

ESTUDO DA ROTATIVIDADE EM MARMORARIAS NA ENCOSTA SUPERIOR DO NORDESTE¹

Cassiano Scorsatto²

RESUMO

O alto índice de rotatividade nas empresas é recorrente nos últimos anos, interferindo, negativamente, em todos os setores do negócio, principalmente, na área de gestão de pessoas (GP). O presente estudo tem como objetivo estudar as causas da rotatividade de mão de obra no ramo de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí. Assim, tratou-se de abordar uma revisão literária a respeito da rotatividade, atração e retenção de trabalhadores e tecnologia e necessidade de trabalhadores qualificados. Para tanto, a metodologia de estudo empregada caracterizou-se pela realização de uma pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, onde foram consideradas sete empresas de porte médio do ramo da marmoraria nas cidades citadas, resultando na realização de uma entrevista e na aplicação de um questionário para a coleta de dados necessários à pesquisa. Concluiu-se que as causas da rotatividade de mão de obra nas marmorarias estudadas referem-se a diversos fatores, os quais são elencados no artigo. A partir disso, são apresentadas sugestões às empresas, a fim de reduzir a rotatividade de funcionários.

Palavras-chave: Rotatividade. Qualificação. Marmorarias.

ABSTRACT

The high level of rotativity in the companies is recurrent in the last years, interfering, negatively in all the business sections, especially, into people management area. The present study has as its main aim to study the labor rotativity causes in the marble work branch in the cities of Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá and Paraí. Then, it was treated to approach a literary review about the rotativity, workers attraction and retention and technology and qualified workers need. For that, the study methodology applied was made by an exploratory, qualitative and quantitative research, where it was considered seven middle port companies, in the marble work branch, resulting in the realization of an interview and int the application of a questionnaire for the data collection needed for the research. It was concluded that the causes of labor turnover in the marble works studied refer to several factors, which are listed in the article. From this, suggestions are presented to companies in order to reduce the employee turnover.

Keywords: Rotativity. Qualification. Marbles.

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professora Dra. Anelise Rebelato Mozzato, no primeiro semestre de 2022.

² Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 94189@upf.br

1 INTRODUÇÃO

Existe um desafio que deve ser incorporado às agendas de pesquisa em rotatividade que diz respeito à preocupação em atender não apenas às pesquisas teóricas e metodológicas, mas também às práticas. Não há muitas orientações sobre como os gestores e trabalhadores podem intervir no ambiente organizacional com base nos resultados dessas investigações. Notou-se que poucos estudos avaliaram as consequências da rotatividade, mesmo que as altas taxas possam levar ao aumento dos custos e a quedas de produtividade (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019).

Ainda observando o estudo de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), faz-se necessário o encorajamento de pesquisadores de vários campos do conhecimento a se interessarem em ampliar e melhorar a qualidade da produção científica. Para se ter um Brasil mais produtivo e com trabalhadores mais satisfeitos, gestores precisam se sensibilizar e usar instrumentos sobre como manter índices mais baixos de rotatividade.

Conforme informações do site Valor Econômico (2017), o índice da rotatividade do emprego no Brasil fechou em 38,5% naquele ano, o menor índice dos últimos 10 anos, já que, em 2014, chegou a 51,8%. Sem a intenção de generalização, cabe destacar que há percepção de insatisfação com o trabalho, provocada pelas políticas de GP, índices medianos de envolvimento com o trabalho e vínculo afetivo com a organização (POLIZZI; CLARO, 2018).

Para Kleinert e Neves (2018), a rotatividade alta de pessoas na empresa pode ser prejudicial para a saúde organizacional, interferindo em setores como o financeiro, o produtivo, a lucratividade e, também na satisfação dos clientes e dos próprios trabalhadores, pois um ambiente de trabalho desmotivado afeta a todos. O mais grave dos problemas é a questão financeira da empresa, pois a rotatividade de pessoal eleva, consideravelmente, os custos com pessoal, podendo ser um diferencial competitivo na formulação dos custos empresariais.

Por sua vez, Sallaberry et al. (2021) salientam que a perda de funcionários com boa performance e comprometidos com a organização afeta o desempenho e a eficácia organizacional, por isso é uma situação preocupante para todas as organizações, seja de natureza pública ou privada. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo estudar as causas da rotatividade da mão de obra no ramo de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí.

Assim, neste artigo, após esta introdução segue-se com a revisão de literatura, na sequência os procedimentos metodológicos. Continua com a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo e, por fim, as conclusões são delineadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ROTATIVIDADE: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

A rotatividade ou *turnover* diz respeito às entradas e saídas de trabalhadores em uma organização, em um determinado período, como pontuam vários teóricos, a exemplo de Jonos e Machado (2015). Pode-se classificar a rotatividade de pessoal como mudança no quadro de pessoas na reorganização, seja por exoneração ou demissão (CASCIO; BOUDREAU, 2010). A rotatividade voluntária é quando ocorre por iniciativa do funcionário e a involuntária quando ocorre por iniciativa do empregador. A rotatividade pode e deve ser calculada e a rotatividade mensal é calculada com o número de desvinculações de funcionários de um mês dividido pela média geral de funcionários ativos durante aquele mês.

De acordo com Vaiano (2021), pode-se chegar ao resultado da rotatividade de uma organização seguindo os passos apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Passos para se chegar nos resultados da rotatividade

Nº	PASSOS
1	somam-se as admissões e as demissões e divide-se por 2: $\text{Número de admissões} + \text{Número de Demissões} / 2 = \text{“x” resultado}$
2	o resultado da primeira conta (x) deve ser dividido pelo número de funcionários: $\text{“x”} / \text{número total e atual de funcionários da empresa} = \text{“y” resultado}$
3	o resultado (y), agora, deve ser multiplicado por 100 para que se tenha a porcentagem do índice de rotatividade de funcionários: $\text{“Y”} \times 100 = \text{índice de rotatividade}$

Fonte: Vaiano (2021)

As causas de rotatividade podem ser muitas dentro de uma organização. Há muitos aspectos que desempenham um papel significativo na taxa de rotatividade dos trabalhadores de uma empresa. Estes aspectos podem resultar tanto da organização (fatores internos), bem como de fatores externos à empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012).

A fuga de cérebros e mão de obra, segundo Beine (2008), ocorre quando pessoas consideradas relativamente mais qualificadas emigram de regiões subdesenvolvidas para regiões desenvolvidas. Destaca ainda que, na fuga de cérebros, aparentemente, as perdas seriam comparativamente menores que os ganhos, havendo, assim, um saldo total positivo para as cidades em desenvolvimento, que, através desse fenômeno, estariam tendo sua população de trabalhadores qualificados aumentada. Em contrapartida, Dalton e Todor (1979) afirmam que a rotatividade traz ganhos significativos a longo prazo para as empresas, pois estimulam um ambiente de inovação e cooperação entre áreas e pessoas, ou seja, seria saudável a troca das pessoas na organização para gerar novas experiências.

Enquanto em países europeus, como Alemanha e França, o tempo médio no emprego é de cerca de 12 anos, no Brasil, é de 5 anos, conforme os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014). A rotatividade tende a ser um ciclo, aumentando o número de desligamentos por parte do trabalhador à medida em que o mercado de trabalho aquece, visto que eles buscam melhores oportunidades de emprego, muitas vezes, associadas à salário melhor. Na direção contrária, em períodos recessivos das empresas, diminuem as contratações e os desligamentos voluntários, apesar do aumento de demissões por iniciativa do empregador (FEIJÓ; CARVALHO, 2005; MEDEIROS et al., 2010).

Há também que se levar em conta que mais de 40% dos trabalhadores brasileiros não chegam a completar um ano na mesma empresa. Incentivos gerados pelas instituições do mercado de trabalho contribuem para a alta taxa de rotatividade. Percebe-se o contraste entre o intenso fluxo de trabalhadores e a noção de que a legislação trabalhista brasileira é rígida, com uma CLT gigantesca e contrastante (DIEESE, 2014).

Exemplo disso é o incentivo à demissão no âmbito do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que utiliza o argumento básico de que a principal forma de acesso aos recursos do FGTS é a demissão. Nesse contexto, os trabalhadores e os empregadores poderiam entrar em acordo, simulando a demissão justa para se apropriar dos recursos do fundo. O desenho do programa do seguro-desemprego brasileiro, que tem uma taxa de reposição de 100% para trabalhadores que ganham um salário mínimo, complementa esse quadro de incentivos a falsos acordos de demissão (GONZAGA; CAYRES PINTO, 2014).

Durante 2020, de acordo com os dados do Novo CAGED, as demissões cresceram 10,5% e as admissões caíram 9,6%, ou seja, há mais pessoas sendo desligadas do que admitidas no mercado de trabalho (VAIANO, 2021).

Compreendendo e conhecendo as taxas de rotatividade de trabalhadores, suas causas e consequências, serão abordados na sequência alguns processos que são implementados pelos setores de RH das empresas na tentativa de diminuir estes índices.

2.2 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TRABALHADORES

Atração é o processo de identificação e captação de um grupo de profissionais, entre os quais serão escolhidos alguns para posterior seleção e contratação (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Então, o objetivo da seleção é identificar e suprir a organização de profissionais qualificados que se adaptem à cultura e colaborem para a competitividade, buscando desenvolvimento e realização pessoal (ORLICKAS, 2001).

Marras (2000) afirma que a seleção vem sendo alterada para além dos requisitos do cargo, buscando comprometimento do profissional perante a organização em termos culturais, de perfil, de competências e de potencial futuro. Algumas novas características dos processos seletivos são a busca por identificação de laços familiares e de comprometimento do indivíduo, a habilidade de liderança e o quociente intelectual e emocional.

A atração de pessoas complementa o preenchimento de uma vaga em aberto, dando subsídios à seleção, podendo ser feito atraindo profissionais já contratados pela empresa em outros cargos (recrutamento interno) ou buscando candidatos sem vínculo com a empresa no mercado de trabalho (recrutamento externo) (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). O desafio da atração e da seleção de pessoas é conhecer novas concepções dos profissionais, a partir das atuais características empresariais, identificando aqueles com maior potencial (CARVALHO, 2008).

As estratégias de atração de trabalhadores implicam a retenção, a identificação, o desenvolvimento e a conservação de pessoas que apresentem forte potencial, capacidade e habilidades humanas detectadas (CUNHA; MARTINS, 2015). Os autores destacam que, na gestão dos talentos, para engajar o trabalhador, é preciso criar um ambiente propício para que ele se desenvolva, mostre-se comprometido com os resultados, a cultura e a missão da empresa, com base nos processos e nos padrões de trabalho e nas atividades que possam ser investidas em recursos e capacitação do funcionário. Assim, a retenção de talentos é um fator primordial para não se perder a aplicação de capital e tecnologia feita para a capacitação do funcionário que dá resultado.

Para Bassani (2014), a retenção de trabalhadores é um desafio para o departamento de Recursos Humanos, um problema estratégico, diante do qual os gestores assumem um papel fundamental e o incentivo é feito a partir do que a empresa oferece. As organizações necessitam trabalhar em duas frentes. Em uma delas, amplia-se a oferta de mão de obra através da atração de pessoas de outras regiões, ou da capacitação dos habitantes locais. Em outra frente, garante-se a retenção das pessoas essenciais para a organização, ou seja, montagem externa e acabamento final. Nesses casos, é mais fácil perceber a importância desse processo para assegurar a qualidade das pessoas que farão parte da organização e não a quantidade.

O mercado de trabalho é encarado como um organizador das relações entre as pessoas que oferecem sua força de trabalho e as organizações ou pessoas que demandam. Na busca da retenção dos trabalhadores, diversas práticas de GP interferem positivamente, a exemplo das recompensas, das qualificações e das ações voltadas à qualidade de vida no trabalho. Na sequência, elas são trabalhadas em suas particularidades.

No que tange às recompensas, o termo significa compensação pelo bom trabalho e é importante não confundir com remuneração. A remuneração é apenas parte do conjunto de recompensas que podem ser oferecidas pelas organizações. As recompensas atendem às expectativas e às necessidades das pessoas e contemplam aspectos econômicos, de crescimento pessoal e profissional, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc. (ARELLANO, 2017). Orsi (2015) classifica as recompensas de duas formas: Recompensas financeiras - abrangem os aspectos com valores tangíveis, relativamente mais fáceis de mensurar, tais como salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações monetárias; Recompensas não financeiras - com valores intangíveis, são mais voltadas aos aspectos voltados ao indivíduo, tais como: oportunidade de desenvolvimento profissional, satisfação com o trabalho desenvolvido e resultados obtidos, reconhecimento pela organização, estabilidade e autonomia, entre outros.

Nichele, Stefano e Raifur (2015) sugerem que a atração de profissionais qualificados do mercado deve ser adotada pelas empresas como estratégia de remuneração e recompensa, fazendo com que o trabalhador fique mais satisfeito com o que lhe é oferecido. Os benefícios sociais também estão fazendo parte da remuneração estratégica, complementando e agregando o reconhecimento pelo trabalho oferecido à organização. Como referem Nichele, Stefano e Raifur (2015), os trabalhadores levam muito em consideração o salário em suas decisões. Assim, o grande desafio das empresas está em definir qual remuneração é mais adequada,

seguindo a filosofia da organização e a que melhor se enquadra em seu quadro funcional, pois é uma corrente entre os dois interessados.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) afirmam que todo salário deve ser pago conforme a média da categoria, cabendo ao empregador decidir se será acima ou abaixo da média. Boldo, Severo e Guimarães (2018) analisaram a perspectiva dos trabalhadores em vários campos. Em uma empresa supermercadista localizada no Rio Grande do Sul, os resultados mostraram que o salário não era o principal responsável pela motivação dos funcionários, mas um conjunto de ações sociais e de favorecimento à qualidade de vida no trabalho, como pacotes de benefícios, plano de vida pessoal e realização organizacional.

Ainda, segundo Cunha e Martins (2015), não basta apenas identificar e desenvolver talentos. Uma outra forma de diminuir a rotatividade desses grandes profissionais é por meio do programa de planos de cargos e salários, em que a empresa investe em melhores condições de trabalho aos seus trabalhadores e avalia seu desempenho. Dessa forma, argumenta que a remuneração não é o principal fator retentor dos talentos, porém um complemento. Se o diferencial for apenas remuneração e não forem incluídos elementos como boas condições de desenvolvimento e crescimento profissional, investimento em retenção de talentos, capacitação e treinamento dos trabalhadores, autonomia na execução de tarefas, entre outros, a remuneração torna-se irrelevante. Como salientam Kleinert e Neves (2018), os treinamentos devem ser contínuos e não só proporcionados no início da contratação.

O processo de GP buscando produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional é o caminho para alcançar a qualidade de vida no trabalho, importante no sentido de atrair e reter trabalhadores. Faz-se necessária a resolução de conflitos, a reestruturação da organização do trabalho, a inovação nos sistemas de recompensa e melhorias no ambiente de trabalho (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012). Condições de trabalho adequadas criam aspectos indispensáveis ao trabalhador, como motivação, saúde mental e segurança física, podendo evitar problemas decorrentes de afastamento do trabalho por questões de saúde e absenteísmo, aspectos que geram prejuízos para a organização como um todo (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019).

Para melhorar o clima organizacional e estimular a qualidade de vida no trabalho, é preciso que todos, nas organizações, reconsiderem valores, crenças e concepções acerca dos modos de gestão utilizados, valorizando os trabalhadores como protagonistas dos resultados, promovendo seu reconhecimento, estimulando a criatividade e a autonomia na execução de

tarefas, possibilitando o desenvolvimento com base na cooperação, participação efetiva e, principalmente, nas decisões que afetam o seu bem-estar (FERREIRA, 2011).

Quando se pretende melhorar ou obter um alto desempenho dos trabalhadores, deve-se considerar a sua singularidade, seus interesses e expectativas quanto à sua vida pessoal e profissional. As pessoas passam um período, entre 6 e 10 horas, diariamente, na empresa, precisando gerenciar diferentes elementos para se sentir felizes com sua rotina. Assim, a empresa necessita buscar fatores que, automaticamente, os façam se sentir motivados. (PERRARO et al., 2016).

Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020) questionam o porquê de os trabalhadores enxergarem, na empresa, oportunidades de crescimento tão favoráveis, bem como a valorização deles e, mesmo assim, parte optar por abandonar a empresa. Destaca que pode haver dois motivos: o mercado de trabalho regional oferecendo oportunidades ainda melhores, seja em relação ao salário, à jornada de trabalho, ao tipo de tarefa executada ou ainda à produtividade exigida de cada trabalhador; e, conforme apresentado, a falta de políticas e práticas de RH voltadas para a retenção de funcionários, embora sejam ofertados alguns benefícios além da remuneração, mas que não são aceitos pelos funcionários.

Silva, Cappelozza e Costa (2014) analisaram o impacto dos pensamentos de Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional Afetivo sobre a intenção de rotatividade do trabalhador e verificaram que o comprometimento afetivo tem mais impacto que o suporte organizacional para a retenção do funcionário. Ademais, questões relacionadas a qualificação, ainda mais diante de novas tecnologias, são importantes para análises sobre rotatividade. Tais aspectos são trabalhados na sequência.

2.3 TECNOLOGIA E A NECESSIDADE DE TRABALHADORES QUALIFICADOS

É reconhecido que as pessoas influenciam no resultado das empresas. Empresas com vantagem competitiva tem dado mais atenção à GP. Porém, não existe mais fidelidade do empregado à empresa e a perda de talentos é inevitável mesmo nas empresas voltadas a tecnologias de última geração, visto que os investimentos em máquinas em relação a pessoas não obtiveram um resultado satisfatório, não aumentando a rentabilidade, pois é necessário investimento também em quem lida com máquinas e tecnologia (GRAMIGNA, 2017).

Barbieri (2014) refere que haveria uma alta personalização do ambiente de trabalho em 2020, quando surgiriam espaços para trabalhadores de várias gerações, com influência das mídias sociais a atividades da empresa voltadas à sustentabilidade social e ambiental. Nessa lógica, já na década de 20, as empresas buscam adequação em tecnologias de operação, investimentos para soluções ambientais como energia fotovoltaica e captação de água, bem como tratamento de resíduos gerados. Ainda segundo o autor, houve evolução dos mecanismos de produção em conjunto com a criação de novas tecnologias e o mercado de trabalho foi se desenvolvendo e se especializando. O trabalhador que antes tinha domínio de todo o processo produtivo, agora domina apenas uma parte dele, especializado ou técnico naquele processo.

As empresas estão exigindo cada vez mais dos profissionais para atender melhor às necessidades e expectativas dos clientes, impactando, significativamente, na formação e na capacitação das pessoas para os empregos. Isso pode ser considerado um fator que assegura a competitividade, evidenciando um movimento que passa a considerar as competências como um diferencial competitivo (ASSUNÇÃO, 2016).

Entende-se que o aumento da oferta de cursos superiores de tecnologia foi uma tentativa de atender à demanda por maior qualificação do mundo do trabalho. Porém, quando se fala na necessidade de maior qualificação profissional, Lemos, Dubeux e Pinto (2009) descrevem que há um número significativo de brasileiros mais escolarizados que não conseguem obter colocações no mercado de trabalho correspondente às suas qualificações. Este fator sugere que se aprofundem os estudos acerca do processo de transição entre a formação e a entrada no mercado de trabalho.

O avanço tecnológico ainda causa pânico para muitas das pessoas, quando, na verdade, deveria ser usado como impulso para o autoconhecimento e o desenvolvimento profissional das pessoas, visando permanecer no mercado de trabalho, considerando que, há muitos anos, estão acontecendo revoluções que afetam o mercado de trabalho, resultando na adaptação e na reestruturação da maneira com que as atividades profissionais ocorrem (FERNANDES, 2019). A tecnologia transforma o mercado de trabalho, fazendo-se necessário que as empresas e os trabalhadores acompanhem estas transformações. Segundo Lucchesi (2019), este progresso da tecnologia e a automação não vieram para transformar as atividades de trabalho humanas obsoletas e sim para modificá-las, assim como nas revoluções industriais anteriores, em que se exigiu maior qualificação profissional, produtividade, produção de riqueza e de bem-estar.

Schneider, Zonatto e Hollveg (2022), através de pesquisa, trazem uma informação de que os respondentes acreditam que a robotização de profissões manuais irá acontecer em breve, porém, nesse momento, discordam que suas profissões serão extintas antes do prazo de quinze anos, demonstrando que não estão preocupados com a imediata robotização.

As relações interpessoais também são necessárias para a qualificação dos trabalhadores. A capacidade técnica não é o único fator que destaca uma pessoa, uma vez que os indivíduos são avaliados pelas habilidades interpessoais de se relacionar e interagir com seus colegas, contribuindo com o trabalho em equipe, pois não basta apenas saber realizar tarefas, mas é necessário entender como lidar com as pressões e as transformações constantes do mundo corporativo (MACARENCO, 2006).

Uma habilidade interpessoal de grande valor organizacional é a comunicação, porque, apesar de um complexo social crescente, novos meios de comunicação e equipes de trabalho mudam a cada dia. O trabalhador qualificado tem maior contato com pessoas de diferentes áreas, havendo necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013, p. 28). Outra habilidade associada à qualificação do trabalhador é o trabalho em equipe, que tem papel integrado às atividades de diferentes áreas organizacionais. Essas articulações são os facilitadores, pois consolidam e fortalecem o processo ou a atividade por meio do trabalho em equipe e constantes diálogos (SILVA, 2012).

Um assunto de grande importância nesta fase de transformações é a inteligência emocional. Carvalho (2019) explica que a inteligência emocional irá auxiliar os seres humanos e extrair de si próprios suas habilidades e humanidades, para evidenciar a percepção de que a tecnologia irá libertá-los para serem mais criativos e colaborativos, pois profissionais que não precisam gastar seu tempo com atividades repetitivas são estimulados a desenvolver as características humanas que as máquinas não irão conseguir fazer, como a estratégia, a criatividade e a negociação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa se classifica como de campo. Com o intuito de alcançar o objetivo geral, trabalhou-se com a pesquisa exploratória, a fim de identificar o problema para que possa ser alvo de novas pesquisas, visto não haver muitas

informações disponíveis sobre o objeto de estudo (DIEHL; TATIM, 2004). Para tal, fez-se necessário coletar informações, analisar os dados e apresentar os resultados referentes às informações recebidas.

Quanto à abordagem metodológica, utilizou-se métodos mistos, a pesquisa qualitativa-quantitativa. Para Creswell (2010), a utilização da abordagem mista contribui para que a pesquisa alcance resultados mais consistentes, juntamente em razão da complementariedade dos dois métodos. Por sua vez, Diehl e Tatim (2004) consideram uma mistura entre as características da pesquisa qualitativa e quantitativa podendo dividir o estudo em etapas. A primeira pode consistir em recolher dados e posterior análise estatística destes; e a segunda corresponde a uma análise subjetiva de determinada problemática. Outra forma pode iniciar com uma etapa exploratória qualitativa, a fim de entender o contexto do estudo e direcionar melhor para a próxima etapa quantitativa.

Ademais, os métodos qualitativo e quantitativo podem ser utilizados simultaneamente e de forma complementar durante o desenvolvimento da pesquisa. Cardano (2017) considera a pesquisa qualitativa como a utilização de uma forma de observação mais próxima, com harmonização dos procedimentos de construção do dado às características do objeto ao qual se aplicam, submetendo o método às peculiaridades do contexto empírico ao qual ele se aplica.

A população da pesquisa é constituída por 7 empresas de porte médio a grande do ramo da marmoraria. Tais empresas estão localizadas nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí, no estado do Rio Grande do Sul.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos:

- 1) entrevista presencial com 7 gerentes/proprietários das marmorarias. Tal instrumento utilizou um roteiro semiestruturado e cada entrevista levou 15 minutos. Elas foram realizadas no período de 10 de maio a 31 de maio de 2022;
- 2) questionário aplicado aos funcionários das marmorarias no período de 10 de maio a 06 de junho de 2022. O instrumento de coleta continha 14 perguntas, das quais 13 utilizaram a escala *Likert* de 5 pontos e uma foi descritiva. Foram entregues 67 questionários nas diferentes empresas e obteve-se o retorno de 62, obtendo-se um percentual de 92,5% de retorno, o qual para este trabalho foi considerado satisfatório.

As entrevistas com os gerentes/proprietários foram agendadas por telefone e realizadas presencialmente, de maneira que o pesquisador fez a coleta das respostas oralmente, sem gravação. Quanto aos questionários aplicados aos funcionários, foi deixado um envelope com

as questões impressas, sem identificação, no setor produtivo de cada empresa, para que o funcionário respondesse conforme seu tempo disponível, podendo também levar para sua residência e efetuar o preenchimento. Após, cada trabalhador deixou o envelope num local determinado em cada organização, sendo efetuada a coleta dos envelopes pelo pesquisador.

Os dados foram organizados em planilhas para a análise qualitativa e quantitativa, sendo que, das entrevistas com gerentes/proprietários, os levantamentos de taxa de rotatividade estão agrupados em tabelas para melhor entendimento e as respostas das questões aplicadas oralmente foram analisadas conforme as teorias. Os questionários aplicados aos funcionários foram tabulados em planilhas de excel, gerando gráficos de quantidade, possibilitando a realização de interpretação e análises ao se tomar como as teorias pertinentes.

Por fim, cabe salientar que, visando manter tanto as empresas quanto os respondentes no anonimato, na sequência as empresas pesquisadas são denominadas com nomes de pedras.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados empíricos, num primeiro momento, o campo de pesquisa é caracterizado, com base nas entrevistas. Em seguida, as análises são divididas na parte qualitativa e quantitativa para discussão dos resultados à luz das teorias trabalhadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 7 marmorarias, nas cidades entre Nova Prata e Paraí, situadas na Encosta Superior do Nordeste, Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul. A população destas quatro cidades gira em torno de 50.000 habitantes, segundo perspectivas do IBGE 2021. As cidades pesquisadas, Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí tem 18 marmorarias em funcionamento, distribuídas da seguinte forma: Nova Prata (3), Nova Bassano (1), Nova Araçá (3) e Paraí (11). O número aproximado de funcionários destas dezoito marmorarias corresponde a 100.

Os quatro municípios onde as marmorarias estão inseridas produzem pedras para atender boa parte do território gaúcho e até de outros estados do Brasil. As marmorarias da

Serra Gaúcha atendem obras comerciais e residenciais nos mais diferentes tipos de projetos e exigência de clientes, sendo reconhecidas pelo trabalho sério.

A matéria-prima utilizada pelas marmorarias tem, em sua maioria, materiais naturais de procedência do estado do Espírito Santo, seguido de Ceará e Bahia. Os materiais importados são oriundos de países dos cinco continentes. Os principais serviços ofertados são a confecção de pedras para interiores (cubas, tampos de cozinha, banheiros, lareiras, pisos, revestimento de escadas), bem como soleiras e acabamentos externos para obras comerciais, fachadas, revestimentos de calçadas e pisos.

4.2 RESULTADOS REFERENTES ÀS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

Nesta seção, são apresentados os resultados referentes às entrevistas com os gerentes/proprietários no que diz respeito aos índices de rotatividade. Entretanto, inicialmente, são apresentadas as empresas participantes da pesquisa (Tabela 1).

Tabela 1- Marmorarias participantes da pesquisa

EMPRESA	DATA FUNDAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	ÍNDICE ROTATIVIDADE
Avvocatus	02/01/2000	19	3% a.a
Fusion	05/06/2012	14	92% a.a
Red Dragon	08/01/1988	19	60% a.a
Jaspe	10/01/2018	4	98% a.a
Wood	07/04/2004	13	52% a.a
Carrara	06/01/2015	7	64% a.a
Wacanda	13/03/2005	14	35% a.a

Fonte: Dados primários (2022).

Analisando os dados levantados, percebe-se que quase todas as empresas pesquisadas possuem altas taxas de rotatividade. Muitas delas não calculavam este índice e despertaram interesse em descobri-lo após aceite desta entrevista. Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) avaliaram os poucos estudos sobre rotatividade, fator que pode elevar os custos e interferir na produtividade, daí a importância da realização do controle da rotatividade.

Pode-se dizer que, das empresas pesquisadas, Jaspe e Fusion trocaram, praticamente, todos os funcionários no período de um ano. Apesar de a empresa Avvocatus possuir baixo índice de rotatividade, relata que tem imensa dificuldade em conseguir mão de obra técnica ou qualificada para suas funções. Assim, descartando esta empresa, todas as demais consideram

sua taxa de rotatividade alta, conforme mostram os números. Gonzaga e Cayres Pinto (2014) fazem referência a esta situação dizendo que 40% dos trabalhadores, no Brasil, não completam um ano na mesma empresa.

Referente aos impactos da rotatividade alta nas empresas, a maioria ressaltou que deixa de atender clientes por falta de mão de obra produtiva, ao mesmo tempo que, através de estudos de mercado, avalia que teria condições de crescimento produtivo e econômico caso tivesse condições de atender essa demanda. Ademais, os gerentes relataram que temem perder contato com possíveis parceiros e fornecedores, perda de produtividade, gastos com contratações e demissões além do mal-estar que se cria entre os trabalhadores que ficam, gerando um clima organizacional ruim.

Considerando aspectos de visão empresarial, a avaliação da maioria deles em função da questão aplicada do porquê os funcionários saem ou ficam pouco tempo em suas empresas, alguns afirmaram que existem muitas oportunidades de mão de obra na região e outros enfatizaram que a falta de mão de obra faz com que os funcionários se auto valorizem e escolham onde querem trabalhar, Feijó e Carvalho (2005) e Medeiros *et al.* (2010) fazem essa associação com a busca por melhores salários e oportunidades de empregos, em razão do aquecimento da economia.

Os participantes da pesquisa também acreditam que a oferta de empregos com trabalhos onde as pessoas tenham mais facilidades no dia a dia, junto à menor exposição a fatores de risco produtivos sejam causadores desta saída de pessoas, mesmo que o salário seja menor. Nesse sentido, Sallaberry *et al.* (2021) destacam diversos fatores que afetam a intenção dos funcionários em deixarem o emprego, como a insatisfação no local de trabalho, seguida por variáveis demográficas e fatores organizacionais ou relacionais.

Os respondentes de todas as empresas referem que, no momento, oferecem salário compatível com as funções, dado que será abordado com o questionário aplicado aos funcionários. Os participantes da pesquisa também afirmaram que, neste momento, a remuneração, junto à solidez que ela vem adquirindo no mercado com o passar dos anos, tem sido um dos principais atrativos para reter e até captar mão de obra. Como remuneração indireta, chama atenção o fato de que, das sete empresas pesquisadas, em cinco delas, foram oferecidos planos médicos e odontológicos como incentivo, porém os trabalhadores não aceitaram, pois segundo os empresários, preferiam receber em dinheiro qualquer tipo de benefício que lhes fosse ofertado.

A falta de mão de obra nas empresas estudadas dentro de suas cidades e no ramo em que atuam pode ser resumida numa única resposta: “falta de qualificação”. Ou seja, todos os participantes fizeram essa afirmação. Há procura de emprego para esta área, contudo as pessoas iniciantes acabam ficando pouco tempo, por motivos próprios ou até mesmo porque não se adaptam à cultura organizacional ou ao trabalho exigido. Houve ainda participantes que responderam que há falta de interesse das pessoas buscarem emprego neste ramo, o que pode se dar em razão do desconhecimento da realidade laboral.

Outro fator impactante e que foi respondido da mesma forma por todos os participantes das empresas estudadas é que os benefícios sociais dados pelos governos interferem tanto na contratação, quanto na demissão e no interesse das pessoas em procurar emprego. Quem se beneficia demora mais ou até não procura vagas disponíveis de trabalho. O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), criado em 1966, sob o argumento de proteger o trabalhador demitido sem justa causa, pode ser visto como um mecanismo facilitador da demissão do trabalhador pela empresa, representando, na prática, uma "desestabilidade no emprego", estimulando o aumento da rotatividade de mão de obra (DIEESE, 2014).

Isso tem relação com o que sugerem Gonzaga e Cayres Pinto (2014), criando a percepção de que a rotatividade gera ganhos de curto prazo tanto para as empresas quanto para os trabalhadores. Pelo lado do trabalhador, há ganhos extras de renda na mudança de emprego, seja porque este recebe o saldo do FGTS, que é remunerado a taxas reais negativas pelo recebimento de 40% da multa do FGTS. Além disso, considera mais importante, mesmo que ele não receba essa multa, o fato de poder fazer um acordo com as empresas, os maquiados falsos acordos de demissão, que permitem o acesso ao saldo do FGTS e das parcelas do seguro-desemprego.

Por fim, ficou evidente que todas as empresas pesquisadas vêm investindo em novas tecnologias para o processo produtivo, seja para melhorar a qualidade de seus produtos ou suprir a falta de mão de obra. A tecnologia aplicada é vista por todos como facilitadora no processo de diminuição da rotatividade quando oferta trabalhos mais tecnológicos, porém o investimento para isso ainda continua alto e com retorno demorado. Nesse sentido, Schneider, Zonatto e Hollveg (2022) trazem a reflexão de que a robotização de profissões manuais irá acontecer em breve, mas, nesse momento, os trabalhadores demonstram que não estão preocupados com a robotização.

Assim, todos os entrevistados afirmaram ter interesse num projeto de capacitação de funcionários, a nível regional, para este ramo específico. Lucchesi (2019) complementa estas afirmações dizendo que a tendência para os próximos anos é de que a demanda por profissionais aptos a lidar com uma dinâmica de trabalho mais tecnológica aumente e, em contrapartida, as atividades manuais repetitivas e rotineiras sejam substituídas por máquinas munidas de tecnologia. Por outro lado, como bem pontua Fernandes (2019), muitas vezes, o avanço tecnológico causa pânico.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA COM OS TRABALHADORES

Nesta subseção, apresenta-se a etapa da pesquisa quantitativa. Num primeiro momento, são apresentados dados gerais dos trabalhadores para caracterizá-los, bem como resultados do questionário aplicado a eles. Assim, inicia-se com a Tabela 2, na qual estão inseridos os dados referentes à idade, escolaridade e se o funcionário mora na mesma cidade em que trabalha.

Tabela 2- Dados de identificação dos respondentes

IDADE	Quantidade	% total	ESCOLARIDADE	Quantidade	% total	MORA NA CIDADE DO TRABALHO	Quantidade	% total
17 A 21 anos	11	18%	Ensino Fundamental Incompleto	6	9,7%	SIM	51	82%
22 a 30 anos	13	21%	Ensino Fundamental Completo	8	12,9%	NÃO	11	18%
31 a 40 anos	25	40%	Ensino Médio Incompleto	17	27,4%			
Mais de 41 anos	13	21%	Ensino Médio Completo	22	35,5%			
			Superior Incompleto	4	6,5%			
			Superior Completo	5	8,1%			
TOTAL	62	100%	TOTAL	62	100,0%	TOTAL	62	100%

Fonte: Dados primários (2022).

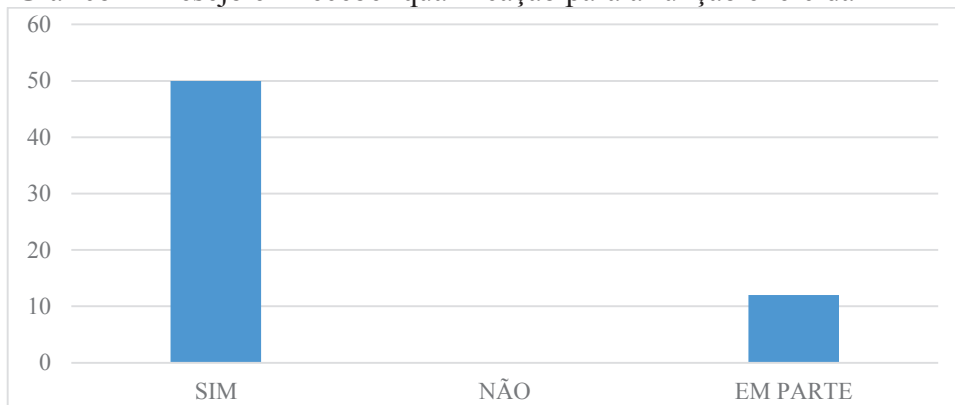
Identificando os trabalhadores, todos são do sexo masculino. Destes, 40% possuem entre 31 e 40 anos e, na sequência, 21% dos funcionários têm entre 22 e 30 anos e 21% têm mais de 40 anos. Apenas 18% têm até 21 anos, portanto pode-se afirmar que a população que atua no ramo das marmorarias já apresenta uma certa maturidade, até porque a maioria (61%) tem mais de 31 anos.

Avaliando o índice escolaridade, pode-se afirmar que 35,5% dos funcionários têm ensino médio completo. Como segundo indicador, 27,4% têm ensino médio incompleto e apenas 14,6% possuem ensino superior completo ou incompleto. Tal nível de escolaridade não

causa estranheza até porque, no segmento pesquisado, os trabalhadores costumam ter baixa escolaridade. Tais resultados vão ao encontro do que se observa no mercado de trabalho brasileiro como um todo, 35% dos trabalhadores não completaram sequer o ensino fundamental e somente 26,9% completaram o ensino médio (PNAD, 2018).

Na sequência, os resultados do questionário são demonstrados por meio de gráficos, seguidos das interpretações e das análises. O Gráfico 1 diz respeito ao desejo de o trabalhador receber qualificação para sua função.

Gráfico 1- Desejo em receber qualificação para a função exercida

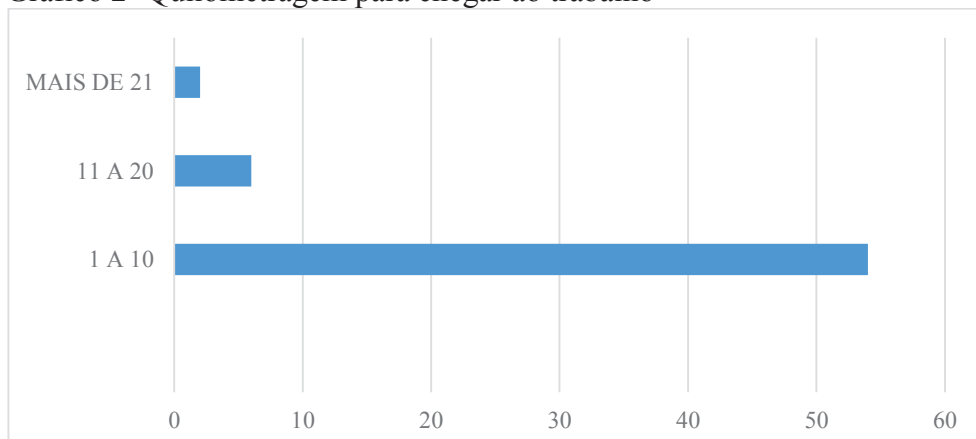


Fonte: Dados primários (2022).

No Gráfico 1, 50 dos 62 funcionários gostariam de receber algum tipo de qualificação para sua função. Isso vai ao encontro do que afirma Assunção (2016), considerando a qualificação um fator que assegura a competitividade.

O Gráfico 2 diz respeito à questão de apuração de quantos quilômetros o trabalhador faz para chegar ao trabalho.

Gráfico 2- Quilometragem para chegar ao trabalho

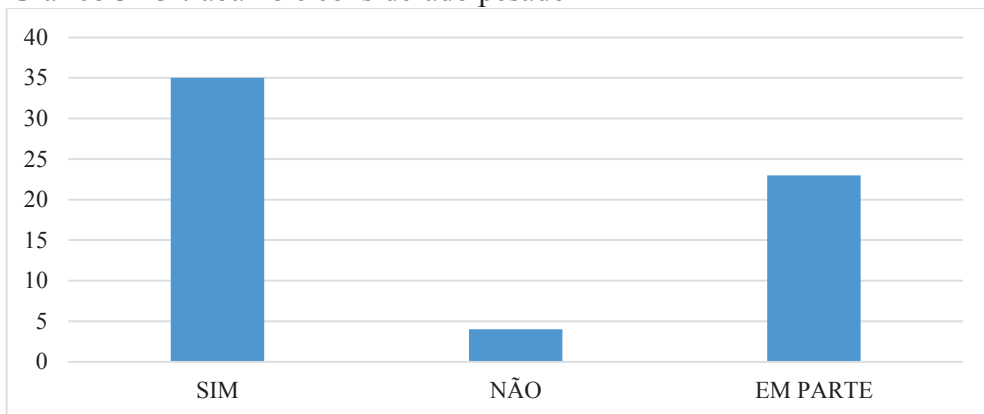


Fonte: Dados primários (2022).

Nesta questão, 54 dos 62 entrevistados moram na cidade onde trabalham, fazendo de 1 a 10 km de deslocamento, podendo ser considerado um item importante na manutenção deste trabalhador principalmente no que diz respeito à qualidade de vida.

O Gráfico 3 diz respeito à questão de considerar o seu trabalho pesado.

Gráfico 3- O trabalho é considerado pesado

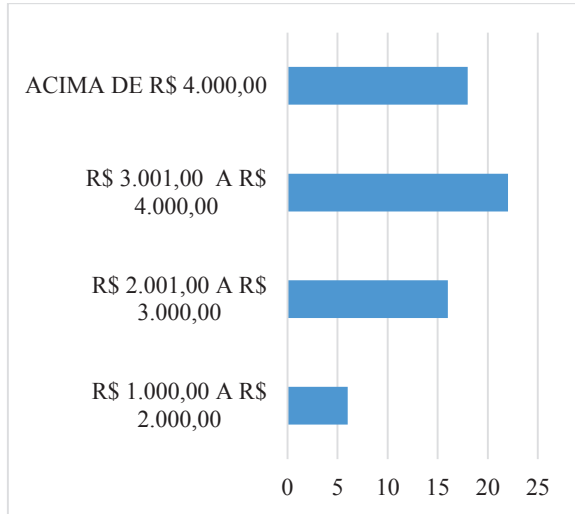


Fonte: Dados primários (2022).

O Gráfico 3 mostra que 35 trabalhadores consideraram seu trabalho pesado e 23 afirmaram que o trabalho é pesado em parte. Assim como no Gráfico 2, estas questões estão ligadas à qualidade de vida no trabalho e podem ser associadas ao que afirmam Alves, Correia e Silva (2019), segundo os quais as condições de trabalho adequadas trazem motivação, melhoram a saúde mental e a segurança física do trabalhador, evitando problemas de afastamento do trabalho por questões de saúde e absenteísmo, gerando menos prejuízos para a organização como um todo.

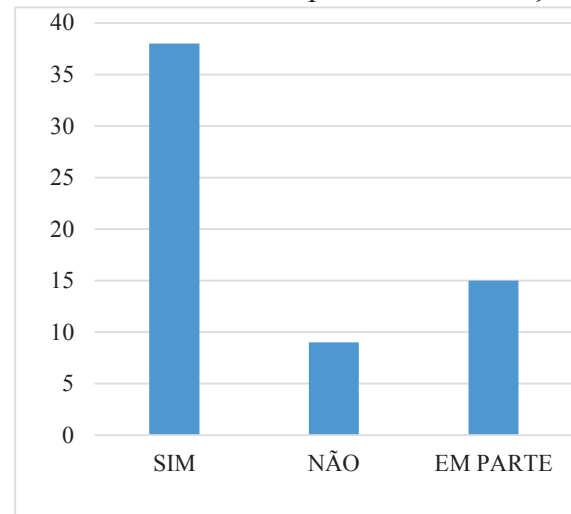
Os Gráficos 4 e 5 dizem respeito ao levantamento do salário bruto mensal e à percepção do funcionário se este salário é compatível com a sua função.

Gráfico 4- Salário Bruto Mensal



Fonte: Dados primários (2022).

Gráfico 5- Salário compatível com a função



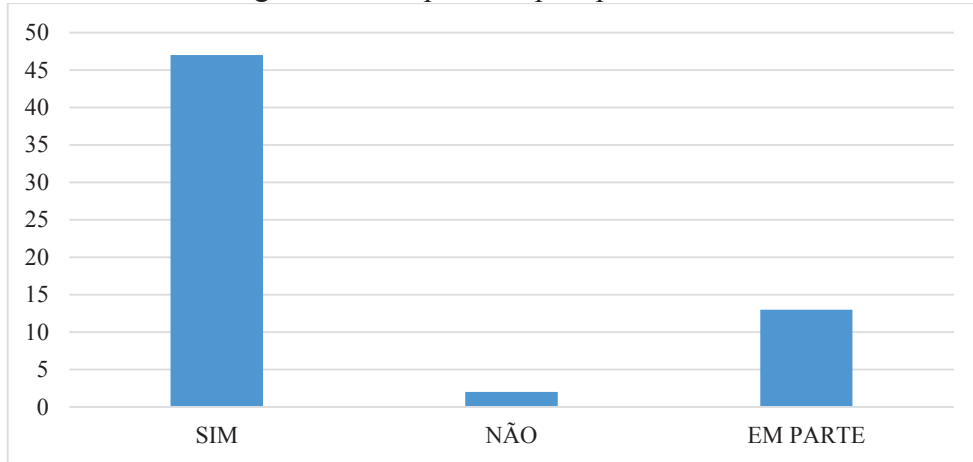
Fonte: Dados primários (2022).

Os Gráficos 4 e 5 dizem respeito aos salários pagos, na medida em que os valores médios do setor são bem superiores aos percebidos em outros setores e por trabalhadores em condições semelhantes (idade, escolaridade, deslocamento). Ademais, 38 dos 62 pesquisados concordaram que a remuneração é compatível com a sua função, sendo que 18 deles recebem mais de R\$ 4.000,00; 22 trabalhadores recebem de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00; 16 trabalhadores têm seu salário entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00; e 6 trabalhadores recebem entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. Observa-se que a maioria dos trabalhadores recebem uma remuneração acima da média de outro segmentos e os consideram compatíveis com a função.

No que tange a recompensa financeira, Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) avaliam que todo salário deve ser pago conforme a média da categoria, cabendo ao empregador decidir se será acima ou abaixo da média. Ainda a cerca destas questões, Nichele, Stefano e Raifur (2015) sugerem que os trabalhadores levam muito em consideração o salário em suas decisões.

No Gráfico 6, estão as respostas sobre se as tecnologias são consideradas importantes para o trabalhador permanecer na empresa.

Gráfico 6- Tecnologias como importante para permanência do trabalhador na empresa



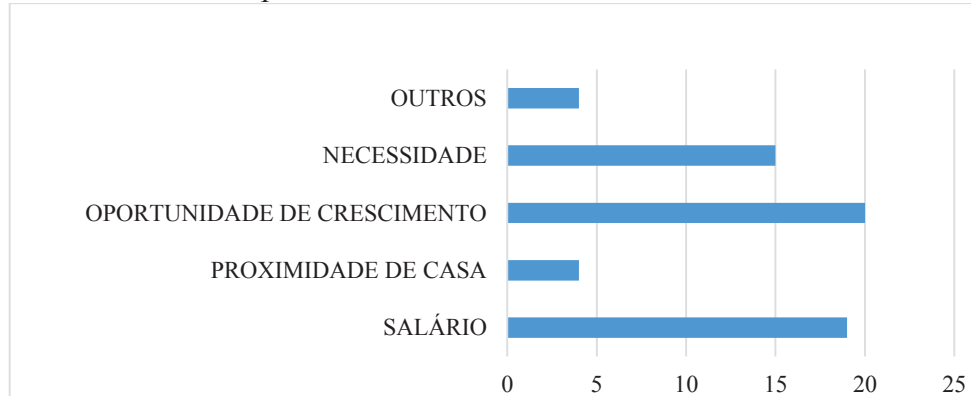
Fonte: Dados primários (2022).

Conforme o Gráfico 6, 47 trabalhadores responderam que consideram as tecnologias importantes e essenciais para sua continuidade neste trabalho, correspondendo a 76% dos entrevistados. Outras 13 respostas colocam a tecnologia como importante em parte e 2 respondentes acreditam que ela não é importante para sua permanência na empresa. Com a inserção de novas tecnologias no processo de trabalho, dizem os proprietários das empresas que surge um novo problema, o qual diz respeito à falta de mão de obra técnica, pois, dentro das empresas, não se tem tempo e até mesmo fica custoso manter treinamentos visando um aprendizado rápido. Nesse sentido, Lucchesi (2019) menciona que a tecnologia chegou ao mercado de trabalho para transformá-lo, fazendo-se necessário que as empresas e os trabalhadores acompanhem estas transformações.

Em contraponto, o próprio Lucchesi (2019) faz um questionamento que muitos outros profissionais fazem: seus empregos estão seguros e garantidos? De acordo com o autor, várias profissões deixarão de existir, pois a tecnologia ocupará seu espaço. Todavia, existe a necessidade de profissionais com mais preparação para ocupar profissões que ainda não existem e se farão necessárias ao longo do tempo.

O Gráfico 7 demonstra o que faz o trabalhador procurar o ramo da marmoraria.

Gráfico 7- Motivos para trabalhar no ramo de marmoraria

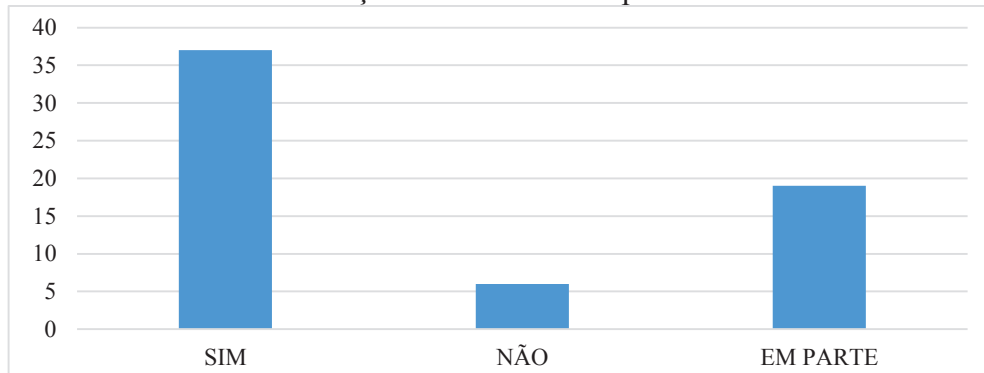


Fonte: Dados primários (2022).

Nesta avaliação, 20 trabalhadores responderam que procuraram este ramo de trabalho em função de enxergar oportunidades de crescimento na empresa; 19 afirmaram que o motivo principal foi o salário. Ademais, 15 trabalhadores afirmaram que foi a necessidade de emprego; 4 mencionaram o fato de o trabalho ser próximo de casa; e também 4 mencionaram que foi indicação de amigos e por gostarem de trabalhar com pedras.

O Gráfico 8 traz a avaliação dos trabalhadores acerca das condições de crescimento pessoal oferecidas pela empresa.

Gráfico 8- Ofertas de condições de crescimento profissional



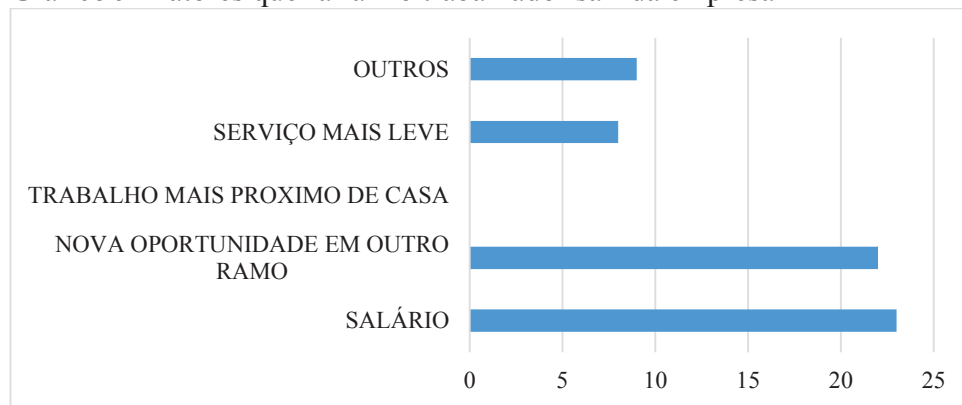
Fonte: Dados primários (2022).

O gráfico revela que 37 dos 67 trabalhadores responderam que consideram existir a oferta de crescimento profissional pela empresa, 19 deles avaliam que isso acontece em parte e 6 têm a visão de que não possuem condições de crescimento. Entretanto, como bem pontuam Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020) mesmo que os trabalhadores enxerguem na empresa oportunidades de crescimento, parte deles optar por abandonar a empresa. Os autores destacam que pode haver dois motivos: o mercado de trabalho regional oferecendo

oportunidades ainda melhores, seja em relação ao salário, à jornada de trabalho, ao tipo de tarefa executada ou ainda à produtividade exigida de cada trabalhador; e, conforme apresentado, faltam políticas e práticas de RH voltadas para a retenção de funcionários, embora sejam ofertados alguns benefícios além da remuneração, mas que não são aceitos pelos funcionários.

No Gráfico 9, estão as respostas sobre quais fatores fariam o trabalhador sair da empresa.

Gráfico 9- Fatores que fariam o trabalhador sair da empresa



Fonte: Dados primários (2022).

O salário, com 23 respostas dos 67 pesquisados, é apontado como o principal fator de saída da organização neste momento, seguido de 22 respostas que avaliam uma nova oportunidade em outro ramo, 9 respostas “outros” sem justificativa, 8 sinalizações de saída por encontrar um serviço mais leve e nenhuma resposta justificando encontrar um trabalho mais próximo de casa. Seguindo a lógica do mercado, quando a economia aquece, a tendência é que os trabalhadores permaneçam menos tempo em seus postos de trabalho, visto que se elevam as ofertas de emprego, estimulando a busca por empregos mais atrativos no mercado, seja por oportunidade em outros ramos ou oportunidades financeiras. Isso gera uma sequência de demissões seguidas de admissões, elevando a rotatividade voluntária (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

5 CONCLUSÕES

Os custos e os efeitos da rotatividade impactam diretamente na capacidade produtiva, mas, principalmente, na qualidade dos produtos e dos serviços ofertados. Ademais, através de conhecimentos e análise dos concorrentes, os funcionários que realizam acabamento final e

alguns serviços específicos de mão de obra qualificada dificilmente mudam de empresa, pois percebem os maiores salários e uma proposta de mudança somente seria aceita por valores muito superiores. Assim, a falta destes profissionais e a demanda por eles faz com que se molde uma plataforma de salários bem acima da média se comparada a outros setores da região. Lucchesi (2019) faz uma consideração importante no sentido de que as mudanças no mercado de trabalho estão acontecendo com velocidade maior do que os profissionais estão se preparando.

Chegando ao final deste trabalho, acredita-se que o objetivo delineado inicialmente foi alcançado, visto ter sido possível analisar as causas da rotatividade no ramo de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí, sendo elas: falta de trabalhadores qualificados para as funções ofertadas; grande quantidade de marmorarias na região estudada; busca por melhor qualidade de vida, com trabalhos mais salubres; falta de informações técnicas no que diz respeito ao trabalho das marmorarias, passando a imagem de um trabalho pesado e insalubre; influência dos benefícios sociais no processo de captação de trabalhadores; grande oferta de emprego de outros setores na região pesquisada, gerando concorrência.

Salários e benefícios não têm sido mais capazes de conter a alta rotatividade, o que ficou notório neste setor pesquisado. A dificuldade em manter uma equipe qualificada, em razão da troca frequente da mão de obra, faz com que não se consiga manter um padrão de acabamento e produção, dois fatores mais exigidos pelos clientes do setor. Aliado a isso, mesmo com o quadro de funcionários fechado, quando há faltas ao trabalho, não ocorre a reposição imediata, fazendo com que ocorram atrasos na entrega dos pedidos e prejuízos no ciclo financeiro.

Dificilmente, o setor terá melhoras em um curto espaço de tempo para a problemática da rotatividade no setor de marmorarias, até porque a maioria dos funcionários não chega a completar um ano de empresa, o que afeta o vínculo e o aprendizado para que possa receber mais qualificação e posterior valorização. Tanto as empresas quanto os trabalhadores salientam a importância da qualificação, entretanto, as iniciativas nesse sentido são quase nulas.

Entretanto, acredita-se que o treinamento funcional se faz necessário, ainda mais com a introdução da tecnologia. Entende-se que ele precisaria ocorrer fora do ambiente laboral, pois a rotina diária e a necessidade de atendimento de pedidos faz com que não se consiga qualificar pessoas no ritmo da produção, até porque ficaria custoso manter um instrutor e iniciantes assalariados diariamente, além do risco de, após o treinamento, o funcionário trocar de empresa ou desistir. Assim observa-se que está havendo o aumento da necessidade de aproximação entre

ensino e trabalho. Nesse sentido, Lucchesi (2019) faz uma crítica ao sistema tradicional de ensino, que não tem em sua cartilha a inovação e a tecnologia desde o ensino básico, dificultando a familiarização da nova mão de obra com estes avanços.

Dado o fato de que a região pesquisada é reconhecida como polo na produção e na fabricação de pedras, desde a extração até o acabamento final, empregando muitas famílias e fornecendo materiais acabados para todo o Brasil, entende-se que medidas devem ser tomadas em prol da manutenção e do crescimento das mesmas. Diante disso, sugere-se a inclusão de cursos técnicos em pedras ou técnico marmorista nos currículos de ensino técnico, voltados à produção e à operação. Tendo em vista que o SESI-SENAI tem papel fundamental no treinamento inicial para interessados e treinamentos técnicos para primeiro emprego na região pesquisada, também se apresenta como sugestão incluir no ensino técnico funções voltadas ao setor marmoreiro. Entende-se que por meio dessa proposta poderão surgir oportunidades para quem deseja um emprego qualificado, com salários acima da média e com boa expectativa de crescimento, principalmente com a recuperação da economia, embora não tenha parado nos tempos de pandemia.

Entretanto, existem outras ações que podem e devem ser tomadas pelas empresas da região estudada, dentre elas: buscar cada vez mais ações que melhorem a qualidade de vida do trabalhador, conforme pontuam Alves, Correia e Silva (2019), pois criam fatores indispensáveis como motivação, saúde mental e segurança física, evitando afastamentos; adotar, na medida do possível, métodos de trabalho e equipamentos de proteção para minimizar os esforços do trabalho pesado e riscos de acidentes.

Tais sugestões aqui apresentadas trariam ganhos para as empresas, justamente por terem a possibilidade de aumentarem e qualificarem a sua produção. Por consequência, a região também ganha por manter e aumentar o seu *status* de referência no ramo. Por fim, cabe salientar que o presente trabalho traz contribuições tanto práticas quanto teóricas, e que permite futuramente um estudo aprofundado no intuito de entender para onde os trabalhadores vão ao sair das empresas, se a rotatividade acontece entre dentro das empresas do mesmo setor ou se migram para outros setores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M.; SILVA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 12, p. 205-227, jan./abr. 2019.
- ARELLANO, E. Gestão de pessoas. São Paulo: **Grupo GEN**, 2017.
- ASSUNÇÃO, Y. B. Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro? **Future Studies Research Journal**, São Paulo, p. 175-207. jun. 2016.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.
- BEINE, M. et al. Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers. **The Economic Journal**, v. 118, p. 631-652, abr. 2008.
- BOLDO, T.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. **Reuna**, v. 23, n. 4, p. 62-82, 2018.
- BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 21, n. 1, p. 235-250, dez. 2020.
- CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Getec Gestão Tecnologia e Ciência**, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 90-109, ago. 2015.
- DALTON, D. R.; TODOR, W. D. Turnover turned over: an expanded and positive perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 4, n. 2, p. 225-235, 1979.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. São Paulo, 2014.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUTRA, J. S. A. et al. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA SALLABERRY, J. et al. Características de perfil dos servidores do ministério público e sua relação com a intenção de turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021.

FEIJO, C.; CARVALHO, P. G. M. **Rotatividade do pessoal ocupado na indústria: nível e evolução nos anos recentes – 2001-2005**. São Paulo: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2005.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho: reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia- Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 8-20, jan./jun. 2011.

FERNANDES, F. R. **As mudanças provocadas pela indústria 4.0 no mercado de trabalho**. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV executivo**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2013.

GONZAGA, G.; CAYRES PINTO, R. **Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista**. 2014. Disponível em: [//https://blog.editora.fgv.br/posts/panorama-do-mercado-de-trabalho-no-brasil](https://blog.editora.fgv.br/posts/panorama-do-mercado-de-trabalho-no-brasil). Acesso em: 09 jun. 2022.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Horus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

KLEINERT, L. F.; NEVES, L. F. C. **As causas da rotatividade de pessoal: estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul**. Faculdades Integradas de Taquara, jun. 2018.

LEMOS, A. H. C.; DUBEUX, V. J. C.; PINTO, M. C. S. Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 368-384, jun. 2009.

LENZI, F.C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Gente, 2010. 408 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LUCCHESI, R. O futuro do trabalho e oportunidades com a indústria 4.0. **Conj. & Planej.**, Salvador, n. 196, p. 88-91, jan./jun. 2019.

MACARENCO, I. **Gestão com pessoas – gestão, comunicação e pessoas:** comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados. 2006. Tese (Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 212-231, 2015.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações.** São Paulo: Intersaberes, 2015.

PERRARO, J. et al. Gestão de pessoas e o processo de estimular e motivar os funcionários: estudo de caso do setor metalúrgico. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 51-68, jan. 2016.

POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. A. C. dos S. O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019.

PNAD. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio.** IBGE, 2018.

SEIDL, J; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A. Qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia- Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 3, set./dez. 2012.

SCHNEIDER, J. D. S.; ZONATTO, P. A. F.; HOLLVEG, S. D. S. Percepção de profissionais frente ao avanço da tecnologia. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 1, p. 7-25, 2022.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Faces Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, out./dez. 2012.

SILVA, R. S.; CAPPELOZZA, A.; COSTA, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

VAIANO, M. C. **Rotatividade de funcionários:** conheça os malefícios e como reduzir esse índice na sua empresa! 2021. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/rotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 10 maio 2022.

VALOR ECONÔMICO. **Rotatividade no emprego chega a 38,5%, menor nível em 10 anos.** 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4924238/rotatividade-noemprego-chega-385-menor-nivel-em-10-anos>. Acesso em: 10 jun. 2022.