

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CONSÓRCIO ARENA NATAL

Bruno Alves Linhares

Bacharelado em Odontologia. Bacharel em Administração de Empresas.
Universidade Potiguar. E-mail: brunoalveslinhares@gmail.com

Camila Ferreira Nascimento

Bacharel em Administração de Empresas. Universidade
Potiguar. E-mail: camilaferreira.adm@hotmail.com

Envio em: Julho de 2013

Aceite em: Setembro de 2013

RESUMO: Na atual conjuntura mercadológica o capital humano deixou de ser tratado como recurso e agora é tratado como parceiro das organizações. Nesta vertente, o presente artigo teve como objetivo identificar as causas da rotatividade de pessoal no Consórcio Arena Natal, empresa do segmento de construção civil pesada, que atingiu uma média mensal de índice de rotatividade de 15,79% em seus 13 primeiros meses de operações. A pesquisa empregou como coleta de dados, a aplicação de formulários com recém-desligados da referida empresa no período de outubro e novembro de 2012, permitindo assim, levantar dados referente a informações sobre tipos de desligamento, política interna de RH, níveis de satisfação sobre determinados fatores, além do clima organizacional. O efeito da rotatividade de pessoal envolve vários dos fatores que causam a incidência deste. Contudo, para a realização do estudo, utilizou-se uma pesquisa descritiva, através da observação e relato dos fatos ocorridos respondidos nos formulários em questão. Como resultado, identificou-se que a empresa citada é responsável por 85% das demissões em questão, o que se caracteriza que a própria gera a rotatividade de pessoal, devido ao seu recrutamento e seleção de pessoal ser ineficaz – a empresa pesquisada não estabelece critérios para os cargos ofertados, tão pouco existem ferramentas de recrutamento e seleção neste processo - contratando funcionários não conforme as necessidades dos cargos ofertados, consequentemente tendo que em curto período de tempo demiti-los..

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. Construção civil pesada. Recrutamento e seleção.

TURNOVER: NATAL ARENA CONSORTIUM

ABSTRACT: In the current marketing conjuncture, the human capital is no longer treated as a resource and now is treated as a partner of the organizations. On this side, the present article had as a goal to identify the cause of people turnover in the Natal Arena Consórcio, a company in the segment of heavy civil construction, that achieved a monthly average of 15,79% in turnovers, in the first 13 months of operation. The research used forms as a data collection with the dismissed employees of the company in the period of October and November of 2012, allowing therefore, to raise data referring to the information about the kinds of dismissal, internal human resources, levels of satisfaction about certain factors, besides organizational environment. The effect of the human turnover involves different factors that cause the incidence of those. However, for the realization of the study, it was used a descriptive research, through the observation and report of facts answered in the forms. As a result it was identified that the company was responsible for 85% of the dismissal, which can characterized as the company itself generates the human turnovers, because its recruitment and selection of employees being ineffective – the company doesn't establish criteria's for the jobs offers, neither there are no recruitment and selection tools in this process – hiring employees that don't fit the necessities of job offers, consequently having to dismiss them in a short period of time.

Key Words: Turnover. Heavy civil construction. Recruitment and selection.

1. INTRODUÇÃO

O capital humano é imprescindível para uma efetiva continuidade dos procedimentos e operações nas organizações. Partindo deste princípio, vê-se que o conhecimento tácito – o conhecimento contido na mente das pessoas - não pertence à organização, e sim ao colaborador, ou seja, as organizações perdem este conhecimento no momento no qual o colaborador deixa de fazer parte do seu quadro funcional.

Por tal motivo, nota-se atualmente uma forte tendência nas empresas em elaborar estratégias e políticas de RH - planos de carreira, política salarial, benefícios, dentre outros - com a finalidade de estimular a motivação de seus clientes internos e reter seus talentos, pois hoje se considera as pessoas não mais como um recurso, e sim um parceiro na organização.

Visto este, compara-se uma alta rotatividade de pessoal a uma “âncora” nas organizações, uma vez que faz com que estas percam o bom capital intelectual que possuem; traz consigo despesas extras - recrutamento, seleção, admissão e treinamento para contratações substitutas - o que, conseqüentemente, afeta o custo do financiamento do processo organizacional, que reflete no custo do produto ou serviço final.

No setor da construção civil, o nível de rotatividade é alto. Segundo estudo realizado pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) sobre a taxa de rotatividade nos setores de atividade econômica - excluídas as transferências, aposentadorias, falecimentos e desligamentos voluntários - no ano de 2009, o setor da Construção Civil, embora tenha um pequeno peso no total de vínculos trabalhistas, apresenta uma taxa de rotatividade de 86,2%.

Assim, o presente artigo abordará a temática da rotatividade de pessoal no Consórcio Arena Natal, empresa de construção civil pesada, fundada em agosto de 2011, dispondo de sua sede na própria localidade da obra, à avenida Prudente de Moraes, 5121, Lagoa Nova – Natal/RN, CEP: 59.064-903.

Objetiva-se com este estudo identificar as causas da rotatividade de pessoal no Consórcio Arena Natal, sendo realizado por meio de uma pesquisa. Portanto, este artigo é importante para a referida empresa, pois irá fornecer informações e dados sobre a rotatividade de pessoal, podendo a própria elaborar estratégias e implantá-las baseada neste estudo. É oportuno ainda para o setor de construção civil regional, para que se tenha conhecimento sobre quais fatores influenciam na migração de funcionários para outras empresas ou obras, e oportuno também para o meio acadêmico, pois esta temática focada na construção civil é pouco abordada.

A viabilidade deste artigo se dá pelo vasto acervo bibliográfico com informações acerca desta temática, e, ainda, a facilidade de acesso à empresa e seus dados relacionados à circulação de pessoal e outros aspectos.

Por fim, o resultado da referida pesquisa identificou que o próprio Consórcio Arena Natal gera a rotatividade de pessoal, devido seu recrutamento e seleção de pessoal ser ineficaz – a empresa pesquisada não estabelece critérios para os cargos ofertados, tão pouco existem ferramentas de recrutamento e seleção neste processo - contratando funcionários não conforme as necessidades dos cargos ofertados, consequentemente tendo que em curto período de tempo demitir estes.

2. METODOLOGIA

O presente artigo tem a finalidade de analisar as causas que influenciam na rotatividade de pessoal no Consórcio Arena Natal, para a realização deste foi realizada uma pesquisa, que quanto a sua natureza, classifica-se como uma pesquisa de resumo.

Partindo para a abordagem de pesquisa quanto aos fins, este artigo corresponde a uma pesquisa descritiva, tendo como enfoque relatar os acontecimentos, fatos e características ocorridas.

Referente aos procedimentos da pesquisa, este artigo se caracteriza como uma pesquisa de campo. Desta forma, para o tratamento dos dados foi abordado o método quantitativo de pesquisa, que por meio deste método foram aplicados formulários com recém-desligados da empresa nos meses de outubro e novembro de 2012, caracterizando assim uma amostra não probabilística.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Muito se fala do capital humano nas organizações, e de como este é um dos principais recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Chiavenato (2008) em conjunto as pessoas constituem o capital humano que compõe a organização. Para ele, este capital pode valer mais ou valer menos variando, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização, com o propósito de deixá-la mais competitiva.

Deste modo, influenciar, estimular e motivar pessoas é de suma importância, pois se entende que o capital humano é um recurso organizacional do qual necessita de controle.

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Portanto, sente-se a necessidade do gerenciamento de pessoas, uma vez que, por meio dos indivíduos e de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, as organizações oem êxito em desempenhar suas atividades, tornando-se eficazes quanto ao atingimento de suas

metas e objetivos. Assim se exaltar o quão grande é o desafio para o administrador ao gerenciar pessoas.

Ao abordar o gerenciamento de pessoas, identifica-se a importância deste como papel de “harmonizador” entre os interesses da organização e os interesses dos indivíduos inseridos no contexto organizacional.

Gil (2006, p. 17) conceitua a gestão de pessoas como: “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Sabe-se então que para o funcionamento das organizações, necessita-se de pessoas, e as pessoas necessitam das organizações como um passo para a conquista de seus objetivos pessoais e ainda fornecer sua subsistência.

Dutra (2006) afirma que é papel da gestão de pessoas o desenvolvimento mútuo, do qual a empresa deve estimular e criar condições necessárias para que a própria empresa e as pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações estabelecidas.

Outro papel da gestão de pessoas segundo Dutra (2006), é a de fornecer satisfação mútua, devendo a gestão de pessoas alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Assim, entende-se que a gestão de pessoas tem a função de integralizar as pessoas com as organizações para que ambas atendam às necessidades umas das outras.

Ao se falar do papel da gestão de pessoas, acentua-se também a necessidade de conhecimento sobre suas políticas, estas estão relacionadas principalmente a procedimentos, os quais servem como um manual para determinados questionamentos a fim de saber como executá-los.

Segundo Chiavenato (2008), as políticas são guias para as ações, e, servem de provisão de respostas a questionamentos ou a problemas que podem vir a ocorrer com frequência, consequentemente minimizando a procura dos subordinados aos seus supervisores para esclarecimentos ou soluções para cada caso.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008), as políticas de recursos humanos fornecem maneiras de como as organizações pretendem lidar com seus colaboradores e pela intermediação destes atingir os objetivos organizacionais, o que consequentemente permite condições para o alcance de objetivos individuais os quais variam enormemente conforme cada organização.

Ressalta-se que cada organização tem sua política de gestão de pessoas diferenciada. Porém, existem fatores na composição das políticas em comum a todas, dos quais se refere ao recrutamento e seleção de pessoal, integração de novos funcionários, manual de cargos, plano de carreira, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários, benefícios, treinamento, dentre outros.

A gestão de pessoas possui diversas atividades para gerenciar o capital humano nas organizações, dentre as quais estão inclusas o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e remuneração, que será abordado a seguir.

O recrutamento e seleção são atividades, que, juntas fornecem a entrada de capital humano nas organizações. Segundo Araujo e Garcia (2009), o recrutamento e seleção estão plenamente interligados, um complementando o outro, ficando assim difícil fazer uma distinção entre eles, embora se refiram a resultados finais divergentes.

A função do recrutamento está diretamente ligada à capacitação de pessoas no mercado de trabalho. Ainda conforme Araujo e Garcia (2009), o recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos.

Outro ponto importante a se frisar no recrutamento é sua importância para um abastecimento de pessoas adequadas que se encaixem para a seleção. Gil (2006) afirma que o processo de recrutamento consiste na atração de candidatos potencialmente qualificados com a capacidade de ocupar cargos dentro das organizações.

No recrutamento ainda se faz necessário definir critérios (saber quais atribuições e descrições do cargo), para a partir deste estabelecer qual a melhor forma de recrutamento - interno (captando candidatos dentro da própria organização) ou externo (captando pessoas no mercado) – o que implica também que terá um menor custo para realizá-lo.

A seleção, como esta própria se refere, tem como responsabilidade selecionar os candidatos recrutados que melhor se adéquam ao cargo ofertado.

Conforme Marras (2007), a seleção de pessoal é uma atividade que tem a finalidade de escolher, sob uma metodologia específica, candidatos a emprego recebidos do processo de recrutamento, visando suprir a necessidade de capital humano da empresa.

Após o candidato passar pelas etapas de recrutamento e seleção e ser efetivamente contratado pela empresa, este precisará de treinamento.

Milkovich e Boudreau (2010, p.338) definem treinamento como, “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”.

O treinamento é uma das principais atividades da gestão de pessoas, o qual tem como propósito capacitar e desenvolver as atitudes, habilidades e competências das pessoas inseridas nas organizações, com o objetivo de melhoramento da execução dos processos internos da empresa.

De acordo com Marras (2007, p.145) ,“o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador”. Assim, como consequência o treinamento enriquece a bagagem de conhecimentos do colaborador.

A utilização da ferramenta de treinamento depende das necessidades e dos objetivos organizacionais. Segundo Marras (2007), os objetivos do treinamento podem ser específicos (formação profissional, especialização e reciclagem) ou objetivos genéricos (aumento da produtividade e qualidade, Incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional ou atendendo a exigências das mudanças).

Marras (2007) afirma ainda que o treinamento também pode corrigir eventuais diferenças de conhecimento entre os colaboradores, para uma melhor execução dos procedimentos internos organizacionais.

Para a mensuração da qualidade do treinamento, e saber se este atendeu totalmente às expectativas como ferramenta para aprimoramento organizacional, necessita-se avaliar as pessoas.

Segundo Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho é um acompanhamento contínuo do desempenho individual de cada colaborador em seu respectivo cargo e seu desenvolvimento futuro.

Desta forma, vê-se que a avaliação de desempenho consiste em obter conhecimento sobre as pessoas contidas nas organizações, com foco principal no exercício de suas atividades, que devem estar em conformidade com a necessidade organizacional e atender às expectativas do cargo auferido. Ainda, através da ferramenta de avaliação de desempenho, é possível saber se os resultados do investimento (treinamento) no funcionário estão condizentes àqueles estipulados pelas políticas de gestão pessoais.

Gil (2006) afirma que, com a avaliação de desempenho, torna-se possível definir o grau de contribuição de cada funcionário, saber se o colaborador está qualificado para atender às exigências do cargo e identificar se os treinamentos têm contribuído para o bom desempenho do quadro funcional.

Outro fator importante a se destacar e que através da contribuição da avaliação de desempenho, pode-se elaborar uma política de gestão de pessoas mais adequada para cada organização.

Assim, conhecer o desempenho das pessoas nas organizações e saber se suas atribuições se e estão em sintonia com as exigências do cargo exercido, é fundamental para o andamento eficiente dos procedimentos nas organizações.

Outra atividade da gestão de pessoas a se ressaltar é a remuneração. A remuneração se conceitua como uma forma de compensar as pessoas pelo seus serviços prestados nas organizações, implica ainda em uma maneira de motivar e valorizar o capital humano .

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), a remuneração é uma arma que atrai, mantém e motiva os empregados, mas também é o principal custo organizacional, por tal motivo deve ser bem administrado. Ainda conforme Milkovich e Boudreau (2010, p.381), “a remuneração inclui o retorno financeiro, os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

Assim, identifica-se uma reciprocidade entre as pessoas e as organizações. As pessoas fornecem conhecimento, disponibilizam tempo (dentre outros fatores), e em contra ponto esperam das organizações uma forma de contraprestação (salário), do qual estas organizações esperam alcançar suas metas e objetivos através do desempenho das pessoas.

Ao abordar a rotatividade de pessoal, vê-se que esta consiste no fluxo de entradas e saídas de pessoas nas organizações em determinado período de tempo, entende-se também que esta não é uma causa, porém um efeito nas organizações. Segundo Chiavenato (2009, p.40), “o termo rotatividade ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

Existem dois tipos de rotatividade, a provocada pelas pessoas e a provocada pelas organizações.

A mais comum é a provocada pelas organizações. Chiavenato (2009) afirma que este tipo de rotatividade ocorre quando as empresas buscam melhorar o seu potencial humano, e ainda para a redução de quadro de pessoal (enxugamento), para reduzir as atividades, que, conseqüentemente reduzem os seus custos.

A rotatividade provocada pelas pessoas ocorre por iniciativa do indivíduo, seja por motivos próprios ou implícitos nas organizações. Chiavenato (2009) relata que as empresas necessitam identificar os motivos que estão provocando esses desligamentos, com a finalidade de atuar sobre eles a fim de eliminar qualquer sintoma de rotatividade provocada pela empresa que influencie na decisão voluntária do funcionário de se desligar.

Pomi (2005 apud ARAUJO; GARCIA, 2009 p.87) expõem que, “o alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação das pessoas e no comprometimento gera ainda mais absenteísmo e rotatividade”.

Sabe-se ainda que a empresa perde muito com este fluxo de entradas e saídas de pessoal, seja com custos diretos – rescisões, recrutamento, seleção, admissão e treinamento de novos funcionários – ou custos indiretos – como a produtividade e tempo, desde o período para entrada do novo funcionário e a adaptação dele no trabalho.

Como já se sabe, um alto índice de rotatividade de pessoal é prejudicial para as organizações, diagnosticar os principais fatores que levam a ocorrer este efeito é importante para a retenção de pessoal. De acordo com Chiavenato (2009), a rotatividade é um efeito de diversos fenômenos localizados no ambiente interno e externo à organização que condicionam a atitude da própria organização e do comportamento do pessoal.

Chiavenato (2009) identifica como fatores externos relacionados à rotatividade de pessoal a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho, dentre outros.

Os fatores internos ligados à rotatividade de pessoal correspondem principalmente às políticas de gestão de pessoas da organização. Chiavenato (2009) afirma que os fenômenos internos estão relacionados à política salarial, política de benefícios, estilo de gestão exercido, oportunidade de crescimento na organização, relacionamentos interpessoais, clima organizacional, cultura da organização, política de recrutamento e seleção de pessoal, política de treinamentos, avaliação desempenho, entre outros fatores relacionados à gestão de pessoas.

Referente à rotatividade de pessoal no setor da construção civil, sabe-se que este segmento é um dos setores que mais empregam no país, e nele estão relacionados todos os processos produtivos relacionados às obras, tanto de pequeno quanto de grande porte. Segundo a receita federal, a construção civil é conceituada como “a construção, a demolição, a reforma, a ampliação de edificação ou qualquer outra benfeitoria agregada ao solo ou ao subsolo”.

De acordo com Ribeiro (2011), o setor da construção civil tem um forte papel na contribuição da economia brasileira, sendo este responsável por absorver no mercado de trabalho grande parte da mão-de-obra, este dentre outros fatores levam este setor a ter uma atenção redobrada, além de receber maiores incentivos e benefícios pela parte dos governantes do nosso país.

Conforme Bonatelli (2012), a criação de vagas de emprego - contratações menos demissões – em agosto de 2012 na construção civil em todo o País atingiu 12,7 mil vagas, um crescimento de 0,37% em relação a julho.

Ao analisar estas informações, vê-se que o setor de construção civil está em processo de aquecimento, principalmente no que se tange a obras de grande porte referente à Copa de 2014 e às Olimpíadas de 2016.

Apesar de indicadores altos quanto à geração de emprego, o setor da construção civil se caracteriza por ter um alto índice de rotatividade de pessoal. Segundo pesquisa feita pelo DIEESE (2010), mesmo com muitos empregos gerados, a construção civil tem como grande problema a rotatividade da mão-de-obra: enquanto 2,4 milhões de trabalhadores foram contratados em 2010, outros 2,2 milhões perderam o emprego.

Um fator a explicar essa rotatividade de pessoas está no tipo de contratação do trabalhador. Ainda segundo o estudo do DIEESE (2010), um dos motivos é a particularidade do processo produtivo. A duração do tempo de trabalho na construção se dá por contrato temporal ou empreitada, ou seja, o contrato de trabalho desses trabalhadores se encerra assim que termina determinada fase da obra, ou, em alguns casos, os trabalhadores são transferidos para outros canteiros.

Outro fator que motiva a rotatividade de pessoas de acordo com o DIEESE (2010) é a redução dos custos para a construtora, pois a rotatividade rebaixa o salário dos trabalhadores do setor.

Por fim, vê-se que não há estabilidade no mercado de construção civil quanto à rotatividade de pessoal, devido à instabilidade do próprio segmento uma vez que para as empresas deste ramo é mais lucrativo demitir seu pessoal, como forma de manter a mão-de-obra com salários mais baixos, além de não reter este capital humano à espera de obras futuras, já que como citado anteriormente, as empresas de construção vivem de obras de curto prazo e empreitadas.

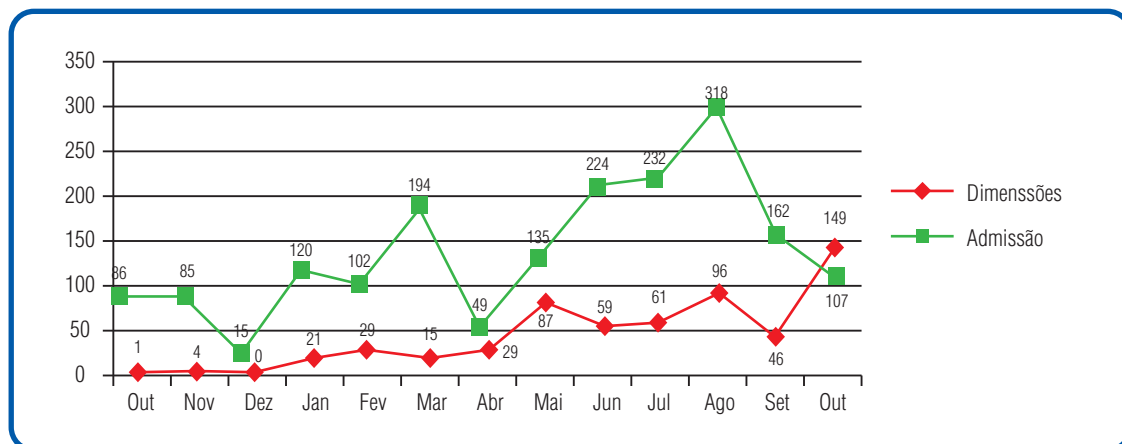
4. ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi aplicada no Consórcio Arena Natal, empresa que é especializada na construção civil pesada. A referida foi fundada com o objetivo de execução das obras e serviços de engenharia relacionados à demolição e remoção dos Estádios do Machadão e Machadinho, construção do Estádio Arena das Dunas, além de seu estacionamento localizado na cidade do Natal, estado do Rio Grande do Norte, com a finalidade de prover os jogos da Copa do Brasil de 2014, sendo contratada pela Arena das Dunas Concessão e Eventos S.A.

Este consórcio se encontra formalizado na classe de empresa Ltda., contando atualmente com 1.281 funcionários e com previsão de contratação total de 2.400 durante toda obra, distribuídos nas mais diversas áreas da administração, engenharia e produção.

Expõe-se a seguir a quantidade de funcionários demitidos e admitidos no Consórcio Arena Natal, referente aos meses de outubro de 2011 a outubro de 2012.

Gráfico 01 – Admitidos e demitidos do Consórcio Arena Natal em quantidade, meses de outubro de 2011 a outubro de 2012.



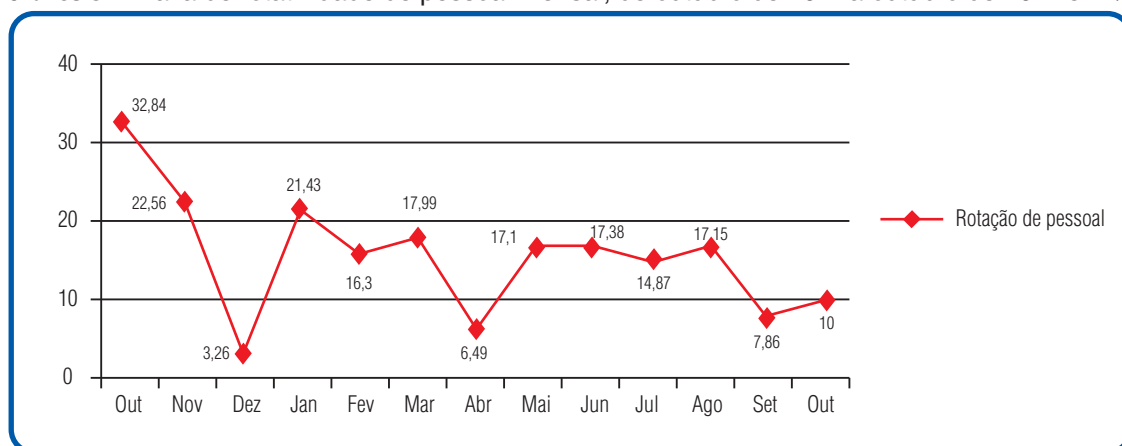
Fonte: Departamento de pessoal do Consórcio Arena Natal (2012).

Identifica-se uma oscilação quanto à admissão dos funcionários em cada período, devido às etapas da obra. De outubro a dezembro de 2011, deu-se início à obra, fase de terraplenagem o que necessitava de maior dependência de máquinas para remoção ou realocação de terra, a partir de janeiro até meados de maio de 2012 estavam sendo feitas as fundações da obra, precisando assim de maior efetivo humano. De junho a outubro de 2012, iniciou-se a fase de pré-moldados, a etapa mais longa da obra da qual necessitava do dobro do efetivo já contratado, além de abrir turno noturno na obra.

Outro ponto identificado, referente às demissões, é que esta segue um alinhamento crescente em quase todos os períodos da obra, determinada principalmente pelo total de efetivos.

Sobre os índices de rotatividade no Consórcio Arena Natal nos meses de outubro de 2011 a outubro de 2012:

Gráfico 02 – Taxa de rotatividade de pessoal mensal, de outubro de 2011 à outubro de 2012 em %



Fonte: Departamento de pessoal do Consórcio Arena Natal (2012).

Ao analisar o gráfico acima, nota-se que as taxas de rotatividade mensal são variáveis e independem do andamento da obra, entende-se assim que este índice está ligado a um fator interno à organização.

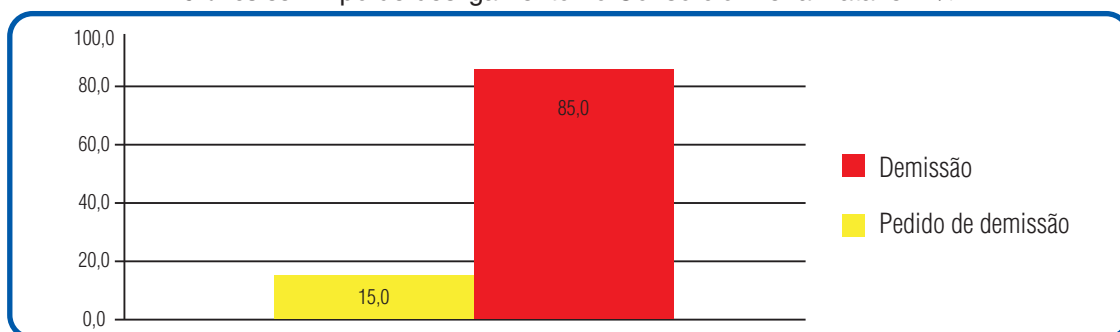
De acordo com Chiavenato (2009), não existe um índice de rotatividade ideal, porém um índice de rotatividade equivalente a zero denota um estado de esclerosamento da organização e um índice muito elevado também não é desejável, pois a empresa não obtém êxito em fixar e assimilar corretamente seus recursos humanos.

Deste modo, justifica-se a pesquisa referida pelo fato da empresa apresentar em 13 meses de operações, uma média mensal de rotatividade de pessoal de 15,79%, o que se considera alto.

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistados 60 recém-desligados da empresa citada, através de uma entrevista demissional contendo 12 questões objetivas, relacionadas principalmente a questões de gestão de pessoal, nível de satisfação, relacionamento com os colegas de trabalho e reposição de mercado de trabalho.

Segue abaixo o resultado das entrevistas demissionais realizadas:

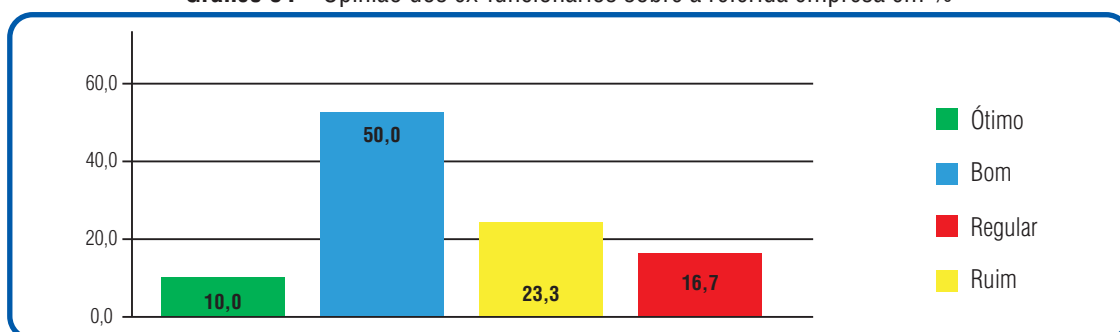
Gráfico 03 – Tipo de desligamento no Consórcio Arena Natal em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Do total dos tipos de desligamentos efetivados no Consórcio Arena Natal 85% foi realizado pela própria empresa e 15% partiu da iniciativa dos funcionários. O que demonstra que a própria empresa gera o efeito da rotatividade de pessoal.

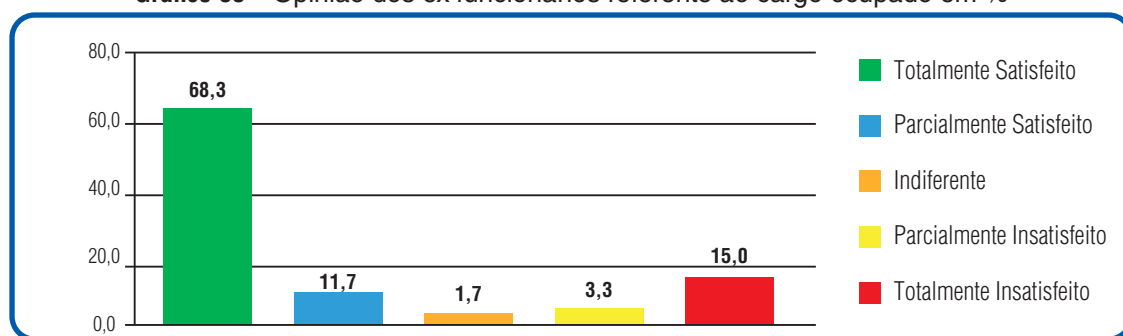
Gráfico 04 – Opinião dos ex-funcionários sobre a referida empresa em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Quando questionados sobre a sua opinião sobre a empresa citada, 50% dos entrevistados relatam que o Consórcio Arena Natal é uma empresa boa, seguidos de 23,3% que afirmaram ser uma empresa regular, 16,7% disseram ser uma empresa ruim e 10 % do total afirmaram ser uma empresa ótima. Assim, vê-se que em maior parte, os funcionários se sentiam satisfeitos em trabalhar no Consórcio Arena Natal.

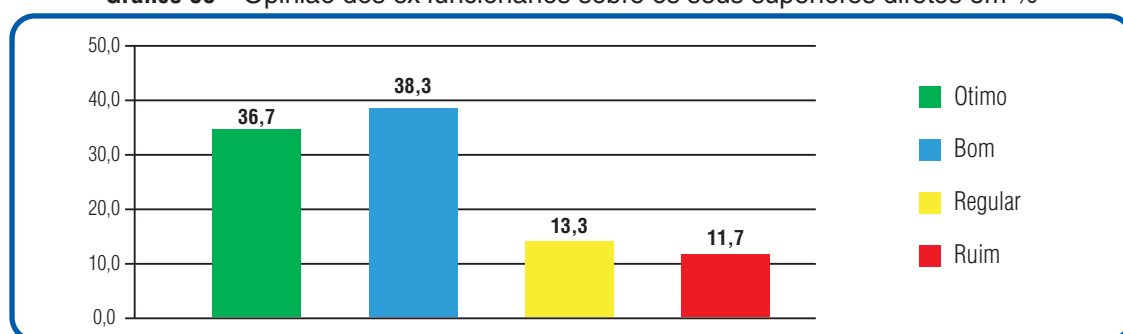
Gráfico 05 – Opinião dos ex-funcionários referente ao cargo ocupado em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Sobre o nível de satisfação dos funcionários relacionado ao cargo que ocupavam na empresa 68,3% afirmaram estar totalmente satisfeitos com o cargo exercido, seguidos de 15% que disseram estar totalmente insatisfeitos, 11,7% relataram estar parcialmente satisfeitos, 3,3% explicitaram estar parcialmente insatisfeitos com o cargo e 1,7% disseram ficar indiferentes quanto ao questionamento. Expõe-se que, em maioria, os funcionários da referida empresa se sentiam satisfeitos com o cargo que ocupavam na empresa.

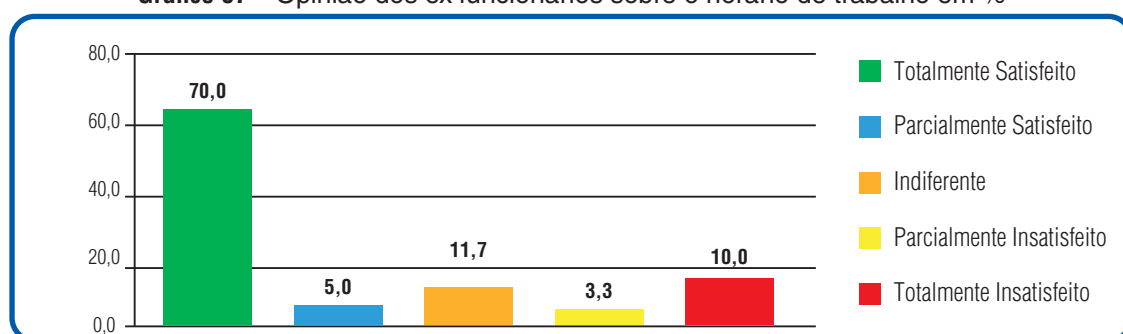
Gráfico 06 – Opinião dos ex-funcionários sobre os seus superiores diretos em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Referente à opinião dos entrevistados sobre seus superiores diretos, 38,3% dos funcionários afirmaram serem bons, seguidos de 36,7% que relataram que seus superiores diretos eram ótimos, 13,3% disseram ser regulares e 11,7% que relataram ser ruins, ou seja, grande parte dos funcionários classificavam seus superiores entre bom e ótimo o que explicita uma boa interação entre superiores e subordinados.

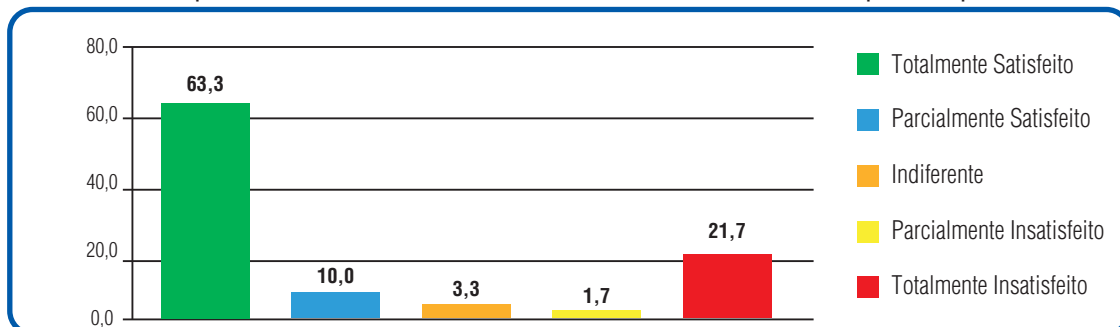
Gráfico 07 – Opinião dos ex-funcionários sobre o horário de trabalho em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Relacionado ao horário de trabalho, 70% dos entrevistados afirmaram estar totalmente satisfeitos, seguidos de 11,7% que relataram estar indiferente quanto ao questionamento, 10% relataram estar totalmente insatisfeitos, 5% disseram estar parcialmente satisfeitos e 3,3% parcialmente insatisfeito com seu horário de trabalho. Deixa-se explícito que grande parte dos funcionários se sentiam satisfeitos com seu horário de trabalho diário.

Gráfico 08 – Opinião dos ex-funcionários sobre os benefícios ofertados pela empresa em %

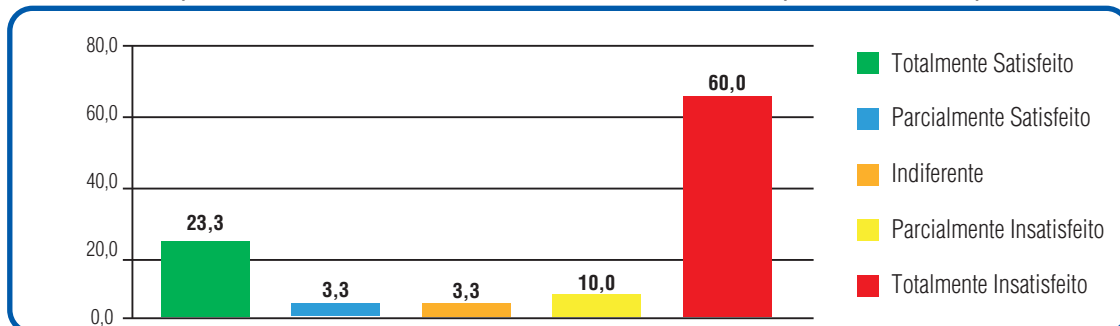


Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Do total 63,3% afirmaram estar totalmente satisfeitos com os benefícios ofertados pelo Consórcio Arena Natal, seguidos de 21,7% que relatam estar totalmente insatisfeitos, 10% parcialmente satisfeitos, 3,3% indiferente quando questionados e 1,7% parcialmente insatisfeitos sobre os benefícios da empresa citada.

Segundo Araújo e Garcia (2009,) os benefícios sociais correspondem a meios de condições do qual as organizações oferecem às pessoas, com o princípio de mantê-las. Assim, quanto aos benefícios ofertados pelo Consórcio Arena Natal, a maioria dos entrevistados disse se sentir satisfeitos.

Gráfico 09 – Opinião dos ex-funcionários sobre o salário ofertado pela referida empresa em %



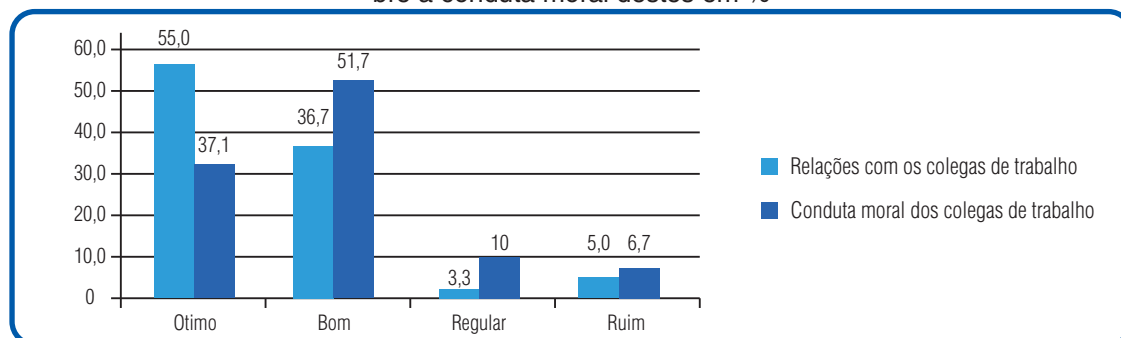
Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Quanto ao salário ofertado pelo Consórcio Arena Natal, 60% dos entrevistados afirmaram estar totalmente insatisfeitos, seguidos de 23,3% que afirmaram estar totalmente satisfeitos, 10% disseram estar parcialmente insatisfeitos, e 3,3% dos entrevistados relataram estar parcialmente satisfeitos e indiferentes cada.

Segundo Milkovich e Boubreau (2010), oferecer salários abaixo do mercado comparado com um dos concorrentes significa dificuldade na atração e retenção de pessoal, porém outros fatores como promoções, benefícios, horários flexíveis de trabalho e um clima orga-

nizacional favorável podem superar a questão do piso salarial mais baixo para muitos dos candidatos a cargos. Assim, nesta vertente, grande parte do total de respondentes se sente insatisfeito com seu salário atual.

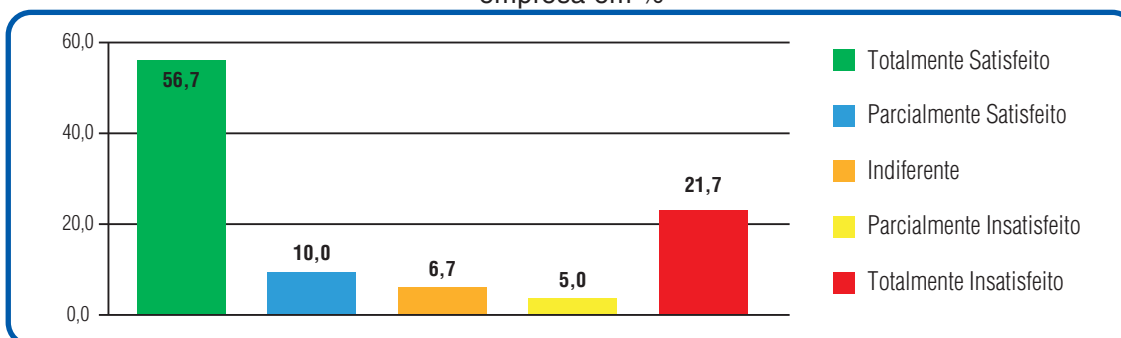
Gráfico 10 – Opinião dos ex-funcionários sobre o relacionamento dos colegas de trabalho e sobre a conduta moral destes em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Referente ao relacionamento interpessoal para com os colegas de trabalho, e à conduta moral desses, a maioria dos entrevistados classificaram em ambas ótimo ou bom. Ao questioná-los também sobre as condições ambientais de trabalho, 81,7% dos recém-desligados relataram estar totalmente satisfeitos, 11,7% afirmaram estar totalmente insatisfeitos, 3,3% disseram estar parcialmente satisfeitos, entre parcialmente insatisfeitos e indiferentes cada um obteve 1,7% do total. Assim, identifica-se que boa parte do total de respondentes, se sentia satisfeito com as condições ambientais de trabalho, o que demonstra que a referida empresa possui um clima organizacional favorável.

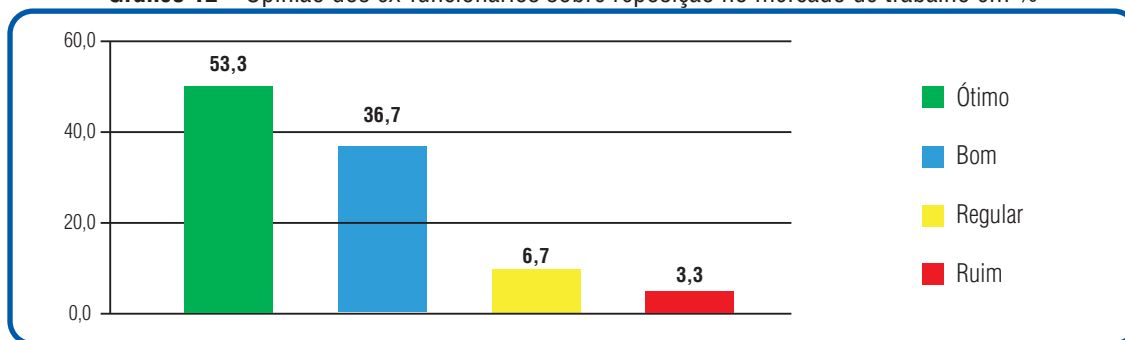
Gráfico 11 – Opinião dos ex-funcionários sobre oportunidades de crescimento na referida empresa em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Sobre as oportunidades de crescimento no Consórcio Arena Natal, 56,7% dos entrevistados relataram estar totalmente satisfeitos com a política de promoção da empresa, seguidos de 21,7% que relatam estar totalmente insatisfeitos, 10% parcialmente satisfeitos, 6,7% indiferentes quanto ao questionamento e 5% afirmaram estar parcialmente insatisfeitos com as oportunidades de crescimento na referida empresa.

Gráfico 12 – Opinião dos ex-funcionários sobre reposição no mercado de trabalho em %



Fonte: Pesquisa de Campo no Consórcio Arena Natal (2012).

Ao questioná-los sobre a reposição no mercado de trabalho, 53,3% dos entrevistados relataram que a facilidade de conseguir novo emprego é ótima, seguidos de 36,7% que afirmaram ser boa, 6,7% acham essa reposição regular e 3,3% relata que será ruim na busca de um novo emprego.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os formulários das entrevistas demissionais do Consórcio Arena Natal constatou-se que a própria gera o efeito da rotatividade de pessoal. Dos 60 respondentes, 85% foram desligados pela referida. Questionado, o gestor de pessoas relatou que a maioria das rescisões efetivadas se dá por não conformidade do funcionário, ou seja, este não atende às necessidades da empresa, possuindo baixa produtividade ou é inadequado ao trabalho.

Entende-se ainda que a empresa pesquisada possui uma deficiência referente ao seu processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois recrutando de forma inadequada, consequentemente irá demitir seus clientes internos com uma maior frequência, fazendo cada vez mais seu recurso de pessoal girar, necessitando repor pessoal de forma intermitente.

O recrutamento e seleção não conforme, gerou como efeito uma grande incidência de rotatividade de pessoal (*turnover*), apresentando uma média mensal de 15,79%, em um ano e um mês de obra.

Este efeito – rotatividade - cria custos desnecessários oriundos das rescisões contratuais antes do tempo previsto, além de outros custos referentes a novas contratações para a substituição destes, o que consequentemente aumenta o valor total de previsão da construção do empreendimento.

Outra consequência, do *turnover* é a perda de tempo com as novas contratações para substituição dos empregados desligados, visto que a falta de pessoal no campo compromete a previsão do andamento da obra, podendo este prejudicar a entrega do mesmo.

Ainda no momento no qual era feito o levantamento, verificou-se que em sua maioria, os recém-desligados da empresa se sentem satisfeitos com a mesma, sobre o cargo em que ocupavam, reconheciam seus superiores como bons ou ótimos, eram satisfeitos quanto ao seu horário de trabalho, condições ambientais e benefícios ofertados pela empresa. Possuíam em grande parte um bom relacionamento interpessoal para com seus colegas

de trabalho e também confiavam na conduta moral destes, reconheciam que a empresa fornecia oportunidades de crescimento e carreira, além de grande parte estar saindo da empresa com a afirmação que no mercado de trabalho deste segmento a sua reposição será mais fácil, devido à experiência adquirida na construtora.

Em contraponto, houve o relato de insatisfação destes quanto ao salário ofertado pela empresa, o que o próprio gestor de pessoas deixa explícito que baseado nas outras empresas de segmento parecido, o salário do Consórcio Arena Natal é mais baixo, porém a empresa se defende dizendo que devido ao seu segmento de mercado ser diferenciado das demais construtoras da cidade – segmento de construção civil pesada – a própria não oferece benefícios em dinheiro aos funcionários.

Devido em sua maioria as rescisões partirem por iniciativa da empresa, entende-se que a mesma está incoerente quanto ao seu poder de reter seu pessoal – pouca quantidade de pessoal pede demissão da mesma, mesmo a própria ofertando um salário abaixo do mercado.

Recomenda-se que o Consórcio Arena Natal reestruture o seu processo de recrutamento e seleção de pessoal, definindo critérios para o cargo que disponibiliza, além de utilizar o manual de cargos para basear-se quanto às características necessárias de perfil de cada cargo a ser ofertado, também é necessário para a referida empresa a definição de ferramentas no processo de seleção como entrevistas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e aplicação de testes práticos.

Por fim, outro ponto de recomendação é a criação de parcerias com empresas, associações, Ong's, e projetos públicos para divulgação das vagas a serem disponibilizadas pela empresa, além da terceirização do seu processo de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BONATELLI, Circe. **Sinduscon: construção civil cria 12,7 mil vagas em agosto**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+geral,sindusconconstrucao-civil-cria-127-mil-vagas-em-agosto,128114,0.htm>>. Acesso em: 06 out. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICO (DIEESE). **Estudo setorial da construção 2011**. [s/l], 2011. 56 v. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A2E7311D1012FE92DE9D55581/estudo_setorial_construcao_04-2011.pdf>. Acesso em: 06 out. 2012.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: [s/ed.], 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** Do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

RECEITA FEDERAL. **Construção civil.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/constrcivil.htm>>. Acesso em: 06 out. 2012.

RIBEIRO, José Luiz. **Construção civil:** Breve análise. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/construcao-civil-breve-analise/3822/>>. Acesso em: 06 out. 2012.