5 (cinco) vias em capa dura conforme os critérios determinados pelo colegiado do curso de administração.

Assinaturas:

Membros da banca examinadora:

Prof. **LUCIANA CRAMER**
Orientador(a)

Profa. **MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO**
Examinador(a)

Prof. **ALANE ALVES DA SILVA**
Examinador(a)

DÉBORA SALES DA SILVA

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO
CIVIL: COMBATENDO A ROTATIVIDADE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 03 de dezembro de 2015

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof^a. Dr^a. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

A Deus por provar constantemente que se faz presente na minha existência.

Aos meus pais Marinalva e Ivanildo pela educação extraordinária. Educação que não é encontrada em nenhuma academia. Trabalhadores que apesar de todas as dificuldades me proporcionaram estudar e me dedicar aos meus sonhos. Acreditem, vocês e minha irmã, Dayara, são minha família e o que mais de valioso que tenho. Muito obrigada.

Agradeço a todos os professores que passaram nessa longa jornada até a universidade, homens e mulheres que por acreditarem na força da educação para a mudança que tanto esperamos no nosso país, Brasil, não desistem da escola pública de ensino.

A Universidade Federal de Pernambuco, em especial aos professores do Campos Agreste, pois a dedicação de vocês forma a universidade no interior, um motor de mudanças na vida de muitos jovens, assim como foi na minha.

Em especial, agradeço a minha orientadora Professora Luciana Cramer, pela atenção, apoio, carinho e amizade, uma mulher e profissional que passa aos seus alunos não apenas conhecimentos acadêmicos, mas de vida. A senhora é uma inspiração para mim.

A Universidade do Porto, em especial a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, por me proporcionar uma experiência única, acadêmica e pessoal. Aos amigos que fiz em Portugal, compartilhar com vocês minha felicidade, a realização de um grande sonho, tornou o intercambio muito mais que especial. Nunca vou esquecer a força, companheirismo e carinho de nossa amizade.

Aos meus colegas de curso, desde já sinto saudades de tantos momentos que compartilhamos nessa fase tão especial.

As empresas que abriram suas portas para a realização desta pesquisa.

Agradeço a todos que diretamente e indiretamente me ajudaram a chegar à conclusão da minha formação como Administradora.

“O saber a gente aprende
com os mestres e com os livros.

A sabedoria aprende
com a vida e com os humildes”.

Cora Coralina

RESUMO

Pesquisas mostram que a construção civil sempre se apresenta como um dos setores onde mais acontece o fenômeno da rotatividade nas organizações. Esse estudo buscou compreender a dificuldade que o setor tem para reter pessoas, identificando quais as políticas de gestão de pessoas utilizadas por um grupo de empresas do setor da construção civil, da cidade de Caruaru-Pernambuco, para solucionar essa problemática. Para isso, foram escolhidas três entre as principais empresas desse setor na cidade, sendo assim um estudo de caso múltiplo. Foi realizada pesquisa bibliográfica e análise documental, para se obter material de base teórica e para a análise de resultados. Além de ser aplicada entrevista semi-estruturada, realizada com os gerentes de gestão de pessoas das organizações estudadas. Uma pesquisa exploratória-descritiva, com uma abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa mostram que a rotatividade é encarada pelas construtoras como algo já característico do setor, não tendo um controle de gestão sobre a mesma. As políticas utilizadas são em sua maioria voltadas para a formação de profissionais que buscam diferencial competitivo para a organização, e assim esses profissionais são mantidos e estimulados por uma série de benefícios por cada organização.

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

ABSTRACT

Research shows that the construction always presents itself as one of the sectors where more happens turnover phenomenon in organizations. This study sought to understand the difficulty that the industry has to retain people, identifying people management policies used by a group of companies in the construction sector, the city of Caruaru, Pernambuco, to solve this problem. For this, three were chosen among the leading companies in this sector in the city, being a multiple case study. Bibliographical research and documentary analysis was performed to obtain theoretical base material and the analysis of results. Besides being applied semi-structured interviews were conducted with personnel management managers of the organizations studied. An exploratory and descriptive research with a qualitative approach. The survey results show that turnover is regarded by developers as something already characteristic of the sector, having no management control over it. The policies used are mostly aimed at training professionals seeking competitive advantage for the organization, and so these professionals are maintained and encouraged by a number of benefits for each organization.

Keywords: Construction, Turnover, Personnel Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 2.1 – Participação da construção civil no PIB brasileiro	27
GRÁFICO 2.2 – Distribuição dos vínculos celetistas segundo faixa etária	28
GRÁFICO 2.3 – Distribuição dos vínculos celetistas segundo faixa de escolaridade	29
GRÁFICO 2.4 – Distribuição dos desligamentos no setor da Construção segundo as causas de desligamento	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 – Taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho.....	25
TABELA 2.2 – Participação dos motivos de desligamento no Brasil.....	26
TABELA 2.3 – Número de vínculos ativos e desligados no setor da Construção	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFL	<i>American Federation of Labor</i>
ARH	Administração de Recursos Humanos
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRI	Departamento de Relações Industriais
GP	Gestão de Pessoas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVAS	15
1.4.1 Justificativa teórica	15
1.4.2 Justificativa prática	15
1.4.3 Justificativa social	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – CONCEITO	17
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – HISTÓRICO	18
2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	20
2.4 MÃO DE OBRA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	21
2.5 OTATIVIDADE.....	22
2.6 ROTATIVIDADE NO BRASIL	23
2.7 ROTATIVIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 OBJETO DE PESQUISA	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
4 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS	35
4.1 CONSTRUTORA A	35
4.2 CONSTRUTORA B	36
4.3 CONSTRUTORA C	36
5 ANÁLISE DE DADOS	38
6 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS UTILIZADAS PARA O COMBATE DA ROTATIVIDADE PELA CONSTRUÇÃO CIVIL	42
7 CONCLUSÃO	44

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICE I – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	48

1. INTRODUÇÃO

Apesar da importância da indústria da construção civil para o desenvolvimento da sociedade moderna, o mercado de trabalho no setor é marcado por uma série de fragilidades.

Todavia, ainda assim é um dos setores fundamentais para o desenvolvimento econômico e social, sendo responsável por boa parte na contribuição do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil nos últimos anos (DIEESE, 2011).

Apresentando um atraso nas relações de trabalho, precária fiscalização dos governos sobre uma realidade de informalidade, registro de alta rotatividade, terceirização, fragilidade na saúde e segurança no trabalho (DIEESE, 2014b). Na construção civil, a rotatividade está diretamente ligada a esses e outros fatores que formam uma desfavorável condição de trabalho, falta de perspectiva de qualificação profissional pelos operários, além da baixa remuneração. Verificando-se uma grave falha nas empresas brasileiras devido à ausência de uma gestão que mantenha os funcionários empregados, acontecendo de os mesmos permanecerem apenas durante a construção da obra (OLIVEIRA, 2010 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

Todavia, com o desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas, essa problemática pode ser solucionada com a garantia de trabalho com qualidade para os colaboradores que com sua força de trabalho garantem o crescimento das empresas, do setor, e da economia do país. Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar as principais ações realizadas por empresas da indústria da construção civil para remediar o problema da alta rotatividade de pessoas.

Abordando o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; seguidos das justificativas, esse capítulo introduz um estudo sobre as políticas de gestão de pessoas no setor da construção civil em Caruaru-PE.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo do tempo viu-se que a força de trabalho é fundamental para o resultado das organizações, e deve ser gerida de forma a ser maximizada. Entretanto, por se configurar como um recurso extremamente importante e complexo no meio empresarial, na sua gestão

tornou-se necessária devida atenção a todos os fatores intrínsecos que interferem na produtividade dos trabalhadores, como os motivos que levam para existir uma alta rotatividade de profissionais em determinados setores produtivos.

O que torna relevante esse estudo, chegando-se a seguinte problemática: como as organizações da construção civil trabalham suas práticas de gestão de pessoas para solucionar o problema da alta rotatividade característico do setor? Assim, esta pesquisa possui como objetivo principal verificar como o setor responsável pela gestão dos recursos humanos das construtoras estudadas alinhaas práticas de gestão de pessoas para solucionar a alta rotatividade.

Foi escolhido para o estudo o ramo da construção civil porque em nosso país, ele é responsável por parcela importante de geração de emprego que, conseqüentemente, leva a geração de renda, proporcionando oportunidade de qualidade de vida para a população, seus trabalhadores e familiares; além de alavancar desenvolvimento estrutural.

Todavia um estudo voltado para o setor na região nordeste do Brasil, e em particular para o estado de Pernambuco, que ganha destaque nacional pelo desenvolvimento socioeconômico apresentado nos últimos anos, concentrando grandes corporações da construção civil, e suas construções públicas e privadas caracterizadas como importantes investimentos na região.

Foram escolhidas três empresas para o estudo, que se situam no interior do estado de Pernambuco, todavia as mesmas não permitem divulgação de suas razões sociais em pesquisas, sejam elas acadêmicas ou mercadológicas. Para tanto serão tratadas durante o texto por construtora A, construtora B e construtora C, seguindo a ordem que as mesmas foram pesquisadas no ano de 2014.

O presente trabalho tem sua importância teórica e prática destacada, pois um dos papéis fundamentais de qualquer ciência é agregar conhecimentos e contribuir com a evolução das demais ciências, além de servir aos interesses da comunidade em geral.

Assim, através dessa pesquisa, vai se promover o agregado de conhecimentos entre a ciência social aplicada – Administração – com toda sua evolução na Gestão de Pessoas, e uma das áreas das ciências exatas, a Engenharia Civil e seu produto, a construção civil. Que em retorno vai proporcionar uma visão prática da realidade de gestão de pessoas com o

conhecimento dos principais pontos positivos e negativos na tomada de decisão da gestão de pessoas na indústria da construção civil.

Para ser alcançado o objetivo pretendido, foram necessárias pesquisa bibliográfica e análise documental, para se obter material de base teórica e para a análise de resultados. Além de ser aplicada entrevista semi-estruturada, realizada com o profissional responsável pela gestão de pessoas das organizações estudadas. Procedimentos que configuraram o referido trabalho em um estudo de caso múltiplo, pesquisa exploratória-descritiva, com uma abordagem qualitativa.

O presente trabalho é composto por sete capítulos, o primeiro introduzindo o leitor ao estudo e seu tema, em seguida apresentam-se as bases teóricas que o compõem. O terceiro capítulo traz os métodos necessários para o alcance dos resultados. Posteriormente, o quarto capítulo com a caracterização dos casos pesquisados, seguido do quinto com a análise dos dados. Já no sexto tem-se uma análise mais específica sobre as políticas de gestão de pessoas dos casos, finalizando-se o estudo proposto com o último capítulo com as considerações finais.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como as organizações da construção civil da cidade de Caruaru-PE trabalham suas práticas de gestão de pessoas para solucionar a rotatividade?

1.3 OBJETIVOS

A partir da pergunta de pesquisa, chega-se aos respectivos objetivos, geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar como as práticas de gestão de pessoas ajudam as organizações a solucionar o problema da alta rotatividade característico do setor da construção civil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a abordagem teórica sobre a rotatividade na construção civil;
- Verificar a correlação dos altos índices de rotatividade de pessoal com as principais práticas de gestão de pessoas no setor;
- Levantar quais práticas de gestão de pessoas são mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal para o setor da construção civil.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A seguir as justificativas – teórica, prática e social, para a efetivação dessa pesquisa.

1.4.1 Justificativa teórica

Um dos papéis fundamentais de qualquer ciência é não guardar para si seus conhecimentos adquiridos ao longo do tempo através de estudos. Seu dever, entre outros, é agregar conhecimentos e contribuir com a evolução das demais ciências, além de servir aos interesses da comunidade em geral. Não sendo apenas um dever, mas também uma contribuição prática e teórica para a mesma.

Assim, através dessa pesquisa, vai se promover o agregado de conhecimentos entre a ciência social – Administração – com toda sua evolução na Gestão de Pessoas, aplicada no setor da construção civil. Uma visão na prática da realidade de gestão de pessoas.

1.4.2 Justificativa prática

Sendo um recurso extremamente importante, a forma como se gere a força de trabalho em qualquer organização vai interferir positivamente ou negativamente em seus resultados, e até na imagem da mesma frente a seus consumidores e concorrentes.

Torna-se necessária devida atenção a todos os fatores intrínsecos a produtividade de seus trabalhadores, como os motivos que levam a alta rotatividade e se a mesma interfere, por exemplo, na motivação no trabalho.

Devido a isto, essa pesquisa vai proporcionar o conhecimento dos principais pontos positivos e negativos na tomada de decisão da gestão de pessoas na construção civil, contribuindo para interessados em políticas de gestão de pessoas em geral, e principalmente para as próprias empresas do ramo da construção civil que lidam em seu cotidiano com a problemática da rotatividade.

Além disso, será útil para futuros engenheiros civil que não podem desconsiderar essas questões de gestão de RH em seu cotidiano profissional, pois os resultados de seus projetos, entre outros fatores, vão estar diretamente ligados à qualidade do trabalho de seus subordinados.

1.4.3 Justificativa social

O ramo da construção civil em nosso país é responsável por parcela importante de geração de emprego, que conseqüentemente leva a geração de renda, proporcionando oportunidade de qualidade de vida para a população, seus trabalhadores e familiares.

Pois os resultados de seus projetos, entre outros fatores, vão estar diretamente ligados à qualidade do trabalho de seus subordinados e ao desenvolvimento de nossa sociedade. Assumir essas conseqüências é o papel das organizações, sua responsabilidade no desenvolvimento de uma sociedade ideal.

Além de alavancar desenvolvimento estrutural e o mercado consumidor da construção, tão importante para qualquer nação em desenvolvimento. É interesse de toda a comunidade que a mesma tenha trabalho e com qualidade, além de ter a seu dispor obras públicas e privadas que lhe proporcionem conforto, comodidade e desenvolvimento.

Interesses de toda a comunidade que vai interferir tanto no setor da construção privada quanto pública no Brasil.

Assim, o capítulo a seguir apresenta o referencial teórico explanando as bases teóricas deste estudo, com conceitos já presentes neste primeiro capítulo, mas que necessitam de aprofundamento para a plena compreensão do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo apresenta-se a fundamentação teórica desse estudo, tratando do conceito e histórico da gestão de pessoas e da rotatividade. Apresentando alguns dos principais autores e pesquisas de mercado sobre a rotatividade na indústria da construção civil no Brasil.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – CONCEITO

Os líderes de hoje já compreenderam que o patamar de criatividade e da vantagem competitiva no mercado, itens fundamentais para sobrevivência de qualquer organização, dependem diretamente da eficaz administração do mais importante de seus recursos: as pessoas que fazem parte da mesma (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Formada fundamentalmente por pessoas, toda organização tem como um de seus objetivos maximizar seu capital intelectual, e para isso, há administração de Recursos Humanos (RH):

Por administração de recursos humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009, p. 19)

Segundo Chiavenato (2010), o termo Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos pode assumir em geral três significados:

- **Como uma função ou departamento.** Assumindo o papel de staff, assessoramento aos demais órgãos da organização através da prestação de serviços como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração etc;
- **Como um conjunto de práticas de recursos humanos.** Refere-se ao modo como presta os serviços de recrutamento, seleção, comunicação, higiene e segurança do trabalho entre outros;
- **Como profissão.** Profissionais responsáveis diretamente pelos recursos humanos da organização.

Assim, as decisões dos executivos vão refletir diretamente num bom e sólido relacionamento entre a organização e seus empregados, afetando a capacidade funcional dos mesmos, além de suas vidas pessoais. Essas decisões que envolvem o RH precisam estar integradas entre si, fazendo parte de um todo, para que juntas alcancem seus objetivos da melhor forma possível (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Analisando-se na perspectiva da eficiência na administração de RH, podendo a eficiência ser melhorada e a eficácia aumentada dentro da organização. Contudo, outro aspecto contido na análise da eficácia organizacional é a justiça, onde o tratamento de forma justa e respeitosa dos funcionários, possuindo um ambiente que proporcione a oportunidade de contribuição e de seu sucesso, vai qualificar uma organização como sendo eficaz. A eficiência e a justiça estão inter-relacionadas, e o equilíbrio dessa relação vai determinar a existência da eficácia (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Contudo, o termo gestão de pessoas assumiu uma abrangência que vai desde novas posturas e conceitos, até políticas estratégicas em gestão, justificando suas características de ser extremamente contingencial e situacional (CHIAVENATO, 2010).

2.2 ADMISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – HISTÓRICO

Existem diferentes fases na evolução da administração de recursos humanos, o que configurou a utilização de diferentes nomenclaturas pelas empresas ao passar do tempo. O termo gestão de pessoas é o reflexo de sua remodelagem. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), sua evolução passou pelas fases das Relações Industriais, da Administração de Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas.

A fase das Relações Industriais teve início na Revolução Industrial – século XIX – que provocou um novo patamar de produtividade, surgindo uma intensa necessidade de adequação entre os métodos e as relações de trabalho. O controle sobre a produtividade dos funcionários era feito na perspectiva do bom senso, contudo com o advento da Administração Científica, tanto os métodos de controle quanto os de trabalho foram sendo aperfeiçoados.

A estrutura organizacional torna-se foco na teoria clássica da administração que a aperfeiçoa, contudo, apresentando um controle autoritário e mecanicista. Com o

desenvolvimento da teoria da burocracia, o controle passou a ser feito de forma mais intensa, através de normas e regulamentos que asseguravam o bom funcionamento organizacional.

Todo esse processo começou a ter um forte reflexo no Brasil a partir da década de 1940, devido a implantação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no país. O que provocou uma mudança estrutural nas empresas brasileiras.

Essa mudança trouxe a necessidade de um departamento que implementasse e regulamentasse as normas que garantem os direitos trabalhistas exigidos agora pela CLT. Sendo esse papel atribuído ao novo departamento de pessoal ou também chamado Departamento de Relações Industriais (DRI). O departamento responsável pela relação entre o capital e o trabalho, apresentando-se na época uma visão extremamente mecanicista do homem/funcionário e de toda a organização.

A fase da Administração de Recursos Humanos teve início após a Segunda Guerra Mundial, que impulsionou um processo de adaptação da administração de recursos humanos a um novo patamar de realidade, pois os modelos antes utilizados já não mais acompanhavam esse novo ambiente.

Surgiu a teoria neoclássica, sendo uma releitura dos princípios de estruturação organizacional defendido pela teoria clássica, se preocupando com uma nova forma de controle que fosse mais adequado as relações de trabalho compatível com a nova estrutura funcional.

Assim, esse perfil estrutural trouxe os departamentos de recursos humanos, que desenvolviam tarefas mais especializadas como seleção e avaliação de desempenho, indo além do papel de cumprir as leis trabalhistas, se preocupando em adequar o trabalhador ao cargo de forma para se obter a melhor produtividade. No Brasil essa era a época do processo de substituição das importações, década de 1950.

Já a fase da Gestão de Pessoas, teve seu início na década de 1990 com o processo de globalização, se estendendo aos dias de hoje, acontecendo da mesma forma no Brasil.

A comunicação se tornou mais rápida com o desenvolvimento da tecnologia, o acesso as informações foram facilitadas com a internet e o armazenamento de dados. Onde o fator conhecimento tornou-se o requisito das organizações para a diferenciação dos profissionais, utilizando as práticas de gestão de pessoas para valorização de seus profissionais. Onde esse

profissional deve agregar conhecimento e interferir para um melhor processo da empresa, tornando-se o diferencial competitivo dessa organização.

A gestão de pessoas agora foca a gestão do conhecimento, e se possui uma estrutura orgânica que a possibilite. Chega-se a moderna gestão de pessoas:

Com a fase da gestão de pessoas as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passaram a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 06)

2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O ambiente dos negócios no mundo globalizado de hoje passa por mudanças rápidas e significativas, afetando continuamente o modo como acontece a gestão dentro das organizações.

Para superar esses desafios, os dirigentes e suas equipes devem estar atentos às novas perspectivas ou tendências de gestão de pessoas nesse início de milênio, perspectivas essas relacionadas ao processo de gerir pessoas, mas que afetam as organizações como um todo. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 228)

Toda empresa tem o desejo de ter uma longa vida, e por que não dizer para sempre. Para se alcançar esse desejo de continuação é necessário atualmente o enfrentamento de alguns desafios como os traçados por Vilas Boas e Andrade (2009):

- Pessoas: proporcionar um ambiente organizacional que consiga trazer oportunidades de continuação e desenvolvimento de seus profissionais para que possam atingir tanto suas perspectivas no âmbito profissional quanto o pessoal;
- Cliente: cada vez mais conquistar, manter e ampliar sua clientela;
- Produtos ou serviços: agregar valor aos mesmos através da excelência da qualidade e atendimento;
- Conhecimento: hoje se tem a era do conhecimento, sendo o fator de mais valorização no mercado: o chamado capital intelectual. A organização e o profissional que saber gerir e aplicar da melhor forma esse conhecimento vai ter um diferencial competitivo;
- Globalização: deve se ter uma visão global tanto por parte da direção quanto das equipes. Primeiramente focando as condições internas, para posteriormente, ter condições de crescimento;

- Resultados: torna-se fundamental o planejamento, com o intuito de se reduzir custos e aumento das receitas; tornando a empresa mais eficiente e eficaz na sua atividade, sendo fundamental a atualização de suas tecnologias.

2.4 MÃO DE OBRA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Não diferente de qualquer classe de trabalhadores, a classe dos trabalhadores da construção civil foi conseguindo seus direitos com muitos esforços ao longo da história.

Segundo Halpin e Woodhead (2004), a história das organizações operárias foi marcada, desde seu início, por conflitos de interesses entre patrões e empregados. Os primeiros esforços para a representatividade efetiva do lado mais fraco dessa relação, a classe de trabalhadores, se deu pela *American Federation of Labor* (AFL).

A AFL foi organizada por Samuel Gompers em 1886, nos Estados Unidos, se identificando com esses trabalhadores especializados; por essa afinidade, se criou o Departamento de Construções e Edificações da AFL (1908), central sindical que representa até hoje todos os sindicatos de trabalhadores da construção.

Já no Brasil temos a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), que foi fundada em 1957 no Rio de Janeiro, mas sediada em Brasília, sendo a representante do setor da indústria da construção civil no Brasil e no exterior (CBIC, 2015).

Os direitos conquistados pelos operários começam pela Lei Clayton, pioneira nos esforços para a efetivação do direito de negociação entre empregados e seus empregadores; em seguida a Lei Norris-LaGuardia, conseguindo sucesso onde a Lei Clayton falhou; Lei Davis-Bacon, relacionada a salários e benefícios; e finalmente, a Consolidação das Leis do Trabalho, trazendo os princípios gerais às relações trabalhistas. Contudo, sendo o componente da construção civil mais variável e imprevisível, os recursos humanos, requer dos seus gestores e de suas equipes de gerenciamento maior comprometimento de tempo e esforço (HALPIN; WOODHEAD, 2004).

2.5 ROTATIVIDADE

A rotatividade dos empregados com a perda e reposição de funcionários é um processo oneroso. Assim, a gestão dos recursos humanos nas organizações passa por a necessidade de se determinar qual a quantidade certa de demissões, considerando quando é mais eficaz manter ou permitir, ou até encorajar empregados a deixarem a empresa. Sendo o fator-chave para essas decisões o valor daqueles que devem permanecer (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Segundo os mesmos autores, podemos definir que “as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado” (p. 261).

Milkovich e Boudreau (2009) destacam que geralmente as empresas classificam as demissões em **inevitáveis** (quando causadas por fatores que a organização não controla); **evitáveis** (causadas por políticas organizacionais); demissões **disfuncionais** (envolvem perda de funcionários valiosos); e **funcionais** (envolve perda de funcionários pouco valiosos ou que podem ser facilmente substituídos).

Tanto um empregado que falta com frequência quanto um que decide ir embora, se configuram como atos que mostram como as pessoas se sentem em relação às funções que desempenham e à própria organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Devido a importância de seu controle, a grande maioria das organizações medem a quantidade de suas demissões. Sendo o ideal manter esses números em zero, ou manter a média da concorrência. Medir essa quantitativo é importante, pois são dados que transformados em informações, interferem no processo de um melhor processo decisório nas organizações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Oliveira (2010 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014), fala que a alta rotatividade afeta negativamente as empresas, provocando consequências como a dificuldade de formação de equipes, fracas relações interpessoais, além dos gastos que envolvem a contratação de novos operários.

A rotatividade que se origina da palavra inglesa *turnover*, quando alta, como no setor da construção civil, significa perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional,

impactando diretamente na motivação e no comprometimento dos trabalhadores, gerando até mais absenteísmo (BORGES, 2011 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

Segundo Borges (2011 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014), entre as principais causas da rotatividade estão uma insuficiente política de benefícios e a falta de estratégias para o desenvolvimento da carreira dos operários.

2.6 ROTATIVIDADE NO BRASIL

A conquista de direitos trabalhistas no Brasil reflete um poder de cidadania concedido ao trabalhador e seus familiares. Conjunto de direitos, deveres e proteção englobando sua atividade e profissão.

O DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) realiza estudos juntamente com o Ministério do Trabalho e Emprego, de mensuração das taxas de rotatividade de mão de obra de trabalho no mercado brasileiro. Onde se possibilita traçar o perfil dos índices trabalhistas no Brasil moderno e desenvolvido.

O DIEESE é uma criação do movimento sindical brasileiro, fundado em 1955, tendo como objetivo desenvolver pesquisas que fundamentem as reivindicações dos trabalhadores, sendo reconhecido como instituição de produção científica. Uma instituição com credibilidade nacional e internacional (DIEESE, 2015).

Observando-se os diferentes setores de atividade econômica no Brasil, podemos verificar a intensidade da rotatividade em cada um deles. Segundo pesquisa do DIEESE (2014a), a partir dos dados de 2013, chegou-se a seguinte ordem das taxas de rotatividade calculadas da maior para o menor: em primeiro lugar está a **Construção Civil** (taxa do setor: 115,0%; taxa descontada: 88,1%); em segundo a **Agricultura** (taxa do setor: 88,8%; taxa descontada: 65,4% 3); em terceiro o **Comércio** (taxa do setor: 64,2%; taxa descontada: 42,1%). Em quarto lugar, **Serviços** (taxa do setor: 59,6%; taxa descontada: 39,0%); em quinto lugar a **Administração Pública** (taxa do setor: 56,0%; taxa descontada: 48,5%); em sexto a **Indústria de transformação** (taxa do setor: 52,4%; taxa descontada: 35,4%); em sétimo o **Serviço Utilidade Pública** (taxa do setor: 32,5%; taxa descontada: 21,5%); e em oitavo lugar a **Extrativa Mineral** (taxa do setor: 31,9%; taxa descontada: 21,1%).

O Brasil, com o passar dos últimos anos, vem se destacando como uma economia crescente e por resultados positivos, principalmente no que tange ao mercado de trabalho.

Esse perfil positivo se deu através da melhora dos níveis de ocupação, da massa salarial, recuperação do nível de renda dos trabalhadores brasileiros; redução do desemprego e, inversamente, aumento do emprego formal no país (DIEESE, 2011).

No período entre os anos de 2003 e 2009, anualmente, o total de vínculos empregatícios teve um crescimento de 49,5%. O que representa um salto de 41,9 milhões para 61,1 milhões. Entretanto, o número de desligamentos no mesmo período, também apresentou significativo aumento, de 12,2 milhões em 2003 para 19,9 milhões em 2009 (DIEESE, 2011).

Entretanto, existe um comportamento de alta rotatividade no mercado de trabalho brasileiro, destacando-se de forma negativa. Segundo o DIEESE (2011), numa análise dos índices de vários países:

Na comparação internacional com 25 países, o país apresenta o tempo médio de trabalho mais baixo. Somente quando comparado aos Estados Unidos é que o tempo médio do emprego no Brasil apresenta resultado mais elevado. (p. 07)

Em 2009, o EUA possuía um tempo médio de permanência no emprego de 4,4 anos, e o Brasil de 5,5. Índices alarmantes em comparação com a Itália que possui o tempo médio de 11,7, segundo mesma fonte.

Para se chegar ao cálculo da rotatividade da mão de obra no Brasil, o DIEESE (2011) se utilizou da movimentação da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que traz o valor mínimo entre admitidos e desligados relacionado ao estoque médio de cada exercício.

Mesmo com o crescimento do número de empregos formais, as taxas de rotatividade de trabalho apresentaram tendência crescente na década passada. Passando de 45%, em 2001, para 52,5% em 2008 (também nesse ano recebendo influência da crise econômica internacional); recuando em 2009 para 49,4% e, novamente subindo para 53,8% em 2010.

A Tabela 2.1 caracteriza a rotatividade, com a “taxa de rotatividade”, coluna base nas informações da RAIS. Já a coluna “taxa de rotatividade descontada”, é a taxa calculada no estudo que caracteriza as demissões imotivadas, que não foram de iniciativa empresarial.

TABELA 2.1 Taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho

TABELA
Taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho
Anos selecionados (em %)

Anos	Taxa de rotatividade	Taxa de rotatividade descontada ¹
2001	45,1	34,5
2004	43,6	32,9
2007	46,8	34,3
2008	52,5	37,5
2009	49,4	36,0
2010	53,8	37,3

Nota: 1) Exclui quatro motivos de desligamentos: transferências, aposentadoria, falecimento e demissão voluntária

Fonte: TEM. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2011).

Após desconsiderar as demissões a pedido do próprio trabalhador ou voluntárias, os desligamentos decorrentes de morte, aposentadorias, e transferências que apresentam apenas mudança contratual, a taxa em 2001 era de 34,5%, onde registrou oscilação em alguns períodos, ficando em 32,9%, em 2004, mas cresceu e passou a atingir 37,3% em 2010, números considerados expressivos do comportamento das taxas de rotatividade.

A pesquisa do DIEESE proporcionou analisar os motivos principais para a rotatividade (desligamentos) no nosso mercado trabalhador, destacando-se a demissão por iniciativa empresarial, responsável em maior parte dos anos por mais de 50% do total de desligamentos:

TABELA 2.2 Participação dos motivos de desligamento no Brasil

**Participação dos motivos de desligamento no Brasil
Brasil, 2002 a 2012 (em %)**

Ano	Motivos de desligamento						
	Demissão sem justa causa	Término de contrato	Desligamento a pedido	Trasferência	Falecimento	Aposentadoria	Outros motivos
2002	54,7	20,9	15,8	5,8	0,4	0,5	1,8
2003	55,3	21,0	15,0	6,2	0,4	0,5	1,6
2004	52,5	21,9	17,0	6,2	0,4	0,4	1,6
2005	52,7	21,4	17,6	5,9	0,3	0,4	1,5
2006	52,2	21,5	17,5	6,6	0,3	0,4	1,5
2007	51,2	20,7	19,0	6,7	0,3	0,4	1,5
2009	52,3	19,3	19,5	6,6	0,3	0,4	1,6
2008	50,0	20,2	21,1	6,5	0,3	0,3	1,6
2010	48,1	20,6	22,7	6,4	0,3	0,3	1,6
2011	47,0	19,6	24,6	6,5	0,3	0,4	1,7
2012	46,3	19,6	25,0	6,7	0,3	0,4	1,7

Fonte: MTE. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2014c).

O estudo realizado pelo DIEESE (2011) também mostrou o tempo médio de permanência do brasileiro no emprego. Em 2009 era de 3,9 anos, considerando o total de vínculos empregatícios nesse ano. Já sendo maior em 2000, 4,4 anos.

Analisando apenas os trabalhadores com vínculos ativos, que são os que permanecem no estoque em 31 de dezembro do ano, o tempo médio de emprego é 5,5 e a 5,0 anos, em 2000 e em 2009, respectivamente.

2.7 ROTATIVIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na construção civil, a rotatividade está diretamente ligada a fatores como as desfavoráveis condições de trabalho, falta de perspectiva de qualificação profissional pelos operários, além da baixa remuneração. Verificando-se uma grave falha nas empresas brasileiras devido à ausência de políticas de gestão de pessoas que mantenham os funcionários empregados, acontecendo de os mesmos permanecerem apenas durante a construção da obra (OLIVEIRA, 2010 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

Todavia, se configurando como uma indústria com certas características historicamente negativas:

Na Indústria da Construção, o atraso histórico das relações de trabalho, a ausência de ação propositiva e fiscalizatória do Estado no enfrentamento das questões centrais que têm impactos sobre o setor - informalidade, rotatividade, terceirização, saúde e segurança - são os principais desafios a serem vencidos de forma a estabelecer relações e condições de trabalho decentes para os trabalhadores. (DIEESE, 2014b, p. 61)

Por ser um dos setores fundamentais para o desenvolvimento econômico e social, o setor da construção civil é responsável por boa parte na contribuição do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) alcançado nacionalmente nos últimos anos, como mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 2.1 Participação da construção civil no PIB brasileiro



Fonte: Contas nacionais/IBGE (2013) *apud* DIEESE (2011).

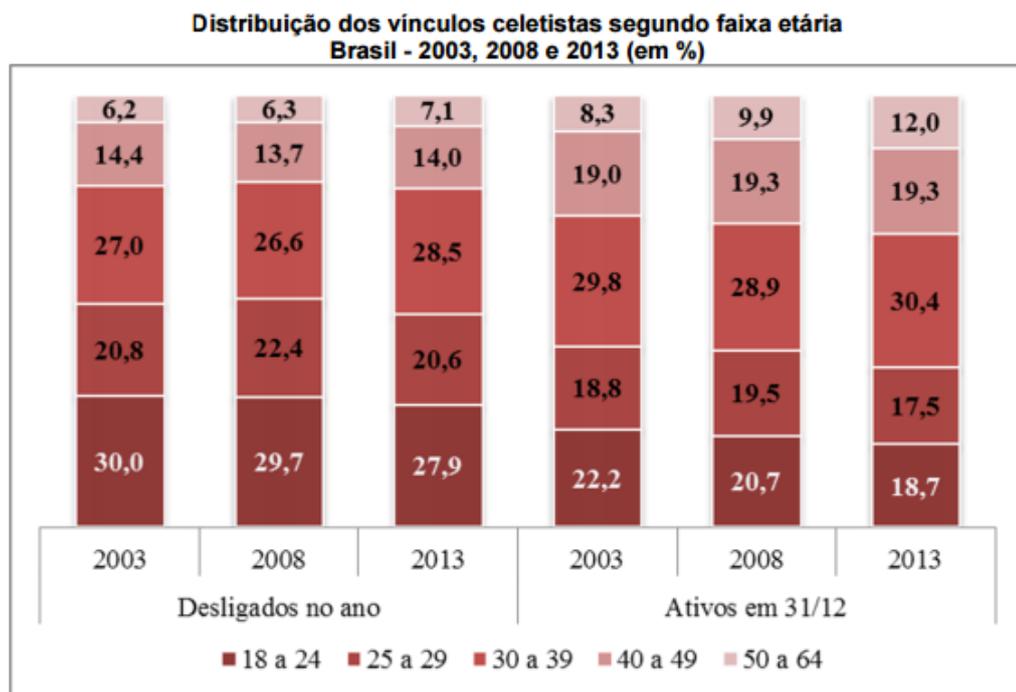
Contrariamente as expectativas de crescimento desse setor, os índices de rotatividade crescente de seus trabalhadores indicam um problema de gestão dos recursos investidos e disponíveis para o alcance desses resultados almejados.

Devido ao perfil de alta rotatividade de trabalhadores no setor da construção civil, as práticas adotadas pela Gestão de Pessoas dessas empresas devem levar em consideração o

impacto provocado por essa alta rotatividade na motivação de seus profissionais. Impacto este que vai interferir diretamente na produtividade individual, organizacional e setorial em um ambiente de total instabilidade.

Avaliando-se a rotatividade segundo os atributos pessoais dos trabalhadores, observa-se com a pesquisa do DIEESE (2014a), que são predominantes os desligamentos entre pessoas mais jovens, faixas etárias mais baixas. Como se observa no gráfico a seguir, a partir dos dados do mercado formal brasileiro, com os contratos de trabalho celetistas, que significa que a carteira de trabalho é assinada, como define a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).

GRÁFICO 2.2 Distribuição dos vínculos celetistas segundo faixa etária na construção civil

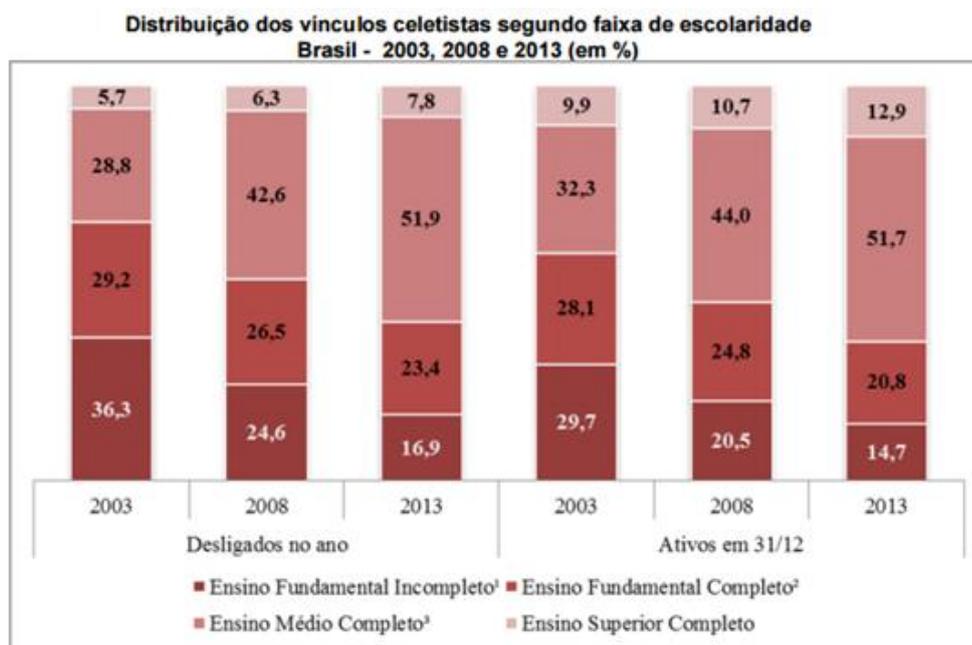


Fonte: MTE. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2014a).

Todavia, analisando a escolaridade entre os trabalhadores, observa-se que a um maior percentual de desligamentos entre as faixas com menor escolaridade. Como aconteceu em 2013, onde se verificou que entre os vínculos desligados no ano, 16,9% dos trabalhadores

possuíam ensino fundamental incompleto, contra os vínculos ativos de 14,7%. Como se pode verificar a seguir:

GRÁFICO 2.3 Distribuição dos vínculos celetistas segundo faixa de escolaridade na construção civil



Nota: (1) Inclui Analfabetos
(2) Inclui Ensino Médio Incompleto
(3) Inclui Ensino Superior Incompleto

Fonte: MTE. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2014a).

Segundo as informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) no ano 2012, o total de vínculos ativos no setor chegou a 3 milhões, em 31 dezembro daquele ano, representando um aumento de 80,0% em relação ao ano de 2007 (DIEESE, 2014b).

O setor da Construção Civil se organiza a partir dos seguimentos: construção de edifícios, construção de obras de infraestrutura e serviços especializados para construção, conforme a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) (DIEESE, 2014b).

Onde existe uma concentração maior em número de trabalhadores na atividade de construção de edifícios, 47,7% do total dos empregados. Em seguida vem a atividade de infraestrutura com 29,7%; e os serviços especializados para a construção com 22,6% (DIEESE, 2014b).

O mercado de trabalho no setor apresentou um crescimento iniciado em 2014, todavia ao longo dos anos a proporção de desligamentos em relação ao total de vínculos permaneceu estável. Significando que cresce o emprego, e cresce em proporção semelhante o número de desligamentos (DIEESE, 2014b), como se pode observar a seguir:

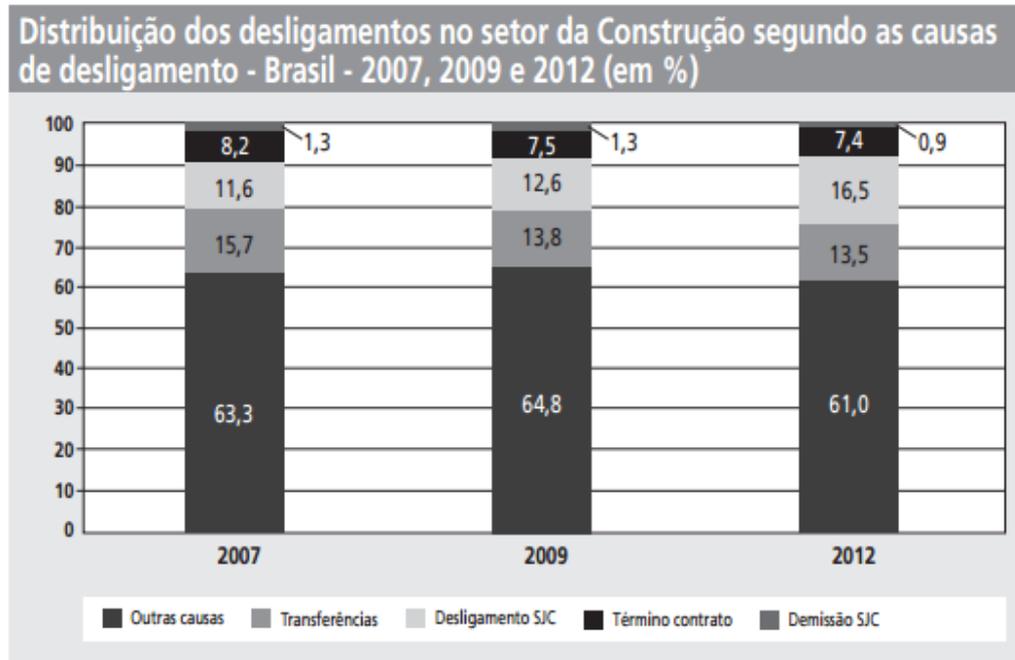
TABELA 2.3 Número de vínculos ativos e desligados no setor da Construção

Número de vínculos ativos e desligados no setor da Construção Brasil - 2007 a 2012						
Vínculos ativos e desligados	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vínculos ativos em 31/12	1.674.483	1.987.131	2.221.254	2.633.674	2.909.131	3.015.373
Desligados no ano	1.606.925	2.150.652	2.262.479	2.847.614	3.174.892	3.386.708
Total de vínculos	3.281.408	4.137.783	4.483.733	5.481.288	6.084.023	6.402.081
% desligados no ano	49,0	52,0	50,5	52,0	52,2	52,9

Fonte: MTE. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2014b).

Onde entre as causas dos desligamentos no setor, prevalecem as rescisões sem justa causa por iniciativa do empregador, seguidos pelo término do contrato de trabalho, como mostra o gráfico 2.4 (DIEESE, 2014b).

GRÁFICO 2.4 Distribuição dos desligamentos no setor da construção civil segundo as causas de desligamento



Fonte: MTE. RAIS (2011) *apud* DIEESE (2014b).

Existem vários fatores que fazem com que aconteça o fenômeno da rotatividade. No setor da construção civil, a própria característica da dinâmica de seu processo produtivo, com a descontinuidade temporal e a sazonalidade, contribuem para o elevado número de rotatividade. Porém, a liberdade e facilidade de contratação e demissão também são determinantes, pois existe um baixo custo nesse processo devido à falta de mecanismo legal que iniba demissões imotivadas, por decisão do empregador. Assim, se destaca a importância de uma boa gestão de pessoas para inibir esse fenômeno, como o DIEESE (2014b) destaca:

Dessa forma, medidas devem ser debatidas para atenuar as significativas disparidades encontradas nas relações de trabalho na Construção, setor que é um importante gerador de empregos e riqueza para o país, mas que também carrega o peso de ser uma das atividades econômicas que mais expõem os trabalhadores à rotatividade no trabalho. (p.77)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Capítulo composto pelo delineamento de pesquisa e objeto de pesquisa, seguidos pelo instrumento de coleta de dados e a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Possuindo uma abordagem qualitativa por buscar entender a dinâmica relação entre as políticas de gestão de pessoas nas organizações da construção civil e a rotatividade de pessoal.

Esta pesquisa se apoia em uma abordagem qualitativa, que segundo Matias-Pereira (2007), parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real (objetivo) e o sujeito (subjetivo), um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números. Acontecendo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, sem requererem o uso de métodos e técnicas estatísticas, onde o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados.

Quanto aos objetivos exploratória-descritiva, por objetivar identificar características e causas da rotatividade. A pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o problema de pesquisa mais explícito ou criar hipóteses, envolvendo na maioria dos casos levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas relacionadas ao problema e análise de exemplos para melhor compreensão (SELLTIZ *et al.*, 1967 *apud* GIL, 2002).

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, ou até as relações entre variáveis. Tendo como uma de suas características a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, como questionário (Gil, 2002).

Sendo uma pesquisa descritiva, por objetivar identificar características de determinada população, fenômeno e relações entre variáveis (GIL, 2000 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2007).

A pesquisa bibliográfica é uma pesquisa baseada em material já publicado, como livros e artigos científicos. Como principal vantagem desse tipo de pesquisa, permitindo uma

cobertura do fenômeno, como a necessidade de dados sobre a população de todo o país (GIL, 2002).

Se utilizando da análise documental como fonte de evidências tem-se como pontos positivos: estável – pode ser revisada inúmeras vezes; discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; ampla cobertura – longo espaço de tempo muitos eventos e vários ambientes distintos (YIN, 2005).

Estudo de caso que, em geral, representa a estratégia de pesquisa preferida quando se colocam questões como do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso permite a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas; tendo a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, entrevistas, artefatos e observações (YIN, 2005).

A metodologia estudo de caso múltiplo possui evidências que são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como algo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2005).

O estudo de caso múltiplo contém mais de um caso único, um exemplo é o estudo de inovações feitas em uma escola (novos currículos ou novas tecnologias educacionais), na qual cada escola adota uma inovação. Assim, cada escola se caracteriza como objeto de um estudo de caso individual, mas o estudo como um todo abarca várias escolas, usa-se um projeto de casos múltiplos (YIN, 2005).

3.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto de estudo dessa pesquisa serão as práticas em gestão de pessoas que vão interferir diretamente na rotatividade dos trabalhadores no setor da construção civil no Brasil. Sendo a população a ser pesquisada composta pelas empresas desse setor na cidade de Caruaru, Pernambuco.

Já a amostra estudada foram 3 construtoras da cidade de Caruaru-PE, todas de grande porte.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Procedimentos de investigação, entrevista semi-estruturada sob a perspectiva de nível gerencial. Utilizando levantamento para a análise de dados.

Utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevista semi-estruturada.

Esse tipo de entrevista tem como característica questões mais ou menos abertas utilizadas como guia da entrevista, desejando que o entrevistado responda livremente as questões (FLICK, 2004).

Os pontos positivos da entrevista como fonte de evidências: direcionada – enfoca diretamente o tópico do estudo de caso; e perceptiva – fornece inferências causais percebidas. Entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, onde o pesquisador segue sua própria linha de investigação (como reflexo do protocolo de seu estudo de caso), e faz questões reais (de uma conversação) (YIN, 2005).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, se utiliza levantamento: “quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer.” (GIL, 2000 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 72).

Lima (2008) destaca que na realização de uma entrevista, o pesquisador e o contato se orientem pelo roteiro, sendo recomendado que o mesmo seja enviado antecipadamente. Sequencialmente foram realizados o recolhimento e a transcrição das entrevistas para posteriores análises e interpretações.

A interpretação dos dados aferidos na entrevista, segundo Andrade (2006) procura conferir um sentido mais amplo nas respostas ao estabelecer uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que de acordo com a autora são comparados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos pelo pesquisador.

Os conceitos obtidos na exploração bibliográfica e que foram amplamente explanados no conteúdo do referencial teórico do trabalho, foi utilizado como modelo padrão na comparação e classificação das informações obtidas nas entrevistas, favorecendo interpretações mais adequadas ao estudo e possibilitando a análise e identificação dos fatos abordados através de uma discussão de considerações e opiniões entre os autores da academia e os relatos dos consultores entrevistados.

4. CARACTERIZANDO OS CASOS

Segundo os dados coletados através da entrevista com os gerentes e dos documentos fornecidos pelas organizações, podemos traçar o perfil das mesmas.

4.1 CONSTRUTORA A

A construtora A iniciou suas atividades em 1985. Confiabilidade, qualidade, bom atendimento e tecnologia são o alicerce de seu maior objetivo: satisfação plena de seus clientes. Até o ano da realização dessa pesquisa, a empresa registrava a construção de mais de 500 unidades habitacionais em mais de 20 empreendimentos, somando 115.000 metros quadrados de área construída. Empregando 459 profissionais.

Sediada na cidade de Caruaru-PE, a construtora foi a primeira da região a obter o certificado ISO 9001, comprovando a qualidade de seus serviços.

Tendo como referência a classificação fornecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), quanto ao número de empregados como critério de classificação do porte das empresas, na categoria Serviços, a empresa A é classificada como de grande porte (mais de 100 empregados). Não possuía organograma elaborado, todavia no maior cargo estavam os sócios diretores, posteriormente um diretor executivo e os departamentos.

A construtora desempenha um papel de prestadora de serviço para a obra. De forma técnica e administrativa. Trabalhando, assim, por contratos.

Na construtora não existe um departamento de gestão de pessoas, pois as atividades são terceirizadas. Todavia a formação do gerente responsável pela administração dos recursos humanos da organização é em Engenharia Ambiental, com pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Sendo o gerente e um auxiliar envolvidos nessa área da empresa, desenvolvendo atividades rotineiras. Se reportando hierarquicamente ao diretor executivo, e tendo uma posição tradicional dentro da organização, numa consultoria interna das demandas de GP. A construtora A apresentou em 2013, 90 demissões.

4.2 CONSTRUTORA B

Já a construtora B pela classificação fornecida pelo SEBRAE se caracteriza como empresa de grande porte, possuindo no total 800 funcionários. A mesma possui a dois anos um departamento exclusivo para a gestão de pessoas, chamando como departamento de Recursos Humanos – RH.

A formação do seu gerente de GP é em Psicologia, sendo apenas ele responsável pelo RH. Onde o mesmo desenvolve atividades rotineiras, se reportando aos diretores e prestando um serviço tradicional de consultoria interna. A construtora não controlou o quantitativo de demissões nos últimos anos.

4.3 CONSTRUTORA C

A construtora C atua no mercado desde 1986, realizando projetos e obras pelo agreste pernambucano. Possui o certificado ISO 900. Sua preocupação é com o cliente, pois cada projeto é idealizado pensando no melhor para cada consumidor final. Transformando sonhos em possibilidade e clientes em amigos.

Segundo a classificação fornecida pelo SEBRAE, pode ser classificada como empresa prestadora de serviço de grande porte, possuindo 450 funcionários.

Sua missão é “construir com qualidade visando à satisfação dos nossos clientes, trabalhando com profissionalismo, buscando rentabilidade para os acionistas, o crescimento profissional dos colaboradores e a melhora continua dos processos construtivos”. E sua visão é “ser referência no setor de construção civil do interior de Pernambuco, fornecendo produtos e serviços de mais alta qualidade, proporcionando a satisfação de nossos clientes e colaboradores”.

Ética, inovação, valorização das pessoas e comprometimento com a satisfação dos clientes são seus valores. A empresa possui três diretores, e os seguintes setores: administrativo (estando nele o RH), comercial, obras, projetos e condomínios.

Existe um departamento na construtora responsável pela GP, porém parte das atividades é realizada por empresa terceirizada. O departamento de Recursos Humanos – RH da organização existe desde o início de suas atividades.

Com formação em Gestão de Recursos Humanos, o gerente é o único que compõe esse departamento, desenvolvendo atividades que considera rotineiras, se reportando aos diretores, e prestando um serviço tradicional de GP. A construtora C registrou em 2013, 109 demissões.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A construtora A apresentou em 2013, 90 demissões. Tendo como principais motivos o período de experiência e término da obra.

No momento do término da obra, as construtoras selecionam quem continua ou não prestando serviços a mesma. Observando-se que a rotatividade dos empregados com a perda e reposição de funcionários é um processo oneroso. Assim, a gestão dos recursos humanos nas organizações passa pela necessidade de determinar qual a quantidade certa de demissões, considerando quando é mais eficaz manter ou demitir, ou até encorajar empregados a deixarem a empresa. Sendo o fator-chave para essas decisões o valor daqueles que devem permanecer (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Todavia, o momento do término da obra como um dos principais motivos para a rotatividade na construtora A, prova o que Oliveira (2010*apud*TOMASI; OLTRAMARE, 2014) destacou que existe uma grave falha nas empresas brasileiras devido à ausência de políticas gestão de pessoas que mantenham os funcionários empregados, acontecendo de os mesmos permanecerem apenas durante a construção da obra.

Assim tem-se um ambiente de total instabilidade e devido ao perfil de alta rotatividade de trabalhadores no setor da construção civil, as práticas adotadas pela Gestão de Pessoas dessas empresas devem levar em consideração o impacto provocado por essa alta rotatividade no trabalho de seus profissionais. Impacto este que vai interferir diretamente na produtividade individual, organizacional e setorial nesse ambiente.

Existindo como ações já praticadas pela organização para a inibição da alta rotatividade, e assim políticas de GP, a recontração de trabalhadores que se destacam, ocorrendo até a realocação (cargo/função) do mesmo. Além da promoção da alfabetização e treinamento/capacitação para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Esse foco na valorização do conhecimento e sua gestão pelas construtoras estão de acordo com a fase atual da Gestão de Pessoas para a administração dos recursos humanos. Como destacam Vilas Boas e Andrade (2009), onde o fator conhecimento tornou-se o requisito das organizações para a diferenciação dos profissionais, utilizando as práticas de gestão de pessoas para valorização de seus profissionais. O profissional deve agregar

conhecimento e interferir para um melhor processo da empresa, tornando-se o diferencial competitivo dessa organização.

Essas políticas de GP utilizadas, como a realocação e promoção da alfabetização dos trabalhadores destacam a presença dos desafios atuais que as construtoras enfrentam para a contratação e permanência de trabalhadores que tragam valor para as mesmas. Desafios de gestão para a longevidade da organização:

Para superar esses desafios, os dirigentes e suas equipes devem estar atentos às novas perspectivas ou tendências de gestão de pessoas nesse início de milênio, perspectivas essas relacionadas ao processo de gerir pessoas, mas que afetam as organizações como um todo. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 228)

A valorização dos operários com sua qualificação destaca a importância, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), da organização e o profissional saberem gerir e aplicar da melhor forma o conhecimento visando o alcance dos melhores resultados tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. Tendo-se um diferencial competitivo.

O gerente entrevistado destacou uma das principais dificuldades nesse setor: “existe uma falta de apoio do governo para qualificação, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores da construção civil, e também para proporcionar esportes, lazer”.

Observando que fica na maioria das vezes a cargo da própria empresa promover essa qualificação. Porém, encontra-se uma qualificação crescente dos profissionais dessa área.

Segundo o gerente entrevistado, existe uma falta de interesse por jovens profissionais para atuarem na construção civil, como fica clara em sua fala: “existe uma falta de vontade do filho desse profissional da construção de trabalhar na mesma atividade que o pai. ”

Destacando a importância do apoio da organização: “daí a importância da manutenção e qualificação dos profissionais que já existem na construção, e desenvolver políticas de GP para atração de novos. ”

Essa falta de interesses dos jovens profissionais é um dos sinais da realidade do setor, onde na construção civil, a rotatividade está diretamente ligada a fatores como as desfavoráveis condições de trabalho, falta de perspectiva de qualificação profissional pelos

operários, além da baixa remuneração (OLIVEIRA, 2010 *apud* TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

Já a construtora B, não controlou o quantitativo de demissões nos últimos anos. Mas segundo o gerente entrevistado o principal motivo da rotatividade é o término da obra. A realocação é a ação utilizada para inibir a alta rotatividade, que é considerada algo já característico da própria atividade da construção civil. Não sabendo identificar se a motivação e a rotatividade estão relacionadas.

A falta de controle do quantitativo de demissões pela construtora destaca uma grave falha de gestão, pois devido a importância de seu controle, a grande maioria das organizações medem a quantidade de suas demissões. Sendo o ideal manter esses números em zero, ou manter a média da concorrência. Medir essa quantitativo é importante, pois são dados que transformados em informações, interferem para um melhor processo decisório nas organizações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

O principal motivo para a rotatividade destacada pelo gerente de GP da construtora, o término da obra, é justificado segundo pesquisa do DIEESE (2014b) por acontecer no setor da construção civil, a própria característica da dinâmica de seu processo produtivo. Uma descontinuidade temporal e a sazonalidade, que contribuem para o elevado número de rotatividade. Porém, a liberdade e facilidade de contratação e demissão também são determinantes, pois existe um baixo custo nesse processo devido à falta de mecanismo legal que iniba demissões imotivadas, por decisão do empregador. Assim, se destaca a importância de uma boa gestão de pessoas para inibir esse fenômeno.

A construtora C registrou em 2013, 109 demissões. O perfil dos trabalhadores demitidos ou que pediram demissão são aqueles com pouca experiência, geralmente jovens, e em período de experiência.

Avaliando-se a rotatividade segundo os atributos pessoais dos trabalhadores, observa-se com a pesquisa do DIEESE (2014a), que são predominantes os desligamentos entre pessoas mais jovens, faixas etárias mais baixas no setor da Construção Civil.

O principal motivo dessa rotatividade foi os trabalhadores privilegiarem o salário, não os benefícios. Tendo-se uma forte concorrência baseada em qual construtora está se pagando

o maior salário. Demonstrando na prática a baixa remuneração do setor, como já foi destacada por Oliveira (2010).

As práticas de gestão de pessoas para a inibição da alta rotatividade acontecem principalmente através dos diversos benefícios oferecidos pela empresa, objetivando a valorização dos profissionais, como: premiação para o funcionário de destaque (a cada 3 meses), gratificação extra (a cada 5 anos), estímulo ao estudo, fornecimento de 3 refeições diárias, moradia, entre outros.

Práticas de valorização do trabalhador que combatem características historicamente negativas da indústria:

Na Indústria da Construção, o atraso histórico das relações de trabalho, a ausência de ação propositiva e fiscalizatória do Estado no enfrentamento das questões centrais que têm impactos sobre o setor - informalidade, rotatividade, terceirização, saúde e segurança - são os principais desafios a serem vencidos de forma a estabelecer relações e condições de trabalho decentes para os trabalhadores. (DIESE, 2014b, p. 61)

Segundo o gerente entrevistado da construtora C, a rotatividade não influencia a motivação e produtividade dos trabalhadores, existindo um perfil de profissionais que compõem essa rotatividade: “é algo característico apenas a trabalhadores sem experiência, e em período de experiência, e jovens. ”

Por meio de uma remuneração baseada em produtividade, e tendo como um dos determinantes para ocorrer alta rotatividade no setor da construção civil, o trabalhador ser contratado por obra. O que determina um prazo para o trabalho daquele profissional pelo projeto de obra preestabelecido.

Observa-se que as construtoras investem em ações para a melhoria das condições de trabalho, como exemplo o estímulo a capacitação. Tudo isso para que os operários tenham perspectiva de melhor qualificação profissional e assim melhor gratificação.

6. POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS UTILIZADAS PARA O COMBATE DA ROTATIVIDADE PELA CONSTRUÇÃO CIVIL

Apesar de as empresas possuírem a certificação ISO 9001, e serem de grande porte, as mesmas terceirizam boa parte das competências da gestão de seus funcionários, contratando empresas especializadas da própria cidade. Deixando na organização o mínimo possível de pessoas responsáveis por atividades de RH.

Todavia, como ponto positivo para as construtoras estudadas, os gerentes responsáveis serem especializados em gestão de pessoas.

Verificando-se a falta de controle de dados, como a falta do registro do quantitativo de demissões por ano, que trabalhados poderiam ser transformados em informações. E essas informações utilizadas de forma estratégica, como para a redução da rotatividade e manutenção dos melhores profissionais, e assim ganhar vantagem competitiva frente à concorrência.

Existindo uma clara perspectiva de que apenas as atividades rotineiras já realizadas satisfazem a gestão de seus recursos. Verifica-se uma grave falha de gestão, pela ausência de organograma elaborado. Mostrando uma problemática que vai além do setor de RH, onde os principais motivos das demissões são o período de experiência e o término da obra, segundo as construtoras. Indo de acordo com o que acontece na indústria da construção, onde há maior rotatividade entre jovens e como uma das principais causas das demissões o próprio término da obra.

A rotatividade é encarada pelas construtoras como algo já característico do setor, e as políticas utilizadas são em sua maioria voltadas para a formação de profissionais que tragam diferencial competitivo para a organização, e assim esses profissionais são mantidos e estimulados por uma série de benefícios em cada organização, como a gratificação extra, capacitação, recontração e realocação.

Esses benefícios interferem diretamente em aspectos individuais do trabalhador como: motivação, satisfação, saúde, entre outros fatores. Fatores estes que irão estar diretamente relacionados com o resultado final do trabalho do mesmo e, conseqüentemente, no resultado

agregado da organização e na qualidade de do profissional. O trabalho não atendendo às necessidades e expectativas básicas do indivíduo, o mesmo não irá estar motivado para apresentar resultados dentro da organização, refletindo diretamente em sua satisfação (KUROGI, 2008).

Assim, o combate da rotatividade para as organizações pesquisadas acontece através de políticas de gestão de pessoas que promovam a valorização do profissional da construção civil, mostrando a fragilidade da atividade em formação e especialização desses trabalhadores tão demandados pelo mercado.

7. CONCLUSÃO

As construtoras estudadas nessa pesquisa são grandes empresas, com uma qualidade diferenciada reconhecida pelo mercado, de seus produtos e serviços. Porém que negligenciam a Gestão de Pessoas de seus colaboradores, pois tratam a GP como atividade meramente rotineira, além da contratação de empresas terceirizadas para as atividades de RH. O que provoca perda de informações valiosas que poderiam ser utilizadas estrategicamente pelas organizações estudadas.

As construtoras pesquisadas encaram a rotatividade como um problema característico do setor, sofrem as consequências dessa característica com a rotatividade de trabalhadores com fraca formação, especialização e experiência. Remediando essa problemática com incentivos financeiros e não-financeiros para a manutenção daqueles que tragam diferencial para as mesmas.

Partindo do problema dessa pesquisa, de como as organizações da construção civil trabalham suas práticas de gestão de pessoas para solucionar o problema da alta rotatividade característico do setor, chega-se como resultado que as construtoras pesquisadas trabalhem práticas de valorização de seus trabalhadores.

Políticas que buscam manter os melhores profissionais e construir uma melhor condição de trabalho, e assim combater a alta rotatividade. O que responde ao objetivo geral dessa pesquisa, que é verificar como as práticas de gestão de pessoas ajudam as organizações a solucionar o problema da alta rotatividade característico do setor da construção civil.

E em relação aos objetivos específicos, ao longo do referencial teórico pode-se analisar a abordagem teórica sobre a rotatividade na construção civil. Os resultados das entrevistas realizados com a gerência das construtoras e os dados fornecidos por documentos das mesmas, permitiram verificar a correlação dos altos índices de rotatividade de pessoal com as principais práticas das construtoras. E assim levantando quais as práticas de gestão de pessoas mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal para o setor da construção civil, segundo o estudo dos casos.

As limitações para a realização da pesquisa foram a falta de controle das construtoras sobre a quantidade do número de demissões nos últimos anos, o que acabou impossibilitando uma análise quantitativa como a medição da taxa de rotatividade de pessoal nas empresas, e uma análise da mesma. Outras limitações foram a resistência das empresas para pesquisas, como ficou claro com a não autorização da divulgação do nome das construtoras, e a limitação das informações passadas.

O presente trabalho focou os impactos das políticas de gestão de pessoas, na perspectiva da gerencia das construtoras pesquisadas, para acontecer a alta rotatividade no setor. Assim, como sugestão para outras pesquisas, seria interessante observar esses mesmos impactos, todavia na perspectiva dos colaboradores.

Humanizar a força de trabalho em qualquer setor é fundamental para a garantia dos melhores resultados, sendo responsabilidade da sociedade e assim das empresas, proporcionarem trabalho digno e justo. Solucionando problemas gerenciais e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 7º Ed, 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CBIC. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção.** Disponível em: <<http://www.cbic.org.br>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONTAS NACIONAIS/IBGE. **Indicadores de Desempenho – Construção Civil.** Disponível em: <http://www.pdp.gov.br/Relatorios%20de%20Programas/Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil_Desempenho.pdf>. Acesso em: 21 de out. 2013.

CONSÓRCIO CASE CONSTRUCTION. **Participação da Construção Civil no PIB.** Disponível em: <http://www.conSORCIONAlcase.com.br/construction/index.php?pag=noticias&id_noticia=70>. Acesso em: 21 de out. 2013.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2015.

DIEESE. **Os números da rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da Rais 2002 – 2013.** São Paulo: DIEESE, 2014a. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2014/numerosRotatividadeBrasil.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

DIEESE. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical.** São Paulo: DIEESE, 2014b. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2014c. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa** / trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

HALPIN, Daniel W.; WOODHEAD, Ronald W. **Administração da Construção Civil**/ Tradução Orlando Celso Longo; Vicente Custódio de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

KUROGI, Marcia Sumire. **Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens**. Revista de Ciências Gerenciais – Faculdade Anhanguera de Anápolis. vol XII, n 16, 2008, p. 49-62. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/382/378>> Acesso em 20 de outubro de 2015.

LIMA, Manolita Correia. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. 2. Ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**/ Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 23 de nov. 2015.

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteísmo e rotatividade**: proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1973/1/PB_COECI_2013_2_11.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2015.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos/ trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE I

Entrevista Semi-estruturada

Caracterizando a empresa

- 1- Razão Social;
- 2- Endereço;
- 3- Breve histórico da empresa;
- 4- Porte da Empresa;
- 5- Missão/ Visão/ Slogan/ Logomarca;
- 6- Organograma;
- 7- Número de funcionários (e se possível quantos estão envolvidos na atividade fim, e quantos nas atividades meio – staff).

Caracterizando o departamento

- 8- Existe um departamento que cuida da gestão de pessoas?
- 9- Qual o nome da área/departamento responsável na construtora pela gestão de pessoas?
- 10- A quanto tempo existe esse departamento na empresa (se existir)?
- 11- Qual a formação do gerente de gestão de pessoas?
- 12- Quantos funcionários estão envolvidos nesse departamento?
- 13- Quais as atividades que o departamento desenvolve?
- 14- A quem o gerente de gestão de pessoas se reporta no organograma?
- 15- Qual a posição da gestão de pessoas na empresa: consultoria interna ou estratégica?
- 16- Quantitativo de demissões nos últimos anos (Índice de Rotatividade).

Caracterizando o setor

- 17- Quais os principais motivos da alta rotatividade no setor sob a perspectiva da empresa?
- 18- Já existem ações para a inibição da alta rotatividade de colaboradores na empresa (práticas de gestão de pessoas)?
- 19- E se sim, quais práticas?
- 20- Quais características do setor que são determinantes para ocorrer alta rotatividade?
- 21- Você considera que a rotatividade desse setor influencia na motivação e produtividade dos trabalhadores?