

**Congresso Internacional de Administração
ADM 2019 - Administração 4.0**

30/09/2019 a 04/10/2019 - Ponta Grossa - PR - Brasil



**O *TURNOVER* DE FUNCIONÁRIOS NA FAZENDA ALFA, UMA
EMPRESA FAMILIAR RURAL DO ESTADO DE MATO GROSSO**

***THE TURNOVER OF EMPLOYEES IN THE ALFA FARM, A RURAL
FAMILY BUSINESS IN THE STATE OF MATO GROSSO***

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Kamila Karen Espirito Santo Moreira, UFMT, Brasil, karenespsanto@hotmail.com

Maria Salete Waltrick, UFMT, Brasil, msaletew@hotmail.com

Ediane Marcia Lazzari Anghinoni, UFMT, Brasil, edianelazzari@gmail.com

Rosane Bueno Machado, UFMT, Brasil, rosane@solucaoestrategica.com.br

Resumo

Esta pesquisa objetivou identificar os fatores causadores do *turnover* de funcionários na Fazenda Alfa. O método utilizado para o levantamento das informações foi o qualitativo com aplicação de questionários, além de levantamento documental e pesquisa bibliográfica. Com base nas informações obtidas percebeu-se que grande parte do *turnover* na Fazenda Alfa concentra-se nos cargos de operador de máquinas e serviços gerais e que alguns dos motivos dessa rotação de colaboradores se dão pelo fato da empresa não possuir um processo de recrutamento e seleção, nem tão pouco um plano de carreira e de cargos e salários. Verificou-se ainda a falta de treinamento e capacitação das pessoas em seu ambiente de trabalho, para isso algumas sugestões foram dadas ao final do estudo. Ao término da pesquisa ficou evidente que o *turnover* está presente em todas as organizações de qualquer porte ou segmento, cabe a cada gestor buscar ferramentas que possibilitem identificar em sua empresa os fatores causadores do *turnover* e buscar estratégias para fazer com a rotatividade não a impeça de crescer, de ser competitiva e de ter sucesso empresarial.

Palavras - chave: *Turnover*; Pessoas; Organização.

Abstract

This research aimed to identify the factors that cause employee turnover in Alfa Farm. The method used to collect the information was the qualitative one with the application of questionnaires, besides a documentary survey and bibliographical research. Based on the information obtained, it was perceived that a large part of the turnover in Fazenda Alfa is concentrated in machine operator role and in general services. Some of the reasons for this rotation of employees are because the company does not have a recruitment and selection process, not even a career plan, roles and salaries. There was also a lack of training and empowerment of people in their work environment, for this were some suggestions given at the end of the study. In concluding of the research, it was evident that turnover is present in all organizations of any size or segment. It is up to each manager to look for tools that make it possible to identify in their companies the factors that cause turnover and seek strategies to make turnover not prevent you from growing, being competitive and succeeding in business.

Keywords: Turnover; People; Organization.

1 INTRODUÇÃO

Manter-se no mercado nos dias atuais tem sido um dos maiores desafios principalmente para os produtores rurais que lidam diariamente com os fatores clima, variação de preço da saca de soja, milho e do dólar, além destes fatores muito importantes para o negócio, há também o fator rotatividade de pessoal.

Por outro lado, as pessoas estão continuamente em busca de valorização e destaque no mercado de trabalho, muitas vezes elas são pouco valorizadas, tem remunerações baixas e não recebem a qualificação necessária, gerando para as organizações, baixa produtividade, serviços de má qualidade impactando assim no crescimento econômico do país.

Diante disso, o tema proposto para esta pesquisa é o *turnover* de funcionários em uma empresa familiar rural do estado de Mato Grosso. A pesquisa buscou compreender o porquê de tantas entradas e saídas de pessoas nesta organização, considerando que a rotatividade se encontra em diversas empresas de todo o Brasil.

Segundo o site FECOMERCIO-SP em 2017 a taxa de rotatividade ficou em 3,79 acarretando para as empresas, perda de produtividade, baixa lucratividade, altos custos financeiros e baixa credibilidade empresarial. Deste modo surgiu a seguinte indagação para essa pesquisa, quais são os fatores causadores do *turnover* de funcionários na empresa familiar rural?

Como objetivo geral esta pesquisa buscou verificar quais são os fatores causadores do *turnover* de funcionários na Fazenda Alfa. E como objetivos específicos o trabalho buscou compreender o conceito de rotatividade. Verificou a quantidade de funcionários desligados na safra 2017/2018 e quantos funcionários a empresa comporta atualmente, identificou também os métodos de recrutamento e seleção praticados pela empresa, e se estes têm relação com os fatores de desligamento.

Quanto aos procedimentos metodológicos este trabalho foi construído por meio de pesquisa aplicada, os dados foram tratados de forma qualitativa, no que diz respeito a sua natureza é descritiva, os dados foram coletados através de questionário composto por perguntas abertas e fechadas, através de pesquisa bibliográfica e por meio de pesquisa documental na empresa.

A escolha da empresa para o desenvolvimento desta pesquisa seu deu, devido ao fato de ser uma empresa de pequeno porte, estável em seu ramo de atuação, porém com grande frequência de entrada e saída de funcionários.

Ao decorrer desta pesquisa foi apresentada resumidamente a história da empresa objeto deste estudo, denominada nesta pesquisa como Fazenda Alfa, também foi apresentado o conceito do *turnover*, a administração e sua finalidade, o progresso do recursos humanos, o *turnover* e a sazonalidade do setor e em seguida foi apresentado os dados coletados através dos questionários aplicados seguido pela análise e avaliação dos resultados e por fim as considerações finais.

Ao término desta pesquisa, buscou-se fornecer a empresa os resultados, como um instrumento de valorização e capacitação das pessoas que nela trabalham para que no futuro, a empresa tenha melhores resultados, levando assim conhecimento aos gestores e contribuindo para diminuir o turnover no Brasil.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 A EMPRESA

A Fazenda Alfa iniciou-se no mercado de cultivo de soja no ano de 1998, administrada por uma família de produtor rural da cidade de Guiratinga – MT. A empresa possui um escritório em

Rondonópolis onde se concentra o Administrativo, gerenciado pelo filho do produtor rural. Recentemente em 2016, a empresa saiu do CPF do produtor rural e tornou-se uma sociedade familiar constituindo assim, o CNPJ, a empresa comporta cerca de 20 funcionários dentre os cargos de gerente, operador de máquinas, cozinheira, balanceiro, operador de caldeira, serviços gerais, caseiro, auxiliar administrativa e estagiária. Esta empresa não tem missão, visão e valores definidos.

Plantando em uma área de aproximadamente 6.000 há, a empresa cultiva soja, milho e sorgo para comercialização estão expandindo novos hectares para aumentar a área de plantio e estão se preparando para iniciar-se no mercado agropecuário na safra 2019/2020.

A carteira de clientes é diversificada entre grande porte como Bunge, ADM, Louys Dreyfus, Engelhart, Cofco Agril, Olam Agrícola, em médio porte como Amaggi e pequeno porte comercializando para outros produtores rurais como Mathias Bontempo, Jairo Dias e Gilberto de Vitto, para maior segurança as comercializações são intermediadas pela Centropool, uma empresa local prestadora de serviços de intermediação de negócios.

Por estar localizada no Mato Grosso, uma das maiores regiões do agronegócio do Brasil, a Fazenda Alfa concorre com muitos produtores rurais da mesma região como grupo Goulart, Valdir Ciomar Martini, Jaime Logrado, entre outros.

Como fornecedores a empresa também diversifica suas compras entre empresas de grande, médio e pequeno porte como na compra de sementes, Lavoro Agro comercial, KWS Sementes, na compra de defensivos e fertilizantes, Syngenta, Fertipar, UPL, Agro Pantanal, na compra de combustível, Petrobras, Botuverá, na compra de Adubos Yara, Macrofertil, ADM e na compra de peças e serviços, Iguaçu Maquinas, Paraná Peças, Agro Ferragens Luizão, Caiado Pneu, Pneus Lodi, Elétrica Serpal, Radiustel Serviços de Internet, Inviolável Telemonitoramento, entre outros.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi elaborada de forma aplicada que “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos” (Gil 2008 p. 27). Os dados foram tratados de forma qualitativa, que conforme Denzin e Lincoln (2006) relatam, é um método interpretativo do mundo, os seus pesquisadores estudam aos acontecimentos em seus cenários naturais, buscando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas que a eles conferem.

Para Creswel (2007) a pesquisa qualitativa chama atenção para o fato de que o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, é a principal ferramenta de pesquisa, e os dados coletados são predominantemente descritivos. Além do mais, o autor salienta a preocupação com o processo, que é muito maior do que com o produto, sendo assim, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Richardson (1999) complementa que a pesquisa qualitativa é sobretudo apropriada em situações em que se busca a importância de compreender aspectos psicológicos onde os dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos.

Quanto à natureza da pesquisa é descritiva, segundo Vergara (1998) a pesquisa descritiva exprime características específicas de uma população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer conexões com ou entre variáveis e definir sua natureza, ela tem obrigação de explicar os fenômenos que descreve. Os dados foram coletados em um período de três meses por meio de questionários, composto por 15 (quinze) questões sendo, 2 (duas) perguntas abertas e 13 (treze) perguntas fechadas, através de pesquisa

bibliográfica que para Vergara (1998) é o estudo o qual se baseia em material já publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, entre outros, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Para Gil (2002), seu propósito é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido e registrado a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa. Também foi feito levantamento documental em relatórios da própria empresa objeto deste estudo, os resultados obtidos foram analisados por meio de catalogação das questões e demais informações coletadas, seguido por uma análise de conteúdo, o período analisado para a pesquisa abrangeu a safra 2017/2018 que se deu entre 01/09/2017 a 31/08/2018.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

4.1 ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

A Administração existe desde as mais antigas sociedades, entretanto foi com a expansão da produção industrial na Inglaterra, França e EUA que geraram as mudanças na organização e no trabalho, com a separação entre a concepção, execução e controle, fizeram com que a prática e a teoria da administração/gerência do trabalho ganhassem impulso. Na sua origem a administração e o controle tinham como características a rigidez e coerção, com a evolução da prática e da teoria geral da administração, as formas de controle foram se transformando incorporando a flexibilidade, participação e negociação como estratégias Pinheiro (1998).

Para (Maximiano 2000, p. 26) “Administração significa, em primeiro lugar ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”.

Já para Drucker (2001), Administração é um estudo liberal que entende, que a arte está na prática e na aplicação, dada pelos administradores, onde cada um além do conhecimento sobre Administração, faz uso de suas habilidades pessoais.

De modo geral, a finalidade da administração é determinar e alcançar os objetivos das instituições, tornar o trabalhador um realizador, além de discutir e explorar os impactos sociais e as responsabilidades sociais da empresa Megginson, Mosley, Pietri (1998) Drucker (2001).

A construção do campo de RH (Recursos Humanos) resultou da necessidade de catalogar colaboradores, ao correlacionar as horas trabalhadas, atrasos e faltas, afim de realizar o seu pagamento ou desconto. Entretanto, por volta do século XIV, foram atribuídas a administração de pessoal, funções básicas como o recrutamento e a seleção de candidatos, em que eram aprovados e, posteriormente, assinava o contrato de trabalho no chamado Livro de Escrita Pessoal Marras (2011).

Ainda para Marras (2011) nesta era, as organizações iniciaram enfoque pela busca de candidatos com amplos currículos escolares, iniciando as contratações de profissionais com visão intelectual para as vagas de gestão de pessoas. Durante os anos de 1965 e 1985, o gestor de Recursos Humanos foi designado como administrador de organizações. Neste período, as empresas exigiam pessoas com bagagem técnica e atualizada das noções legais.

Por volta de 1970, derivada da teoria neoclássica, originou-se a Teoria do Capital Humano podendo ser vista através duas perspectivas: Sua primeira perspectiva distingue que o trabalhador mostra a sua melhor capacidade como princípio da extensão da sua produtividade. Sua segunda perspectiva ressalta a individualidade e estratégia de cada colaborador, onde o mesmo avalia a sua correlação de custo-benefício. A Teoria do Capital Humano obteve

notoriedade no final do século XX, devido os debates e práticas relativos as áreas no mercado de trabalho, a flexibilidade e a polivalência do colaborador, assim como preferência dos consumidores e a qualidade total Cattani (1997) Demo (2010).

Já o gerenciamento de Recursos Humanos é a união de um agrupamento de subsistemas que correspondem a cada atividade do setor de gerenciamento de pessoas. As deliberações e os comportamentos estabelecidos pelo departamento de Recursos Humanos, são guiados por políticas, práticas e diretrizes básicas que as sustentam. Os subsistemas do setor de RH são: recrutamento e seleção, cargos, remuneração, salários, treinamento e desenvolvimento benefícios, análise de desempenho, departamento pessoal, segurança do trabalho e higiene, serviços gerais, contencioso trabalhista, assistência social e relações trabalhistas Höpner (2008) Marras (2011).

O *turnover* ou rotatividade de pessoal, pode ser determinado como a quantidade de funcionários desligados da empresa se comparado ao efetivo médio do quadro de trabalhadores, em estipulado período de tempo Se encontra em todas as empresas, de forma moderada ou mais intensa, as organizações precisam conduzir de perto estes indicadores de *turnover* que se mostram conforme o desenvolvimento da organização. Marras (2011).

Os motivos para o desligamento podem ser diversos, por exemplo: os indivíduos podem pedir demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e qualificação profissional de seus colaboradores . Medeiros et al. (2012)

Um dos problemas que pode estar ligado ao *turnover* é a falta da criação de planos de carreira dentro da organização, que pode deixar os funcionários desmotivados a permanecer na empresa por anos sabendo que não terá nenhuma melhora em sua renda, além do aumento anual que se torna irrisório. Por esse motivo eles podem sair da empresa em busca de outra que ofereça alguma melhora na sua remuneração, plano de saúde, ou algum investimento nele como profissional, como por exemplo, cursos, premiações. Eckert et al.(2011).

Para Santana (2013) apud Guimarães e Pires (2016) há também a possibilidade da empresa não incentivar os funcionários a estudarem, investir em treinamentos, capacitações, há empresas que não se esforçam para capacitar, qualificar e desenvolver seus funcionários, dessa forma se o funcionário não está satisfeito com o clima da organização ou com seu horário de trabalho, ou ainda, não teve suas expectativas atendidas, ele pode buscar uma oportunidade na concorrência.

A simples saída de um companheiro de trabalho, não apenas afeta o desempenho da equipe, causa a queda produtiva, queda nos padrões sociais, e atrai a atenção dos que ficam para o mercado de trabalho externo Robbins (2005). Isso pode gerar uma nova rotatividade, pelo repentino questionamento dos que ficam sobre seu próprio trabalho, principalmente se houver insatisfação, atrito, ou pouca perspectiva de crescimento Pacheco (2009).

De acordo com Lucena (1999), a rotatividade pode ser vista de dois tipos: Sendo um controlado pelo mercado e o outro pelas organizações. Quando controlada pelo mercado, a organização perde seus melhores profissionais, sendo para mercado em geral ou para concorrentes, simplesmente por não ter o hábito de praticar condutas positivas, fazendo com que garanta a permanência destes trabalhadores na empresa, sobrando somente aqueles que não são competitivos o bastante para a sociedade externa.

As pessoas trabalham em função de certas expectativas e resultados, estando dispostas a se dedicarem ao trabalho e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno significativo. Chiavenato (2010).

Empresas que não tem controle sobre o *turnover* e que ostentam altos indicadores de *turnover* são vulneráveis a custos diversos, podendo ser distinguidos como diretos ou indiretos Bohlander et al. (2011).

Com os custos diretos, decorre os relacionados ao pagamento de rescisões, treinamento e substituição de profissionais, custo com entrevistas de desligamento e seu diagnóstico. Nos custos indiretos são correlacionados com a perda da experiência daqueles que saíram, a redução da produtividade, aumento de horas extras devido a redução do quadro de funcionários, baixa na moral, sendo capaz de refletir nos negócios e na imagem da organização Bohlander; et al. (2011).

Existem vários fatores diferentes que motivam a saída de cada colaborador, é preciso levar em consideração as particularidades e as distintas necessidades de cada indivíduo. Browell (2006)

As empresas são capazes de ter controle sobre o *turnover* de pessoal, segundo Lucena (1999), desde o momento em que as empresas retem os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados, que possuem potencial de crescimento, e grande potencial para e contribuir continuamente para o desenvolvimento empresarial.

A rotatividade em níveis altos indica que algo no clima organizacional não está bem, pode indicar que os funcionários não estão envolvidos com a empresa, ou que esta não está colaborando o bastante para agradá-los Luz (2003). Para Lucena (1999), as empresas que gerenciam o *turnover* visam reconhecer os colaboradores, conduzir seu progresso e lhes proporcionar satisfação, recompensas e reconhecimento e conseqüentemente, espera que estes, se sintam motivados a não deixar a empresa.

Segundo Eckert et al. (2011), entre as principais conseqüências causadas pelo *turnover* são os altos custos financeiros. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a organização perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de seus colaboradores. A saída de um colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram alto custos para a organização, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas. O ambiente organizacional também é um dos fatores que são considerados como uma causa da rotatividade.

De acordo com Lacombe (2011), clima organizacional pode ser explicado com uma forma sucinta da percepção que os funcionários têm da qualidade no seu ambiente de trabalho a qualidade do ambiente de trabalho. Neste sentido, os colaboradores envolvidos com o ambiente organizacional são responsáveis por identificar os fatores que afetam de forma negativa ou positiva, a motivação dos colaboradores que fazem parte da equipe da empresa. Neto apud Luz (2003).

A cultura organizacional é a junção dos princípios praticados numa organização, a convivência, a hierarquia, as condutas, e atitudes que gerenciam as atitudes e decisões mais relevantes na administração Lacombe (2011). Conforme Luz (2003), muitos autores concordam que clima e cultura são semelhantes, e um sempre se referênciam ao outro, devido a cultura ser influente no clima organizacional.

Além do ambiente organizacional, outro fator muito importante para tratar o *turnover* na organização é o RH, são as práticas e políticas que conduzem as questões gerenciais relacionadas as pessoas ou aos recursos humanos. Chiavenato (2010). Os efeitos dessas práticas

e políticas podem ser apontados por meio de índices, e um deles o índice de turnover que, para Chiavenato:

[...] não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos a organização. Chiavenato(2006, p.44)

Os eventos externos são os que a organização não tem domínio e sua relação tem a ver com às condições da economia atualmente, o cenário de oferta e demanda de RH e as vagas de emprego disponíveis no mercado de trabalho Chiavenato(2006). Já os eventos internos são gerenciados pelas próprias empresas, que analisam o seu ambiente interno, onde podem reavaliar a remuneração, os benefícios, os modos de gestão e supervisão praticados, o relacionamento entre as pessoas, às possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional na organização, as condições ambientais e físicas no trabalho, a moral das pessoas, e principalmente a cultura e o clima organizacional Chiavenato (2006) e Lacombe (2011).

A perda de pessoas para Dall'inha (2006) implica em diversos agravantes como o desaparecimento do conhecimento, da inteligência, do capital intelectual, do domínio dos processos, da conexão com os clientes, dos negócios e do mercado.

O recurso mais valioso de uma empresa são as pessoas portanto, além de ter uma equipe motivada é essencial capacitá-las, remunerá-las e valorizá-las, não é uma despesa e sim investimento do seu negócio, um funcionário bem preparado alavanca o potencial de uma organização, e o colaborador, sabendo que ele é uma parte importante da empresa fara de tudo para que a mesma tenha sucesso na busca de seus objetivos. Se as organizações tiverem dúvidas de treinam ou não a sua equipe, elas estarão correndo o risco de perderem eficiência e eficácia na realização das suas atividades Lacombe(2011).

Sabe-se que rotatividade está presente em todas as empresas, de qualquer porte e segmento, conforme o que foi apresentado pelos autores as causas podem ser diversas e cabe a cada organização averiguar o seu ambiente interno e externo e distinguir quais são as causas do *turnover*, promover meios que diminua a entrada e saídas de pessoas e que aumente a satisfação do seu público interno, influenciando positivamente na sua produtividade, e, conseqüentemente os custos com contratação na empresa irão diminuir.

Entre alguns dos aspectos pertinentes ao setor do agronegócio, sejam os produtos agrícolas, ou os custos ou fatores de produção, é importante destacar o fator sazonalidade.

Segundo Riggs (1970) a sazonalidade é definida como sendo as oscilações que acontecem anualmente, o ramo agrícola dispõe de particularidades que dependem muito de fatores climáticos, de temperatura e luminosidade. Conforme Ribemboin (2006) a homogeneidade, perecibilidade, sazonalidade de procura, baixa elasticidade da demanda, riscos climáticos e rigidez de oferta são particularidades inerentes aos produtos e à produção agrícola. Essas condições limitam as produções e inviabilizam a cultura e a economia em determinada época do ano. Este acontecimento é perceptível quando se observa no meio agrícola os termos safra e entressafra.

De acordo Santos et. al (2007) a safra compreende à temporada produtiva, onde se possui circunstâncias ideais ou mínimas para a fabricação do produto e a entressafra é o intervalo

ocioso durante uma safra e outra, levando em consideração, o ano agrícola que abrange o início do cultivo até a colheita do produto.

Este contexto é o que promove a sazonalidade na produção agrícola no país. Conforme Santos et al (2007) declaram, a sazonalidade é motivada por diversas razões que podem gerar consequências para o setor agrícola como: Alterações nos padrões climáticos, inovações ocorridas nas tecnologias de produção aumentando o controle do agricultor a respeito das variáveis do solo e clima, é esta mesma sazonalidade que eleva o custo de oportunidade de muitas operações técnicas, condicionando assim, a oportunidade em certos investimentos.

Em conformidade Pino et al. (1994) evidenciam que os porquês da sazonalidade podem estar relacionados à dois grupos: as provocadas indiretamente ou direta em virtude das estações do ano; e as associadas ao calendário, as condições culturais que podem afetar a procura por certos produtos em certa época do ano.

Para Slack et al (1997) é importante atentar-se a outros fatores na sazonalidade, que podem ou não, ser viáveis para a produção: tempo ocioso e horas-extras; diversificar o volume da força de trabalho; utilizar mão de obra em tempo parcial para realização dos serviços; subcontratação de pessoas em tempo parcial.

Estas atividades são feitas contratando pessoal extra durante os períodos de alta demanda e dispensando-os quando a demanda diminui. Nesta época ocorre o *turnover* em virtude da demanda sazonal, os gastos com contratação de pessoal adicional envolvem os relacionados com custos de baixa produtividade e com o recrutamento, enquanto os novos funcionários passam pela aprendizagem.

5 RESULTADOS

Na Fazenda Alfa os cargos são divididos entre Balanceiro, Auxiliar Administrativo, Estagiário, Gerente Agropecuário, Cozinheira, Serviços Gerais, Caseiro, Motorista, Operador de Maquinas e Operador de Caldeira:

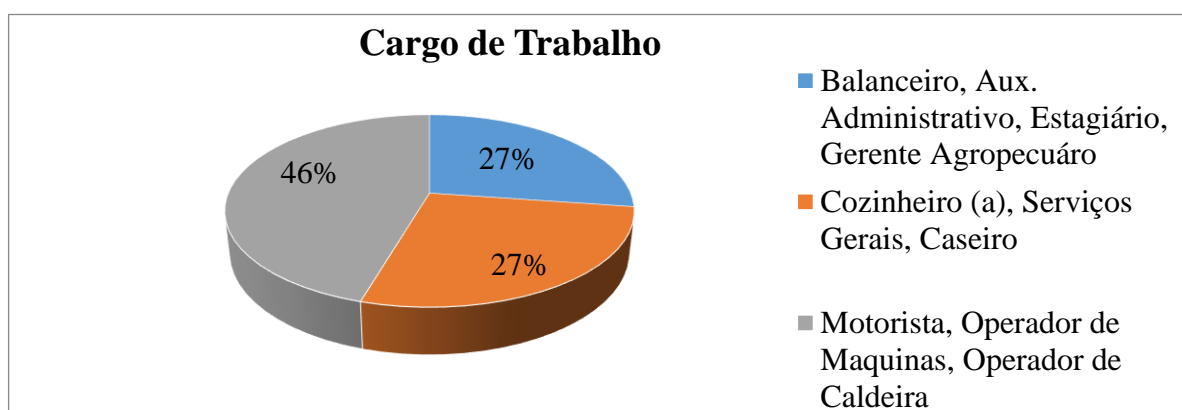


Gráfico 1 - Variável Cargo de Trabalho Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Considerando os resultados da variável tempo de serviço, é possível notar que praticamente a mesma quantidade de funcionários da Fazenda Alfa que trabalham a menos de 1 ano na empresa, também ficaram menos de 1 ano em seus empregos anteriores e os funcionários que

tem mais de 3 anos de serviço na Fazenda Alfa também permaneceram mais de 3 anos em seus empregos anteriores:

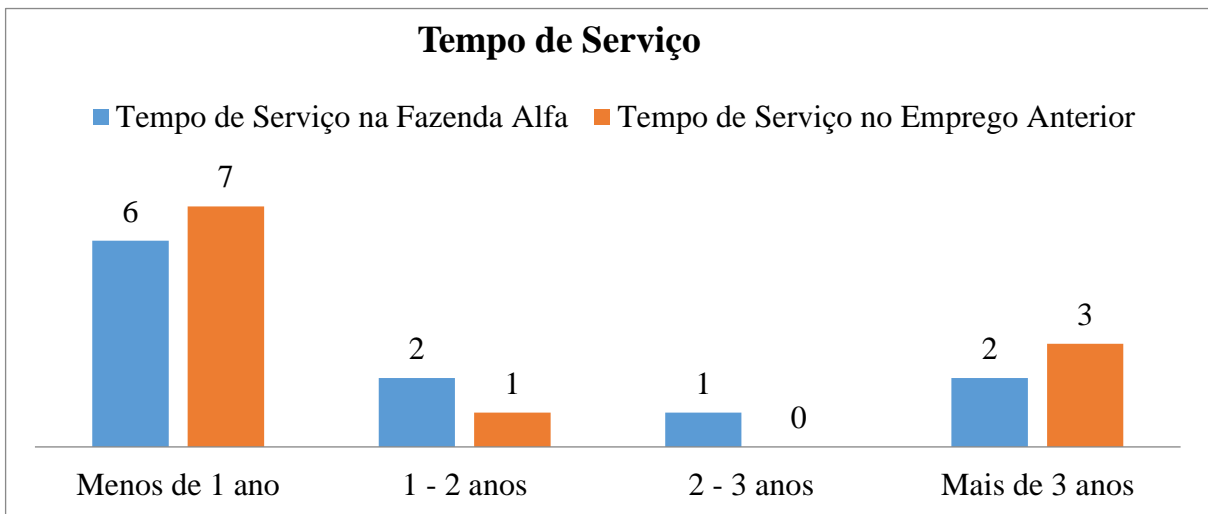


Gráfico 2 - Variável Tempo de Serviço

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

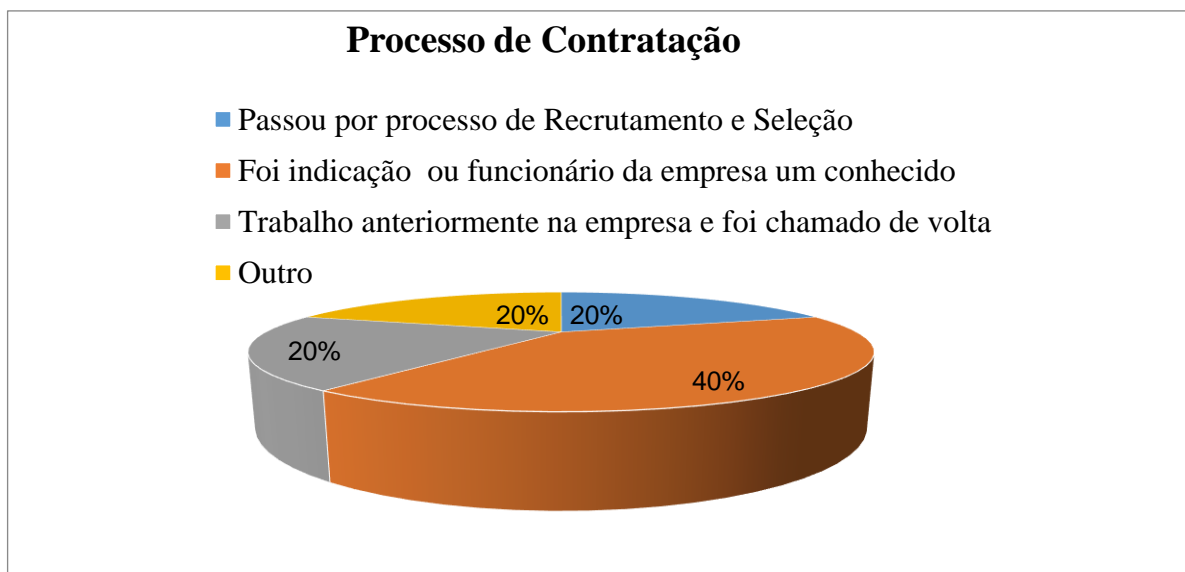


Gráfico 3 - Variável Processo de Contratação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Analisando o processo de contratação, 40% dos funcionários foram indicados por um funcionário ou conhecido da empresa, 20% já havia trabalhado na empresa e foi recontratado, 20% passou pelo processo de recrutamento e seleção e 20% foram contratados de outra forma não identificada.

Quando perguntado se a saída de um colega de trabalho sobrecarrega a equipe, todos foram unânimes em responder que sim, e da mesma forma, quando perguntado se o tempo gasto para treinar outra pessoa para ocupar o cargo vago na empresa atrasa o cumprimento das metas no

trabalho, todos concordaram que sim:

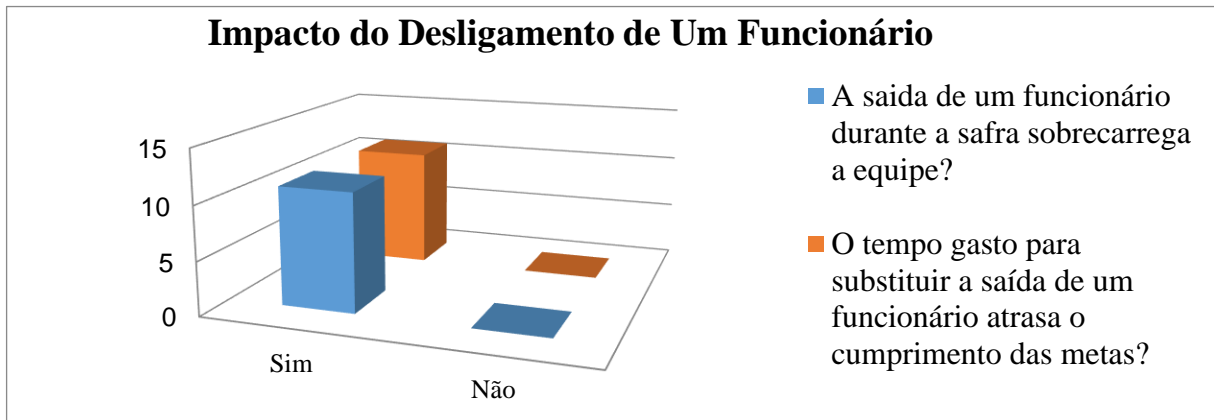


Gráfico 4 - Variável Impacto do Desligamento de Um Colaborador

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando perguntado se a saúde da família influencia na decisão de se desligar da empresa 6 dos funcionários responderam que sim e 5 responderão que não e quando perguntado se os mesmos têm expectativa de crescimento na Fazenda Alfa 10 deles responderão que sim e apenas 1 não tem expectativa de crescimento:

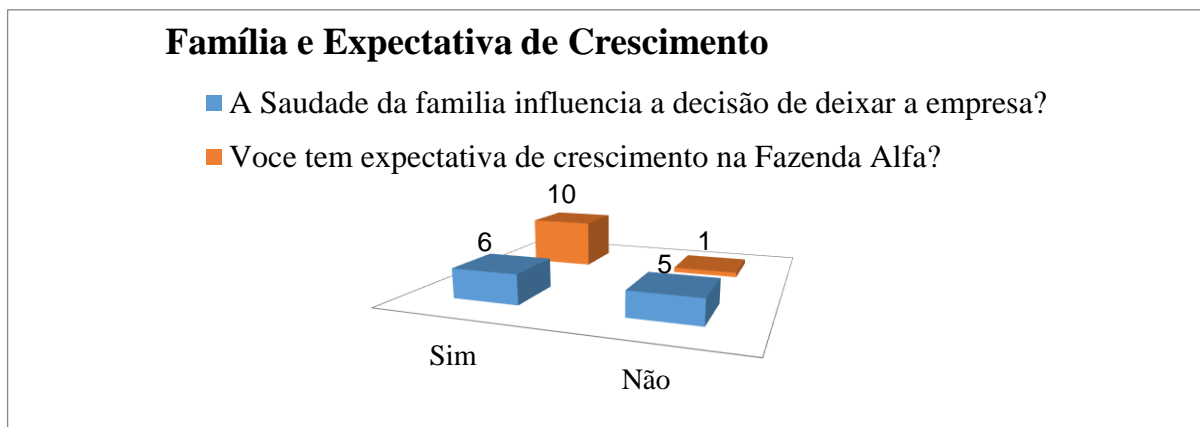


Gráfico 5 - Variável Família e Expectativa de Crescimento

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dentre as 15 perguntas feitas no questionário 2 foram abertas para o funcionário responder com suas próprias palavras, a primeira pergunta feita foi: Quais melhorias você faria no seu ambiente de trabalho? 6 questionados foram bem diretos na melhoria que mais necessitam que é um transporte com conforto e segurança para que possam ir e voltar de casa para o trabalho, 1 dos questionados não soube responder e foi desconsiderado para as duas perguntas abertas, 1 questionado sugere como melhoria que os companheiros de trabalho sejam mais unidos e ajudem um ao outro afinal, todos trabalham para um único objetivo da empresa, 2 funcionários responderam como sugestão de melhoria ajuste de salário, oferta de plano de saúde,

disponibilidade de cursos e treinamentos. E completando os 11 questionados respondidos, este último sugere maior frequência de comunicação e de troca de ideias sobre tudo relacionado ao trabalho, para que haja perspectiva de mudança e de crescimento profissional.

A segunda pergunta feita foi: Na sua opinião, o que mais influencia os colegas a pedir desligamento da empresa? 3 questionados responderam que a principal influência para os colegas pedirem desligamento da empresa é salário, outros 3 questionados indicam que a filosofia de trabalho do gerente da Fazenda Alfa é que leva os colegas a pedirem demissão, outros 2 questionados apontam que as vezes o funcionário não se adapta aquele ambiente de trabalho e por isso pede desligamento, 1 questionado aponta a sobrecarga de trabalho como motivo de desligamento e 1 outro questionado explana que as vezes o funcionário trabalho muito, gera lucro pra empresa, porém o gestor não divide esse lucro, além da sobrecarga de trabalho, carga horária excessiva, baixos salários, falta de participação nas ideias, entre outros aspectos sejam eles pessoais ou não.

Por meio da pesquisa documental na Fazenda Alfa, foi possível analisar que atualmente a empresa possui uma equipe de 20 funcionários ativos, sendo 2 Auxiliar administrativo, 10 Operadores de Maquinas, 4 Serviços Gerais, 1 Operador de Caldeira, 1 Motorista de Caminhão, 1 Balanceiro, 1 Gerente Agropecuário. Durante a última safra 2017/2018, que compreendeu o período de 01/09/2017 à 31/08/2018, nota-se que 33 pessoas foram admitidas na empresa e cerca de 25 foram desligadas neste mesmo período, relacionado estas informações podemos verificar no quadro abaixo a média de entradas e saídas na safra 2017/2018:

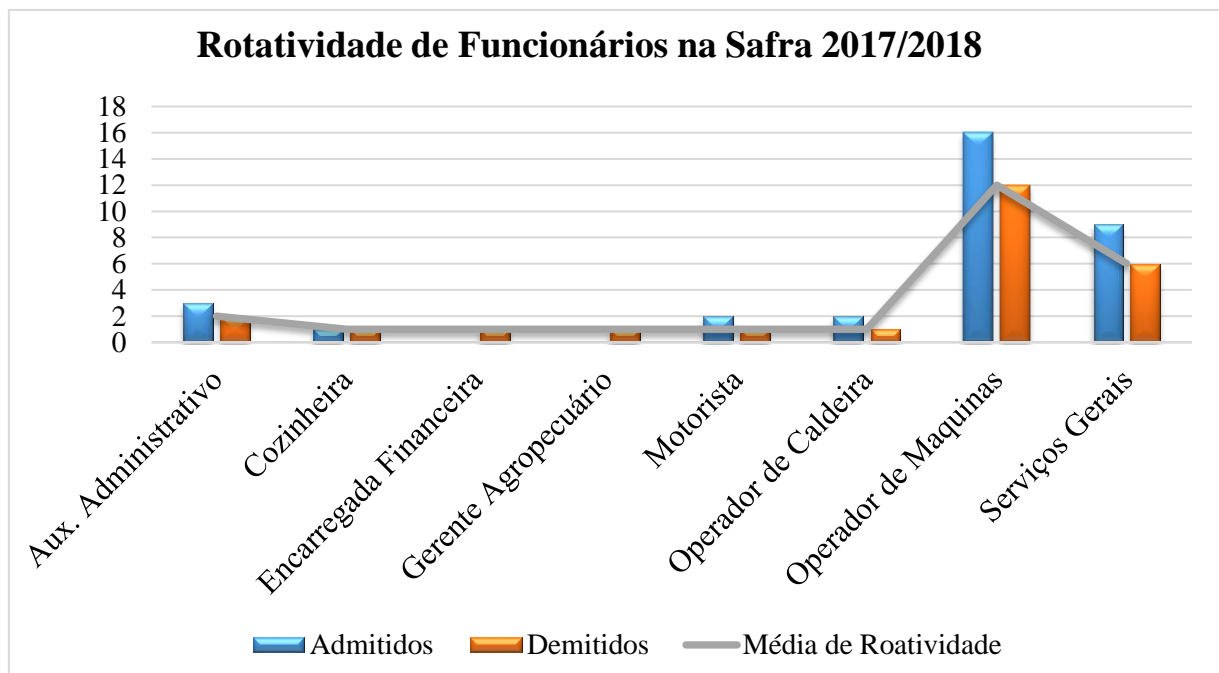


Gráfico 6 - Variável Rotatividade de Funcionários na Safra 2017/2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

É explícito que grande parte do *turnover* da Fazenda Alfa se concentra nos cargos de Operador de Maquinas e Serviços Gerais, perante toda essa clareza nos questionários respondidos e nas informações levantadas, foram recomendadas algumas melhorias que a empresa poderá ou não

usar para diminuir essa rotatividade e ter sucesso em suas contratações: A primeira vista, nota-se que a empresa não tem um padrão para a contratação de novos funcionários, grande parte da equipe foi contratada por indicação, logo neste quesito a empresa precisa formalizar um processo de recrutamento e seleção para que todos os funcionários passem por ele, para serem avaliados de igual maneira.

Chiavenato (2010) questiona em como as pessoas devem ser tratadas, se como recursos ou parceiros da organização pois, quando tratados como recursos, os funcionários são padronizados, uniformes, inertes e necessitam ser administrados, e isso envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, tudo para a obtenção do máximo de desempenho possível. Já quando são vistos como parceiros da organização a contribuição de conhecimentos, habilidades e competências, constituem parte integrante do capital intelectual da empresa, a forma como a empresa denomina seus funcionários reflete o grau de importância que elas têm para a organização.

Percebeu-se também que é necessário a formulação de um plano de cargos e salários para estimular e apresentar aos colaboradores, criar recompensas e agregar comissões aos salários é uma forma de fazer com que o funcionário trabalhe entusiasmado visando os benefícios que ele poderá ter, se atingir os objetivos da empresa, como sugeridos pelos próprios entrevistados.

Um dos problemas que pode estar ligado ao *turnover* é a falta da criação de planos de carreira dentro da organização, que pode deixar os funcionários desmotivados a permanecer na empresa por anos sabendo que não terá nenhuma melhora em sua renda, além do aumento anual que se torna irrisório. Por esse motivo eles podem sair da empresa em busca de outra que ofereça alguma melhora na sua remuneração, plano de saúde, ou algum investimento nele como profissional, como por exemplo, cursos e premiações Silveira et al (2011).

Outro aspecto que surgiu nos resultados da pesquisa é a necessidade de um transporte adequado para que os colaboradores possam ir e voltar em segurança pra casa. O recurso mais valioso de uma empresa são as pessoas portanto, além de ter uma equipe motivada é essencial capacitá-las, remunerá-las e valorizá-las, não é uma despesa e sim investimento do seu negócio, um funcionário bem preparado alavanca o potencial de uma organização, e o colaborador, sabendo que ele é uma parte importante da empresa fara de tudo para que a mesma tenha sucesso na busca de seus objetivos. Se as organizações tiverem dúvidas de treinam ou não a sua equipe, elas estarão correndo o risco de perderem eficiência e eficácia na realização das suas atividades Lacombe (2011).

E como última sugestão porém não menos importante é, treinamento e capacitação para todos da organização, desde o gestor até o serviços gerais, o treinamento pode proporcionar a uma equipe de trabalho um melhor relacionamento, melhor aproveitamento do tempo gasto para realizar o serviço, empatia, melhora na comunicação e consequentemente, bons resultados nos serviços da organização e crescimento profissional de ambas as partes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os motivos do *turnover* na Fazenda Alfa, e com base nas informações levantadas, estes fatores são: A empresa não possui uma padronização no recrutamento e seleção, não há plano de cargos e salários, não há plano de carreira, não há motivação e nem benefícios para a equipe.

Pode-se afirmar que esta pesquisa trouxe para a Fazenda Alfa informações que antes a mesma desconhecia sobre o *turnover* presente na instituição, dados estes que mostram como a empresa poderia ter evitado a

perda dos seus talentos humanos e diminuído os seus custos financeiros na admissão e demissão de colaboradores.

Recomenda-se aos gestores a realização da missão, visão e valores, que a empresa ainda não possui, também é necessário a aplicação de uma análise *Swot* para que a empresa conheça suas forças e fraquezas e vislumbre melhores resultados nos planejamentos futuros.

Outro aspecto a ser considerado, é que a empresa não tem o hábito de avaliar os cargos e as pessoas no seu ambiente interno, e isso ajudaria muito na melhoria dos processos e serviços da organização.

Há diversas formas de uma empresa diminuir o *turnover*, e na Fazenda Alfa o que poderia dirimir o *turnover* seria: Treinamento e desenvolvimento de potenciais desde a cozinheira até os gestores, maior prática de trabalhos em equipe, para estimular a união dos colegas, criar uma ferramenta que possibilite os gestores a avaliar e atender as necessidades dos colaboradores, como dispor de um transportes adequado para que possam ir e voltar de casa para o trabalho em segurança e capacitar o gerente para que o mesmo valorize e respeite seus colegas de trabalho, são gestos simples aos olhos dos gestores, porém para o colaborador é uma grande melhoria no seu ambiente, que soma a bons resultados no geral.

Hoje e nos próximos anos o diferencial mais competitivo que uma empresa pode ter são as pessoas, sejam elas colaboradores, clientes ou fornecedores, o conhecimento, a experiência e a capacidade de evoluir que elas têm consigo, é um artifício intangível e raro, e o desafio diário das empresas está não apenas em reter estes talentos, mas também em se capacitarem, e estarem preparadas para chamar a atenção e ser uma empresa em que as pessoas almejem fazer parte e crescer profissionalmente.

Em organizações do setor agrícola é importante considerar o fator sazonalidade quando se é buscado a variável rotatividade, as empresas que trabalha com safra tem períodos de plantio e de colheita e fazem contratações temporárias para esta época que podem influenciar nos resultados, quando se busca analisar o *turnover*. Diante dos resultados apresentados é possível em um estudo futuro na Fazenda Alfa, uma pesquisa que busque explanar as causas do *turnover* na visão dos gestores e confrontar as informações de ambas as pesquisas, podendo resultar em melhores diagnósticos da empresa.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, Lindolfo Galvão de; leite, Nildes Pitombo (Orgs.). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- baldera, M. de la L. Administración de los servicios de enfermería. México, Interamericana/mcgraw-hill, 1995
- Bohlander, George; Snell, Scott. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- Browell, Sue. Saiba como conservar seus funcionários em uma semana. 1a Ed. São Paulo: Planeta, 2006.
- Cattani, A. Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Porto Alegre: Editora Universidade, 1997.
- Chiavenato, I. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Chiavenato, I. Recursos Humanos: Capital Humanos das Organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Chiavenato, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- Creswel, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

- Dall'inha (2006) Os funcionários pedem Demissão: Um estudo sobre Rotatividade em uma rede de Supermercados. 2012. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=2683&q=1>> Acesso em: 19.Ago. 2018.
- Denzin, n. K. E lincoln, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: denzin, N. K. e lincoln, y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- Drucker, P.F.O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo, Nobel, 2001.
- Eckert, Alex; mecca, M. S. ; DenicoL, M. S. G. M. ; Giacomet, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.
- Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Gil, A.C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- Guimarães, Vanessa de Almeida; Pires, Aryane Almeida. Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense. Recape. v. VI, n. 1, p. 70-84, jan./abr. 2016.
- Lacombe, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Lucena, Maria Diva da Salette. Planejamento de Recursos Humanos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Luz, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2003.
- Maximiliano, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- Marras, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Medeiros, Rochele Kaline Reis de; Alves, Rafaela da Cunha; Ribeiro, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores do alfa comércio LTDA. Revista Connexio 2012.
- Megginson, L.C.; Mosley, D. C.; Pietri, P. H. Jr. Administração: conceitos e aplicação. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998.
- Pacheco, J. A. Whole, bright, deep with understanding: life story and Politics of Curriculum Studies: In-between William Pinar and Ivor Goodson. Rotterdam/ Taipei: Sense Publishers, 2009.
- Park, K. H. (coord.) Introdução ao estudo da administração. São Paulo, Pioneira, 1997.
- Pinheiro, T. X. A. Administração Pública. Rev. Adm. Públ. nº 3, v.11, p.95-101. 1998.
- Pino, F.A; Francisco V.L.F dos S; Cezar S.A.G et al, Sazonalidade em séries temporais econômicas: Um levantamento sobre o estado da arte. Agricultura de São Paulo. V.41. n.3. 1994 – p.103-133.
- Ribemboin, Jacques Alberto. Produtos Agrícolas E Mercados No Agronegócio. In: Callado, Antonio André Cunha (Org). Agronegócio. São Paulo: Ed. Atlas, 2006. P.29-43.
- Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- Riggs, James L. Sistema de produção. Los Angeles: John Wiley e Sons. Inc., 1970.
- Robbins, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

Santos, Célio Corrêa ; Toledo Filho, Jorge Ribeiro; Knuth, Valdecir; Cardoso, Amilton Fernando ; Souza, Valmor. A Gestão Contábil Nas Atividades Do Agronegócio E Agropecuário Como Ferramenta Gerencial Para Tomada De Decisões Nos Períodos De Sazonalidade. In: Londrina, 22 A 25 De Julho De 2007, Sociedade Brasileira De Economia, Administração E Sociologia Rural - Sober.

Slack, Nigel; et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

Sims, R. Gestão eficaz de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã. In: SIMS, R. (Ed.) Gestão de recursos humanos. EUA: IPA. 2007.

Som, A. Redesenho organizacional e GRH inovadora. Nova Deli: Oxford University Press, 2008.

Vergara, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.