

## Causas da rotatividade no setor da construção civil

### Causes of turnover in the civil construction sector

### Causas de rotación en el sector de la construcción civil

Recebido: 20/09/2021 | Revisado: 30/09/2021 | Aceito: 05/10/2021 | Publicado: 09/10/2021

#### **Shalimar Gallon**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>  
IMED Business School, Brasil  
E-mail: [shalimargallon@gmail.com](mailto:shalimargallon@gmail.com)

#### **Taimara Tedesco**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4528-4257>  
IMED Business School, Brasil  
E-mail: [taimaratedesco@hotmail.com](mailto:taimaratedesco@hotmail.com)

#### **Giana de Vargas Mores**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3733-2220>  
IMED Business School, Brasil  
E-mail: [gimores@gmail.com](mailto:gimores@gmail.com)

#### **Resumo**

A rotatividade de pessoal é um desafio para as organizações. Se não observada, pode gerar consequências, como custos de desligamento e reposição de empregados e redução da produtividade. Esta pesquisa objetiva identificar as causas de rotatividade no setor da construção civil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, em um município do Norte do estado do Rio Grande do Sul, com base em quinze entrevistas conduzidas a partir de roteiro semiestruturado, as quais foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Foram analisadas as categorias: causas individuais, causas organizacionais e causas externas à organização. Os resultados indicam as principais causas da rotatividade no setor da construção civil: mudança de cidade, oferta de um salário superior, comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e postura profissional, paralisação das obras que estavam em andamento, ausência de construções para iniciar, aumento das vagas de emprego, atividades repetitivas e desgastantes, pressão no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Estudos organizacionais; Gestão de pessoas; Rotatividade; Construção civil.

#### **Abstract**

Staff turnover is a challenge for organizations. If not observed, it can have consequences, such as the costs of dismissing and replacing employees and reduced productivity. This research aims to identify the causes of turnover in the civil construction sector. Therefore, exploratory qualitative research was carried out in a municipality in the North of the state of Rio Grande do Sul, based on fifteen interviews conducted from a semi-structured script, which were analyzed using the content analysis technique. The categories explored were individual causes, organizational causes and causes external to organization. The results indicate the main causes of turnover in the civil construction sector: city moving, higher salary offer, inadequate behavior, lack of productivity, lack of commitment and professional attitude, unfinished activities, lack of buildings to start, increase in job vacancy, repetitive and stressful activities, pressure in the work environment.

**Keywords:** Organizational studies; Human resources management; Turnover; Civil construction.

#### **Resumen**

La rotación de personal es un desafío para las organizaciones. Si no se observa, puede tener consecuencias, como los costos de despido y reemplazo de empleados y la reducción de la productividad. Esta investigación tiene como objetivo identificar las causas de la rotación en el sector de la construcción civil. Por lo tanto, se realizó una investigación cualitativa exploratoria en un municipio del norte del estado de Rio Grande do Sul, basado en quince entrevistas realizadas a partir de un guión semiestructurado, que fueron analizadas mediante la técnica de análisis de contenido. Las categorías analizadas fueron: causas individuales, causas organizacionales y causas externas a la organización. Los resultados indican las principales causas de rotación en el sector de la construcción civil: cambio de ciudad, oferta de un salario más alto, comportamiento inadecuado, falta de productividad, falta de compromiso y actitud profesional, paro de obras en curso, ausencia de construcciones para empezar, aumento de puestos vacantes, actividades repetitivas y estresantes, presión en el entorno laboral.

**Palabras clave:** Estudios organizacionales; Gestión de personas; Rotación; Construcción civil.

## 1. Introdução

As mudanças no mercado de trabalho e o aumento da competitividade estão fazendo com que as organizações criem maneiras de administrar seu capital humano, levando em conta que as pessoas correspondem a uma parte da vantagem competitiva das organizações. Nesse processo, demonstra-se a importância que a Gestão de Pessoas (GP) tem no âmbito das organizações, sendo a área responsável pelo aperfeiçoamento dos empregados, o que gera melhores resultados e aproveitamento das funções exercidas (Strapasson, Concolato, & Ferreira, 2007; Silva et al., 2017).

A mensuração de resultados é apontada como um dos desafios para a GP (Lengnick-Hall et al., 2009; Demo, Fogaça, & Costa, 2018). Os indicadores de GP - índice de retenção de talentos, absenteísmo, investimento em treinamento e de rotatividade pessoal - são utilizados como forma de evidenciar resultados da área. Desses indicadores, o índice de rotatividade identifica a proporção de entradas e saídas de empregados na organização em um determinado período (Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015; Demo et al., 2018).

Os desligamentos presentes nas organizações podem ser voluntários, quando ocorrem por decisão dos empregados, ou involuntários, quando ocorrem por parte dos empregadores (Breanzini, 2015). Para Santana e Oliveira (2004) e Oliveira (2010), as atividades realizadas no segmento da construção civil são apontadas como umas das mais perigosas, desgastantes e com maior possibilidade de acidentes de trabalho. Isso faz com que indivíduos busquem outras oportunidades de trabalho, que proporcionem melhor qualidade de vida. Também é observada a insatisfação dos empregados em relação ao salário ofertado pelas construtoras, muitas vezes não sendo suficiente para o pagamento das despesas básicas de uma família (Oliveira, 2010).

Nesse setor, há também a falta de perspectiva dos empregados referente à qualificação profissional. Outra questão refere-se à existência de construtoras que não têm uma política de GP que consiga reter os empregados por um longo período. Assim, parte dos empregados fica nas organizações somente no período da obra e são dispensados após a finalização do projeto, acarretando no aumento do índice de rotatividade na construção civil (Oliveira, 2010). Um dos principais fatores da rotatividade na construção civil compreendem as relações de trabalho que, na maioria das vezes, são estabelecidas na forma de contratos informais, por conta da necessidade de as construtoras reduzirem os custos referentes à contratação e ao desligamento dos empregados (Costa, 2011).

Dados do IBGE (2017) apontam que o produto interno bruto brasileiro foi de R\$ 6,6 trilhões em 2017, sendo 5,2% representados pelo setor da construção civil. Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged, 2017), o índice de rotatividade geral no Brasil foi de 4,6%, no ano de 2017, e de 4,9% no estado do Rio Grande do Sul (RS). O mesmo panorama se repete na construção civil, sendo que o índice de rotatividade no Brasil foi de 7,3% e no RS foi de 7,8%, índices mais elevados em ambos os casos no cenário gaúcho.

Considerando a rotatividade uma dificuldade enfrentada pelas organizações e os argumentos expostos, esta pesquisa visa a identificar as causas da rotatividade no setor da construção civil. Para tanto, foi selecionado um município do Norte do estado do Rio Grande do Sul. Este trabalho contribui na busca de maior conhecimento sobre o tema, evidenciando que existem estudos teóricos sobre a rotatividade em diversos setores, como no agroindustrial (Strapasson et al., 2007) e na enfermagem (Nomura & Gaidzinski, 2005). Para as organizações estudadas, a pesquisa permite identificar os motivos que impactam a sua rotatividade e os aspectos que poderão ser melhorados, possibilitando a adoção de medidas para manter os empregados motivados e produtivos.

## 2. Referencial Teórico

Um dos desafios da GP é controlar o fluxo de entrada e saída de empregados da organização, assim como manter os profissionais capacitados para contribuir com o seu conhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, diversas são as causas que podem ocasionar o desligamento de empregados, sendo necessário captar outros indivíduos para

substituí-los. Para essa movimentação de empregados, evidencia-se a rotatividade (Santana, Santos, & Neves, 2017).

Nesse contexto, é necessário que as organizações conheçam quais são as causas da rotatividade. De acordo com Strapasson et al. (2007), as causas da rotatividade são: i) individuais - ocorrem por decisão dos empregados, podendo ser causadas por problemas pessoais, busca de maior remuneração, insatisfação no trabalho; ii) organizacionais - referem-se às políticas salariais, benefícios e ambiente de trabalho oferecidos pelas organizações aos seus empregados; iii) econômicas ou externas à organização (Quadro 1).

**Quadro 1** - Causas da rotatividade.

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

Fonte: Elaborado com base em Strapasson et al. (2007).

Para conseguir gerenciar a rotatividade, não basta conhecer as suas causas, mas mensurá-las por meio de índices de rotatividade. Silva (2001) considera que o índice de rotatividade ideal é aquele em que a organização conquista empregados qualificados e substitui aqueles que não expressam um bom desempenho na realização das atividades. Segundo o autor, com essas práticas, as organizações tendem a manter seus empregados motivados para atingir os objetivos. No entanto, esse não é um pensamento que a Gestão de Pessoas pode ter, pois o importante é perceber as oportunidades de melhoria dos empregados e desenvolvê-las, a fim de evitar uma demissão desnecessária e, assim, ter menor rotatividade e evitar o clima de demissão da empresa.

A rotatividade apresenta consequências para as organizações. Embora Mobley (1992) e Coradini e Murini (2009) expõem que há consequências positivas com a rotatividade (como agilidade, produtividade, trabalho em equipe, novas ideias e conhecimentos para a organização), entende-se que esses fatores são um reflexo do clima de demissão que se cria quando a rotatividade ocorre na empresa. Em função disso, é importante entender o porquê de os empregados não estarem tendo o rendimento esperado. Isso pode ocorrer em virtude de o empregado não estar alocado em uma função que seja compatível com as suas habilidades, por não estar motivado, não ter recebido treinamento adequado.

Mobley (1992) define as consequências negativas em que a organização perde conhecimento, dinheiro e produtividade. Também há as perdas financeiras que se referem às despesas geradas para a organização a partir do desligamento de um empregado. Quando o desligamento é realizado, surgem as despesas inerentes à rescisão de contrato de trabalho, às despesas do processo de recrutamento e seleção ou à capacitação dos novos empregados. As causas da rotatividade também estão relacionadas ao salário porque, em alguns casos, o valor oferecido pelas organizações acaba não suprimindo as necessidades e expectativas dos empregados (Alves & Ozaki, 2009; Buhler, 2009). Outra causa a se considerar é a falta de políticas e práticas de GP nas organizações, que influenciam nas relações de confiança e no bem-estar do empregado no ambiente de trabalho (Buhler, 2009).

### 3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a pesquisa de abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa exploratória, que busca proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento e familiaridade sobre o assunto. No caso deste trabalho, permitiu que se entendesse melhor a realidade do setor da construção civil em um município do Norte do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado de Strapasson et al. (2007). O instrumento de coleta de dados foi adaptado para o contexto da construção civil, com questões específicas para gestores e empregados.

As entrevistas foram realizadas com os empregados e gestores de duas organizações da construção civil do município. Dessa forma, totalizaram-se 15 entrevistados: treze empregados e dois gestores (Quadro 2), os quais foram identificados com letras de 'A' a 'O' como forma de manter o anonimato deles. Os entrevistados foram selecionados em função da acessibilidade e foi utilizado o método de saturação, que consiste na identificação das repetições de informações para definir o número adequado de entrevistas a serem realizadas durante o estudo (Mason, 2010).

**Quadro 2** - Perfil dos entrevistados.

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

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Os gestores e empregados foram entrevistados em uma sala separada no local de trabalho. As entrevistas com os empregados tiveram um tempo médio de 15 minutos e com os gestores 30 minutos. No total, foram quatro horas e quinze minutos de gravação, sendo que as entrevistas foram gravadas mediante a permissão dos entrevistados, as quais foram transcritas na íntegra. Realizou-se a análise de conteúdo por meio de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

### 4. Resultados e Discussão

As categorias para a rotatividade na construção civil empregada para este trabalho foram causas individuais, causas organizacionais e causas externas à organização, baseadas nos estudos de Strapasson et al. (2007) (Quadro 3).

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

<b>Categorias de análise</b>	<b>Principais achados da pesquisa</b>
Causas individuais	Mudança de cidade, oferta de um salário superior, atividades repetitivas e desgastantes, acúmulo de atividades
Causas organizacionais	Comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e de postura profissional
Causas externas à organização	Paralisação das obras, falta de obras para iniciar, aumento das vagas de emprego

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Em relação à rotatividade, os entrevistados A (gestor) e B (gestor) ressaltaram que, em sua maioria, os desligamentos presentes nas organizações são por iniciativa dos empregados. No entanto, o entrevistado A (gestor) mencionou que “os empregados atualmente estão ficando por mais tempo na construtora, pois estão com medo de sair e ficar desempregados”. Nesse sentido, pode-se citar a crise econômica (Nunes et al., 2020) que, segundo o entrevistado A (gestor), acarreta a ausência de projetos de construções para se iniciar. Corroborando a isso, o entrevistado B (gestor) expôs que a principal causa externa à organização é a paralisação das obras. A paralisação e a ausência de projetos de construções para se iniciar são causas externas particulares do setor da construção civil.

No que tange às causas individuais, os entrevistados A (gestor) e B (gestor) informaram que as principais razões são a mudança de cidade e a oferta de um salário superior. Os achados deste estudo corroboram aos de Oliveira (2010). Contudo, os empregados entrevistados, quando questionados sobre o aspecto salarial, parecem contraditórios, informando que estão satisfeitos e que acreditam que o valor está acima do praticado pelo mercado. A política salarial é utilizada pelas construtoras, analisadas nestes estudos, para reduzir os índices de absenteísmo e de rotatividade, buscando um maior comprometimento dos empregados.

As respostas mais frequentes entre os empregados foram: mudança de cidade, pressão no ambiente de trabalho, conseguir uma melhor oportunidade de trabalho, insatisfação com as condições oferecidas pela organização, atividades repetitivas e desgastantes. Os resultados identificados assemelham-se aos achados de Oliveira (2010).

Referente às causas organizacionais, os gestores afirmaram que os empregados são desligados, especialmente, pelo comportamento inadequado e por não terem boa produtividade no trabalho. O entrevistado A (gestor) mencionou que “muitos empregados faltam o trabalho com a justificativa de que estão doentes, mas no mesmo dia publicaram fotos nas redes sociais em momento de descontração. Essa é uma pessoa que não queremos ter no quadro de empregados”. Nessa questão, o entrevistado B (gestor) argumentou que “como temos o período de experiência de 90 dias, se o empregado demonstrar comportamento inadequado, não contratamos, isso faz diminuir os níveis de rotatividade”. Complementarmente, o entrevistado A (gestor) citou que “toda a organização visa ao lucro. Com isso, muitas vezes, acabamos cobrando os empregados demais, sendo um dos fatores influenciadores da rotatividade”.

Os treze empregados entrevistados concordam com os gestores e apontam que os desligamentos são motivados pela falta de comprometimento dos empregados e de postura profissional. A maioria dos empregados entrevistados liderados pelo entrevistado A (gestor) informou que podem ser demitidos por falta de produtividade. Os desligamentos por falta de produtividade, informados nesta pesquisa, são referentes aos empregados que trabalham com contrato “a metro”. Na visão de Costa (2011), aqueles que não são produtivos neste tipo de contrato acabam se prejudicando e recebendo um valor inferior na data de pagamento, o que pode gerar falta de interesse por parte do empregado e acarretar o seu desligamento e na rotatividade da organização.

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

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

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

Os empregados e gestores foram questionados sobre os impactos da rotatividade. Nesse tocante, o entrevistado A (gestor) citou o atraso na entrega da obra, enquanto o entrevistado B (gestor) relatou o tempo de adaptação do novo empregado. Os empregados citaram como impactos: o atraso da obra e a desmotivação, pois dependendo do grau de proximidade com os empregados desligados, os que permanecem sentem a sua ausência.

Sobre os custos da rotatividade, somente os gestores foram questionados. Para o entrevistado A (gestor), o custo principal é a paralisação de uma obra. Já o entrevistado B (gestor) informou que “o custo da aprendizagem é o maior que eu vejo, assim como a rescisão do contrato e os exames que estão envolvidos na demissão e na contratação [de um empregado]”. Pode-se observar que os atrativos que retêm os empregados nas duas construtoras são: pagamento pontual, ambiente de trabalho com segurança e oportunidade de crescimento.

## 5. Conclusão

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

Nesse contexto, este trabalho teve como objetivo identificar as causas da rotatividade no setor da construção civil. Assim, a pesquisa foi realizada em uma cidade de porte médio do Norte do estado do Rio Grande do Sul. Nesse tocante, as principais causas da rotatividade identificadas foram: mudança de cidade, oferta de um salário superior, comportamento inadequado, falta de produtividade, falta de compromisso e postura profissional, paralisação de obras, ausência de construções para iniciar, aumento das vagas de emprego, atividades repetitivas e desgastantes.

Em termos gerenciais, esta pesquisa busca auxiliar as organizações a entenderem melhor as causas que mais impactam no desligamento de empregados no setor e desenvolver políticas e práticas de GP, a fim de reter seus empregados e desenvolver suas estratégias organizacionais dentro das atividades da construção civil. Recomenda-se o aprofundamento das causas da rotatividade no setor analisado e em outros setores econômicos. Durante a realização da pesquisa, uma limitação identificada foi o acesso às construtoras para realização das entrevistas. Assim, sugere-se que mais construtoras possam ser acessadas em trabalhos futuros, indicando uma possível parceria com os sindicatos, para que possam auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

## Referências

- Agapito, P. R., Polizzi, A. F., & Siqueira, M. M. M. (2005). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 1-23. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>.
- Alves, L. F., & Ozaki, Y. (2009). Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A.Rela S/A. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 163-176.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Breazini, J. A. (2015). Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil. *Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas*, 1(1), 79-90. <http://dx.doi.org/10.17564/2359-4942.2015v1n1p79-90>.
- Buhler, L. (2009). *Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. (2017). *Rotatividade construção civil*. Recuperado de <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55-78.
- Costa, L. R. (2011). Subcontratação e informalidade na construção civil no Brasil e na França. *Caderno CRH*, 24(62), 413-434. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa anual da indústria da construção*. Recuperado de <https://dados.gov.br/dataset/ac-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), art. 8. <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Nomura, F. F., & Gaidzinski, R. R. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(5), 648-53. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000500007>.
- Nunes, J. M. et al. O setor da construção civil no Brasil e a atual crise econômica. *Research, Society and Development*, 9(9), e393997274, 2020 <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.727>.
- Oliveira, A. M. S. S. (2010). *Construção e validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Santana, A. R., Santos, M. O., & Neves, M. C. F. (2017). Das paredes de concreto à frágil relação de emprego: o custo da movimentação de mão de obra em uma empresa de construção civil de Vitória da Conquista, na Bahia. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 14(23), 1-18. <https://doi.org/10.22481/cssa.v14i23.2305>.
- Santana, V., & Oliveira, R. (2004). Saúde e trabalho na construção civil em uma área urbana do Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(3), 797-811.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Capital humano: terceirização da mão de obra*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/terceirizacao-da-mao-de-obra,345baf08868eb510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Silva, G. L. da R. (2001). *Controle do turnover*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, J. T. L. et al. (2017). A importância da gestão de recursos humanos nas organizações. *Revista Conexão Eletrônica*, 14(1), 886-893.
- Strapasson, A. M. H., Concolato, C. P., & Ferreira, G. M. V. (2007). *Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria*. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - Anpad, Natal, RN, Brasil, 1.