

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LIDIANE CECHINEL BORGES**

**PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR  
DE CONSTRUÇÃO CIVIL E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.**

**LIDIANE CECHINEL BORGES**

**PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR  
DE CONSTRUÇÃO CIVIL E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.**

**LIDIANE CECHINEL BORGES**

**PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR  
DE CONSTRUÇÃO CIVIL E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 07 de Dezembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Fabrício Machado Miguel, Esp. Orientador

---

Prof. Adilson Pagani Ramos, MSC, Examinador

---

Prof. Leonel Luiz Pereira, Esp., Examinador

**Aos meus colegas e professores do Curso de Ciências Contábeis da UNESC, os quais têm sido a grande razão e incentivo do meu aperfeiçoamento técnico. Minha gratidão a todos vocês é imensa e inesgotável.**

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus que, em sua infinita bondade, nos concedeu a graça de sua proteção de sua Luz Divina.*

*Aos meus pais, Celso e Lidia, que souberam conduzir seus filhos pelos caminhos da honestidade e retidão de princípios.*

*Ao meu irmão Tiago pelo apoio e incentivo constante.  
Ao meu noivo Rogério por ter se mostrado sempre compreensivo, e um verdadeiro companheiro.*

*Ao professor Fabrício Machado Miguel, pelos trabalhos de orientação desta pesquisa.*

*Aos demais professores do Curso de Ciências Contábeis, que nos acompanharam durante toda essa jornada.*

*As minhas amigas Cibele e Patrícia, pela amizade e companheirismo em todos os momentos.*

*E, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, forneceram auxílio e colaboração para a realização deste trabalho.*

*“Para o sucesso, atitude é igualmente tão importante quanto capacidade”.*

**(Harry F. Banks)**

## RESUMO

BORGES, Lidiane Cechinel. **Principais causas da rotatividade de pessoal em uma empresa de construção civil de Criciúma SC, e quais os reflexos para a empresa.** 2011. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O setor de construção civil vem enfrentando nos últimos anos diversos problemas quanto à falta de mão de obra qualificada, ocasionando a rotatividade de pessoal que, em função disso está buscando se aperfeiçoar cada dia mais para se manter no mercado. O objetivo geral da presente pesquisa é identificar as principais causas do elevado índice de rotatividade no setor, uma vez que esta gera transtornos e prejuízos para as organizações, no que diz respeito ao elevado custo com admissões e demissões e o impacto da falta e desqualificação da mão de obra hoje disponível no mercado. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e documental realizada junto ao setor de recursos humanos de uma empresa no setor de construção civil no município de Criciúma/SC, com a participação de 50 (cinquenta) colaboradores através da entrevista de desligamento. Para enfrentar esta dificuldade, é de grande ênfase que as organizações mantenham uma administração apropriada de recursos humanos e gestão de pessoas, pois esta possui grande contribuição na tomada de decisão do colaborador.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Departamento Pessoal. Rotatividade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01: Integração do plano de treinamento com as áreas de RH.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 02: Os três componentes da remuneração total .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 03: Fórmula de cálculo do índice de rotatividade .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 04: Estrutura Organizacional da empresa LCB Construções.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 05: Fluxograma do processo de contratação .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 06: Índice de rotatividade.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 01: Perfil quanto às causas demissão .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 02: Perfil quanto às causas de pedido de demissão .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 03: Perfil quanto à função .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 04: Perfil quanto à idade .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 05: Perfil quanto ao ambiente de trabalho .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 06: Perfil quanto aos equipamentos.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 07: Perfil quanto à satisfação dos colaboradores.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 08: Perfil quanto ao relacionamento .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 09: Perfil quanto ao relacionamento com gerência .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 10: Perfil quanto ao relacionamento com engenharia.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 11: Perfil quanto ao reconhecimento do trabalho executado.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 12: Perfil quanto a promoções .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 13: Perfil quanto a promoções II.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 14: Perfil quanto à transferência.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 07: Custos na Contratação de Funcionário .....</b>	<b>63</b>

**Figura 08: Custos no desligamento de Funcionário ..... 64**

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01: Quadro de custos em relação à rotatividade.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 02: Cálculo de rotatividade 2011 .....</b>	<b>52</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

**ARH – Administração de Recursos Humanos**

**CA – Certificado de Aprovação**

**CLT – Consolidação das Leis do Trabalho**

**CEE/CBIC – Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção**

**EPC – Equipamento de Proteção Coletivo**

**EPI – Equipamento de Proteção Individual**

**NR - Norma Regulamentadora**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Tema e Problema.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Metodologia .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Setor de Construção Civil.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Gestão de Pessoas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Treinamento Profissional .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Salário .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Remuneração.....</b>	<b>29</b>
<b>2.7 Descrição de Cargos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Perfil Socioeconômico da mão de obra no Setor de Construção Civil .....</b>	<b>32</b>
<b>2.9 O Acordo Coletivo da Categoria .....</b>	<b>33</b>
<b>2.10 A Jornada de Trabalho.....</b>	<b>33</b>
<b>2.11 Motivação no Trabalho.....</b>	<b>34</b>
<b>2.12 Rotatividade de Pessoal .....</b>	<b>35</b>
<b>2.13 Qualidades de Vida no Trabalho.....</b>	<b>39</b>
<b>2.14 Segurança no Trabalho.....</b>	<b>40</b>

<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Missão .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Visão.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Objetivos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Estratégias Atuais .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Valores .....</b>	<b>44</b>
<b>3.7 Área de Atuação .....</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Organograma.....</b>	<b>45</b>
<b>3.8.1 Diretor Presidente .....</b>	<b>46</b>
<b>3.8.2 Diretor Administrativo Financeiro.....</b>	<b>46</b>
<b>3.8.3 Gerente Comercial .....</b>	<b>46</b>
<b>3.8.4 Setor de Projetos.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.5 Engenheiros de Obras .....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.6 Operação.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.7 Setor de Compras.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.8 Almoxarifado .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.9 Técnico de Segurança .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.10 Setor de Vendas .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.11 Setor de Contratos .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.12 Setor Jurídico .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.13 Setor Financeiro .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.14 Setor de Contabilidade .....</b>	<b>50</b>

<b>3.8.15 Setor de Recursos Humanos .....</b>	<b>50</b>
<b>3.9 Acordo Coletivo da Categoria .....</b>	<b>50</b>
<b>3.9.1 Jornada de Trabalho .....</b>	<b>51</b>
<b>3.10 Fluxograma do Processo de Contratação.....</b>	<b>51</b>
<b>3.11 Rotatividade na LCB Construções Ltda.....</b>	<b>54</b>
<b>3.12 Pesquisa de Desligamento .....</b>	<b>56</b>
<b>3.13 Custos da Rotatividade.....</b>	<b>66</b>
<b>3.14 Visão da Empresa em relação à Rotatividade .....</b>	<b>68</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo objetiva levantar os problemas da falta de mão de obra no setor de construção civil, assunto em evidência no mercado nacional atual.

Neste primeiro capítulo demonstra-se o tema e o problema, posteriormente os objetivos da pesquisa, sendo definido o objetivo geral e os objetivos específicos, seguidos da justificativa de pesquisa quanto ao tema abordado e a metodologia que será utilizada.

Apresentar-se-á dados sobre a empresa LCB CONSTRUÇÕES LTDA com intuito de coletar informações que identifiquem as possíveis causas da rotatividade de colaboradores. O estudo tem como base, o fato de que os colaboradores estão deixando a organização em um curto período de tempo, fazendo com que a mesma se preocupe em diagnosticar o porquê das saídas excessivas. Com isso tornou-se necessário um levantamento de informações que constate quais as principais causas da evasão destes colaboradores.

### **1.1 Tema e Problema**

A escassez da mão de obra está se tornando um fenômeno tão intenso que está sendo chamado de apagão da mão de obra. Esse apagão está sendo mais comentado por envolver uma grande fatia da economia brasileira, entretanto, a economia está crescendo e a mão de obra não está se qualificando na mesma velocidade, fazendo com que tenhamos estagnação. (G1.GLOBO.COM)

O setor de construção civil é um dos setores que estão contribuindo para o crescimento da economia brasileira, pois comporta uma grande parte dos trabalhadores do país. A todo o momento, vê-se mais uma obra na cidade, e conseqüentemente, maior número de empregos.

Os profissionais da construção civil costumam migrar de uma construtora para outra, devido à oferta de maiores benefícios, vantagens e salários, acarretando grande rotatividade da mão de obra.

A motivação e o bem estar do funcionário são fatores de extrema importância dentro de uma organização. Um colaborador motivado desenvolve sua função com mais sabedoria e cuidado, não tendo motivos para procurar um novo emprego. Perante esta situação pode-se observar que com um elevado índice de rotatividade presume apresentar a possibilidade que algo possa estar errado na gestão da empresa. É importante que os responsáveis pelo recrutamento de pessoal possam analisar caso a caso para detectar possíveis falhas no controle.

O mercado de trabalho está competitivo e os profissionais cada vez mais exigentes, valorizando-se cada dia. Com isso, as empresas que não tem um plano de gestão adequado para função estão correndo riscos de perder bons profissionais que gerariam lucros significativos e, este mesmo funcionário que se desliga da empresa, teoricamente irá para outra empresa, fortalecendo a mesma, além de gerar para o empreendedor um alto custo com admissão, rescisão, dentre outras despesas.

Neste contexto, o estudo procura solucionar o seguinte problema: Quais as principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e quais seus reflexos para as organizações?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa tem como fator principal demonstrar as principais causas da rotatividade dos colaboradores de uma empresa de construção civil do município de Criciúma/SC, e apresentar soluções de como a empresa pode trabalhar para que esse fator reduza.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- ✓ Buscar a fundamentação teórica para o tema adotado;

- ✓ Fazer um estudo documental para diagnosticar os principais fatores que geram a rotatividade dentro de uma organização;
- ✓ Evidenciar os principais gastos com a rotatividade;
- ✓ Elaborar um fluxograma do processo de recrutamento, seleção e desligamento da empresa.

#### **1.4 Justificativa**

A falta de mão de obra qualificada é um assunto abordado nos principais eventos relacionados ao setor da construção civil, bem como, todos outros setores do ramo de produção nos últimos 3 (três) ou 4 (quatro) anos, porém, mesmo diante desta dificuldade, as empresas não estão se preparando, nem tampouco buscando uma solução para o mesmo.

Atualmente a rotatividade é apontada como o principal fator à limitação de expansão do seguimento, principalmente na construção civil, onde diversas construtoras estão com as obras paralisadas devido à falta de mão de obra. Além de este fato estar impossibilitando o crescimento, ele ainda contribui diretamente com a inflação dos salários, que por sua vez, vem aumentando a inflação do mercado imobiliário. (G1.GLOBO.COM)

Com o mercado cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, as empresas precisam estar com o quadro de funcionários bem qualificados e motivados, para que não haja rotatividade e a empresa não deixe de executar o trabalho.

Este trabalho busca identificar os reais motivos que fazem os colaboradores desligarem-se da empresa em questão e, com os dados alcançados durante a pesquisa, espera-se ser possível avaliar esses motivos e as causas que levam o funcionário a pedir o desligamento da empresa.

Além disso, ao pesquisar sobre esse tema, pretende-se desenvolver uma forma de minimizar a rotatividade na empresa, evitando gastos e valorizando os profissionais que nela atuam.

## 1.5 Metodologia

Para elaborar este trabalho de pesquisa, foram utilizados alguns métodos e processos, especificados abaixo.

A abordagem deste trabalho constitui-se quanto aos objetivos, numa pesquisa descritiva, que conforme Gil (1991, p. 46),

as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Santos (2004, p.29) “define o tipo de pesquisa descritiva como desenvolvida em três etapas: seleciona-se uma amostra significativa, aplicam-se questionários ou formulários, ou entrevistam-se diretamente os indivíduos; os dados são então tabulados e analisados quantitativamente, com o auxílio de cálculos estatísticos.”

Quanto aos procedimentos, será a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991, p. 48),

é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica do estudo se dará através da coleta de informações por meio de livros, revistas, artigos e sites referentes ao tema e ao problema da pesquisa.

Será utilizada também a pesquisa documental, que se refere à investigação de documentos com propósito de descrever e comparar usos e costumes, diferenças, variações, tendências e outras características. (CERVO; BERVIAN, 2007).

Quando o funcionário se desliga da empresa, por motivos voluntários ou por iniciativa da mesma, esta realiza uma entrevista de desligamento, através de formulários, com objetivo de levantar os motivos e medir o grau de satisfação do

colaborador, facilitando assim o trabalho dos profissionais responsáveis pela gestão e liderança de pessoas.

O procedimento da pesquisa documental, de acordo com Santos (2004), são tabelas estatísticas, relatórios de empresa, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, sindicatos, correspondência pessoal ou comercial. A utilização de qualquer uma dessas fontes caracteriza como pesquisa documental.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens, dentre elas, o custo, como a análise dos documentos exige apenas disponibilidade de tempo, este se torna expressivamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas (GIL, 1991).

Para GIL (1991, p. 52) “outra vantagem é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos, o contato com sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato”.

Utilizou-se para abordagem do problema, a pesquisa quantitativa, que segundo Oliveira (2002, p.115) diz que:

O método é empregado no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, e de comunicação, mercadológicas, de opinião, de administração, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

Quanto a tipologia da pesquisa será usado ainda o procedimento levantamento ou *survey* que segundo Gil (1991, p. 56)

Caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

No entanto, será realizada uma entrevista com o engenheiro da empresa em estudo com intuito de levantar a visão da mesma quanto ao assunto.

Logo, esses procedimentos metodológicos serão utilizados com a finalidade de estudar os reflexos causados pelo índice de rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de construção civil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo trazer ao leitor a base teórica sobre o tema em questão, trazendo inicialmente uma prévia sobre o setor de construção civil, para posteriormente conceituar a gestão de pessoas e suas ferramentas.

### **2.1 Setor de Construção Civil**

Atualmente o setor da construção civil é o que mais cresce no cenário nacional, devido ao aumento do poder aquisitivo proporcionado nos últimos anos, principalmente pelos benefícios concedidos pelo governo que facilitaram a compra de imóveis para pessoas de baixa renda, aumentando a demanda e, conseqüentemente, atraiu investidores para a oferta.

Segundo informações do Sebrae do Rio Grande do Sul, as atividades da construção civil representam 73,45% do macro-setor, seguido da indústria associada à construção (20,34%) e dos serviços associados à construção (6,21%). Os elos que formam a cadeia também são responsáveis por empregar 6,2 milhões de trabalhadores, o que representa 9,3% do total no país.

A construção civil, por tratar-se basicamente da prestação de serviços, depende diretamente da mão de obra de pessoas que, quanto maior e mais qualificada, melhor para a empresa, pois garante seu sucesso diante do mercado. Porém, não é isso que está acontecendo. Além de escassa, a mão de obra apresenta-se desqualificada, e um dos grandes motivos é o desinteresse das organizações em investir em pessoas.

Neste contexto, Lima (2003, p. 189) enfatiza a importância do investimento no quadro funcional quando afirma que “neste mundo de instabilidade e mudanças permanentes, onde o presente é efêmero, o futuro é imprevisível e todas as coisas conhecidas se esvaecem continuamente, o que resta são pessoas. No final, são elas que realmente importa”. Desta forma, abordar-se-á a gestão de pessoas, essencial no relacionamento funcional.

## 2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas visa à cooperação dos indivíduos que atuam na organização, fazendo com que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. As empresas, segundo França (2007, p.1) “são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Gil (2002) conceitua que a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Já na visão de Marras (2002) é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Corroborando Chiavenato (2006, p.23) “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões”. O autor explica ainda que as pessoas passam o maior tempo de suas vidas dentro de uma organização, por isso é básico e necessário que os mesmos trabalhem unidos para que assim alcancem seus objetivos com mais precisão, dentro de uma organização não é possível se desenvolver trabalhando sozinho. As pessoas são essenciais para que haja uma administração de gestão de pessoas, sem elas não seria possível desenvolver uma estratégia de gestão.

Algumas organizações começam a reconhecer o colaborador como parceiro, já que todo processo produtivo é realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Gil (2001) destaca que a importância do empregado torna-se mais evidente numa organização, à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

O autor cita ainda que desde os meados das décadas de 80, as empresas vêm enfrentando sérios desafios como, a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimentos tecnológicos e competitividade, na qual, as que

são capazes de sobreviver sofrem conseqüências dramáticas, como a reengenharia<sup>1</sup> e a terceirização.

Diante destes fatos, é possível visualizar a evolução para uma nova forma de gestão de recursos humanos, chamada de gestão de pessoas, que também pode ser chamada de gestão de talentos, de parceiros, do capital humano, do capital intelectual, entre outros.

Neste contexto, Chiavenato (1999, p. 6) expões que

a gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negocio das organizações, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A administração de recursos humanos tem como função realizar os processos burocráticos de admissão e demissão de pessoas, elaboração folhas de pagamentos, entrega de declarações, entre outros. Porém, atualmente existe uma nova versão para a administração de recursos humanos (ARH), que por sua vez não somente efetua as funções citadas, como também recruta, seleciona e oferece treinamentos profissionais.

Maximiano (2004) enfatiza que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas. Uma empresa que tem um grande número de funcionários em seu quadro passa por dificuldades de relacionamento, pois cada funcionário é único, cada um com suas necessidades e problemas, no entanto, todos devem ser tratados da mesma forma. A ARH atual deve visar à valorização das pessoas da organização. Porém, é notório que não acontece dessa forma, ainda adota-se uma forma ultrapassada para a realidade dos seres humanos.

A função de Recursos Humanos (RH), ou Gestão de Pessoas, tem como objetivos, encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga (MAXIMIANO, 2004, p. 31).

---

<sup>1</sup> Ação de reorganizar uma empresa, reduzindo o número de departamentos e/ou níveis hierárquicos, muitas vezes com a dispensa de funcionários (DICIONÁRIOWEB, 2011).

Por exigência de um mercado seletivo, as empresas passam por algumas mudanças que são fundamentais para que sejam reconhecidas como empresas modelo em alguns de seus departamentos, sendo um deles o de RH, o responsável pelo verdadeiro patrimônio das empresas que, segundo o modelo atual de padrão de qualidade empresarial, visa à premissa básica que é contratar conhecimentos e criatividade e não somente mão de obra. Neste contexto, Ribeiro (2005) enfatiza que por este motivo, o profissional de recursos humanos deixa de ser somente um conhecedor de processos de contratação para ser um especialista em gestão de pessoas, ou seja, quem passa a conhecer a necessidade solidária, do colaborador juntamente com a organizacional, interligando-as.

A gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização (RIBEIRO, 2005, p. 04).

Além disso, esse profissional pode proporcionar aos colaboradores maior motivação no ambiente de trabalho e passa a ajudá-los quando surge uma dificuldade.

### **2.3 Recrutamento e Seleção**

Com o elevado índice da falta de mão de obra e a alta rotatividade, as empresas estão selecionando melhores seus colaboradores através do sistema de recrutamento e seleção de pessoal. O colaborador bem recrutado contribui de maneira positiva para a empresa, desenvolvendo seu papel com alta produtividade e gerando uma confiança entre o candidato e a empresa. (CARVALHO, NASCIMENTO, 1993).

Pfeffer (1994 p. 35) complementa ainda quando afirma que “a segurança no emprego e a dependência da força de trabalho para êxito competitivo significam a necessidade de tomar cuidado para escolher as pessoas certas, da maneira correta”.

Segundo Chiavenato (2002 p. 197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” Já para FRANÇA (2007, p. 29) “o recrutamento e a seleção são procedimentos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Atualmente pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor quantidade e maior precisão a esses processos”.

Segundo o autor o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas:

- a) Recrutamento interno: atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas;
- b) Recrutamento externo: buscando candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Já a seleção de pessoal é um processo que vem logo após o recrutamento, a função é de desenvolver uma entrevista utilizando formulários, testes e entrevistas que atendam as necessidades da empresa conforme a vaga disponível (CHIAVENATO 2002).

Entrevista é uma ferramenta muito importante num processo de seleção dentro da organização, por isso ela deve ser feito por um profissional experiente e adequado para a função. É recomendável que vários entrevistadores analisem o mesmo candidato para assim terem certeza da escolha e, na entrevista é necessário coletar o maior número de informações indispensáveis para a escolha do candidato (FRANÇA 2007).

Na visão de Chiavenato (2002, p. 185), “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Para Marras (2005) O processo de seleção baseia-se na análise de dois campos:

- Exigência do cargo – Características que o cargo exige.

- Características do candidato – Conjunto de habilidades que o candidato possui.

Com a falta de colaboradores nas organizações as empresas estão sempre à procura de novos candidatos para o preenchimento das vagas, entretanto “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” (FRANÇA 2007, p. 34).

Depois que feito essa análise a empresa fará a entrevista de seleção e testes diversos de aferição para assim dar continuidade à contratação do colaborador mais adequado para empresa.

Conhecido métodos de classificação de funcionários, aborda-se no item que se segue, o treinamento profissional.

## **2.4 Treinamento Profissional**

O treinamento é importante em todos os níveis empresariais. Conforme BOOG (2001 p.10). “o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do individuo.” Já França (2007, p. 88) conceitua que “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Um profissional bem treinado desenvolve sua tarefa com mais facilidade, por outro lado o profissional não treinado está sujeito a tomada de decisões incorretas, podendo assim prejudicar a empresa em que atua. As empresas devem ver o treinamento como um objetivo a ser alcançado dentro da organização, através disso irá aprimorar as habilidades de seus colaboradores, motivação e melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade (FRANÇA 2007).

As empresas que estão investindo em treinamento de pessoal vêm crescendo significativamente nos últimos anos, aumentando assim novas

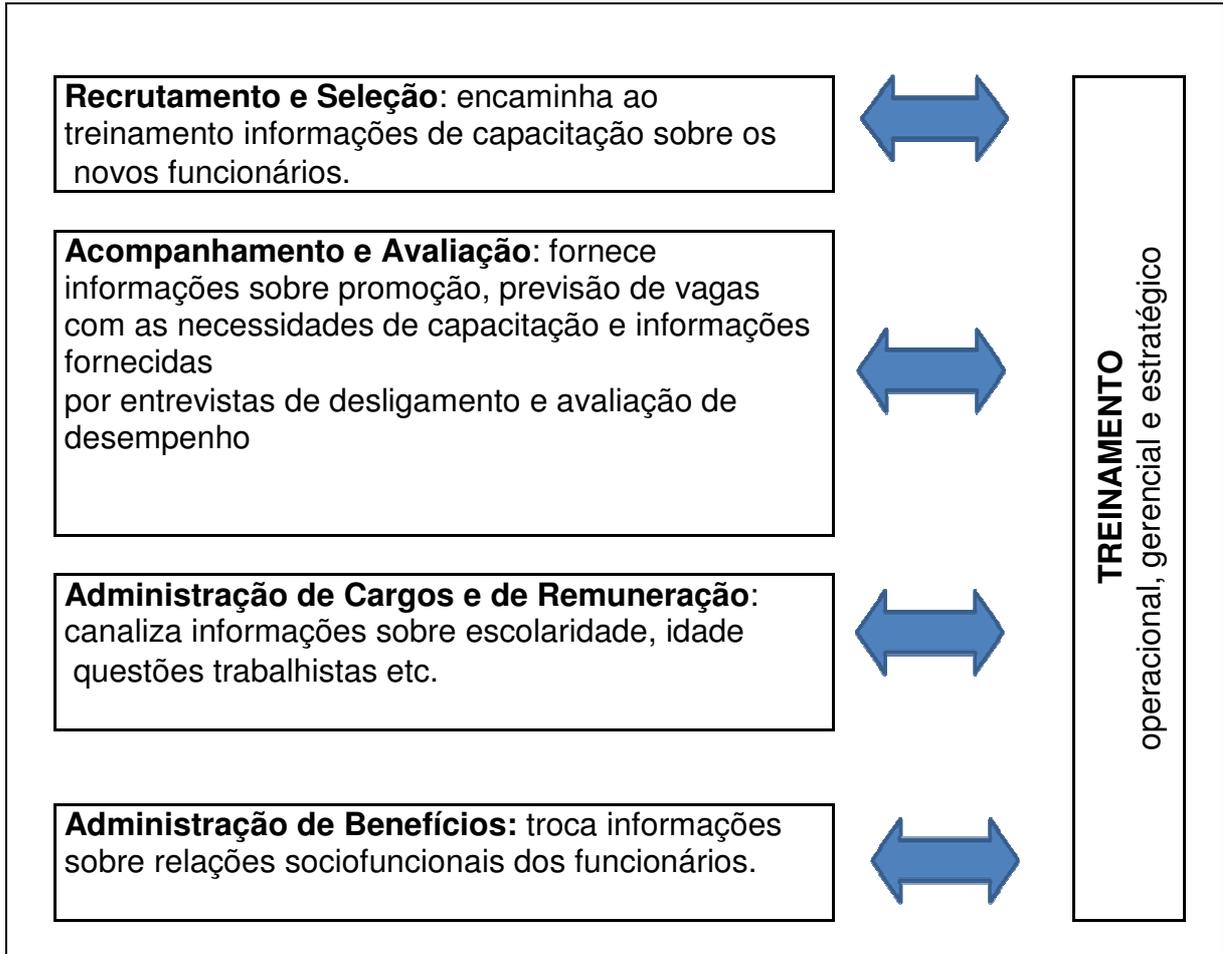
perspectivas para função. No Brasil onde o número de trabalhadores que possuem o segundo grau é bem reduzido, esses treinamentos vem sendo uma grande referência para os empresários, que com isso estão valorizando mais o profissional, deixando de lado a rotatividade. Esta tendência está agradando os dois lados, tanto o funcional quanto o empresarial (BOOG, 2001).

Mas de nada serve o treinamento se o colaborador não tiver um espaço adequado para desenvolver suas habilidades aplicadas no treinamento, é importante que seja mudado a forma de trabalho da empresa, possibilitando as pessoas de exercerem outras funções tornando o trabalho mais interessante, as variedades no emprego possibilitam para os colaboradores aprenderem funções diversas da que estão acostumados a desenvolver.

Os colaboradores que participam dos programas de qualidade e treinamento obtêm melhores índices de absenteísmo e rotatividade de emprego, através desses treinamentos o colaborador recebe informações importantes que fica fácil de diagnosticar possíveis falhas na empresa, e podendo assim ser passadas os seus supervisores (PFEFFER, 1994).

Treinamento profissional serve mesmo com a seleção de pessoal mais apropriada, o treinamento faz com que o profissional possa se integrar a sua função explicita, proporcionando melhor execução de seu trabalho (GRECCO, 1976).

O processo de treinamento e o setor responsável pelo mesmo devem atuar de forma integrada com os outros setores da empresa, pois quando esses treinamentos dão resultados positivos, eles acabam sendo chamados de soluções para os problemas (FRANÇA 2007).



**Figura 01: Interação do plano de treinamento com as áreas de RH.**

Fonte: FRANÇA (2007, p. 89).

Muitos profissionais vêm se destacando dentro das empresas através de treinamentos oferecidos pelas mesmas, além disso, estar refletindo diretamente no âmbito financeiro, nos salários e remunerações, abordados na seqüência.

## 2.5 Salário

A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispõe em seu artigo 458 “que além do pagamento em dinheiro, compreende-se salário, para todos os efeitos legais, quaisquer prestação *in natura* que a empresa, por força do contrato ou por costume, fornecer habitualmente ao empregado”.

Segundo Oliveira (2007, p. 413) salário “é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso”.

Salário é o valor que o empregador paga para seus colaboradores, em troca da prestação de um determinado serviço, independente de sexo, raça ou cor. O salário deve ser feito através do registro na carteira de trabalho e na previdência social, ele não pode ser reduzido, salvo em convenção coletiva através do sindicato. Oliveira (2007).

Oliveira (2006) define salário como nominal e global: nominal é feito através do registro da carteira de trabalho, sem as comissões, gratificações e qualquer ajuda de custo, já o salário global é o conjunto de todos os valores recebido pelo colaborador.

Chiavenato (1999, p. 224) define três tipos de salário:

- O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da empresa, isto é, a hora, semana, mês, sendo denominados mensalistas.
- O salário por resultado refere-se a quantidade ou números de peças produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou percentagens), referente a produtividade alcançada.
- O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores; o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho e o salário é determinado pela quantidade produzida.

O salário por unidade de tempo é o mais aplicado nas empresas, pois esse tipo de salário está diretamente ligado às atividades, sendo que quanto maior a produção, maior será o salário.

Pois o valor financeiro recebido pelo colaborador não se constitui apenas do salário, mas sim, da remuneração em um todo, conforme item posterior.

## **2.6 Remuneração**

As organizações definem remuneração como todo o valor recebido na folha de pagamento, incluído benefícios e descontos como vales, assistência médica e outros. Gonçalves (2008, p. 119) afirma que “remuneração é a soma do salário

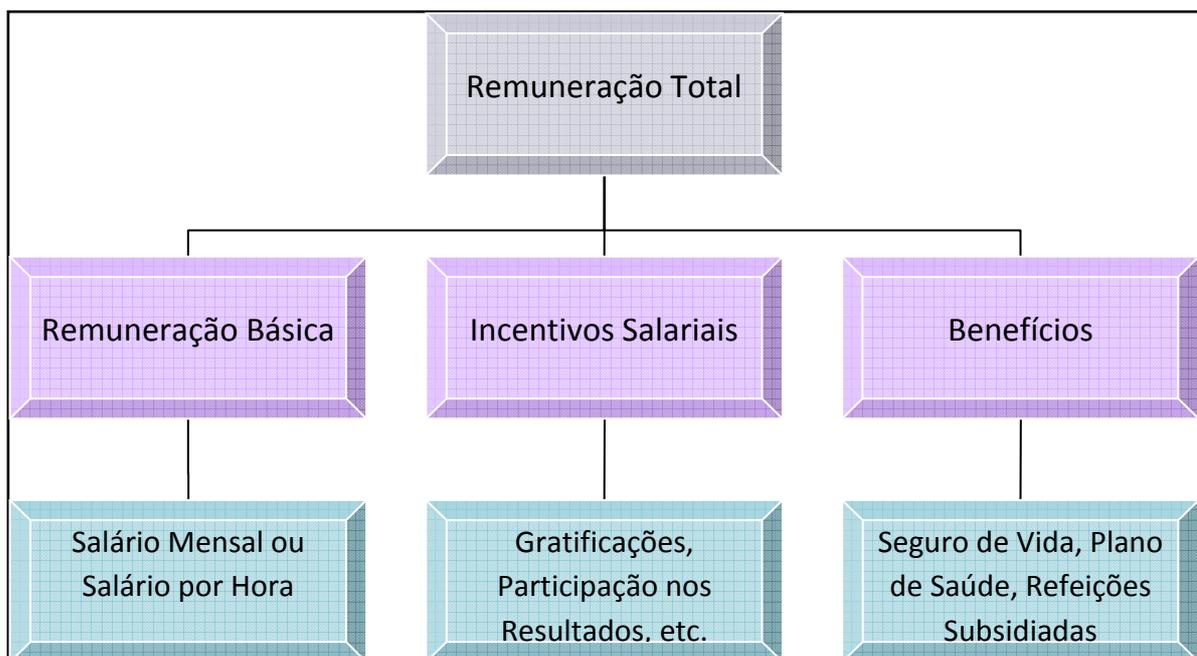
devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”.

Conforme CLT. ART. 457: “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

Um das principais funções da empresa é a remuneração aos seus colaboradores, por isso merece sempre uma atenção especial. Mas nem sempre é fácil para seus dirigentes, exige muito mais do que um simples conhecimento administrativo, econômico e estatístico. (Marras, 2002)

Existem dois tipos de remuneração: por habilidade e por resultados. Por habilidade está avaliando o conhecimento adquirido, conforme suas habilidades vão aumentando a remuneração aumenta também. Já a remuneração por resultados é a mais utilizada pelas organizações, está diretamente ligada à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, a empresa estabelece metas as serem cumpridas e os funcionários recebem gratificações pelo objetivo alcançado. (MARRAS 2005).

Conforme nos mostra a figura 02, as empresas têm como principal elemento da remuneração total, a remuneração básica, que é o pagamento fixo feito mensalmente aos seus colaboradores, em seguida vem os incentivos salariais e benefícios. (CHIAVENATO 2004).



**Figura 02: Os três componentes da remuneração total.**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

Observa-se então que a empresa não deve atentar-se apenas ao pagamento fixo de salário, mas adotar procedimentos de remuneração variável, conforme desempenho, bem como, oferecer benefícios diversos, motivando cada vez mais os funcionários, evitando o desligamento contínuo destes. Neste processo, indica-se que a empresa tenha um planejamento de remunerações por cargos.

## **2.7 Descrição de Cargos**

A descrição de cargos consiste em prescrever todas as características que o cargo, suas responsabilidades e seus direitos especificamente, sendo que “o cargo é composto por todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização.” (CHIAVENATO 2001, p. 270).

No entanto a pessoa que irá ocupar esse cargo deverá preencher todos os requisitos da descrição, facilitando o trabalho do departamento de recursos humanos na contratação de um colaborador através do plano de cargos e salários (CHIAVENATO, 2002).

Toda empresa em qualquer circunstância se vê na obrigação da implantação do plano de cargos e salários, mais nem por isso o colaborador fica totalmente satisfeito e os problemas vão aparecendo, tais como: diminuição da produção, faltas ou atrasos além do normal, agressividade, desmotivação, doenças, não cumprimento do prazo, pedido de demissão, entre outras. Por isso o planejamento de cargos e salários precisa acompanhar a tecnologia, e ir se aprimorando conforme o mercado de trabalho, uma vez que este serve para conhecer profundamente cada função de cargo da empresa, para que possa ser passado para o colaborador com total segurança, e este desenvolvê-lo (CARVALHO, NASCIMENTO, 1993).

Ainda conforme Carvalho, Nascimento, (1993, p.19 ) ”Descrição de cargo é o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuída a uma ou mais pessoas”.

Para Chiavenato, (2002 p. 303):

a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Muitas empresas estão deixando para trás a administração de cargos e estão optando por um método mais flexível, como as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. A administração de cargos e salários carece uma revisão conceitual e operacional, varias empresas estão percebendo essa carência, mas como estão muito envolvidas com tarefas rotineiras nem sempre acabam dando uma maior atenção a esse estudo (RESENDE, 2002).

Neste contexto, ressalta-se um dos grandes problemas que o mercado hoje enfrenta, pois o plano de cargos e salários como um dos maiores motivadores funcionais, não está sendo aplicado pela maioria das organizações, ou talvez, implementado de forma incorreta.

## **2.8 Perfil Socioeconômico da mão de obra no Setor de Construção Civil**

O perfil do profissional da construção civil no Brasil é composto basicamente por trabalhadores do sexo masculino, com a faixa etária de 30 a 39 anos, embora o número de mulheres seja ainda pequeno neste setor, este percentual vem aumentando cada dia mais. Importante destacar que as mulheres são mais qualificadas do que os homens, pois muitos deles são analfabetos.

Segundo a pesquisa feita pelo CEE/CBIC (Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção) no ano de 2001 cerca de 38% dos trabalhadores da construção civil haviam cursado apenas o 4<sup>o</sup> ano do estudo primário, mais esse número era bem maior em 1988, embora tenha reduzido mais ainda, existem muitos trabalhadores que não possuem nenhum grau de instrução. A remuneração, em média, também é considerada baixa, devido o nível do grau de instrução.

## 2.9 O Acordo Coletivo da Categoria

A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispõe em seu artigo 611 “Convenção coletiva de trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, as relações individuais de trabalho.”

O acordo coletivo da empresa objeto de estudo é feito segundo a Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato das Indústrias e do Mobiliário de Criciúma – SINDUSCON. Na convenção fica acordado a remuneração, os reajustes, a jornada de trabalho, estabilidade, alimentação e dentre outros direitos do trabalhador.

## 2.10 A Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho define o tempo que o empregado permanece a disposição do empregador, cumprindo suas ordens. A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispõe em seu artigo 58. “A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite”.

Conforme NASCIMENTO (2006) alguns conceitos básicos sobre jornada de trabalho devem ser esclarecidos quanto á:

- Distribuição do tempo de trabalho: definir se a jornada de trabalho será diária, semanal ou mensal.
- Computo do tempo de trabalho: o tempo que não inclui na jornada de trabalho, é o empregado fica a disposição do empregador.
- Classificação da jornada: Classificar a jornada como noturna, diurna ou normal.
- Intervalos: o empregado está obrigado ao intervalo de no mínimo 11 horas de uma jornada a outra.

- Horas extraordinárias: refere-se à remuneração atribuída ao empregado pelo trabalho prestado fora de sua jornada de trabalho.
- Acordo de prorrogação da jornada: O empregado deve ser comunicado quanto à prorrogação da jornada que estabelece.

O termo jornada de trabalho é diferente de horário de trabalho, o horário consiste no momento inicial e final do trabalho prestado, já a jornada compreende os intervalos, disponibilidades e outros.

## **2.11 Motivação no Trabalho**

O colaborador motivado está sempre pensando em ajudar a empresa, não dando margem para concorrência, além de desenvolver a função com mais praticidade e qualidade.

Segundo CHIAVENATO (1999), motivação é algo que pode fazer com que a pessoa consiga executar sua tarefa de modo mais impulsionado. Para motivar um funcionário é necessário saber de que forma fazer com que o mesmo fique satisfeito, resultando assim em uma boa execução de sua tarefa.

O autor afirma ainda que a motivação esteja relacionada por um estímulo externo ou também nos processos mentais do indivíduo, como dito anteriormente, é necessário saber especificadamente o motivo que eleva a satisfação de tal funcionário. Segundo Pontes (2005) o salário pode ser sim um bom estímulo, mas também não é o fator principal, existem outros motivos que fazem com que a pessoa se motive.

salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses (PONTES, 2005, p. 31).

Muitos funcionários recebem salários melhores e nem por isso se sentem motivados, eles entendem isso como uma forma de sobrevivência. Para que possa existir um ciclo motivacional, é importante que o departamento de recursos humanos desenvolva um plano de cargos e salários, conforme abordado anteriormente, para que com ele possa ser administrada melhor a função de cada um. Após a utilização desse plano, devem ser implantados outros para dar continuidade ao ciclo.

A motivação é um dos fatores que mais contribuem para o sucesso da empresa, é preciso fazer com que o colaborador se sinta comprometido com a organização, o funcionário motivado produz e participa mais.

## **2.12 Rotatividade de Pessoal**

A rotatividade é usada para definir a passagem de pessoal entre uma organização e outra, ou seja, é o número de pessoas que entram e saem de uma empresa (CHIAVENATO 2002).

A rotatividade pode ocorrer por motivos externos ou internos. Para obter informações sobre essas variáveis, os especialistas de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento com o funcionário que, conforme Chiavenato (2004, p. 89) abrangem os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Para a empresa controlar o número de rotatividade ela deve se organizar através da pesquisa de desligamento um índice que a leva ter o número exato de rotatividade, nem toda empresa possui esse índice.

Conforme Marras (2000, p. 66) “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”.

Podem ser diversas as causas de rotatividade de pessoal, entre elas: a insatisfação quanto à política salarial da organização; ofertas mais atraente por outras empresas; descontentamento quanto ao local de trabalho (distância, estrutura física, ambiente em geral); insatisfação quanto à política de benefícios; problemas de relacionamento com os colegas; insatisfação quanto à função exercida pelo colaborador; política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional; critérios de avaliação de desempenho, entre outros.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. O recrutador pode acreditar que uma pessoa que possua uma boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo, possa desenvolver um bom trabalho. Após a seleção, pode ser notório que o selecionado não possui um perfil adequado para exercer a função para qual foi selecionado (MOBLEY, 1992).

Os administradores devem buscar conhecer as atitudes de seus colaboradores, porque eles fornecem indicadores de problemas potenciais, além de influenciarem o comportamento. Colaboradores satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade (ROBBINS, 2002).

A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou *turn over*. Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis (PONTES, 2001, p. 31).

A rotação de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna muito freqüente, pois alguma coisa de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue.

Quando existe demissão involuntária também é preocupante, pois o problema pode estar no processo de recrutamento e seleção. Porém quando a

rotatividade existe com um índice menor não há problemas, é comum depois de certo tempo as pessoas saírem das empresas (PONTES, 2001).

A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

Segundo Chiavenato (1999. p. 69) a fórmula que calcula o índice de rotatividade pode ser representada pela figura abaixo:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

**FIGURA 03: Fórmula de cálculo do índice de rotatividade**

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 69.

O cálculo do índice de rotatividade existe para que haja um acompanhamento no processo, para que a partir deste possam ser analisadas quais são as principais causas da rotatividade. Sendo assim, as empresas adotam políticas diferenciadas para diminuir este número.

É importante o acompanhamento dos índices de rotatividade, visto que os resultados, quando altos, alertam para eventuais problemas organizacionais, que poderão ser diagnosticados por meio de pesquisas de clima organizacional. Todavia, índices mais altos de rotatividade podem estar ligados a situação do mercado de trabalho. (PONTES, 2001, p. 32)

A cada desligamento significa quase sempre uma nova admissão, ou seja, um novo colaborador para substituir o que se desligou. Existem dois tipos de demissão:

- Desligamento por iniciativa do colaborador: Acontece quando o colaborado resolve por algum motivo encerrar seu vínculo com a empresa.

- Desligamento por parte da empresa: Acontece quando a empresa toma a decisão de não querer mais que o colaborador faça parte da empresa. (CHIAVENATO, 1999)

A razão é que a rotatividade envolve vários custos conforme o quadro a seguir:

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### DESLIGAMENTO

<b>Custos de Recrutamento</b>	<b>Custos de Seleção</b>	<b>Custos de Treinamento</b>	<b>Custos de Desligamento</b>	<b>Custo com EPI's</b>
Processamento de requisição de empregado	Entrevista de seleção	Propaganda de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (indenização aviso prévio).	Uniforme
Propaganda	Aplicações e aferição de testes	Orientação	Pagamento de Benefícios	Botina
Visita a escolas	Tempo dos selecionadores	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento	Capacete
Atendimento aos candidatos	Checagem de referências	Tempo dos instrutores	Cargo vago até a substituição	Protetor Auricular
Tempo dos recrutadores	Exames médicos e laboratoriais	Baixa produtividade durante o treinamento		Luva
Pesquisas de mercado				Óculos
Formulário e custos do processamento				

**Quadro 01: Quadro de Custos em relação à rotatividade**

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1999 P. 69.

O quadro acima indica os tipos de custo que a empresa possui a partir do momento em que contrata até a demissão de um colaborador. O quadro mostra os custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento, custos de desligamento, e custos com EPIs.

A rotatividade além de aumentar os custos da empresa, também prejudica os colaboradores que nela continuam, pois até substituir o colaborador que se desligou da empresa, muitas vezes os que permaneceram terão que trabalhar dobrado, para poder terminar o serviço que o outro fazia. (CHIAVENATO, 1999)

## **2.13 Qualidades de Vida no Trabalho**

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, assim como reduzir acidentes, absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Fazer o ambiente de trabalho um local agradável tornou-se essencial para as empresas melhorando assim a qualidade de vida no trabalho.

As empresas não devem apenas manter um salário bom para atrair seus colaboradores, mais sim oferecer condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p. 10).

Se a empresa tem boas condições de trabalho, fará com que o colaborador mude suas preferências não somente por propostas tentadoras de trabalho, mais sim quanto à qualidade de vida no trabalho. É uma tendência natural do ser humano o desejo do bem estar (LUZ, 2003).

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados (MARRAS, 2000, p. 31).

O autor defende ainda que as empresas procuram atingir resultados satisfatórios para viabilizar seu crescimento, contudo os maiores responsáveis por esses resultados são os colaboradores que necessitam de uma ambiente e qualidade de vida no trabalho favorável para desenvolver seu potencial, a função da empresa é fazer com que esse meio seja sadio para os mesmos.

## **2.14 Segurança no Trabalho**

A segurança do trabalho é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho perante os colaboradores da empresa, atua tanto na área de prevenção quanto na correção de acidentes de trabalho.

Um modelo de segurança industrial prevê em primeiro lugar uma política clara que reflita a preocupação da cúpula da empresa com relação ao assunto; um sistema de procedimentos que regulamente em detalhes as diretrizes dessa política; uma equipe formada por profissionais competentes e recursos suficientes para levar avante os programas necessários (MARRAS, 2000, p. 208).

Cada empresa possui uma política para diminuir ou reduzir os acidentes de trabalho, porém podem ocorrer acidentes sem que os mesmos sejam provocados. Desta forma, as empresas se preocupam em deixar os colaboradores sempre bem informados referente ao uso de equipamento de proteção individual, algumas também contratam técnicos de segurança do trabalho buscando melhorias para as causas de higiene e segurança (RIBEIRO 2005).

A NR 18 norma regulamentadora “Estabelece diretrizes de ordem administrativa, de planejamento de organização, que objetivam a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na Indústria da Construção”.

É de extrema importância que a empresa ofereça boas condições de trabalho, higiene e proteção, assegurando o funcionário de qualquer incidente, a fim de adquirir maior confiabilidade dos mesmos, e evite maiores prejuízos futuros.

Efetuada a busca teórica para o tema, é o momento de realizar a pesquisa documental, no qual serão apresentados dados da empresa em estudo e os resultados encontrados, bem como, a conclusão obtida.

### **3 ESTUDO DE CASO**

A empresa objeto de estudo adotada é uma organização real, porém optou-se por utilizar um nome fictício em prol ao sigilo da mesma. Desta forma, adotar-se-á o nome LCB Construções Ltda., no qual será caracterizada posteriormente.

#### **3.1 Caracterização da Empresa**

A LCB Construções Ltda. é uma empresa que atua na área da construção civil desde 2003. Tem como destaque a implantação de edificações residenciais e comerciais, de parcelamento do solo através de condomínios horizontais residenciais e industriais, bem como de loteamentos urbanos.

O grande diferencial em qualquer empreendimento realizado pela LCB Construções Ltda., é a busca da satisfação dos clientes, através do desenvolvimento de projetos diferenciados, utilização de tecnologias construtivas, aplicação de material de qualidade, utilização de mão de obra qualificada e cumprimento dos cronogramas de entrega das obras.

Nas edificações verticais, além dos diferenciais construtivos, os mesmos contemplam amplo salão de festas, áreas comuns de lazer e hall de entrada, decorados, garantindo conforto e tranquilidade dos futuros condôminos.

Nos condomínios horizontais residenciais e industriais, bem como nos loteamentos urbanos, os mesmos são entregues com toda infra-estrutura necessária, tais como: arruamento com pavimentação asfáltica, sistema de drenagem pluvial meio fio e caixas coletoras, arborização dos passeios, rede de energia elétrica e a água potável, sistema de coleta e tratamento de esgoto doméstico, dentre outros.

A LCB Construções Ltda. faz parte do grupo de uma outra empresa nacionalmente conhecida em construção rodoviária, saneamento básico produção e

venda de materiais britados e massa asfáltica. Tendo iniciado suas atividades na década de 70, a mesma possui em seu currículo varias premiações pela excelência de suas obras, fruto de um trabalho sério e de qualidade, prestado para órgãos públicos federais, estaduais e municipais, garantido pela certificação ISO 9001-2000.

### **3.2 Missão**

A LCB Construções Ltda. tem a missão de:

*“Trazer a cidade e região um padrão de qualidade diferenciado no que diz respeito ao acabamento, a tecnologia e visando o crescimento na área da construção civil sem agredir a natureza, incentivando a formação de mão-de-obra qualificada aos seus colaboradores”.*

### **3.3 Visão**

A LCB Construções Ltda. visa:

*“Através da satisfação de seus clientes, garantir a credibilidade e ser referência nas regiões de atuação”.*

### **3.4 Objetivos**

A LCB Construções Ltda. objetiva:

*“Se tornar referência de qualidade no setor da construção civil no estado de Santa Catarina e Brasil”.*

### **3.5 Estratégias Atuais**

A LCB Construções Ltda. atualmente possui as seguintes estratégias organizacionais:

- Preferência por fornecedores de alto padrão de qualidade
- Capacitação da mão de obra especializada
- Preocupação com o acabamento de qualidade
- Posicionamento no mercado.

### **3.6 Valores**

A LCB Construções Ltda. defende os seguintes valores:

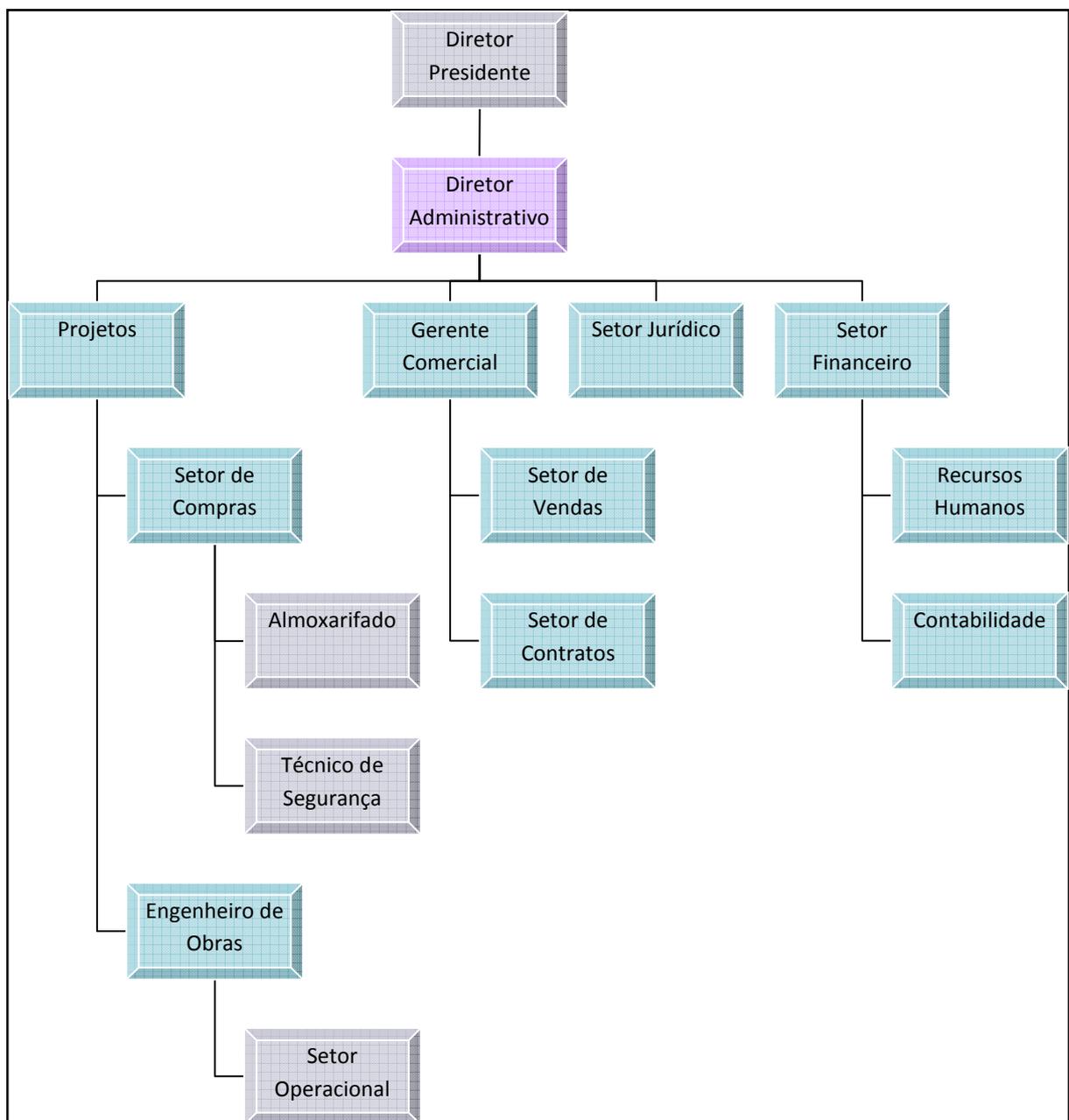
- Qualidade e sustentabilidade nos projetos;
- Controle de qualidade na fase construtiva;
- Busca de colaboradores qualificados;
- Oferecer serviços e produtos garantidos;
- Atendimento diferenciado na pré e pós venda.

### **3.7 Área de Atuação**

Hoje a empresa atua nas cidades de Criciúma e Florianópolis, no entanto, pretende expandir para outras cidades de Santa Catarina, tornando-se uma referência no estado.

### 3.8 Organograma

A construtora possui um quadro de 210 (duzentos e dez) colaboradores, sendo que 17 (dezessete) deles atuam na área administrativa e os outros 193 (cento e noventa e três) na área operacional. Os colaboradores atuam no Estado de Santa Catarina. Sendo assim, segue abaixo o organograma da empresa da qual demonstra os setores dos quais os funcionários estão distribuídos:



**Figura 04: Estrutura Organizacional da empresa LCB Construções**

Fonte: Desenvolvido pela autora

Em seguida, descrevem-se as funções desempenhadas por cada cargo.

### **3.8.1 Diretor Presidente**

Como proprietário da empresa, este é o responsável por todos os demais setores organizacionais, acompanhando e controlando os resultados apresentados e participando diretamente nas decisões da empresa, junto ao conselho administrativo.

### **3.8.2 Diretor Administrativo Financeiro**

Gerencia as atividades administrativas, econômicas, financeiras da empresa, respondendo pela gestão das atividades relacionadas a recursos humanos e administração, zelando assim, pela boa ordem administrativa e provisão de finanças aos objetivos da empresa, bem como acompanhar os indicadores do Planejamento Estratégico.

### **3.8.3 Gerente Comercial**

O gerente comercial da construtora tem a função de acompanhar os vendedores e elaborar planos de vendas, ele é o responsável pelos resultados comerciais. Assessorar a equipe de vendas e visitar clientes para negociações.

### **3.8.4 Setor de Projetos**

O setor é responsável pela parte dos projetos, sendo eles urbanístico, terraplanagem, drenagem, sinalização e pavimentação. Ficando também responsável pela unificação de matrículas, desmembramento de terrenos e retificação de matrículas. É também responsável pela parte burocrática, como: aprovar projetos em prefeituras, cartórios e fundações do meio ambiente.

### **3.8.5 Engenheiros de Obras**

Elabora as plantas, orienta algumas operações das obras, controla prazos, custos e padrões de segurança é responsável pelo planejamento e organização ao executar uma obra, mantendo orçamentos e qualidade.

### **3.8.6 Operação**

O setor de operação é composto por colaboradores que tem como função principal o levantamento da obra, são aqueles que trabalham diretamente na construção, são separados pela função que cada um exerce, sendo eles: pedreiro, servente, carpinteiro, operador de guincho e mestre de obras.

**Pedreiro:** Constrói, repara fundações e paredes das obras, reveste paredes e tetos, coloca pisos e azulejos e verifica o enquadramento das peças, assenta tijolos de vários tipos.

**Servente:** Executa tarefas auxiliares no canteiro de obras, escava valas, transporta ou mistura materiais, arruma e limpa as obras. Auxilia pedreiro, carpinteiro.

**Carpinteiro:** Auxilia na montagem e transporte de formas e caixarias de madeira para a estrutura (vigas, colunas, pilares, sapatas) dos edifícios e obras. Executa trabalhos de carpintaria, tais como armação de portas, janelas e caixilhos.

Operador de Guincho: Opera instalação elevatória de obra em construção, acionando o motor e manipulando os comandos de elevação para subir e descer materiais e trabalhadores.

Mestre de Obras: É responsável pela fiscalização e supervisão da obra do início até a sua conclusão, ele conhece todas as etapas da construção e as funções de cada um na empreitada.

### **3.8.7 Setor de Compras**

O comprador é responsável por todas as compras de produtos e material solicitadas pelos engenheiros das obras, é feitos no mínimo três cotações, para determinar a qualidade, quantidade disponível, entrega imediata, também e feito à negociação e condições de pagamento. Porém, existe também a necessidade das compras emergências, deixando de lado o processo de cotação.

### **3.8.8 Almoxarifado**

O setor de almoxarifado é o responsável pela organização dos estoques, ele controla a entrada e saída de produtos e materiais através de comandas que são solicitadas pelos requerentes, como engenheiro e mestre de obra. Faz a devolução e controle de mercadorias.

### **3.8.9 Técnico de Segurança**

Supervisionar as atividades ligadas á segurança do trabalho, visando assegurar condições que reduzam ao mínimo os riscos de ocorrências de acidentes de trabalho, cumprindo toda a legislação pertinente.

### **3.8.10 Setor de Vendas**

As imobiliárias é o que compõem o setor de vendas, elas são as responsáveis por chegar até os clientes e fazer a negociação de acordo com a necessidade dos clientes.

### **3.8.11 Setor de Contratos**

O setor é o responsável pelas confecções dos contratos de compra e venda de imóveis, fazendo também todo o processo de escrituras liberações e transferências.

### **3.8.12 Setor Jurídico**

O setor jurídico da Construtora é o responsável por representar a empresa perante órgãos judiciários, também analisam toda a documentação referente às vendas, antes da concretização, podendo diagnosticar possíveis falhas e riscos para a empresa.

### **3.8.13 Setor Financeiro**

Coordena as atividades financeiras relacionadas ao crédito, cobrança, tesouraria, contas a pagar e contabilidade. Elabora relatórios gerenciais das finanças. Acompanhar os indicadores do Planejamento Estratégico, além de elaborar as informações gerenciais da área e executar outros serviços pertinentes.

### **3.8.14 Setor de Contabilidade**

O setor é responsável por coordenar as atividades contábeis da empresa, mantendo atualizado o plano de contas, livros fiscais e demais informações inerentes aos sistemas contábeis, fiscais, tributários e gerenciais. Analisar e conciliar as contas contábeis e classificar contabilmente as despesas, investimentos e outras transações da empresa. Elaborar balancetes, balanços e demais demonstrações contábeis, de acordo com as normas legais.

### **3.8.15 Setor de Recursos Humanos**

Tem a função de empregar as atividades relacionadas a gestão dos recursos humanos, tais como recrutamento e seleção, bem como, executar as atividades relacionadas as rotinas trabalhistas, como elaboração da folha de pagamento, admissões, demissões. Representar a empresa junto ao ministério do trabalho, sindicatos, justiça do trabalho e outros órgãos oficiais.

## **3.9 Acordo Coletivo da Categoria**

O acordo coletivo é feito segundo a Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Criciúma – SINDUSCON anualmente, feito em abril.

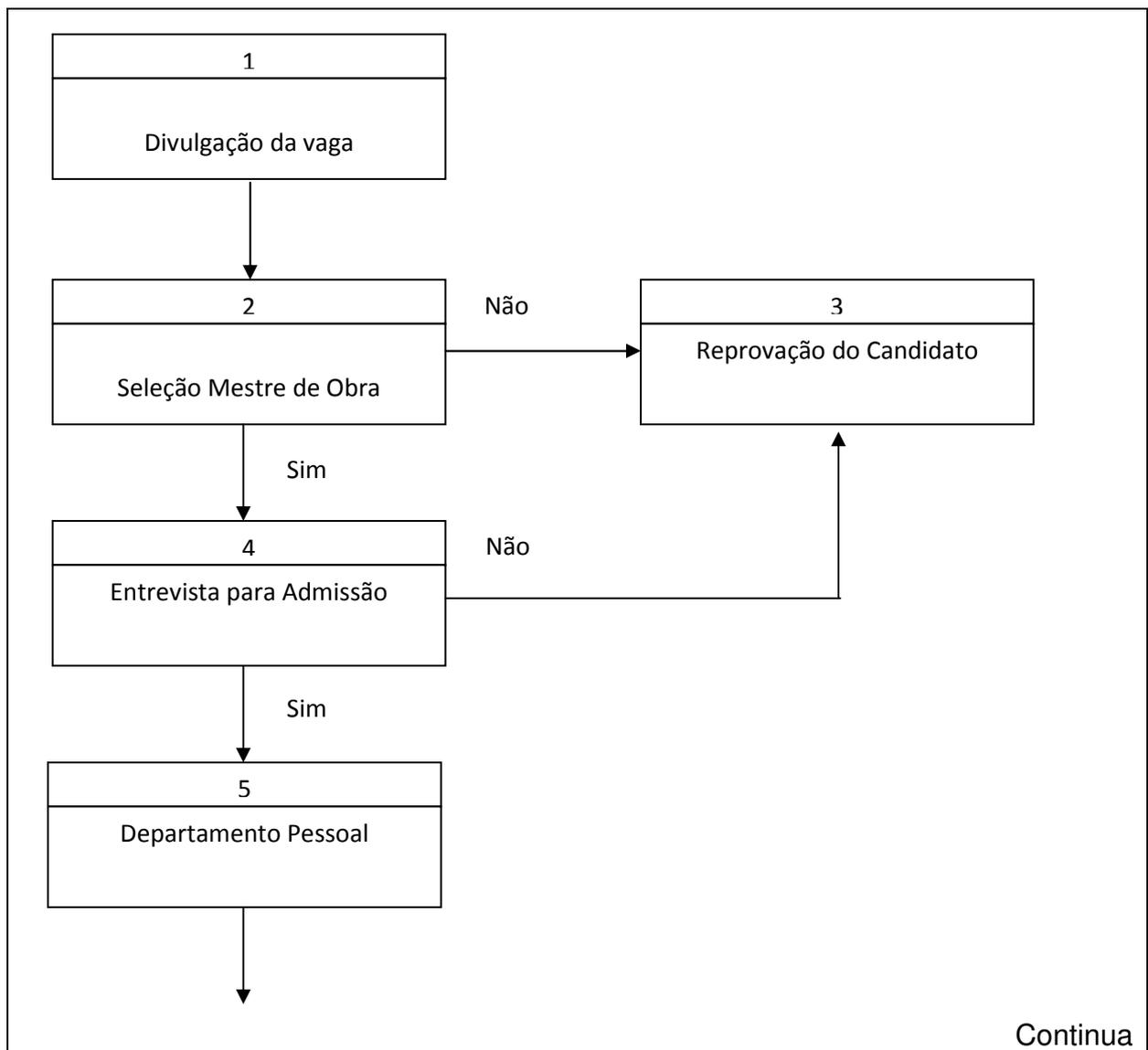
Na convenção fica acordado a remuneração, os reajustes, a jornada de trabalho, estabilidade, alimentação e dentre outros direitos do trabalhador, aplicável a partir do dia 1º do mês subsequente. (anexo I)

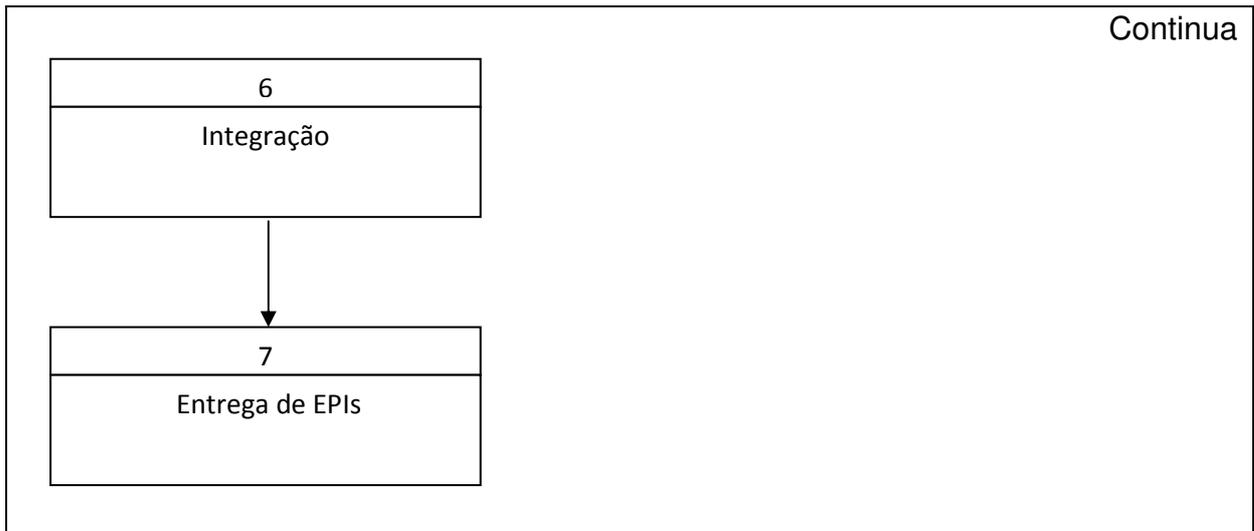
### 3.9.1 Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho consiste em 44 horas semanais, podendo se estender devido às obras em atraso, considerando hora extra fixada por lei, convenção coletiva, sentença normativa ou contrato individual de trabalho.

### 3.10 Fluxograma do Processo de Contratação

A empresa possui um processo definido para a contratação de seus funcionários, conforme fluxograma abaixo:





**Figura 5: Fluxograma do Processo de Contratação**

Fonte: Elaborado pela Autora

#### **a) Divulgação da Vaga**

O processo de divulgação das vagas é feito através de cartazes colocados nas obras em andamento, na portaria da empresa, em suas proximidades ou em locais de grande movimentação de pessoas, além de divulgação em meios de comunicação, como: rádio, jornais e internet.

#### **b) Seleção Mestre de Obras**

O mestre de obras é a primeira pessoa de contato, ele faz uma breve entrevista e encaminha o interessado até a empresa para a realização de uma entrevista, para preenchimento de ficha e carteira de trabalho. (anexo II)

#### **c) Aprovação ou Reprovação do Candidato**

Se o candidato for aprovado o mestre de obras encaminha-o para uma entrevista com o engenheiro da obra.

Nos casos em que o mestre de obra conclui que o candidato não tem o perfil que a empresa precisa, o mesmo já o desclassifica nesta etapa.

#### **d) Entrevista para Admissão**

O engenheiro responsável pela obra é quem recebe a pessoa que foi encaminhada pelo mestre de obras, e o mesmo é quem finaliza o processo de contratação, preenchendo uma autorização de admissão. (anexo III)

#### **e) Departamento Pessoal**

Através da autorização de fichamento que o engenheiro encaminha ao departamento de pessoal, é dado o início do processo de admissão do colaborador, no primeiro momento é entregue uma relação de documentos necessários para o fichamento (anexo IV), após a entrega de todos os documentos necessários, o colaborador passa por uma integração feita pelo departamento de pessoal, nesta integração (anexo V) constam às regras adotadas pela empresa, que o colaborador devera seguir e é preenchido um certificado que nele consta que o colaborador foi integrado na empresa. (anexo VI)

Após essa integração é preenchida uma autorização para treinamento na função que será encaminhada ao departamento de segurança. (anexo VII)

#### **f) Integração**

O técnico de segurança também faz um processo de integração interna, onde a pauta fala sobre as condições e meio ambiente de trabalho, riscos inerentes a sua função, uso adequado dos EPI (equipamento de proteção individual),

informações sobre EPC (equipamentos de proteção coletiva), normas de segurança do trabalho e meios de prevenção de acidentes.

#### **g) Entrega de EPIs**

A entrega de EPIs é feita pelo Técnico de Segurança, todo equipamento entregue tem o CA – Certificado de Aprovação que é aprovado pelo Inmetro, após a entrega dos equipamentos o funcionário assina a ficha de entrega (anexo VIII) e é encaminhado para a obra, através de uma autorização para início das atividades. (anexo IX)

#### **3.11 Rotatividade na LCB Construções Ltda.**

A LCB Construções apresentou no primeiro semestre de 2011 os seguintes dados de rotatividade de funcionários:

<b>CÁLCULO DE ROTATIVIDADE - 2011</b>			
<b>JANEIRO</b>		<b>ABRIL</b>	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	
Admitidos no mês	14	Admitidos no mês	23
Demitidos no mês	6	Demitidos no mês	6
Efetivo médio do período	185,5	Efetivo médio do período	217
<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>5,39</b>	<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>6,68</b>
<b>FEVEREIRO</b>		<b>MAIO</b>	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	
Admitidos no mês	21	Admitidos no mês	24
Demitidos no mês	13	Demitidos no mês	5
Efetivo médio do período	197,5	Efetivo médio do período	240,5
<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>8,61</b>	<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>6,03</b>
<b>MARÇO</b>		<b>JUNHO</b>	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	
Admitidos no mês	16	Admitidos no mês	46
Demitidos no mês	14	Demitidos no mês	6
Efetivo médio do período	206,5	Efetivo médio do período	272
<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>7,26</b>	<b>Percentual de Rotatividade</b>	<b>9,56</b>

**Quadro 02: Cálculo de Rotatividade 2011**

Fonte: Elaborado pela autora

Sendo que para calcular seu índice de rotatividade, a empresa utilizou a seguinte fórmula:

$\frac{A+B}{2} \times 100$	A=	Admitidos no mês
EM	B=	Demitidos no mês
	EM =	$\frac{n^\circ \text{ funcionários no início do mês} + n^\circ \text{ funcionários no final do mês}}{2}$

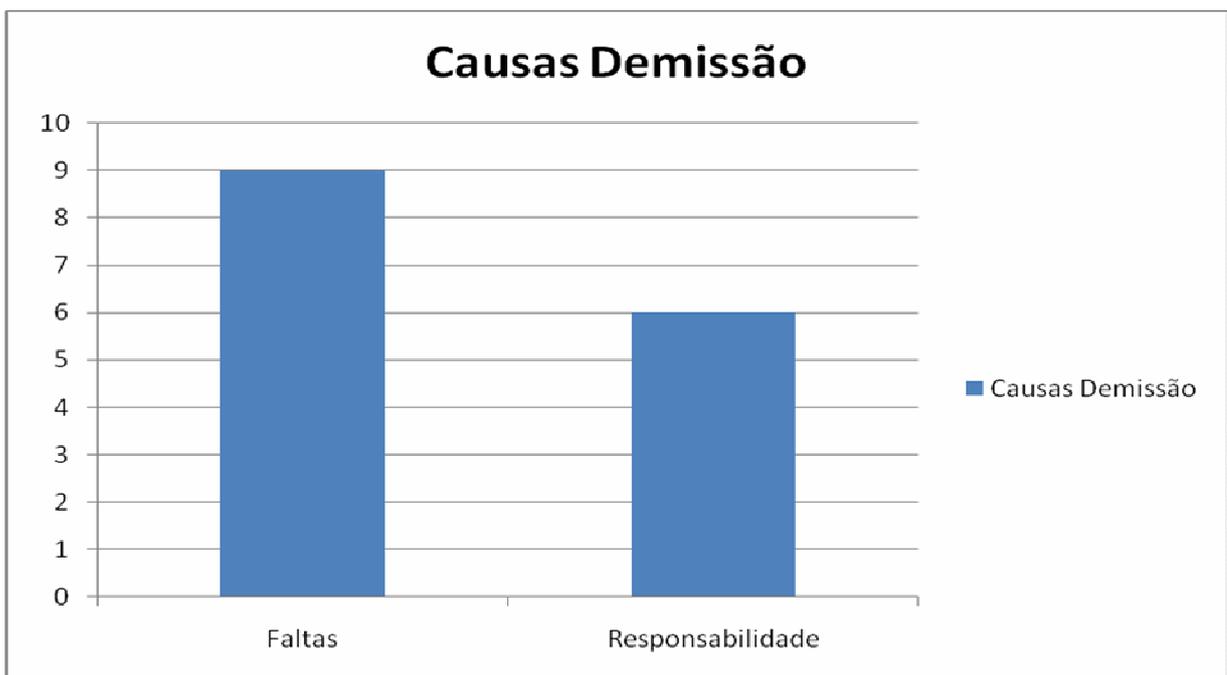
**Figura 06: Índice de rotatividade**

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

### 3.12 Pesquisa de Desligamento

A empresa tem como procedimento realizar uma entrevista de desligamento sempre que um funcionário está pedindo demissão ou sendo demitido, realizada pelo setor pessoal e arquivada. Como pesquisa documental, verificou-se 50 entrevistas realizadas no 1º semestre de 2011 pela empresa LCB Construções Ltda.

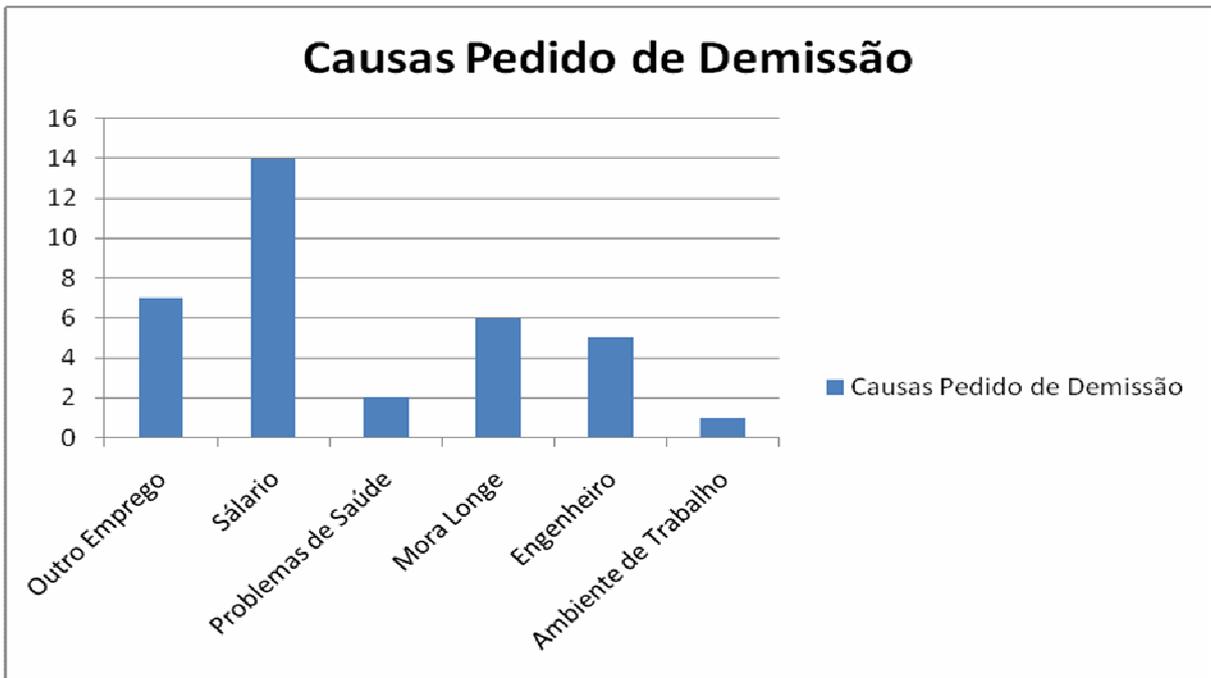
Em seguida encontram-se as análises dos dados coletados através da pesquisa, onde os colaboradores responderam um questionário identificando o ambiente de trabalho e o perfil dos mesmos, e junto ao setor pessoal da empresa foram levantadas as principais causas da rotatividade através da entrevista de desligamento e qual o índice de rotatividade nos últimos 6 (seis) meses. (anexo X)



**Gráfico 01: Perfil quanto as causas demissão**

Fonte: Pesquisa Documental

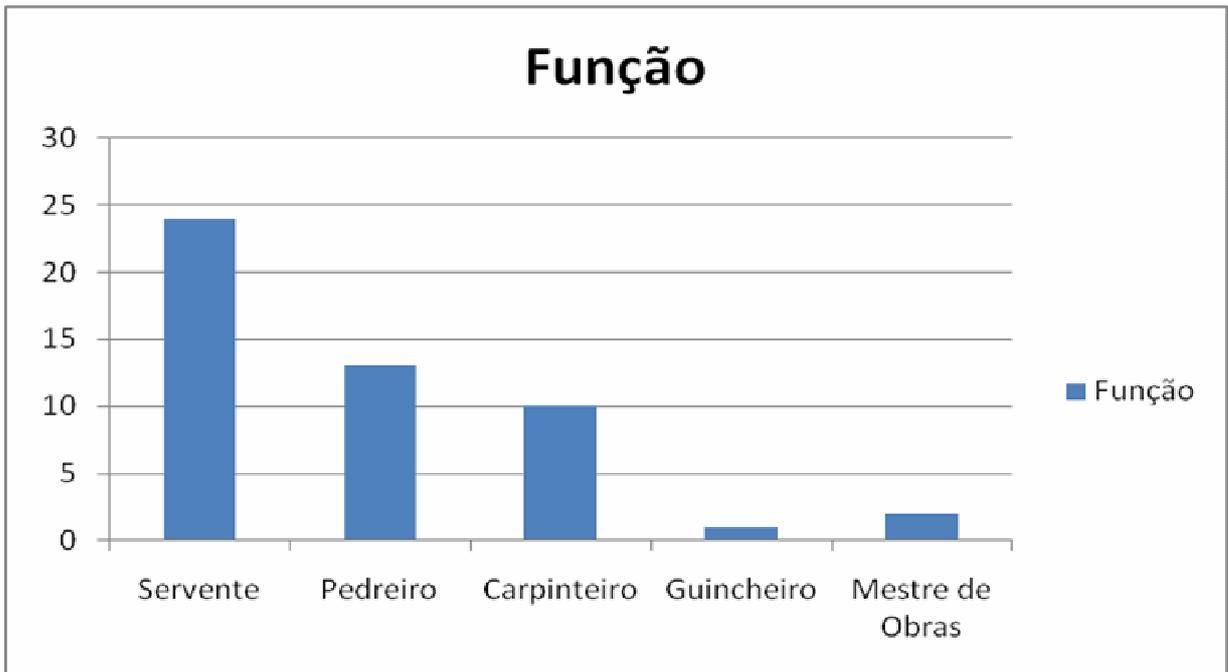
O gráfico 01 nos mostra que de 50 (cinquenta) colaboradores que contribuíram para essa entrevista 15 (quinze) deles foram demitidos, por motivos de faltas e os outros 6 (seis) a empresa alegou a falta de responsabilidade, isto é, não cumpriam com a suas obrigações.



**Gráfico 02: Perfil quanto as causas pedido de demissão**

Fonte: Pesquisa Documental

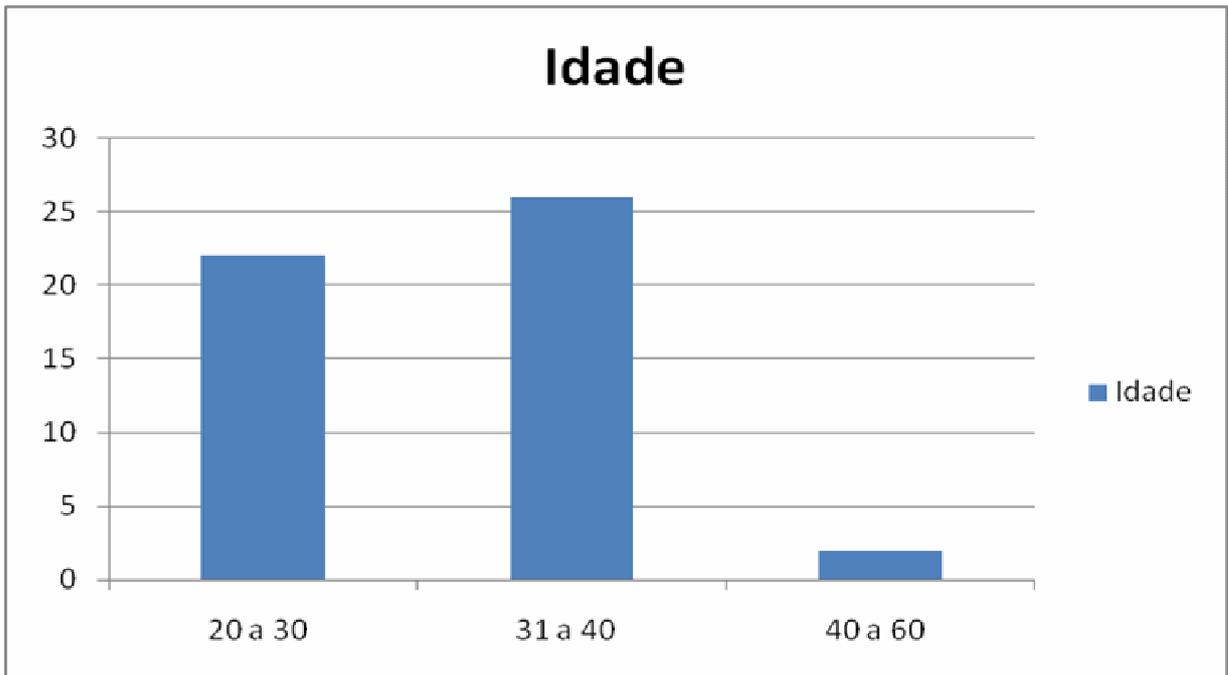
O gráfico 02 demonstra, quais os motivos que levaram os colaboradores da LCB Construções Ltda. a pedirem demissão, foram 35 (trinta e cinco) entrevistados, que alegaram vários motivos, quando a maioria deles com 14 (quatorze) colaboradores disseram que a causa maior era o salário baixo, 7 (sete) colaboradores alegaram uma nova proposta de emprego, 6 (seis) colaboradores disseram que moravam longe da obra em que estavam trabalhando, 5 (cinco) deles disseram que não se davam bem com o engenheiro da obra, 2 (dois) alegaram problemas de saúde por isso pediram demissão, e por ultimo 1 (um) colaborador não gostava do ambiente de trabalho.



**Gráfico 03: Perfil quanto a função**

Fonte: Pesquisa Documental

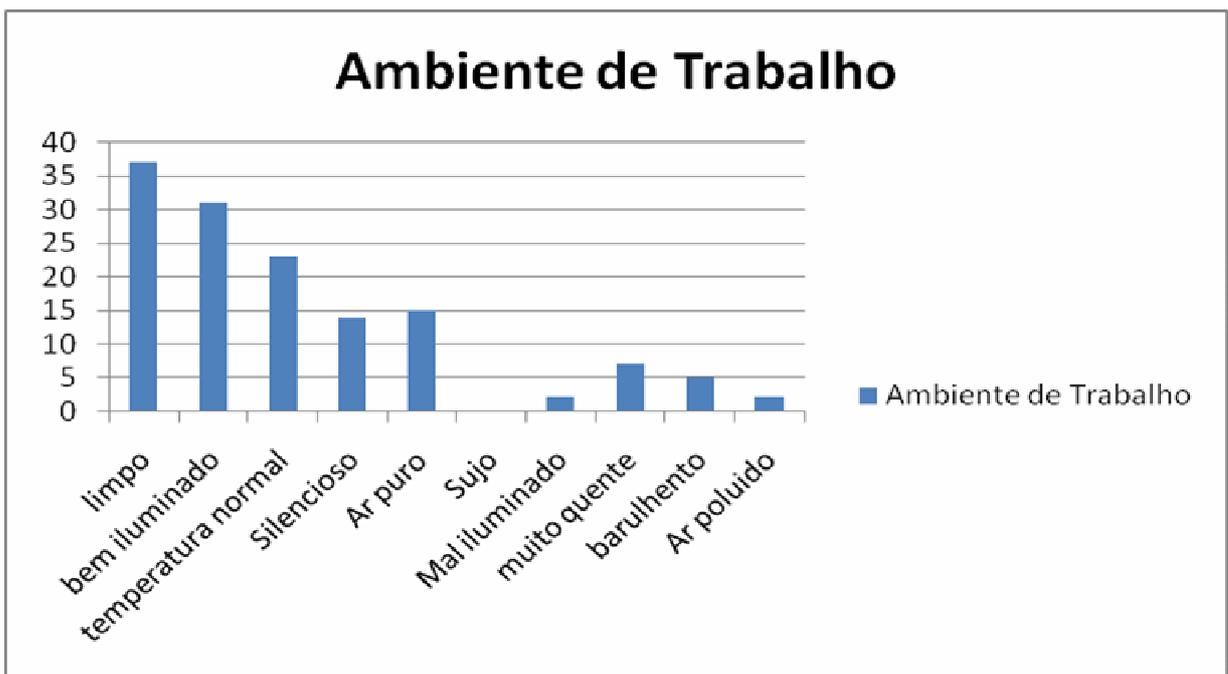
O gráfico 03 demonstra qual era a função dos 50 (cinquenta) colaboradores que se desligaram da empresa, a maioria com 24 (vinte quatro) colaboradores tinham a função de servente, em seguida com 13 (treze) colaboradores exerciam a função de pedreiro, 10 (dez) deles era carpinteiro, 1 (um) colaborador exercia a função de guincheiro e, por fim, 2 (dois) como mestre de obras.



**Gráfico 04: Perfil quanto a idade**

Fonte: Pesquisa Documental

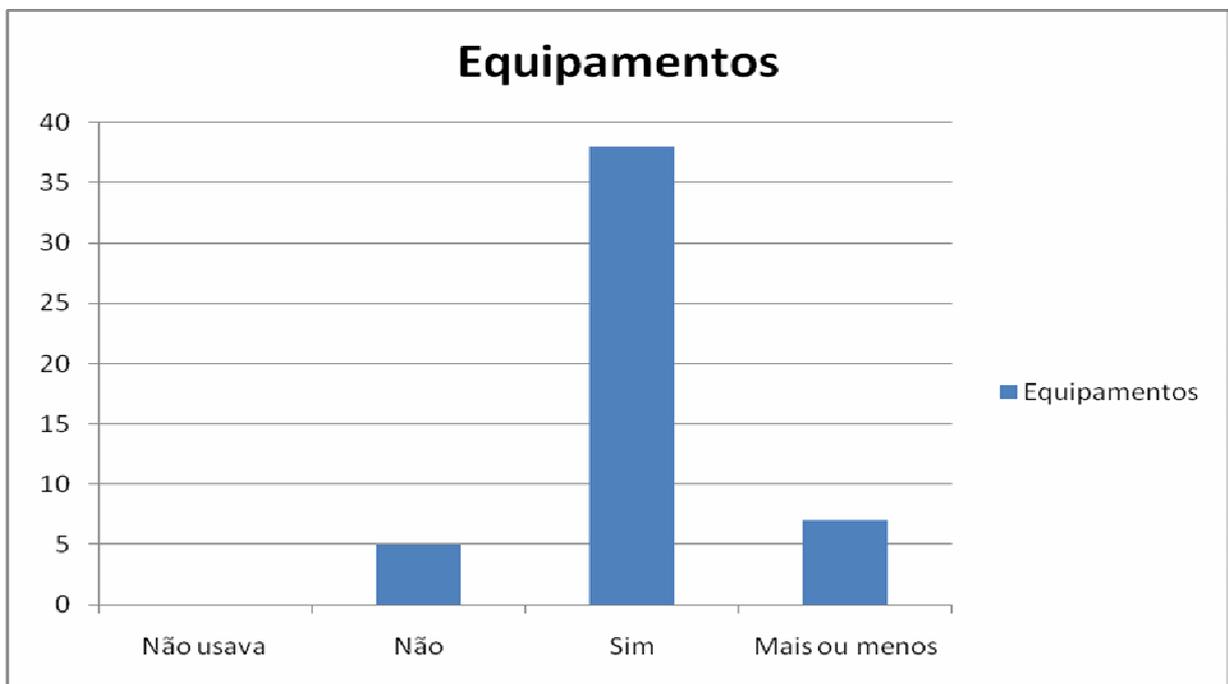
O gráfico 04 nos mostra o perfil quanto à idade, de 50 (cinquenta) entrevistas, 22 (vinte dois) entrevistados tinham entre 20 e 30 anos, 26 (vinte e seis) tinham idade de 31 a 49 anos, e 2 (dois) deles tinham entre 40 e 60 anos.



**Gráfico 05: Perfil quanto ao ambiente de trabalho**

Fonte: Pesquisa Documental

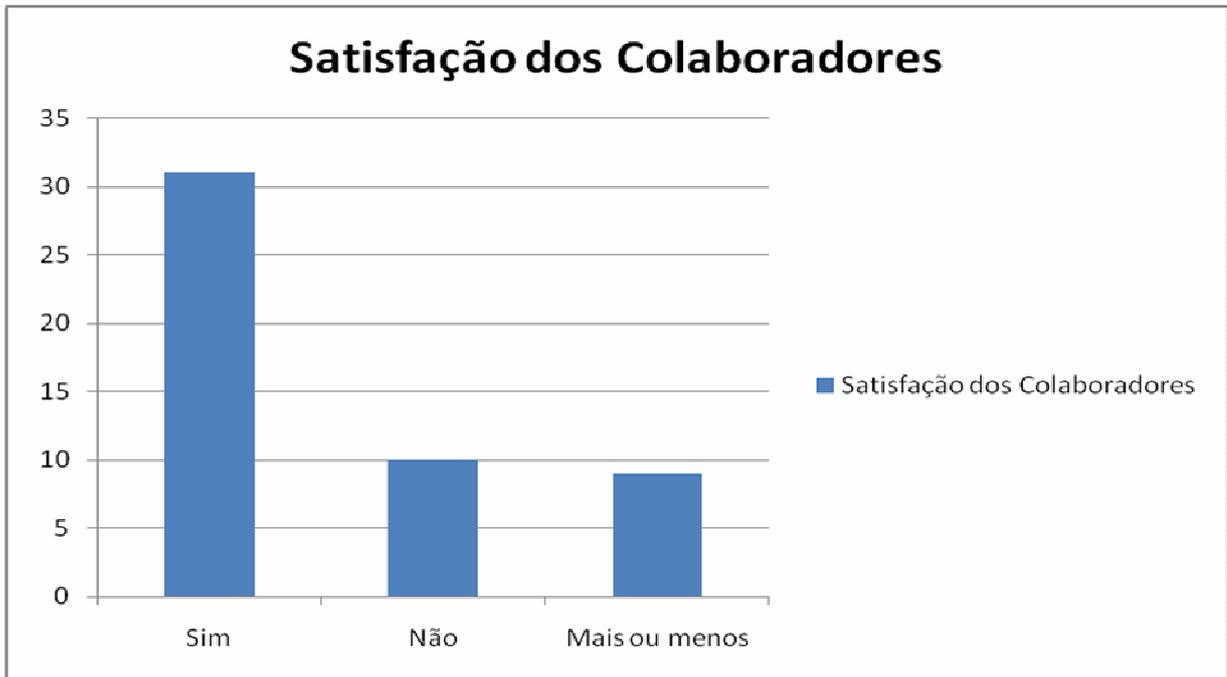
O gráfico 05 nos mostra quanto ao ambiente de trabalho, era permitido assinalar mais de uma resposta, 37 (trinta e sete) colaboradores assinalaram que o ambiente de trabalho era limpo, 31 (trinta e um) deles disseram que o ambiente era bem iluminado, 23 (vinte e três) desses colaboradores disseram que a temperatura era normal, 15 (quinze) assinalaram ar puro, 14 (quatorze) disseram que o ambiente era silencioso, nenhum assinalou a alternativa quanto ao ambiente de trabalho ser sujo, 2 (dois) deles alegaram que o local de trabalho era mal iluminado, 7 (sete) entrevistados assinalaram que o ambiente era muito quente, 5 (cinco) disseram que tinha muito barulho, e 2 (dois) colaboradores alegaram ter um ar poluído.



**Gráfico 06: Perfil quanto aos equipamentos**

Fonte: Pesquisa Documental

O gráfico 06 nos mostra quanto aos equipamentos necessários para o desempenho de suas funções, 5 (cinco) das pessoas que foram entrevistadas disseram que não possuíam equipamentos necessários, e 38 (trinta e oito) colaboradores assinalaram que sim, possuíam todos os equipamentos que precisavam para a elaboração de suas tarefas, 7 (sete) entrevistados assinalaram a opção mais ou menos, que nem sempre tinham os equipamentos.



**Gráfico 07: Perfil quanto a satisfação dos colaboradores**

Fonte: Pesquisa Documental

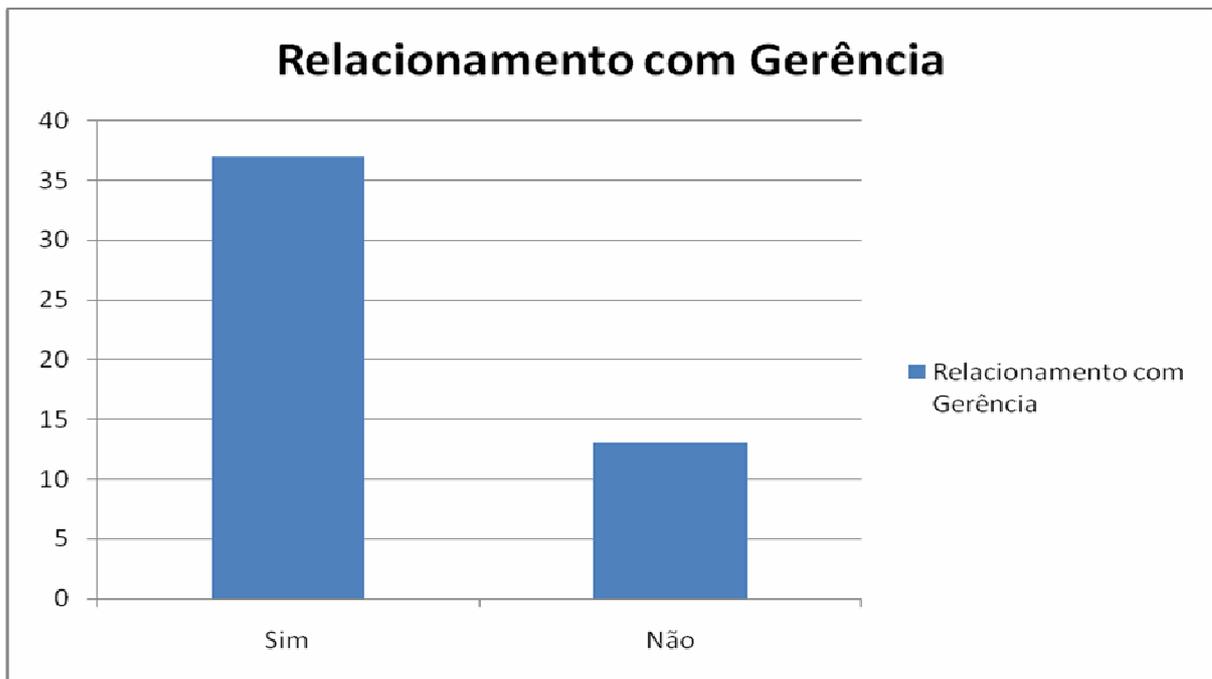
O gráfico 07 demonstra a satisfação dos colaboradores perante o trabalho oferecido, 31 (trinta e um) colaboradores entrevistados disseram que sim, 10 (dez) assinalaram que não, e 9 (nove) dos entrevistados disseram mais ou menos.



**Gráfico 08: Perfil quanto ao relacionamento**

Fonte: Pesquisa Documental

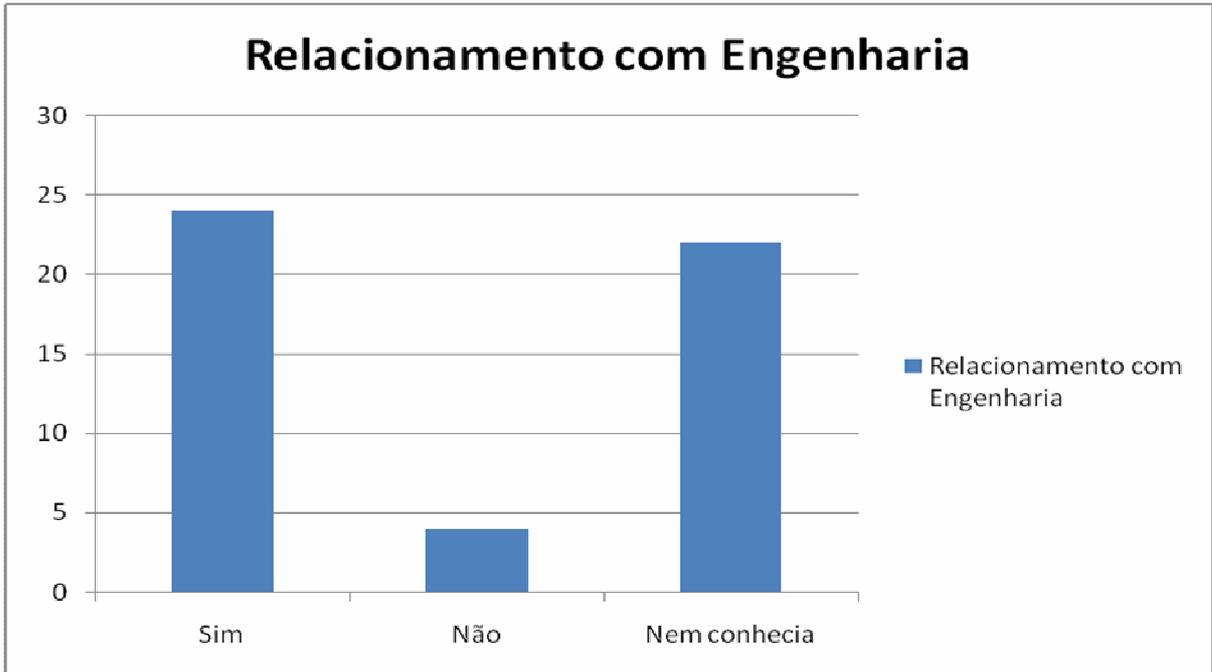
O gráfico 08 nos mostra o relacionamento entre os setores, 28 (vinte e oito) dos entrevistados disseram que todos se davam bem, 16 (dezesesseis) deles assinalaram que alguns sim, outros não, e o restante 6 (seis) colaboradores disseram que a maioria não se dava bem.



**Gráfico 09: Perfil quanto ao relacionamento com gerência**

Fonte: Pesquisa Documental

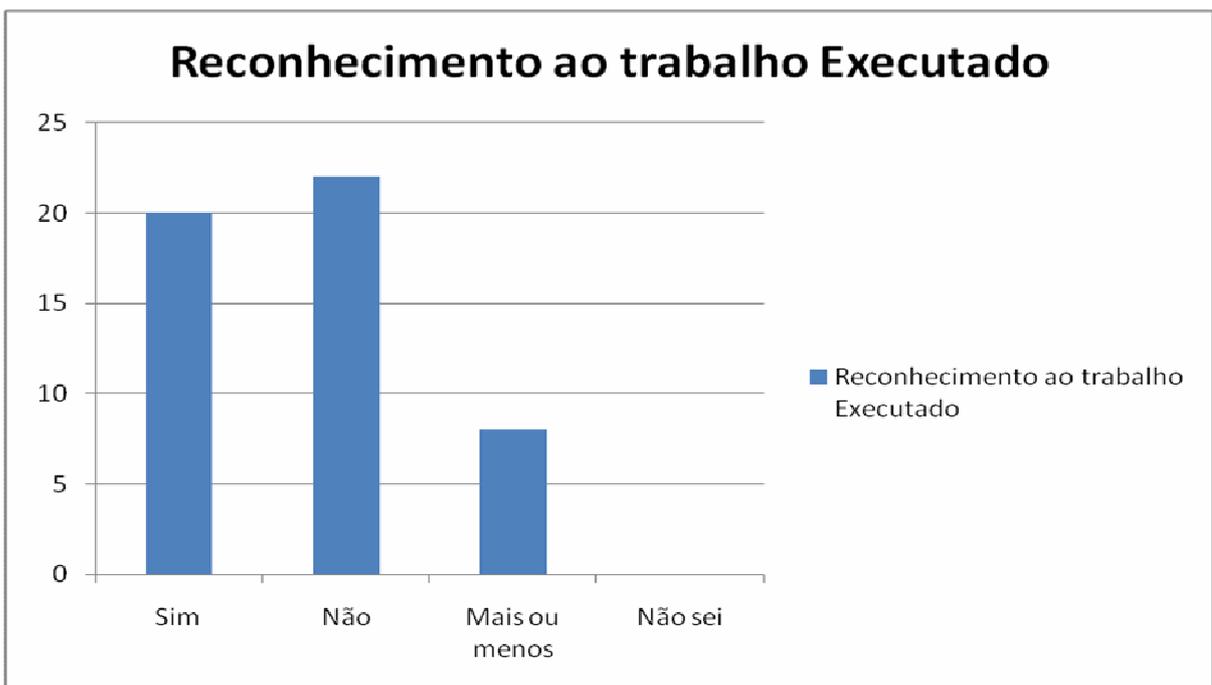
O gráfico 09 demonstra o relacionamento com o encarregado da obra, 37 (trinta e sete) dos entrevistados disseram que se davam bem, outros 13 (treze) responderam que não.



**Gráfico 10: Perfil quanto ao relacionamento com engenharia**

Fonte: Pesquisa Documental

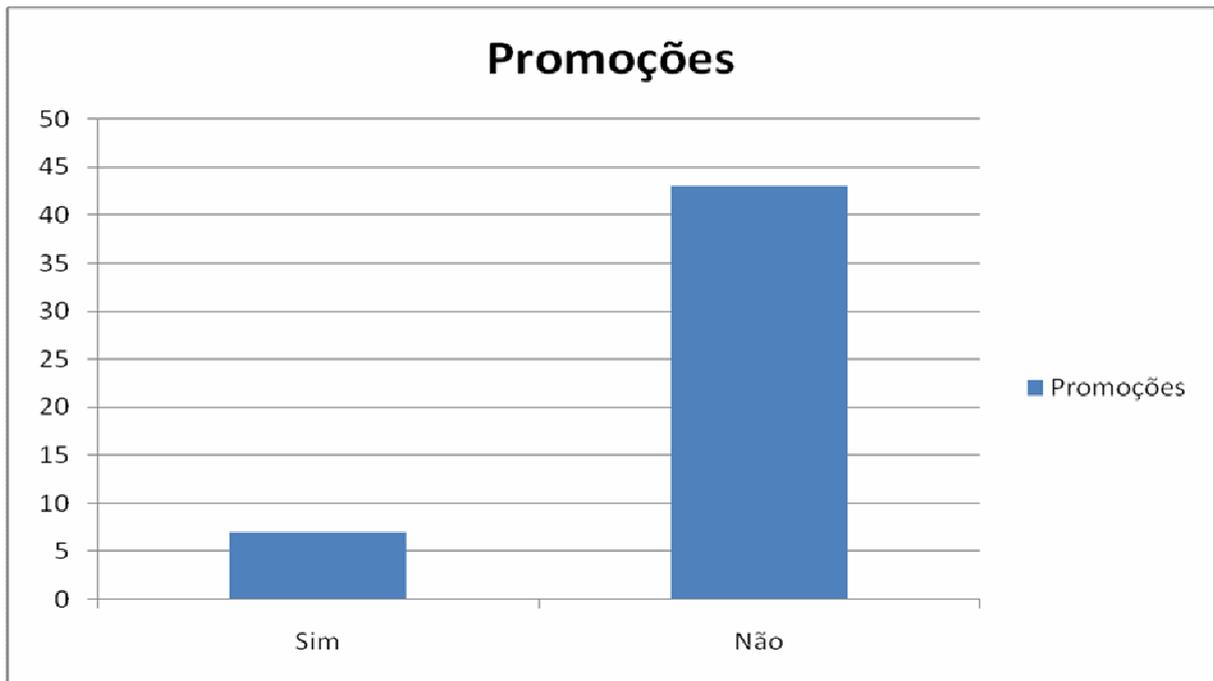
O gráfico 10 mostra o perfil quanto o relacionamento com o engenheiro responsável pela obra, dos 50 (cinquenta) entrevistados 24 (vinte quatro) deles responderam quem era bom, 4 (quatro) responderam que não era bom, e 22 (vinte dois) dos colaboradores disseram nem conhecer o engenheiro.



**Gráfico 11: Perfil quanto ao trabalho executado**

Fonte: Pesquisa Documental

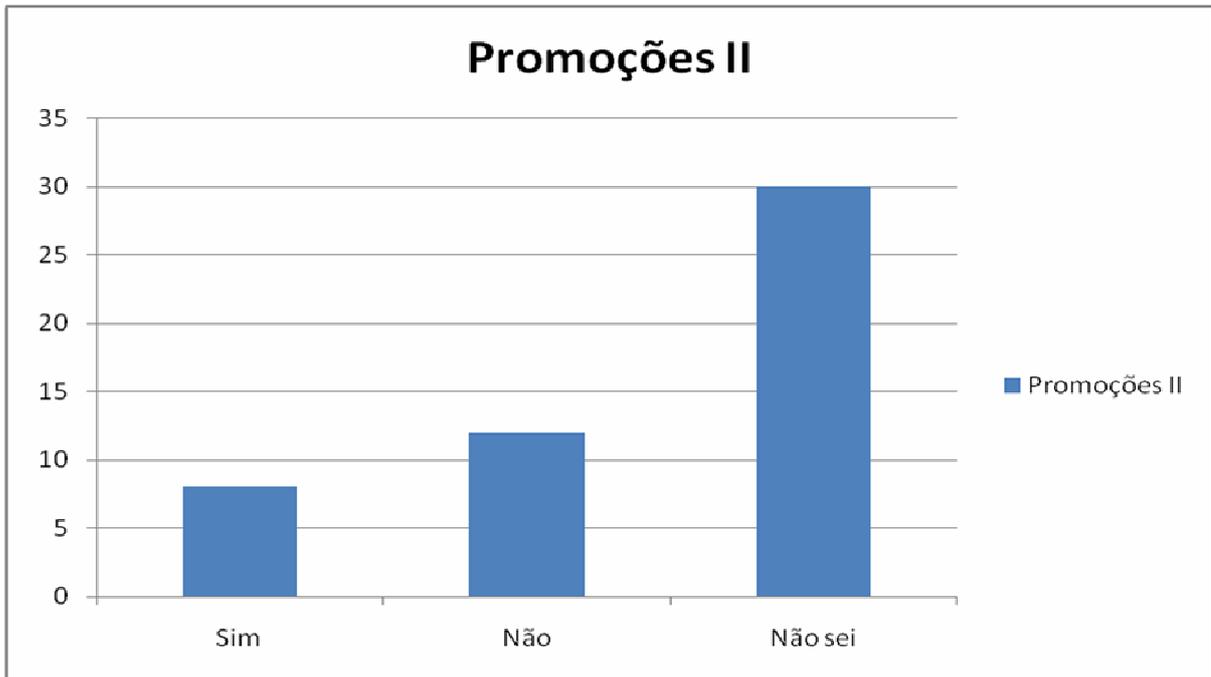
O gráfico 11 mostra a satisfação quanto o reconhecimento do trabalho executado na obra, 20 (vinte) dos entrevistados disseram que era reconhecido seu esforço, mas 22 (vinte e dois) deles disseram que o trabalho não era reconhecido perante seus superiores, e 8 (oito) assinalaram que o reconhecimento era mais ou menos.



**Gráfico 12: Perfil quanto a promoções**

Fonte: Pesquisa Documental

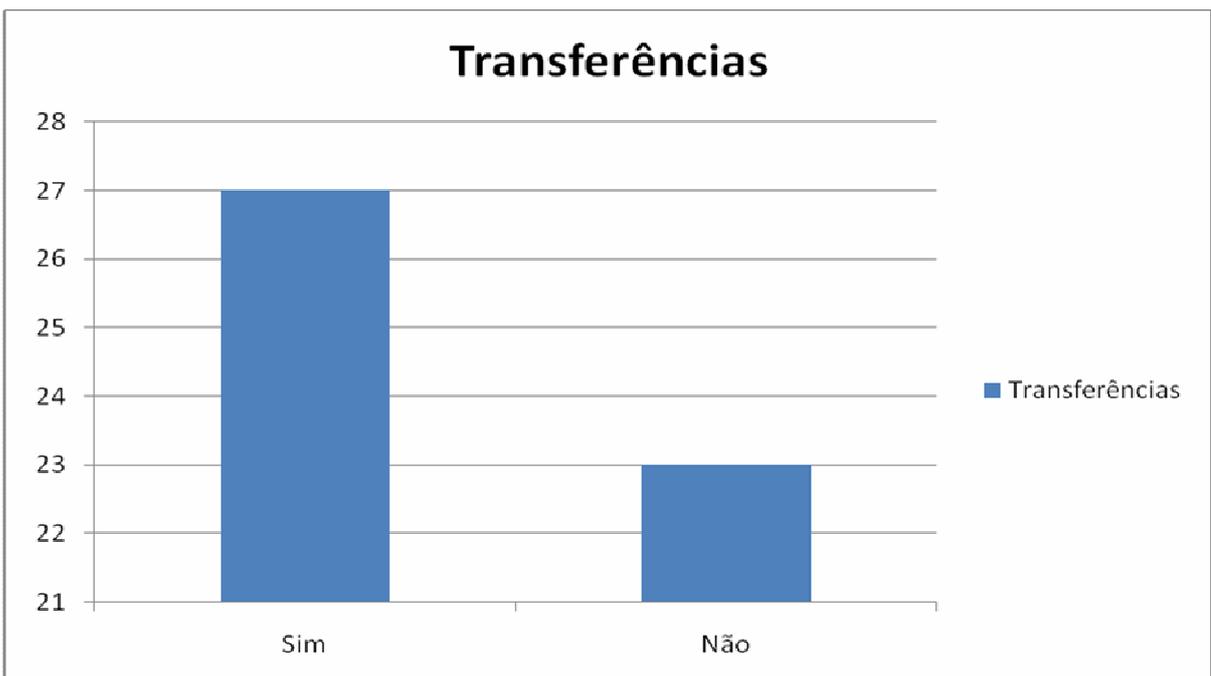
O gráfico 12 demonstra quantos dos 50 (cinquenta) colaboradores, receberam alguma promoção desde que foram admitidos na empresa. 7 (sete) assinalaram que sim, já foram promovidos, mais a maioria deles, que soma 43 (quarenta e três), responderam nunca terem recebido algum tipo de promoção.



**Gráfico 13: Perfil quanto a promoções II**

Fonte: Pesquisa Documental

O gráfico 13 mostra se as promoções eram dadas às pessoas erradas, 8 (oito) entrevistados disseram que sim, 12 (doze) responderam que não, e o restante num total de 30 (trinta) colaboradores responderam não sei, nunca viram nenhum colaborador ser promovido.



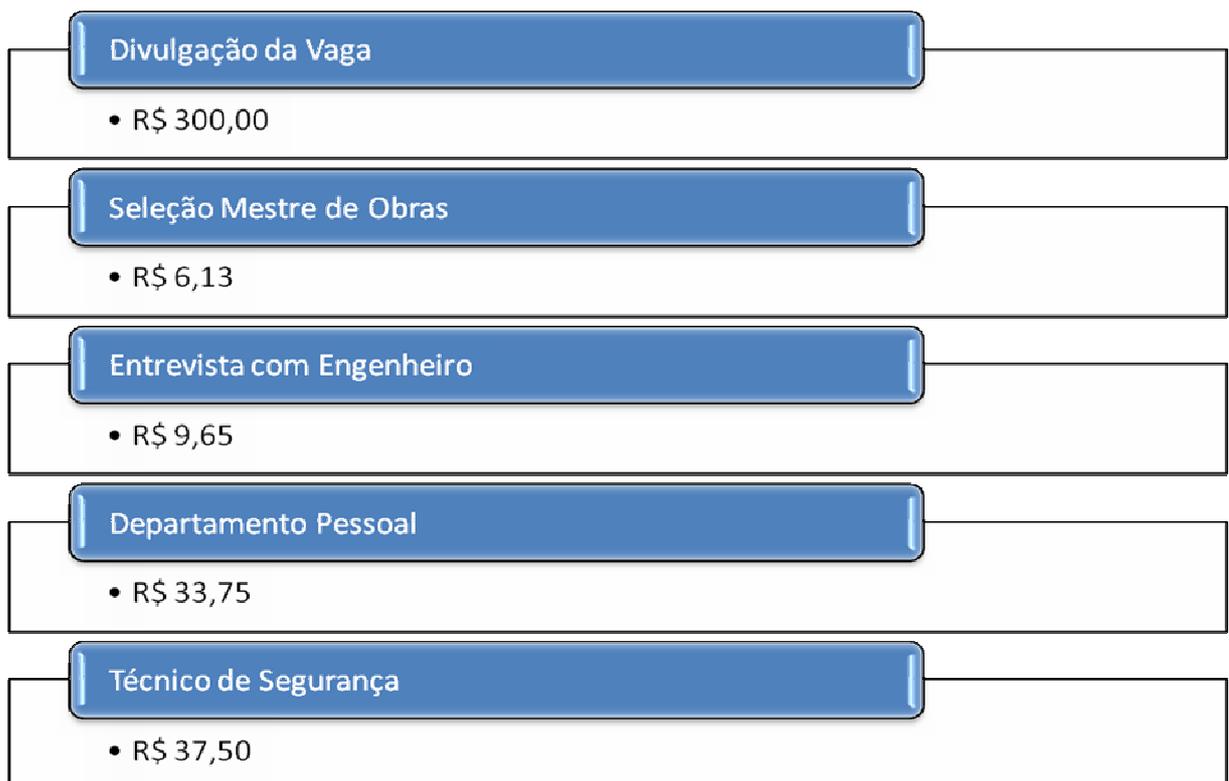
**Gráfico 14: Perfil quanto a transferência**

Fonte: Pesquisa Documental

O gráfico 14 mostra se os colaboradores já foram transferidos de uma obra para outra, 27 (vinte sete) deles disseram que já foram transferidos, e os outros 23 (vinte três) responderam que não.

### 3.13 Custos da Rotatividade

A rotatividade de pessoal acarreta custos para a empresa, tanto na contratação, quanto no desligamento. Conforme demonstra a Figura 07 abaixo:



**Figura 07: Custos na Contratação de Funcionário**

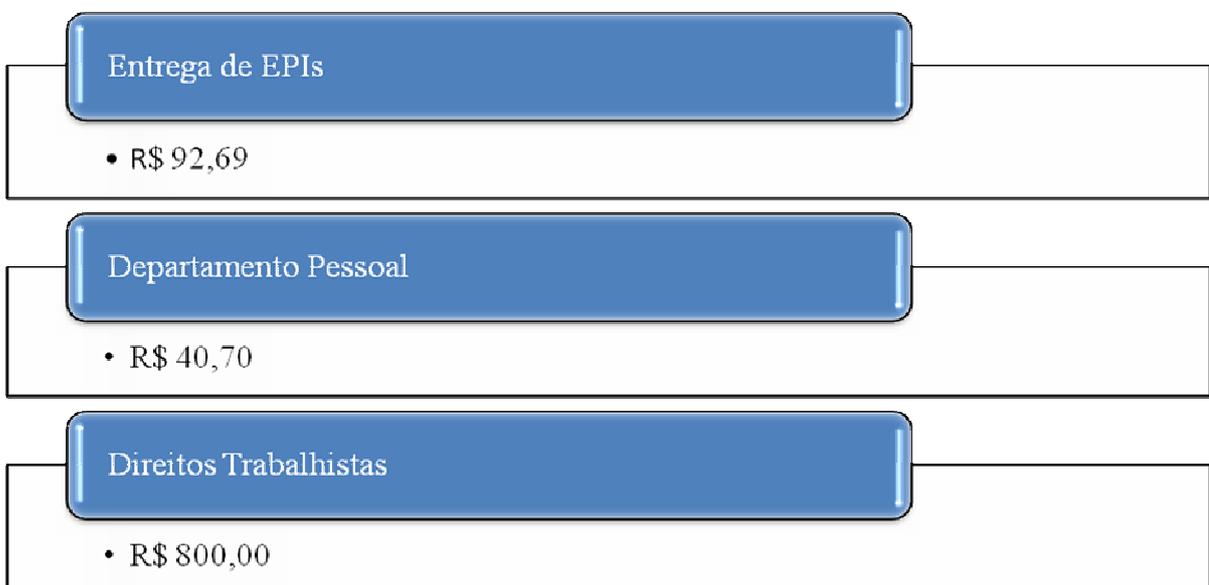
Fonte: Elaborado pela Autora.

A divulgação da vaga que é feita através de meios de comunicação tem o valor da mensalidade como demonstra na figura acima. O mestre de obras leva em média 30 minutos para fazer a seleção, chegando à empresa o engenheiro faz a entrevista levando do mesmo modo 30 minutos para concluí-la.

Quanto os custos com o departamento pessoal este esta incluso o tempo que o responsável pelo fichamento leva para dar entrada no sistema, o valor do exame admissional e os valores com cópias de documentos.

Os custos com o técnico de segurança agrega o tempo de 6 horas na integração e entrega de epis

Por sua vez, o desligamento ocasiona os seguintes custos para cada servente que se desligar da empresa:



**Figura 08: Custos no desligamento de funcionário**

Fonte: Elaborado pela Autora.

O custo com entrega de Epis consiste na soma de todo equipamento e uniforme necessário para o funcionário desenvolver suas atividades. Logo o departamento pessoal tem seus custos com a entrevista de desligamento, exame demissional, cálculo de rescisão e homologação.

Os custos com direitos trabalhistas variam de acordo com a função, foi utilizada como exemplo a função de servente, considerando somente o aviso prévio indenizado, podendo ter seu valor alterado segundo a nova lei do aviso prévio.

Considerando a soma de todos os custos relacionados à rotatividade apurou-se o valor de R\$ 1.320,33 (mil trezentos e vinte reais e trinta e três centavos) para cada servente que se desligar na empresa.

Sabendo disso, e considerando que a empresa possui uma média de 8 (oito) desligamentos e 23 (vinte e três) contratações mensais, os custos de rotatividade são de R\$ 16.368,81 aproximadamente

### **3.14 Visão da Empresa em relação à Rotatividade**

O engenheiro civil entrevistado, colaborador da LCB Construções há 12 meses, atua na área há 14 anos, trabalhando em diversos setores da construção civil, como por exemplo: Sistema de esgoto insular na cidade de Florianópolis, Duplicação da SC 401 em Florianópolis, Sistema de abastecimento Costa Leste Sul em Florianópolis, Gasoduto Bolívia-Brasil (SC/RS) e obras residenciais e comerciais – 19 obras (edifícios, obras na Unesc, casas). Já atuou nas regiões do sul de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Com relação à rotatividade e escassez de mão de obra, o profissional relatou que há 7 anos atrás havia disponível em excesso, possibilitando escolher quem contratar. Porém, a cerca de 4 anos começou a faltar. Não havendo mais opções, obrigando as empresas a contratar qualquer pessoa, independente se é qualificada ou não.

Quanto a solução do problema, o engenheiro defende que é fundamental na gestão de pessoas fazer com que os funcionários se sintam importantes, valorizando-os não apenas financeiramente, mas de forma pessoal, o salário não é o ponto fundamental. É essencial a realização de cursos profissionalizantes e que haja a valorização do servente, tentar formá-lo como profissional. Pois normalmente a rotatividade acontece acerca dessa profissão, bastante desvalorizada e não vista como uma profissão para futuro.

Quanto à contratação, é verificada a capacidade para executar determinado trabalho, não sendo levada em consideração a idade. Na entrevista, deve-se realizar um questionário que leve a perceber se o funcionário tem interesse

ou não em qualificar-se. De acordo com as respostas, ele é encaminhado para obra e feito testes práticos para verificar capacidade de exercer determinada profissão.

De dois em dois meses é importante realizar uma reunião na obra a fim de escutar as opiniões e idéias dos funcionários, além de treinamentos de segurança do trabalho, trazendo benefícios para empresa, gerando maior produtividade e qualidade no serviço e para os funcionários, com maior remuneração e espaço no mercado.

Ao longo dos anos uma das experiências que deram certo quanto à retenção de funcionários foi o contato direto com o mesmo, fazendo-o sentir-se importante e valorizado, além da concessão da alimentação e o bom relacionamento entre engenheiro, funcionário e empresa.

Segundo o engenheiro, o que os profissionais da construção civil mais reenvindicam é por melhores salários, condições de trabalho, plano de saúde e a concessão de empréstimos consignados. (anexo XI)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas há alguns anos vem sofrendo com as exigências de mercado, devido à globalização que possibilitou expansão dos negócios em todo o mundo. Diante disso, as empresas precisam acompanhar as tendências e inovações, se planejando e projetando resultados em prol às perspectivas da organização. Existem inúmeras ferramentas capazes de auxiliarem nestas funções, mas nada substituí o maior ativo das empresas: As pessoas.

A essencialidade da mão-de-obra já é reconhecida em todo o mundo, porém, nos últimos anos, o setor de construção civil atravessa por dificuldades neste âmbito em todo o território nacional.

O Brasil passou por um crescimento econômico significativo nestes últimos governos, gerando muitos empregos e aumentando o poder aquisitivo das pessoas de menor renda, explicando assim, esta carência no setor. Pois a construção civil ganhou forças, expandindo seu mercado devido à demanda que aumentou consideravelmente. Por outro lado, essa abertura de mercado foi excessiva, necessitando cada vez mais de mão-de-obra. Por fim, o cenário atual é este: muitas obras paradas ou atrasadas pela falta e a rotatividade do pessoal.

A rotatividade de pessoal é uma deficiência muito expressiva dentro da construção civil, por diversos motivos, como salários, satisfação quanto à empresa, benefícios concedidos ou não, desvalorização do funcionário, desqualificação profissional. A empresa não consegue mais escolher suas contratações, ela precisa contentar-se com as pessoas disponíveis, que na maioria das vezes não é qualificada.

A pesquisa documental levantou os principais motivos de desligamentos por parte dos funcionários, sendo eles: salários, mudança de emprego, distância entre a residência e a empresa e o relacionamento com o engenheiro da obra. Visto isso, pode-se afirmar que o que predomina é no âmbito financeiro, apenas a causa de relacionamento com o engenheiro que não reflete isso, enfatizando a desvalorização do funcionário neste quesito.

Esta alta rotatividade de funcionários gera resultados negativos à empresa, tanto financeiros quanto operacionais. Financeiros quanto ao custo na contratação e demissão e baixa produtividade e, operacionais pelo fato de atrasar

muitas obras e, por empregar mão de obra desqualificada, acaba agregando isso ao produto, refletindo ainda nos clientes, mercado e sociedade em geral.

Não existe uma solução exata para este problema de rotatividade, o segredo está no relacionamento entre empresa e funcionário. Dentre os pontos enfatizados, a valorização do funcionário é a que mais se destaca quanto à satisfação dos mesmos, visto que esta não se dá apenas de forma financeira, mas também, no tratamento e diálogo com as pessoas. É essencial que exista uma constante motivação.

O presente estudo contribuiu teoricamente com uma abordagem sobre um dos assuntos mais polêmicos do setor, enfrentado pelo país inteiro. Para ciência contábil, por tratar da gestão de pessoas, contribuindo com a apresentação da importância deste setor para as atividades operacionais e continuidade da empresa. Na prática, fazendo um levantamento dos dados e problemas enfrentados hoje pela empresa objeto de estudo, para que esta, busque soluções para o mesmo. Por fim, socialmente por não tratar-se de uma deficiência apenas da LCB Construções, mas do mercado em geral, visando direcionar os profissionais para amenizar ou eliminar o problema.

Atualmente, face ao processo de globalização, acirrada disputa por novos mercados e clientes, o diferencial competitivo das organizações passa a ser as pessoas que lá trabalham. Basta à empresa desenvolver estratégias que visem o comprometimento e não o controle das pessoas. E gerar comprometimento somente será possível, se as empresas entenderem e identificarem quais são as expectativas e os objetivos que os colaboradores possuem.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: 1993.

CARRION, Valentin. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 29 Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

**CBIC – Banco de Dados**. Disponível em: [www.cbicdados.com.br](http://www.cbicdados.com.br). Acesso em 13 de Setembro de 2011

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**DICIONÁRIO WEB**. Disponível em:

<http://www.dicionarioweb.com.br/reengenharia.html>. Acesso em 20 de Outubro de 2011 as 12:32 h

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

**GLOBO**. Disponível em: [g1.globo.com/.../falta-de-mao-de-obra-na-construcao-civil](http://g1.globo.com/.../falta-de-mao-de-obra-na-construcao-civil). Acesso em 27 de Maio de 2011

GONÇALVES, Gilson. **Rotinas Trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008.

GRECCO, Constantino. **Administração Mercadológica**. São Paulo: Ibrasa, 1976.

**JORNAL UOL**. Disponível em:

[http://jc3.uol.com.br/blogs/blogjamildo/canais/noticias/2011/05/20/falta\\_de\\_mao\\_de\\_obra\\_no\\_brasil\\_supera\\_a\\_media\\_mundial\\_101369.php?utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter](http://jc3.uol.com.br/blogs/blogjamildo/canais/noticias/2011/05/20/falta_de_mao_de_obra_no_brasil_supera_a_media_mundial_101369.php?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter). Acesso em 28 de Maio de 2011.

**JOVEM PAM**. Disponível em:

<http://jovempan.uol.com.br/noticias/economia/2011/03/falta-mao-de-obra-qualificada-na-construcao-civil.html>. Acesso em 16 de Abril de 2011.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 348 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MANDEL, Gabriel. **Falta de Mao de Obra é assunto em feira internacional**. 2011

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**: São Paulo: Futura 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomsom 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração da Remuneração**. 3 Ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOBLEY, Willian H. **Turnover**: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 32. Ed. São Paulo: LTR, 2006.

**NORMAS REGULAMENTADORAS**. Disponível em:

[www.normaregulamentadora.com.br/legislacao/lei-6514-1977/](http://www.normaregulamentadora.com.br/legislacao/lei-6514-1977/) .Acesso em 06 de Outubro de 2011.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Salários e Benefícios**. São Paulo: Atlas 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2 Ed. São Paulo: Atlas 2007.

OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão empresarial**: sistemas e ferramentas. São Paulo: Atlas 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 Ed. São Paulo: LTr, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. São Paulo: LTR, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RESENDE, Enio. **Cargos, Salários e Carreiras: Novos paradigmas conceituais e práticos.** Ed. Summus Editorial, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 6. Ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2004.

**SEBRAE do Estado do Rio Grande do Sul.** Disponível em: [www.sebrae-rs.com.br/](http://www.sebrae-rs.com.br/). Acesso em 17 de Outubro de 2011.

**ANEXOS**

## **ANEXO I**

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO**  
(Período: 01.05.2010 a 30.04.2011)

**A – PARTES:**

**EMPREGADOS:**

01. SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE CERÂMICA PARA CONSTRUÇÃO, DO FIBROCIMENTO E OUTRAS FIBRAS MINERAIS E SINTÉTICAS, DA CONSTRUÇÃO CIVIL, DO MOBILIÁRIO E DE ARTEFATOS DE MADEIRA DE CRICIÚMA E REGIÃO.

**EMPREGADORES:**

02. SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO E DO MOBILIÁRIO DE CRICIÚMA - SINDUSCON.

**B – CLÁUSULAS :**

01. REMUNERAÇÃO PROFISSIONAL

Fica assegurada, em razão da data base de 1º de maio de 2010, uma remuneração Profissional para as funções abaixo especificadas, nas seguintes datas, bases, valores e condições:

1. **Servente: R\$ 620,00** (seiscentos e vinte reais), desde a admissão até 60 (sessenta) dias.
2. **Servente** após 60 (sessenta) dias da admissão passa para **R\$ 670,00** (seiscentos e setenta reais).
3. **Oficial:** salário inicial de **R\$ 820,00** (oitocentos e vinte reais), quando sem curso de formação e aperfeiçoamento em escola do SINDUSCOM em convenio com o SENAI e/ou outra entidade credenciada pelo SINDUSCOM, e por até 180 (cento e oitenta) dias após a admissão,
4. **Oficial:** salário de **R\$ 920,00** (novecentos e vinte reais), quando com curso de formação e aperfeiçoamento em escola do SINDUSCOM em convenio com o SENAI e/ou outra entidade credenciada pelo SINDUSCOM, ou sem curso após 180 (cento e oitenta) dias da admissão.

01.01. Ficam excetuados desta Remuneração Profissional todos os demais empregados pertencentes à Categoria Profissional e que exerçam outras funções e/ou atividades, tais como, exemplificadamente: office-boy, pessoal da limpeza e/ou da faxina, telefonista, vigias e/ou guardas, pessoal da copa, pessoal de escritório, etc..



## 02. REAJUSTE E/OU CORREÇÃO SALARIAL

As empresas concederão aos seus empregados, um reajuste e/ou correção salarial por ocasião da data base de 1º de maio de 2010, no percentual de **8% (oito por cento)**, a incidir sobre os salários de abril de 2010.

02.01. As antecipações salariais espontâneas, concedidas no período básico de 1º de maio de 2009 a 30 de abril de 2010 (1º/05/2009 a 30/04/2010) serão compensadas e/ou deduzidas dos percentuais acima concedidos, exceto os reajustes decorrentes de promoção pessoal e da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT maio/2009).

02.02. As diferenças salariais do mês de maio/2010, face a presente CCT ser firmada no mês de junho/2010, serão pagas por ocasião do pagamento dos salários do mês de junho/2010, ou seja, até o 5º dia útil do mês de julho/2010, sob pena de aplicação da multa estabelecida na cláusula 11 do presente Termo.

02.03. Fica estabelecido que o presente reajuste e/ou correção quita todos os direitos e obrigações decorrentes da lei nº 8.804/94 e legislação posterior, durante o período base e da data base de 01.05.2010.

## 03. ADMITIDOS NO PERÍODO BÁSICO

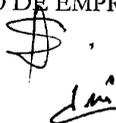
Os empregados admitidos no período básico (compreendido entre 01.05.2009 a 30.04.2010), excetuados aqueles enquadrados na Remuneração Profissional, perceberão o reajuste na proporção de 1/12 (um doze avos) por mês de serviço, considerando-se mês a fração superior a 15 (quinze) dias.

Fica estabelecido, porém que de modo algum seus salários poderão ser superiores e/ou inferiores aos salários já reajustados daqueles empregados mais antigos na mesma função.

Os enquadrados nas funções da Remuneração Profissional obedecerão às condições e bases especificadas neste instrumento (cláusulas 01 e sub-item 01.01)

03.01. Fica estabelecido e acordado que a proporcionalidade prevista nesta Cláusula 03 não se aplica para os empregados cujas empresas se constituíram e/ou iniciaram suas atividades na jurisdição do Sindicato Profissional após o mês de maio de 2009, sendo que neste caso aplica-se o percentual da “cláusula 2”, sobre os salários de abril de 2010, com as compensações da Cláusula 02, sub item 02.01.

## 04. FICHA DE REGISTRO DE EMPREGADOS



As empresas se comprometem a colocar, em lugar visível na obra, as cópias das fichas de registros dos empregados que estão trabalhando na referida obra para que o Sindicato Profissional, tendo acesso à referida obra, possa vê-las e conferi-las.

04.01. Caso haja constatação de irregularidade, será dado pelo Sindicato Profissional, por escrito, prazo de 07 (sete) dias para saná-lo, após o que, persistindo a irregularidade constatada, fica a empresa sujeita a multa equivalente ao valor do salário de cada empregado irregular que reverterá a favor do Sindicato Profissional, porém, se após isto, ainda persistir a irregularidade, então haverá cumulativamente a multa de 10% (dez por cento) do valor do salário de cada empregado irregular a incidir a cada 30 (trinta) dias, revertido também a favor do Sindicato Profissional.

#### 05. REMUNERAÇÃO DA HORA EXTRAORDINÁRIA

Durante a vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho, as horas excedentes às normais trabalhadas serão pagar com adicional de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor normal para as 02 (duas) primeiras horas extras, e as que ultrapassarem diariamente a estas 02 (duas) horas extras serão remuneradas com acréscimo de 100% (cem por cento).

05.01. As horas extras realizadas em domingos e feriados serão pagas com adicional de 100% (cem por cento).

05.02. Para efeito de aplicação do adicional extraordinário acima estipulado, as horas prorrogadas a título de compensação pela redução parcial e/ou total da jornada semanal (sábado) não serão consideradas horas extras.

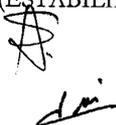
#### 06. JORNADA NOTURNA

O trabalho realizado entre 22,00 (vinte e duas) e 05,00 (cinco) horas será remunerado com adicional de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o valor da hora diurna normal.

#### 07. COMPENSAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

As empresas poderão celebrar com seus empregados, desde que cumpridos os requisitos legais, acordos de prorrogação das jornadas de Segunda a Sexta-feira, para compensação total ou parcial aos sábados.

#### 08. GARANTIA DE EMPREGO (ESTABILIDADE PROVISÓRIA)



Fica garantida e assegurada a manutenção do Emprego (estabilidade provisória), excetuadas as hipóteses de contrato a prazo, rescisão por justa causa, rescisão por mútuo acordo e pedido de demissão para:

- a) A empregada gestante nos termos da Constituição Federal, em vigor.
- b) O empregado em gozo de Auxílio Doença Previdenciário por tempo superior a 15 (quinze) dias até 90 (noventa) dias após a comunicação da alta do respectivo benefício.
- c) O empregado, optante pelo FGTS, durante os 12 (doze) meses anteriores à aquisição do direito à aposentadoria por tempo de serviço ou por aposentadoria especial, desde que esteja trabalhando na empresa há mais de 05 (cinco) anos consecutivos e desde que comunique por escrito à empresa de que está nesta situação (pré-aposentadoria), comprovada por documento fornecido pelo INSS ou por quem lhe vier a substituir.  
O empregado fará jus apenas uma vez a garantia de manutenção do emprego aqui assegurada e essa garantia cessará ou se extinguirá definitivamente se o empregado não se aposentar depois de adquirido o direito a qualquer uma das aposentadorias acima mencionadas.

08.01. A empresa que dispensar o empregado que se encontre em garantia de emprego não estará obrigada a promover inquérito judicial, porém, se a rescisão contratual ocorrer sem justa causa, a empresa ficará sujeita ao pagamento, na forma simples, dos salários correspondentes ao período que faltar para completar a garantia dada.

#### 09. EMPREGADO MAIS NOVO NA EMPRESA

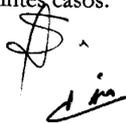
O empregado mais novo na empresa não poderá perceber salário superior ao do mais antigo na mesma função, salvo existente quadro de carreira, homologado pelo Ministério do Trabalho.

#### 10. EMPREGADO SUBSTITUTO

Enquanto perdurar a substituição que não tenha caráter meramente eventual, o empregado substituto fará jus ao salário contratual do substituído (Enunciado 159, do TST).

#### 11. MORA SALARIAL

No caso do não pagamento dos salários no prazo estabelecido na legislação vigente, o empregado pagará a favor do empregado 1% (um por cento) por dia de atraso, a título de multa, exceto nos seguintes casos:



- a) Quando a empresa estiver em regime previsto na legislação falimentar (Decreto Lei nº 7.661, de 21.06.45);
- b) Quando, no período de pagamento, houver greve bancária nos bancos responsáveis pelos pagamentos, ou, ainda greve nas empresas encarregadas da confecção das folhas de pagamento.
- c) Quando houver qualquer problema ou falha técnica ou de pessoal nos serviços de processamento das folhas de pagamento.
- d) Em todos os casos de força maior e/ou factum príncipe, exceto se, no caso de “factum príncipe” a empresa concorrer para o mesmo.

## 12. AVISO PRÉVIO

Para os empregados que tenham mais de 05 (cinco) anos na mesma empresa, o aviso prévio concedido pela empresa será de 45 (quarenta e cinco) dias, inclusive o aviso indenizado.

## 13. DISPENSA DE CUMPRIMENTO DE AVISO PRÉVIO

O empregado pré-avisado, tanto no caso de despedida sem justa causa como por pedido de demissão, fica dispensado de cumprir o referido prazo, desde que assim o solicite, ficando o empregado e o empregador desobrigados de qualquer ônus e/ou pagamento dos dias dispensados de cumprimento.

## 14. COMUNICAÇÃO DE DISPENSA

A demissão por justa causa será comunicada por escrito ao empregado, com a respectiva capitulação, nos termos da CLT. Fica assegurado ao Sindicato o direito de receber cópia dessa comunicação, quando solicitar por escrito à empresa, ficando desqualificada a justa causa, caso a empresa não fornecer a cópia solicitada ao Sindicato.

## 15. QUITAÇÃO DAS VERBAS INCONTROVERSAS

Nos casos de rescisão de contrato de trabalho, a quitação das verbas incontroversas será efetuada pela empresa nos termos da legislação vigente, sob pena de, em atraso, pagar multa de 1% (um por cento) ao dia sobre o valor devido em favor do empregado, observando-se que o não comparecimento do empregado dentro do prazo acima mencionado ou que se negue a receber as referidas verbas ficará a



empresa isenta da penalidade, desde que comunique ao Sindicato Profissional, dentro das 72 (setenta e duas horas) depois de expirado o prazo para essa quitação e/ou pagamento.

#### 16. CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

A concessão com pagamento pelo INSS de Auxílio Doença Previdenciário até o limite de 120 dias suspenderá o Contrato de Experiência, porém ultrapassado esse prazo, considerar-se-á extinto o Contrato de Experiência após a alta dos referidos benefícios.

#### 17. OPÇÃO PELO ABONO PECUNIÁRIO

Será permitido ao empregado manifestar sua opção à conversão de 1/3 (um terço) das férias em abono pecuniário até o dia em que receber a comunicação de férias.

#### 18. INSTRUMENTOS DE TRABALHO

Quando exigidos por lei ou pela empresa, os uniformes, calçados, equipamentos e materiais necessários ao desenvolvimento do trabalho serão fornecidos gratuitamente.

#### 19. ANOTAÇÕES NA CARTEIRA DE TRABALHO

Serão anotadas na Carteira de Trabalho (CTPS) a função efetivamente exercida e a remuneração percebida, com todos os adicionais de lei.

#### 20. COMPROVANTE DE PAGAMENTO

Fornecimento de comprovante de pagamento, especificando, inclusive o valor do recolhimento do FGTS.

#### 21. EXAMES MÉDICOS E LABORATORIAIS

Os exames médicos e laboratoriais, exigidos para admissão do empregado, serão pagos pelo empregador, ao qual cabe indicar o médico e o laboratório.

#### 22. TRANSPORTES



Fornecimento de transporte gratuito, em caminhão fechado, desde que a distância seja igual ou superior a 10 (dez) quilômetros da cidade.

### 23. CONTROLE DO HORÁRIO DE TRABALHO

É obrigatória a utilização de livro ponto pelas empresas, independentemente do número de empregados.

### 24. INTERVALO PARA LANCHES

As empresas concederão, na jornada diária de trabalho, um intervalo remunerado de 10 (dez) minutos para lanche, o qual, a critério do empregador, poderá ser dividido em 02 (dois) períodos de 05 (cinco) minutos cada um, para cada jornada de 04 (quatro) horas, sem prejuízo das disposições do artigo 71, "caput", da CLT.

### 25. ELEIÇÕES DA CIPA

As empresas fornecerão uma cópia ou 2ª (Segunda) via do Edital de Convocação de Eleições da CIPA, no máximo 48 (quarenta e oito) horas após sua publicação ou afixação.

### 26. ABONO A FALTA DE ESTUDANTE

As faltas ao trabalho do empregado estudante em dias de exame, cujos horários coincidirem com o horário de trabalho e desde que matriculado em estabelecimento de ensino oficial ou reconhecido pelo órgão competente, serão abonadas pela empresa, desde que pré-avisada com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas e com comprovação posterior.

### 27. LICENÇA DOS DIRIGENTES SINDICAIS

Cada empresa, durante o período de 01.05.2010 a 30.04.2011, concederá o total de 30 (trinta) dias de licença remunerada, consecutiva ou intercalada, em favor de dirigente sindical, legalmente eleito, desde que o mesmo seja seu empregado, a fim de que compareça, como participante ou representante de classe, em congressos, simpósios, seminários, encontros de classe e assemelhados, que tratem ou versem sobre assuntos sindicais, trabalhistas e previdenciários, assim como quando for para auxiliar na administração do Sindicato.



#### 28. ATESTADO MÉDICO

Os atestados emitidos por médico do INSS ou da Entidade Sindical que com este mantenha convênio, serão aceitos pela empresa, desde que o empregado comunique o fato imediatamente no Setor Pessoal da empresa com o devido atestado, no qual deverá constar também o código internacional de doenças (CID) e caso seja prescrito qualquer tratamento deverá o empregado comprovar ter feito posteriormente o mesmo.

#### 29. FÉRIAS PROPORCIONAIS

Ao empregado que rescindir espontaneamente seu contrato de trabalho (pedido de demissão sem justa causa), após 90 (noventa) dias da admissão e antes de completar 01 (um) ano de serviço serão pagas férias proporcionais à razão de 1/12 (um doze avos) por mês de trabalho na empresa.

#### 30. EXCLUSÃO

As empresas que efetuarem Acordo Coletivo de Trabalho com o Sindicato Profissional ficarão excluídas das cláusulas e condições da presente Convenção Coletiva de trabalho, mormente quanto a Remuneração Profissional.

#### 31. SUBSTITUIÇÃO PROCESSUAL

As empresas admitem, expressamente, como parte processual ativa, a Entidade Sindical Profissional, para propor ação de cumprimento de quaisquer das cláusulas contidas neste termo, em favor de seus associados ou de integrantes da categoria profissional.

#### 32. COMISSÃO PARITÁRIA DE FISCALIZAÇÃO

Fica constituída uma comissão paritária composta de um representante do sindicato patronal e um representante do sindicato profissional, a qual terá por objetivo fiscalizar as obras com relação a segurança e higiene do trabalho, bem como a aplicação das cláusulas da presente Convenção Coletiva. A comissão verificando qualquer infração ou discrepância com relação ao acima firmado, fará um relatório, assinado pelos membros da comissão, com cópias para a empresa fiscalizada e os Sindicatos signatários, dando um prazo no máximo de 10 (dez) dias para sanar as irregularidades. Vencido este prazo, não sendo pela empresa infratora tomadas as providências cabíveis, fica a mesma sujeita a multa equivalente ao valor do piso de admissão do servente, por empregado e por infração, respeitado o teto máximo de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Em caso de multa, a mesma reverterá ao Sindicato

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains a stylized logo or symbol, possibly representing a union or company. The signature is written in a cursive style.

profissional, ao qual fica reconhecido o direito de cobrança administrativa e/ou execução perante a justiça do trabalho, em razão de que o não pagamento da multa fica reconhecido como título executivo.

### 33. DENONIMAÇÃO DO SINDICATO PROFISSIONAL

A denominação atual do Sindicato dos trabalhadores nas Industrias de Cerâmica para Construção, do Fibrocimento e outras Fibras Minerais e Sintéticas, da Construção Civil, do Mobiliário e de Artefatos de Madeira de Criciúma e Região, se refere ao mesmo Sindicato dos Trabalhadores nas Industrias da Construção, do Mobiliário e de Cerâmicas de Criciúma, tendo havido a alteração de sua antiga denominação e abrangência de novas atividades econômicas.

### 34. VIGÊNCIA

A vigência desta Convenção Coletiva de Trabalho é de 12 (doze) meses, iniciando em 01/05/2010 com término em 30/04/2011.

E por estarem justos e acertados, firmam a presente Convenção Coletiva de Trabalho em 06 (seis) vias de igual teor e forma, destinando-se a 1ª (primeira) via para fins de registro, homologação e arquivamento junto a Delegacia Regional do Trabalho em Santa Catarina e as demais para as partes.

Criciúma, SC, 29 de junho de 2010.

  
**SINDICATO DOS TRABALHADORES**  
Itaci de Sá - Presidente

  
**SINDICATO DOS EMPREGADORES**  
Jair Paulo Savi - Presidente

**NÚMERO DE REGISTRO NO MTE:** SC001707/2010  
**DATA DE REGISTRO NO MTE:** 12/08/2010  
**NÚMERO DA SOLICITAÇÃO:** MR040884/2010  
**NÚMERO DO PROCESSO:** 46303.000611/2010-24  
**DATA DO PROTOCOLO:** 27/07/2010

## **ANEXO II**

# LCB CONSTRUÇÕES

## ENTREVISTA PARA FICHAMENTO

Encaminho para entrevista no Setor Pessoal \_\_\_\_\_ para  
a função de \_\_\_\_\_, para a  
obra \_\_\_\_\_.

Criciúma, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Mestre de Obras

## **ANEXO III**

# LCB CONSTRUÇÕES

## AUTORIZAÇÃO PARA FICHAMENTO

### Dados Pessoais

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Bairro onde reside: \_\_\_\_\_

Tem Filhos? \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Habilitação: ( ) Sim ( ) Não

Conhece alguém que trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_

Esta disposta a trabalhar além do horário ou aos finais de semana? \_\_\_\_\_

Fuma? ( ) Sim, media de cigarros por dia: \_\_\_\_\_ ( ) Não

Bebe? ( ) Sim, freqüentemente

( ) Sim, socialmente. Em quais situações? \_\_\_\_\_

( ) Não

Data da Entrevista, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_.

Parecer do Engenheiro – Nome do Engenheiro: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Trabalhar na obra: \_\_\_\_\_

Salário acertado: R\$ \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **ANEXO IV**

SETOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_ FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

**LISTA DE DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA FICHAMENTO**

- ( ) 1 – CARTEIRA DE IDENTIDADE
- ( ) 2 – CARTÃO DE CPF/ DECLARAÇÃO ANUAL DE ISENTO
- ( ) 3 – CERTIFICADO DE ALISTAMENTO MILITAR
- ( ) 4 – TÍTULO DE ELEITOR
- ( ) 5 – CARTEIRA DE HABILITAÇÃO (motorista)
- ( ) 6 – CARTEIRA DE TRABALHO (apresentar quando solicitado)
- ( ) 7 – ATESTADO DE BOA CONDUTA
- ( ) 8 – UMA FOTOGRAFIA 3 X 4 RECENTE
- ( ) 9 – CERTIDÃO DE CASAMENTO/RG E CPF DA ESPOSA
- ( ) 10 – CERTIDÃO DOS FILHOS MENORES DE 14 ANOS
- ( ) 11 – ATESTADO DE VACINA DOS FILHOS MENORES DE 05 ANOS
- ( ) 12 – ATESTADO DE FREQUÊNCIA ESCOLAR (filhos de 7 a 14 anos)
- ( ) 13 – COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA (conta de água, luz, telefone)
- ( ) 14 – COMPROVANTE DE ESCOLARIDADE
- ( ) 15 – CONTA BANCÁRIA
- ( ) 16 – ATESTADO MÉDICO ADMISSIONAL
- ( ) 17 – CARTEIRA SEST/SENAT
- ( ) 18 – CARTEIRA DE REGISTRO PROFISSIONAL
- ( ) 19 – COMPROVANTE DE CURSOS REALIZADOS
- ( ) 20 – COMPROVANTE DA VACINA ANTITETANO
- ( ) 21 – VALE TRANSPORTE

## **ANEXO V**

# LCB

## CONSTRUÇÕES

### INTEGRAÇÃO: DEPARTAMENTO DE PESSOAL

**Período de Experiência:** Ao ser contratado, o empregado será avaliado pelo superior imediato, num período de 30 e 60 dias para verificar sua adequação à função.

**Contrato:** Contrato Bilateral de Transferência. É o contrato que o empregado assina autorizando ser transferido para outra obra.

**Salário:** O pagamento do salário é feito no quinto dia útil do mês seguinte ao trabalhado.

**Obs.:** Antes de receber o primeiro pagamento da empresa, verificar junto ao banco que foi aberto a conta bancária para ver se sua conta esta desbloqueada.

#### **Abono de Faltas:**

Licença maternidade: 120 dias a partir do atestado médico.

Licença Paternidade: 5 dias de trabalho.

Licença Casamento: 3 dias de trabalho.

Falecimento familiar: Cônjuge, filhos, pais e irmãos - 3 dias corridos.

**Cesta Básica:** Para empregados que não tiveram faltas, atestados ou retornaram de afastamento dentro do mês.

**Atestados:** Os empregados que possuem atestados por auxílio doença (doença e acidente que não teve origem dentro da empresa) tem que se encaminhar para a empresa para pegar a autorização para ir ao médico da empresa para ser abonado.

**ATENÇÃO:** Atestados com 15 ou mais dias (quando será necessária abertura do benefício) trazer diretamente ao Departamento Pessoal. Todos os atestados devem ser validados pelo médico da empresa.

**Crachás:** Eles serão entregues para o empregado, os mesmos não podem registrados por outra pessoa e sempre verificar se esta sendo registrado corretamente e aparecendo o nome do empregado.

**Cartão Ponto:** Todo o mês será enviado o cartão ponto impresso para os empregados. Você é o responsável pelo seu cartão ponto. É através dele que são comprovadas as horas e os dias trabalhados. O registro deve ser conferido pelo empregado:

- Ao entrar na empresa;
- No intervalo do almoço e;
- Ao sair do trabalho.

As saídas durante o seu expediente devem ser autorizadas pelo seu superior imediato. A sua falta pode prejudicar o trabalho de seus colegas, procure não faltar e nem chegar atrasado. Se necessário, comunique antecipadamente ao seu superior.

## Benefícios

**Cesta Básica:** Para empregados que não tiveram faltas, atestados ou retornaram de afastamento dentro do mês receberam a cesta básica.

**Vale Transporte:** Dado ao empregado quando solicitado por ele, será descontado 6% do salário. Somente o empregado poderá usar o benefício, não podendo ser repassado a terceiros (esposa ou filhos).

**Almoço:** A Empresa subsidia o almoço, descontando em folha uma pequena porcentagem do valor. Para usufruir do almoço deve ser solicitado ao seu superior imediato. O empregado que trabalha nas obras devera trazer os seus talheres.

**Convênio odontológico:** Você também pode contar com um Cirurgião Dentista, que oferece desconto e parcelamentos em folha de pagamento. A sua consulta também deve ser marcada com antecedência.

**Convênio Médico:** Para seu colaborador e dependentes são oferecidos convênios médicos com a Unimed, Mediprev e Sesi.

**Unimed:** Consiste num plano mensalista com custo de 20% de co-participação, tendo cobertura total de consultas, exames, cirurgias e internações em hospitais.

**Mediprev:** não tem custo mensal, nem custo para as consultas com clínico geral. Há somente um custo de 50% do valor da consulta com clínicos especializados. Você deve marcar horário antecipadamente, junto ao Departamento Pessoal.

**Sesi:** Os convênios que temos com o Sesi são de médicos, escolas e academias

Atenciosamente,  
Departamento Pessoal

## **ANEXO VI**

# LCB CONSTRUÇÕES

## CERTIFICADO

Certificamos que o colaborador \_\_\_\_\_ foi integrado a empresa LCB Construções Ltda.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Colaborador

\_\_\_\_\_  
Responsável do Setor

## **ANEXO VII**

# LCB CONSTRUÇÕES

## AUTORIZAÇÃO PARA TREINAMENTO NA FUNÇÃO

FUNCIÓNÁRIO: \_\_\_\_\_

OBRA: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

Cricúma, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Departamento Pessoal

## **ANEXO VIII**

# SEGURANÇA DO TRABALHO

## FICHA DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL – EPI

NOME: \_\_\_\_\_ FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ OBRA \_\_\_\_\_

DATA	ESPECIFICAÇÃO DO EPI	MARCA	CA	ASSINATURA
09/08/11	2 conj. de uniforme	Meri	-	
09/08/11	1 par de botina	Cartom	15081	
09/08/11	1 capacete	Plastcor	12617	
09/08/11	1 Prot. Auricular plug	Pomp	13027	
09/08/11	1 par de luva latex	Volk	10695	
09/08/11	1 óculos de segurança incolor	Disma	25145	

### TERMO DE RESPONSABILIDADE

Pelo presente declaro que recebi LCB Construções LTDA, os Equipamentos de Proteção Individual acima relacionados gratuitamente, em perfeito estado e conservação e funcionamento, adequado ao risco que estou exposto, fui treinado sobre o uso destes equipamentos, assumindo o compromisso de usá-lo para a finalidade a que se destina no trabalho, zelar pela sua guarda e conservação, devolvê-lo ao setor competente da empresa quando se tornar impróprio para o uso e quando por motivo de demissão ou afastamento.

OBS: Este procedimento esta de acordo com a portaria 3.214 de 08/06/1978 NR-6 EPI's (Equipamento de Proteção Individual) Art. 166 a 167 do Ministério do Trabalho e do Emprego.

## **ANEXO IX**

# LCB CONSTRUÇÕES

## AUTORIZAÇÃO PARA INÍCIO DE ATIVIDADES

O empregado \_\_\_\_\_ está autorizado pelo Departamento Pessoal para iniciar suas atividades do dia \_\_\_\_\_ na função de \_\_\_\_\_, para a obra \_\_\_\_\_.

Criciúma, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Departamento Pessoal

## **ANEXO X**



**8. Os seus superiores (Engenheiro / Encarregado) reconheciam seu esforço no trabalho?**

Sim                       Não                       Mais ou menos                       Não sei

**9. Recebeu alguma promoção desde que foi admitido na empresa?**

Sim                       Não

**10. No seu ponto de vista, você acha que as promoções eram dadas a pessoas erradas?**

Sim                       Não                       Não sei

**11. Já foi transferido de uma obra para outra?**

Sim                       Não

## **ANEXO XI**

## ENTREVISTA COM ENGENHEIRO DE OBRA

- 1 – Quanto tempo atua na área? Quantas obras executadas?
- 2 – Quais regiões
- 3 – Quais as maiores mudanças em relação à mão de obra na área da construção civil?
- 4 – Quantos profissionais já gerenciou?
- 5 – A aproximação com a gerência pode diminuir o índice de rotatividade?
- 6 – Em sua opinião, o salário pago pelas empresas é ponto fundamental para a evasão dos trabalhadores dessa área?
- 7 – Em sua opinião, o que deve ser feito para diminuir a rotatividade de mão de obra e diminuir o apagão que ocorre na região?
- 8 – Qual o perfil do profissional que costuma admitir? Quais os critérios?
- 9 - Que tipo de treinamento deve ser dado a esses profissionais?
- 10 - Como fazer com que os funcionários tenham interesse em qualificar-se?
- 11 - Quais benefícios a qualificação traria para as empresas e para os funcionários?
- 12 - Ao longo dos anos, quais os casos de sucesso e insucesso na área de gestão de pessoas, ou seja, quais as experiências que derem certo e quais deram errado?
- 13 - O que os profissionais da construção civil mais reenvidicam?