



“TEM MAIS GENTE SAINDO DA EMPRESA DO QUE QUERENDO FICAR”: A ROTATIVIDADE NO SEGMENTO MARMORISTA

*“THERE ARE MORE PEOPLE LEAVING THE COMPANY THAN WANTING TO STAY”:
STUDY ON THE TURNOVER OF WORKERS IN MARMORARIAS*

Cassiano Scorsatto

Universidade de Passo Fundo, RS, Brasil.

Anelise Rebelato Mozzato

Universidade de Passo Fundo, RS, Brasil.

Maira Sgarbossa

Universidade de Passo Fundo, RS, Brasil

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v11i1.1133> Recebido em: 09.12.2022 Aceito em: 16.02.2023

Resumo: Presente no cotidiano das organizações e sem a devida atenção dos gestores, a alta rotatividade pode gerar prejuízos às empresas e trabalhadores. Desse modo, essa pesquisa objetiva estudar as causas da rotatividade de mão de obra no segmento de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem mista. Para a coleta de dados utilizaram-se de entrevistas semiestruturadas junto aos gerentes/proprietários das marmorarias e questionários físicos, respondidos de forma anônima, que foram aplicados junto aos trabalhadores. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e interseccionados com as visões dos autores presentes no referencial teórico. Os resultados trazem que os salários e benefícios oferecidos não se apresentam mais como capazes de conter a alta rotatividade. A dificuldade em manter a equipe qualificada, em razão da troca frequente da mão de obra, respinga negativamente na manutenção do padrão de acabamento e produção, refletindo na saúde financeira das marmorarias. 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 trabalhadores.

Palavras-chave: rotatividade; mão de obra; saúde financeira; produção; marmorarias.

Abstract: Present in the daily life of organizations and without the due attention of managers, high turnover can generate losses to companies and workers. Thus, this research aims to study the causes of labor turnover in the marmorarias segment in the cities of Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá and Paraí. Methodologically, this is an exploratory research of a mixed approach. For data collection, semi-structured interviews were used with the managers/owners of the marmorarias and physical questionnaires, answered anonymously, which were applied to the workers. The collected data were analyzed by descriptive statistics and intersected with the views of the authors present in the theoretical

framework. The results show that the salaries and benefits offered are no longer presented as capable of containing high turnover. The difficulty in keeping the qualified team, due to the frequent exchange of labor, spatternegatively in the maintenance of the standard of finishing and production, reflecting in the financial health of marmorarias. It was concluded that the causes of labor turnover in the studied marmorarias refer to several factors, which are listed in the article. From this, suggestions are presented to companies in order to reduce the turnover of workers.

Keywords: turnover; labour; financial health; production; marmorarias.

1 Introdução

Em busca de um Brasil mais produtivo e com trabalhadores mais satisfeitos, os gestores precisam se sensibilizar e usar instrumentos sobre como manter índices mais baixos de rotatividade (*turnover*), definida segundo Pinheiro e Souza (2013), como a frequência com que os trabalhadores entram e saem de uma organização. Conforme informações do *site* Valor Econômico (2017), o índice de 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 FILHO; CLARO, 2018).

Nesse contexto, Kleinert e Neves (2018) e Skelton, Nattress e Dwyer (2020) apontam que a rotatividade alta de pessoas na empresa pode ser prejudicial para a saúde organizacional, interferindo em setores como o financeiro, o produtivo, na lucratividade e, também na satisfação dos clientes e dos próprios trabalhadores, pois um ambiente de trabalho desmotivado afeta a todos. O custo com a rotatividade de pessoal, muitas vezes, não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. Contudo, ele agrava 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 trabalhadores 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.

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. Nota-se uma lacuna de estudos que avaliam 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.

Diante disso, esta pesquisa tem a seguinte problemática: Quais são as causas da rotatividade da mão de obra no segmento de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí? Assim, tem-se como objetivo estudar as causas da rotatividade da mão de obra no segmento de marmorarias nas cidades de Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí.

Visando alcançar o objetivo e responder à questão de pesquisa, o presente estudo configura-se como exploratório, com abordagem metodológica mista (quali-quantitativa), o qual utilizar-se-á de entrevistas semiestruturadas e questionários físicos para a coleta de dados. Tais dados, serão analisados por meio de estatística descritiva e interseccionados com a literatura, à luz dos autores presentes no referencial teórico.

Assim, posteriormente à introdução, o presente artigo expõe o referencial teórico e, nele trabalha-se a rotatividade (causas e consequências), atração, retenção e qualificação dos trabalhadores, além da tecnologia no processo de produção. Na sequência, os procedimentos metodológicos são explicitados, e posteriormente, apresenta-se os resultados da pesquisa, seguidos de sua análise. Por fim, as conclusões determinam o fechamento do trabalho.

2 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 organização, seja por exoneração ou demissão (CASCIO; BOUDREAU, 2010). Há, no entanto, uma distinção importante entre o *turnover* voluntário e o involuntário. O voluntário ocorre por iniciativa do trabalhador e o involuntário ocorre por iniciativa do empregador (OLIVEIRA, 2009). Contudo, torna-se especialmente preocupante quando a decisão de deixar a organização parte do trabalhador (HOM *et al.*, 2017).

A rotatividade pode e deve ser calculada. Inclusive, sites especializados na área de Recursos Humanos (RH) apresentam diversos modelos para calcular o custo do *turnover* para as organizações. Tais sites, levam em consideração fatores como a taxa de *turnover*, valor médio de remuneração, período para contratação e o custo da contratação (MIRANDA; LIMA, 2022). A rotatividade mensal, por exemplo, é calculada com o número de desvinculações de trabalhadores de um mês dividido pela média geral de trabalhadores 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 trabalhadores: $\text{“x”} / \text{número total e atual de trabalhadores da empresa} = \text{“y” resultado}$
3	O resultado (y), agora, deve ser multiplicado por 100 para que se tenha a porcentagem do índice de rotatividade de trabalhadores: $\text{“Y”} \times 100 = \text{índice de rotatividade}$

Fonte: Vaiano (2021).

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). Nesse entendimento, diversos autores (FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; WOBSTER; ESCAMILLA, 2013; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014; AMPOMAH; CUDJOR, 2015; SANTOS; SANTOS, 2020,

MIRANDA; LIMA, 2022; SOUZA; CASTAÑEDA-AYARZA; SPILLEIR, 2022) apontam que o *turnover* está relacionado a fatores como a insatisfação com a progressão na carreira, problemas com os superiores, questões organizacionais, submissão constante a situações estressantes, baixo sentimento de pertencimento, trabalho extenuante, falta de segurança e de oportunidades para o desenvolvimento profissional, estrutura organizacional engessada e conservadora e, por fim, questões relacionadas à qualidade de vida.

A “fuga de cérebros” e mão de obra, segundo Beine, Docquier e Rapopor (2008), ocorre quando pessoas consideradas relativamente mais qualificadas emigram de regiões subdesenvolvidas para regiões desenvolvidas. Destacam 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) já afirmavam 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.

Contudo, os altos índices de rotatividade de uma empresa, significam um aumento de custo para reposição dos desligamentos, o que pode impactar também na sua produtividade. E, a baixa rotatividade pode ser negativa às organizações, pois significa que não há renovação ou entrada de diferentes e novos talentos para agregar o capital humano da empresa (FONSECA *et al.*, 2019). Por isso se faz necessário encontrar um ponto de equilíbrio na entrada e saída de colaboradores, que será relativo a cada empresa e seus objetivos. Fato que é já era reforçado por Almeida (2009), que diz que o alto índice de rotatividade se torna oneroso para as empresas, pois a perda técnica e financeira pode comprometer os resultados. A cada saída de um funcionário há um custo de substituição e um impacto na produtividade.

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).

Nessa lógica, 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 o ano de 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.

2.1 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 (2005) 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, estão na busca por identificação de laços familiares e de comprometimento do indivíduo, a habilidade de liderança e o quociente intelectual e emocional (MARRAS, 2005; TORRES, 2015).

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 trabalhador. Assim, a retenção de talentos é um fator primordial para não se perder a aplicação de capital e tecnologia feita para a capacitação do trabalhador que dá resultado.

Para Bassani (2015), 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.

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. No que tange às recompensas, o termo pode ser entendido como a “compensação pelo bom

trabalho”, o qual não pode ser confundido 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; PEREIRA FILHO, 2016). 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 (HIPÓLITO, 2002).

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 trabalhadores, 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 dos profissionais é por meio do programa de planos de cargos e salários, em que a empresa investe em melhores condições de trabalho e avalia seu desempenho. Dessa forma, os autores argumentam 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, 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, que se torna relevante para atrair e reter trabalhadores. Ainda, 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 (SCHIRRMEISTER; 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 e trabalhador (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019).

Para melhorar o clima organizacional e estimular a qualidade de vida no trabalho, é preciso que todos, 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). Furtado (2022) é cética ao destacar que é preciso olhar para o trabalhador em sua integralidade, uma vez que não há duas pessoas, a que trabalha e a que vive, porque tempo laboral é tempo de vida, e vida não tem banco de horas. Logo, 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, optam por abandonar a empresa. Para os autores, a resposta pode estar em 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, a falta de políticas e práticas de RH voltadas para a retenção de trabalhadores, embora sejam ofertados alguns benefícios além da remuneração, mas que não são aceitos pelos trabalhadores.

2.2 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. Observa-se que os investimentos em máquinas em relação as pessoas não obtiveram um resultado satisfatório, não aumentando a rentabilidade, pois é necessário investimento também em quem opera as máquinas e a 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, para atividades voltadas à sustentabilidade social e ambiental. Nessa lógica, é perceptível que 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.

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. Visando permanecer no mercado de trabalho, há de se considerar 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 transformou e transforma continuamente o mercado de trabalho, fazendo-se necessário que as empresas e os trabalhadores acompanhem estas transformações. Segundo Lucchesi (2019) e Schneider, Zonatto e Hollveg (2022), a tecnologia, a automação e a robotização não vieram para transformar as atividades de labor humana já 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.

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. 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 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). 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).

Além do exposto, cabe pontuar a importância da inteligência emocional nesta fase de transformações. Carvalho (2008) explica que a inteligência emocional irá auxiliar os seres humanos e extrair de si próprios habilidades e humanidades, para evidenciar a percepção de que a tecnologia irá libertá-los para serem mais criativos e colaborativos. 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

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, visto não haver muitas informações disponíveis sobre o objeto de estudo (DIEHL; TATIM, 2004). Quanto ao procedimento técnico, caracteriza-se como de campo e com abordagem metodológica mista (pesquisa qualitativa-quantitativa) (CRESWELL, 2010).

A população da pesquisa é constituída por 7 empresas de médio a grande porte, conforme classificação do BNDES¹, do segmento da marmoraria (BNDES, 2022). Tais empresas estão

1 A classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, sendo considerada uma empresa de médio porte, aquela com ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões e, grande porte, aquela com ROB maior que R\$ 300 milhões.

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-se de um roteiro semiestruturado e cada entrevista levou em média 15 minutos. Elas foram realizadas no período de 10 de maio a 31 de maio de 2022;
2. questionário físico aplicado aos trabalhadores das marmorarias no período de 10 de maio a 06 de junho de 2022. O instrumento de coleta foi elaborado pelos próprios autores, contendo 14 perguntas, das quais 13 utilizaram a escala *Likert* de 5 pontos e uma descritiva. A população total das sete empresas estudadas, consiste em 90 trabalhadores. Contudo, o estudo abrangerá apenas os trabalhadores da produção (que no momento da aplicação do estudo eram 67 trabalhadores), em razão da rotatividade se destacar nesse setor. Os demais setores, não apresentam problemas com a rotatividade. Logo, foram entregues 67 questionários nas diferentes empresas e obteve-se o retorno de 62, apresentando um percentual de 92,5% de retorno, sendo 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 trabalhadores, foi deixado um envelope com as questões impressas, sem identificação, no setor produtivo de cada empresa, para que o trabalhador 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 posteriormente efetuada a coleta dos mesmos pelo pesquisador.

Os dados coletados foram organizados em planilhas para a análise qualitativa e quantitativa. Os dados qualitativos foram ponderados priorizando-se da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), já, os dados quantitativos, foram analisados utilizando-se de estatística descritiva simples. Aqueles das entrevistas com gerentes/proprietários e os levantamentos de taxa de rotatividade foram agrupados em tabelas para melhor entendimento. Já as respostas das questões aplicadas oralmente, foram analisadas conforme as teorias. No que tange os questionários aplicados aos trabalhadores, estes foram tabulados em planilhas, com auxílio do *software Excel*, gerando gráficos de quantidade, possibilitando a realização de análises ao se retomar as teorias pertinentes.

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

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização do campo de pesquisa

A pesquisa foi realizada em 7 marmorarias, nas cidades entre Nova Prata e Paraí, situadas na Encosta Superior do Nordeste, Serra Gaúcha, estado do Rio Grande do Sul. A população destas quatro cidades juntas gira em torno de 50.000 habitantes, segundo perspectivas do IBGE

2021. As cidades pesquisadas, Nova Prata, Nova Bassano, Nova Araçá e Paraí possuem 18 marmorarias em funcionamento, distribuídas da seguinte forma: Nova Prata (3), Nova Bassano (1), Nova Araçá (3) e Paraí (11). Os quatro municípios onde as marmorarias estão inseridas produzem pedras para atender boa parte do território gaúcho e até de outros estados do Brasil, seja para obras comerciais e/ou 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 na Tabela 1 as empresas participantes da pesquisa.

Tabela 1- Marmorarias participantes da pesquisa

Empresa	Data Fundação	Total de Trabalhadores	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 (Tabela 1), percebe-se que quase todas as empresas pesquisadas possuem altas taxas de rotatividade, em especial, a Jaspe e Fusion, as quais trocaram, praticamente, todos os trabalhadores no período de um ano. Ambas as empresas, se destacam no que condiz a taxa de rotatividade, que pode ser explicada, em partes, especialmente, pela faixa etária de seus trabalhadores (média de 30 anos), os quais trocam de ramo e/ou atividade com mais facilidade/frequência, desejo de novas experiências, falta de comprometimento dos trabalhadores, ofertas atraentes do mercado concorrente, oportunidade de trabalho em marmorarias que utilizam mais tecnologias no processo de beneficiamento, entre outros. Apesar de a empresa Avvocatus possuir baixo índice de rotatividade (3% a.a.), que pode ser explicada, em especial, por ser ela a empresa mais consolidada no ramo, com mão de obra mais experiente (tanto técnica, quando etária), por terceirizar os processos de montagens e atuar em regiões distintas das demais empresas, seus gerentes relataram a dificuldade em conseguir mão de obra técnica ou qualificada para suas funções. Assim, desconsiderando esta empresa, as demais avaliam sua taxa de rotatividade como alta, e não tinham ideia desse percentual, indo ao encontro do pontuado por Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) e Santos e Santos (2020), quando destacam

que muitos gestores não conhecem e nem calculam o índice de *turnover* da organização, os quais se tornam um ônus para a empresa, podendo elevar os custos e interferir na produtividade organizacional.

Considerando aspectos de visão empresarial, a avaliação da maioria dos gestores/proprietários sobre o porquê os trabalhadores saem ou ficam pouco tempo em suas empresas, alguns gestores/proprietários 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 trabalhadores se auto valorizem e escolham onde querem trabalhar. Diante disso, Feijó e Carvalho (2005), Medeiros *et al.* (2010) e Miranda e Lima (2022) explicam que a busca por melhores salários e oportunidades de empregos, em razão do aquecimento da economia, são os responsáveis pelas rescisões contratuais, alimentando a referência de Gonzaga e Cayres Pinto (2014), quando indicam que 40% dos trabalhadores, no Brasil, não completam um ano na mesma empresa.

Além de tais motivadores para a rotatividade, os participantes da pesquisa também acreditam que, a oferta de empregos onde as pessoas tenham mais facilidades no dia a dia, junto à menor exposição a fatores de risco produtivos, também motivam a saída de pessoas, mesmo que o salário seja menor. Nesse contexto, os entrevistados referem que os trabalhadores recebem, no momento, um salário compatível com as funções realizadas, e que junto à solidez que ela vem adquirindo no mercado com o passar dos anos, a remuneração tem sido um dos principais atrativos para reter e até captar mão de obra. Ainda, identificou-se que em cinco marmorarias eram oferecidos, como incentivo, planos médicos e odontológicos, os quais foram suspensos a pedido dos próprios trabalhadores, pois segundo relato dos gestores entrevistados, estes preferiam receber em dinheiro qualquer tipo de benefício que lhes fosse ofertado.

Ao encontro do evidenciado, Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) e Sallaberry *et al.* (2021) destacam diversos fatores que afetam a intenção dos trabalhadores em deixarem o emprego, como a insatisfação no local de trabalho, seguida por variáveis demográficas e fatores organizacionais ou relacionais. Logo, o salário não é a causa principal para a saída dos trabalhadores, conforme defendido por Boldo, Severo e Guimarães (2018) e Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020). A falta de mão de obra nas empresas estudadas dentro do contexto e no segmento 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, os trabalhadores 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 relataram a falta de interesse das pessoas buscarem emprego no segmento, o que pode se dar em razão do desconhecimento da realidade laboral.

Diante desse fato, Kleinert e Neves (2018) destacam que os treinamentos/qualificações necessitam ser contínuos e não proporcionados somente no início da contratação do profissional. A evolução dos meios e modos de produção faz com que o mercado e as exigências se alterem, demandando dos profissionais novas habilidades (BARBIERI; 2014). Logo, proporcionar qualificações diversas, consolidam e fortalecem a percepção de relevância do trabalhador para com a empresa (SILVA, 2012; BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

Outro fator impactante e que foi respondido da mesma forma, por todos os participantes das empresas estudadas, é frente os benefícios sociais concedidos pelos governos. Conforme relatos, tais benefícios 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). Essa situação, tem relação com o que sugerem Gonzaga e Cayres Pinto (2014), quando mencionam que os benefícios do governo criam 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.

Outrossim, no que tange aos impactos da rotatividade alta nas empresas, a maioria dos gestores/proprietários ressaltaram que a atual situação respinga diretamente no não atendimento de clientes, por falta de mão de obra produtiva. Ao mesmo tempo, destacam que, por meio de estudos de mercado, as marmorarias teriam 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 de tensão. Diante disso, observa-se a “fuga de cérebros e de mão de obra” mencionado por Beine, Docquier e Rapopor (2008), a qual é capaz de comprometer a saúde financeira da empresa (KLEINERT; NEVES, 2018; SALLABERRY *et al.*, 2021).

Ademais, ficou evidente que todas as marmorarias 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 tal, ainda continua alto e com retorno a longo prazo. Nesse sentido, Schneider, Zonatto e Hollveg (2022) trazem a reflexão de que a robotização de profissões manuais irá acontecer em breve, facilitando as operações e reduzindo a lacuna da escassez de mão de obra qualificada e por sua vez, os altos custos provocados pelo *turnover*.

Por fim, no que concerne a capacitação de trabalhadores, todos os entrevistados afirmaram ter interesse em um projeto a nível regional, para este segmento específico. Tal colocação, vai ao encontro do postulado por Lucchesi (2019) quando indica 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 trabalhador mora na mesma cidade em que trabalha.

Tabela 2- Dados de identificação dos respondentes

Idade	Nº	%	Escolaridade	Nº	%	Reside na cidade no trabalho	Nº	%
17 a 21 anos	11	18	Ensino fundamental incompleto	6	9,70	Sim	51	82
22 a 30 anos	13	21	Ensino fundamental completo	8	12,90	Não	11	18
31 a 40 anos	25	40	Ensino médio incompleto	17	27,40			
+ 41 anos	13	21	Ensino médio completo	22	35,50			
			Superior incompleto	4	6,50			
			Superior completo	5	8,10			
Total	62	100	Total	62	100	Total	62	100

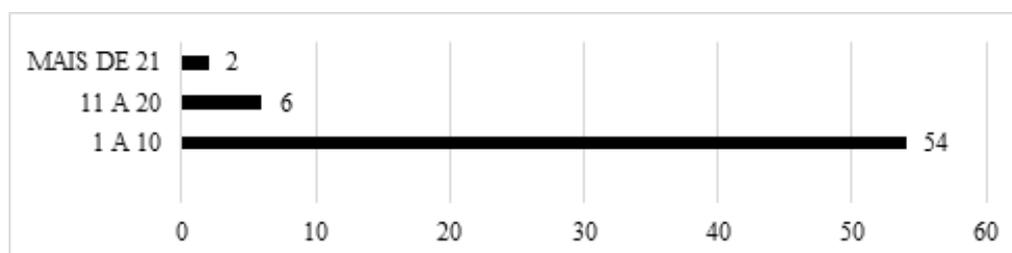
Fonte: Dados primários (2022).

Observa-se na Tabela 2, que todos os trabalhadores são do sexo masculino, dos quais, 40% possuem idade entre 31 e 40 anos e, na sequência, 21% 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 segmento das marmorarias já apresenta uma certa maturidade, até porque a maioria (61%) tem mais de 31 anos.

Avaliando o nível escolaridade, pode-se afirmar que 35,5% dos trabalhadores 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, o que até então, não se apresenta como entrave para a colocação no mercado de trabalho, dada a demanda por mão de obra no segmento. 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).

No intuito de identificar a distância entre a residência e a empresa a qual o trabalhador executa o labor, apresenta-se o Gráfico 1.

Gráfico 1- Quilometragem para chegar ao trabalho

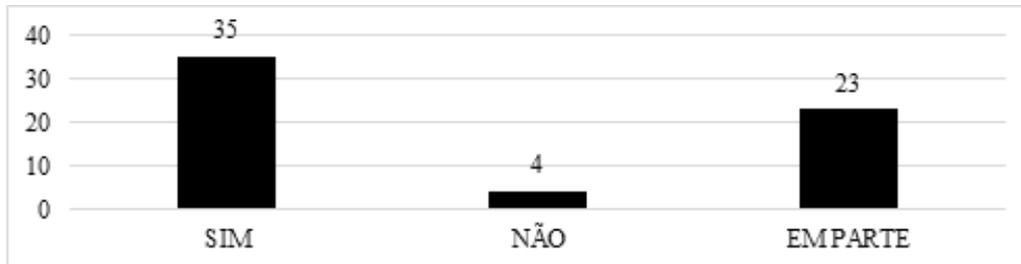


Fonte: Dados primários (2022)

De acordo com o Gráfico 1, 54 dos 62 entrevistados moram na cidade onde trabalham, fazendo de 1 a 10 km de deslocamento para chegar ao local de trabalho. Esse dado, pode ser considerado um item importante na manutenção deste trabalhador, principalmente no que diz respeito à qualidade de vida, já referido por Alves, Correia e Silva (2019) e Souza, Castañeda-Ayarza e Spilleir (2022).

Doravante, questionados a respeito de aspectos diretamente relacionados ao labor, o Gráfico 2 evidencia a percepção dos trabalhadores sobre “considerar seu trabalho como pesado”.

Gráfico 2 - O trabalho é considerado pesado

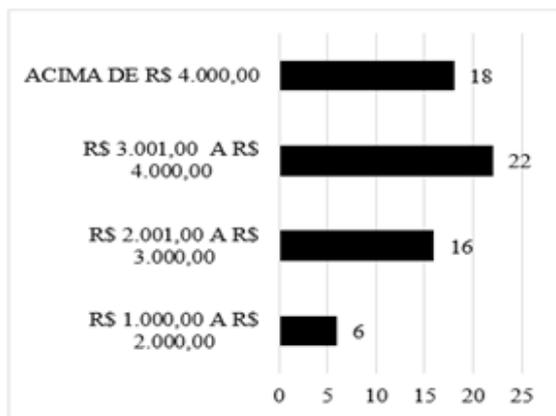


Fonte: Dados primários (2022).

O Gráfico 2 mostra que 35 trabalhadores consideraram seu trabalho pesado e 23 afirmaram que o trabalho é pesado em parte (dependendo da atividade executada). Assim como no Gráfico 1, estas questões estão ligadas à qualidade de vida no trabalho e podem ser associadas ao que afirmam Alves, Correia e Silva (2019). Segundo os autores, 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.

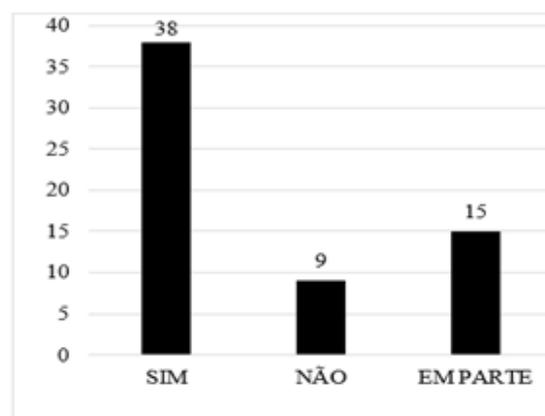
Os Gráficos 3 e 4 dizem respeito ao levantamento do salário bruto mensal e à percepção do trabalhador se este salário é compatível com a sua função.

Gráfico 3 - Salário Bruto Mensal



Fonte: Dados primários (2022).

Gráfico 4 – Compatibilidade salarial



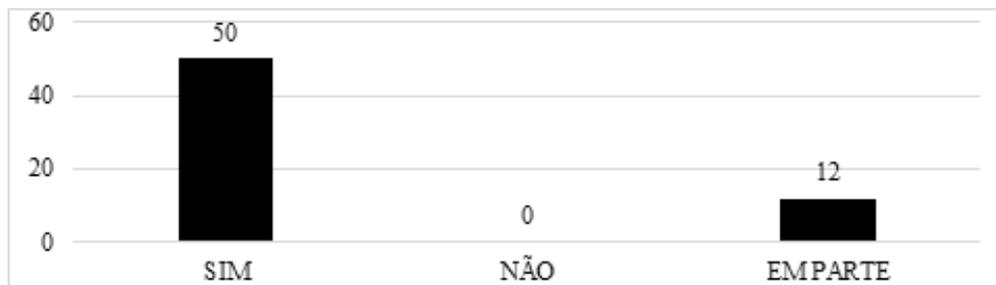
Fonte: Dados primários (2022).

Os Gráficos 3 e 4 evidenciam os 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. 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) indicam que os trabalhadores levam muito em consideração o salário em suas decisões, sobre

permanecer ou sair da organização, mas, conforme Boldo, Severo e Guimarães (2018) ele não é o único responsável pela permanência do trabalhador na empresa. Tal colocação, vai ao encontro do que Hipólito (2002) e Flint, Haley e McNally (2013) já ressaltavam, quando menciona que a remuneração deve representar o valor do trabalhador para a organização, buscando uma relação entre o que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais. Assim, haverá desenvolvimento pessoal, comprometimento com os resultados, interesse em inovar e trabalho de qualidade (PEREIRA FILHO, 2016).

Ao serem indagados sobre o desejo de receber qualificação para o exercício da função, apresenta-se o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Desejo em receber qualificação para a função exercida

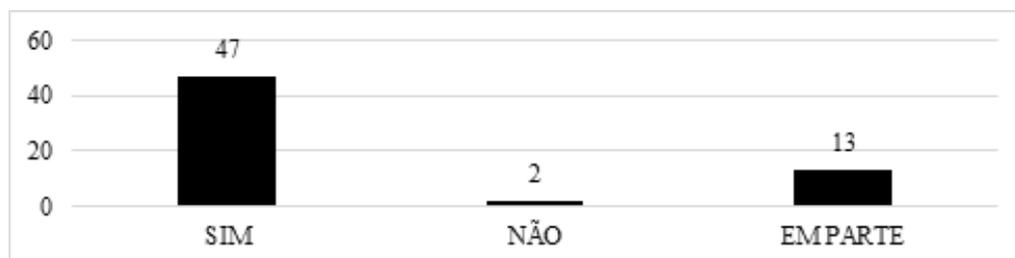


Fonte: Dados primários (2022).

Observa-se no Gráfico 5, que 50 dos 62 trabalhadores gostariam de receber algum tipo de qualificação para sua função, o que não acontece nas marmorarias estudadas. Esse desejo, caso suprido, alimenta o sentimento de pertencimento do trabalhador à empresa, uma vez que lhe é concedido oportunidades para o desenvolvimento profissional (WOBSTER; ESCAMILLA, 2013; AMPOMAH; CUDJOR, 2015), assegurando a competitividade da empresa (ASSUNÇÃO, 2016).

Nesse sentido, no Gráfico 6, apresenta-se a indicação dos trabalhadores frente a importância conferida às tecnologias para a permanência na empresa.

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



Fonte: Dados primários (2022).

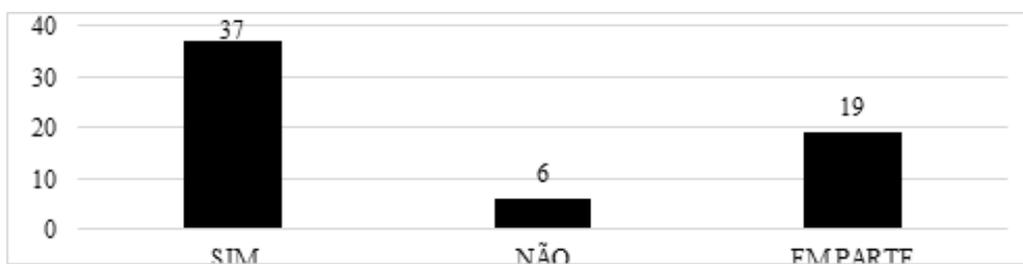
Conforme o Gráfico 6, 47 trabalhadores responderam que consideram as tecnologias importantes e essenciais para sua continuidade do trabalho nas marmorarias, correspondendo a 76% dos entrevistados. Outras 13 respostas, colocam a tecnologia como importante em parte e 2 respondentes acreditam que ela não é importante para sua permanência na empresa. Com a inserção de novas tecnologias no processo de trabalho, os proprietários das marmorarias destacam que surge um novo problema: a falta de mão de obra técnica. Argumentam, que dentro das empresas, não há 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. Além disso, os avanços tecnológicos são importantes para a produção de riqueza e de bem-estar do trabalhador (SCHNEIDER; ZONATTO; HOLLVEG, 2022) e a falta “interesse” dos proprietários pode ampliar a taxa de *turnover*, uma vez que a tecnologia deixaria os processos produtivos mais ágeis, além de reduzir o esforço humano.

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.

Outrossim, no que consiste a avaliação dos trabalhadores acerca das condições de crescimento profissional oferecidas pela empresa, apresenta-se o Gráfico 7.

Gráfico 7 - Oferta de condições de crescimento profissional

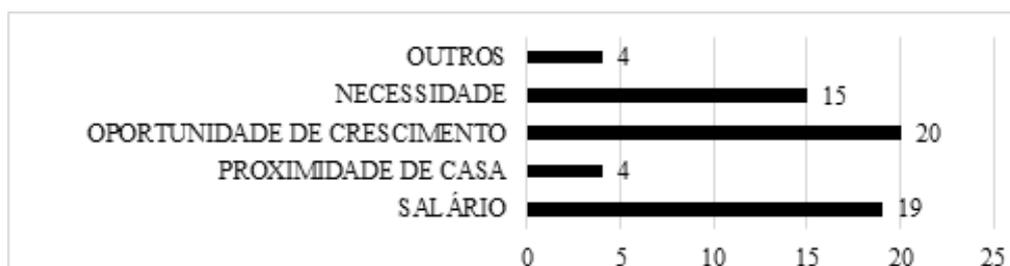


Fonte: Dados primários (2022).

O Gráfico 7 revela que 37 dos 67 trabalhadores 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 ofertas de condições para o crescimento profissional. Entretanto, como bem pontuam Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020), mesmo que os trabalhadores enxerguem na empresa oportunidades de crescimento, parte deles optam 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 GP voltadas para a retenção de trabalhadores, embora sejam ofertados alguns benefícios além da remuneração, mas que não são aceitos pelos trabalhadores.

Em contexto semelhante, no intuito de verificar os motivos que levam os trabalhadores a permanecerem no segmento da marmoraria, apresenta-se o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Motivos para trabalhar no segmento de marmoraria



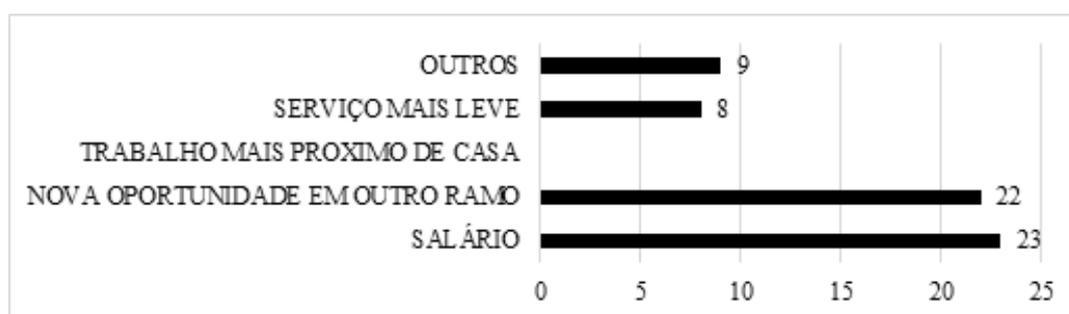
Fonte: Dados primários (2022).

Nesta avaliação (Gráfico 8), observa-se que 20 trabalhadores responderam que procuraram este segmento de trabalho em função de enxergar oportunidades de crescimento na empresa;

19 afirmaram que o motivo principal está no salário. Ademais, 15 trabalhadores afirmaram que foi a necessidade de emprego; 4 mencionaram o fato de o trabalho ser próximo de casa; e 4 mencionaram que foi indicação de amigos e por gostarem de trabalhar com pedras. Diante do exposto, cabe destacar que as opções “oportunidade de crescimento” e “salário” foram as mais indicadas, levando a concluir que nas marmorarias estudadas, tais fatores são considerados relevantes para a permanência dos trabalhadores, conforme mencionado por Nichele, Stefano e Raifur (2015) e Cunha e Martins (2015). De acordo com os autores, e também sustentado por Kleinert e Neves (2018), a remuneração, apesar de sozinha, não reter trabalhadores por um longo período, ela precisa estar associada a boas condições de desenvolvimento e crescimento profissional, autonomia na execução de tarefas, e qualidade de vida no trabalho, do contrário, torna-se irrelevante.

Ainda, verificou-se os possíveis fatores que fariam o trabalhador a sair da empresa. Estes, são expostos no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Fatores que fariam o trabalhador sair da empresa



Fonte: Dados primários (2022).

Verifica-se no Gráfico 9 que o fator “salário” mencionado por 23 dos 67 pesquisados, foi apontado como o principal motivador para a saída da organização, seguido de 22 respostas que avaliam uma “nova oportunidade em outro segmento”. Ainda, 9 trabalhadores responderam “outros” sem justificativa e 8 sinalizações de saída por encontrar um “serviço mais leve”. Observa-se que nenhuma resposta dirigiu-se para a opção “trabalho mais próximo de casa”, indicando a que os trabalhadores não consideram o deslocamento como um empecilho para o labor. Nota-se, que são vários os aspectos que contribuem para a rotatividade dos trabalhadores de uma empresa, sendo estes, resultantes de fatores internos, bem como de externos à empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013). 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 segmentos ou oportunidades financeiras. Isso gera uma sequência de demissões seguidas de admissões, elevando a rotatividade voluntária (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

Os custos e os efeitos da rotatividade impactam diretamente na capacidade produtiva, mas, principalmente, na qualidade dos produtos e dos serviços ofertados. Por meio do conhecimento e análise dos concorrentes, os trabalhadores 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.

5 Considerações finais

Chegando ao final deste trabalho, acredita-se que o objetivo delineado inicialmente foi alcançado, uma vez que foi possível analisar as causas da rotatividade no segmento 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.

Nesse contexto, salários e benefícios não têm sido mais capazes de conter a alta rotatividade, o que ficou notório no segmento pesquisado. A dificuldade em manter uma equipe qualificada, em razão da troca frequente da mão de obra, dificulta manter um padrão de acabamento e produção, dois fatores mais exigidos pelos clientes do setor. Aliado a isso, mesmo com o quadro de trabalhadores completo, quando há faltas ao trabalho, não ocorre a reposição imediata, fazendo com que advenham atrasos na entrega dos pedidos e prejuízos no ciclo financeiro. Diante disso, não se visualiza, o segmento de marmorarias, melhoras em um curto espaço de tempo para a problemática da rotatividade, uma vez que a maioria dos trabalhadores não completam um ano de empresa, afetando o vínculo e o aprendizado, que se traduz em 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 fazem 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 trabalhador trocar de empresa ou desistir. Assim observa-se que está havendo o aumento da necessidade de aproximação entre ensino e trabalho.

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 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 aumentar e qualificar a sua produção. Por consequência, a região também ganha, por manter e elevar o seu *status* de referência no segmento. Por fim, cabe salientar que o presente trabalho também traz contribuições tanto práticas quanto teóricas, e que permite futuramente um estudo aprofundado no intuito de entender para onde vão os trabalhadores que saem das empresas, se a rotatividade acontece entre as empresas do mesmo setor ou se migram para outros setores. Ainda, indica-se a utilização de escalas para mensurar o *turnover*, a exemplo da Escala de Intenção de Turnover e Busca de Emprego de Silva *et al.* (2018), associada às técnicas de análise de dados mais sofisticadas (ex. modelagem de equações estruturais), que possibilitem fazer associações entre os motivadores do *turnover*, bem como, a aplicação do estudo em marmorarias de outras regiões, a fim de identificar como a rotatividade se compartilha e quais são seus motivadores.

Doravante, cabe pontuar as limitações da pesquisa, as quais situam-se em: o estudo com uma amostra de trabalhadores de empresas localizadas em uma mesma região, impede que os resultados encontrados sejam generalizáveis para outras populações/organizações. Além disso, a utilização de estatística descritiva para a análise dos dados, limita o aprofundamento do entendimento sobre os reflexos que o *turnover* produz, seja nas empresas e/ou trabalhadores.

Referências

ALMEIDA, M. L. S. **Rotatividade de pessoal**: causas e controles. Faculdade São Luís de França, Aracaju: 2009.

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.

AMPOMAH, P.; CUDJOR, S. The effect of employee turnover on organizations. **Asian Journals of Social Sciences and Management Studies**, v. 2, n. 1, p. 21-24, 2015.

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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2015.
- BEINE, M.; DOCQUIER, F.; RAPOPOR. Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers. **The Economic Journal**, v. 118, p. 631-652, abr. 2008.
- BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Porte de empresa**. 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 19 set. 2022.
- 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.
- FEIJÓ, 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.
- FERNANDES, F. R. **As mudanças provocadas pela indústria 4.0 no mercado de trabalho**. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

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.

FLINT, D.; HALEY, L. M.; MCNALLY, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. **Personnel Review**, v. 42, n. 5, p. 552-572, 2013.

FONSECA, V. M.; SCAGLIANTE, B. R.; OLIVEIRA, J. S.; MAC LENNAN, M. L. F. Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. **Revista Linceu On-Line**, v. 9, n. 1, p. 60-85, 2019.

FURTADO, C. **Felicência: Entre a distopia e a utopia da felicidade no trabalho**. Actual: São Paulo, 2022.

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.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 87-98, 2002.

HOM, P. W.; LEE, T. W.; SHAW, J. D.; HAUSKNECHT, J. P. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 530-545, 2017.

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.

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.
- MEDEIROS, C. R. G.; JUNQUEIRA, Á. G. W.; SCHWINGEL, G., CARRENO, I.; JUNGLES, L. A. P.; SALDANHA, O. M. D. F. L. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & saúde coletiva**, v. 15, p. 1521-1531, 2010.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MIRANDA, C. S.; LIMA, J. P. R. Turnover de pessoal nas firmas de auditoria externa: quais são as causas? **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 13, n. 1, p. 97-118, 2022.
- 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.
- OLIVEIRA, J.P.O.B. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional**: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009
- OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 714 -730, 2014.
- ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.
- ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. São Paulo: Intersaberes, 2015.
- PEREIRA FILHO, J. L. Remuneração executiva e o impacto na geração de valor. **Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP**, v. 3, n. 1, p. 37-49, 2016.
- PERRARO, J.; VIEIRA, A. C. P.; FREIRE, P. S.; ZILLI, J. C.; VOLPATO, D. 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.
- PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - SEGET**, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc - Curso De Ciências Contábeis. Resende, 2013.
- PNAD. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio**. IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=destaques>. Acesso em: 19 set. 2022.
- POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. A. C. 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.

ROSA, M. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pela rotatividade em uma empresa de fast food de Santa Maria–RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J. 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.

SANTOS, S.; SANTOS, A. **Rotatividade de pessoal**: um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21039>.

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.

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.

SILVA, A. A.; MACHADO, W. L.; SOUZA, L. A. S.; BARBOSA, N. M. S.; ASSIS, R. S.; OLIVEIRA, M. Z. Adaptação e Propriedades Psicométricas da Escala de Intenção de Turnover e Busca de Emprego. **Avaliação Psicológica**, v. 17, n. 4, p. 462-472, 2018.

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.

SKELTON, A. R.; NATTRESS, D.; DWYER, R. J. Predicting manufacturing employee turnover intentions. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 25, n. 49, p. 101–117, 2020.

SOUZA, P. L., CASTAÑEDA-AYARZA, J., & SPILLEIR, D. Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022.

TORRES, R. V. B. S. **Rotatividade no poder executivo federal**: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

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.