

FACULDADE TRIANGULO MINEIRO

**FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE
PESSOAL EM UMA EMPRESA AGROPECUARIA DE ITUIUTABA**

CELIO FRANCISCO FRANCO FILHO

ITUIUTABA

2010

CELIO FRANCISCO FRANCO FILHO

**FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE
PESSOAL EM UMA EMPRESA AGROPECUARIA DE ITUIUTABA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Triangulo Mineiro como requisito
a obtenção do título de administrador.
Orientador: prof. Msc Wilter Furtado

FACULDADE TRIANGULO MINEIRO

ADMINISTRAÇÃO

ITUIUTABA

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) – Brasil
Catalogação na Fonte – Biblioteca Professor Álvaro Brandão de Andrade

Franco Filho, Celio Francisco
F825f Fatores internos que influenciam a rotatividade de pessoal
em uma empresa agropecuária de Ituiutaba / Célio Francisco
Franco Filho. – Ituiutaba: FTM, 2010.
32 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em
Administração) - Faculdade Triângulo Mineiro, 2010

Orientador: Prof. Wilter Furtado

1. Administração de pessoal. 2. Rotatividade de pessoal. I.
Título.

CELIO FRANCISCO FRANCO FILHO

**FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE
PESSOAL EM UMA EMPRESA AGROPECUARIA DE ITUIUTABA**

**Trabalho de Conclusão de Curso; exigência para
a graduação no Curso de Administração da
Faculdade Triângulo Mineiro - FTM; orientado
pelo Prof. Msc Wilter Furtado.**

Ituiutaba-MG, 15 de dezembro de 2010

Banca examinadora

Prof. Msc. Wilter Furtado (Orientador) – FTM

Prof^ª. Msc. Alessandra Aparecida Franco - FTM

Prof^ª. Andréia Helena de Souza Oliveira - FTM

Dedico esta obra aos meus pais Celio e Valda e minha irmã Maria Paula pelo apoio e por estarem sempre do meu lado nas horas boas e difíceis não me deixando desanimar. Agradeço também ao meu professor orientador Wilterfurtado por acreditar em mim. Agradeço também a Deus pelas bênçãos que a mim foram concedidas e hoje estou me formando.

INDICE DE TABELAS

TABELA 1: Ponto de vista dos funcionários segundo ao seu grau de escolaridade sobre fatores que podem influenciar no aumento da rotatividade-----24

TABELA 2 Ponto de vista dos funcionários segundo a idade sobre fatores que podem influenciar no aumento da rotatividade-----25

TABELA 3 Ponto de vista dos funcionários segundo ao seu estado civil sobre fatores que podem influenciar no aumento da rotatividade-----27

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO-----	9
2. TRABALHADOR RURAL-----	10
2.1 Características e funções -----	10
2.2 Definições, legislações e direitos-----	11
3. REFERENCIAL TEORICO-----	14
3.1 Rotatividade pessoal-----	14
3.2 Causas da rotatividade pessoal-----	15
3.3 índice de rotatividade pessoal-----	16
3.4 Fatores internos que podem aumentar a rotatividade dos funcionários-----	18
3.4.1 Política Salarial-----	19
3.4.2 Estilo Gerencial-----	20
3.4.3 Avaliação do desempenho-----	21
3.5 custos x Rotatividade pessoal-----	22
4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS-----	23
5. APRESENTAÇÃO E ANALISE DE DADOS-----	25
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	30
8. BIBLIOGRAFIA-----	32

RESUMO

Este trabalho objetivou levantar e discutir, os fatores que podem contribuir para o aumento da rotatividade de pessoal, em uma empresa rural, sediada na região do Triângulo Mineiro. A empresa rural não é diferente das demais empresas, e as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal, também não são diferentes. Afinal o campo, como todos os setores da economia, está a buscar a competitividade via inovação; pela adoção de novas tecnologias, e; através da racionalização e melhorias nos processos e produtos, para atender uma demanda, sempre crescente e seletiva. Pelo método indutivo, o estudo de caso, desenvolveu-se por uma pesquisa exploratória, descritiva. Os principais resultados obtidos revelam que as causas significativas da rotatividade de pessoal nas empresas rurais são: A política Salarial e de benefícios como fator primordial para o desligamento dos funcionários da empresa e em segundo lugar temos o relacionamento humano com base nesses resultados obtidos foi feito algumas sugestões para a solução deste problema.

Palavras chave: Rotatividade, Empresa Rural.

ABSTRACT

This work objectified to raise and to argue, the factors that can contribute for the increase of the staff rotation, in an agricultural company, hosted in the region of the Triangulo Mineiro. The agricultural company is not different of the too much companies, and the causes and the effect of the staff rotation, also are not different. After all the field, as all the sectors of the economy, are to search the competitiveness saw innovation; for the adoption of new technologies, e; through the rationalization and improvements in the processes and products, to take care of a demand, increasing and always selective. For the inductive method, the case study, it was developed for a exploratory, descriptive research. The main gotten results disclose that the significant causes of the rotation of staff in the agricultural companies are: The Wage politics and of benefits as primordial factor for the disconnection of the employees of the company and in as place we have the human relationship on the basis of these gotten results was made some suggestions for the solution of this problem.

Words key: Rotation, Agricultural Company.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as organizações, visam reduzir seus custos com a finalidade de se tornarem mais competitivas e gerar melhores resultados. Para que esta gere maiores rendimentos. Uma vez que como a rotatividade de pessoal pode gerar altos custos, dentro da organização hoje os gestores vivem procurando soluções para esse problema, por sinal, muito comum entre elas. No setor agropecuário não é diferente, pois como em qualquer setor, no qual será realizado este estudo cujo principal recurso e a mão-de-obra. Humana.

Em decorrência do grande aumento da rotatividade, o problema central estudado, foi traduzindo em uma pergunta: Que fatores internos podem estar contribuindo para o aumento da rotatividade em uma empresa agropecuária?

A empresa que foi estudada e a fazenda São Lourenço, situada no município de Ituiutaba, cujo objetivo foi definido como: levantar e discutir as causas internas da rotatividade de pessoal naquela empresa, levando em consideração apenas causas técnicas.

Para levantar dados foi utilizado o método dedutivo, com entrevistas com os ex-funcionários mediante um formulário estruturado para que a entrevista não ficasse fora do contexto de pesquisa.

Tal estudo se justifica por se tratar de um assunto que e realidade das empresas de modo geral inclusive as empresas rurais que a cada dia a mão-de-obra fica cada vez mais escassa. Este trabalho pode contribuir para proprietários de empresas rurais, identificando fatores que podem estar ocasionando o aumento da rotatividade assim evitando altos custos com demissões e admissões gerando maiores rendimentos para eles.

Para a ciência da administração o estudo também é relevante, porque além de oportunizar nova discussão sobre o tema, discute uma situação muito particular, sobre as empresas do setor agropecuário.

2 TRABALHADOR RURAL

Muitas pessoas não tratam bem os trabalhadores rurais dizem que eles são pessoas ignorantes sem cultura e as vezes têm ate mesmo vergonha deles, mas devemos muito aos trabalhadores rurais, pois o Brasil começou com camponeses se não tivessem os trabalhadores rurais hoje também como as pessoas da cidade teriam o que comer em casa quem iria plantar o arroz, o feijão, as verduras e etc.

2.1 Características e funções

Antigamente, era muito comum grande maioria das pessoas trabalhavam nas fazendas, elas quase não estudavam alguns ate analfabetos, mas o tempo foi se passando e o pensamento também hoje quase todas as pessoas foram nas escolas ou pelo menos o ensino básico que e ler e escrever então para estas pessoas com baixo grau de ensino fica difícil arrumar um emprego nas cidades sabendo que as empresas estão em busca de pessoas cada vez mais capacitadas.

Hoje como grande maioria das pessoas mais jovens já freqüentou a escola e preferem trabalhar na cidade assim levando uma vida mais tranqüila, e nas fazendas uma vida mais sofrida e cansativa tornando a mão de obra mais escassa.

Abaixo se descreve algumas atividades de rotina da empresa agropecuária:

1. Ordenhar as vacas 2 (duas) vezes ao dia uma na parte da manha das 05h00min as 08h30min e na parte da tarde das 15h30min as 17h00min;
2. Fazer a limpeza de pomar de frutas, limpeza de plantação de cana, fazer aceiros em encostas de cercas para evitar queimadas.
3. Cortar o mato existente no meio do pasto que pode ser feito com um enxadão, foice, ou ate mesmo no trator.

4. Arrumar as cercas de divisa de pastos ou ate mesmo fazer novas cercas podendo ser usado o arame de ferpa ou o arame liso.
5. Ter um acompanhamento periódico dos animais que e fazer a contagem, colocar sal nos coxos (nome dado onde se coloca o sal) curar os bezerros, aplicar vermífugo e a vacinação obrigatória que a de febre aftosa.
6. Transportar o gado de uma fazenda para a outra quando existir necessidade por falta de pastos.
7. Tratar de vacas durante a época da seca (período que há a escassez das chuvas) onde e necessário que o funcionário corte cana para fazer o alimento dos animais e entre outras atividades que por ventura vier aparecer.

2.2 Definição, Legislação e Direitos:

O trabalhador rural nos dias atuais e tratado como um funcionário da cidade, mas nem sempre foi assim antigamente não existiam todos os benefícios (férias décimo terceiro, FGTS) eram explorados pelos donos das propriedades os funcionários trabalhavam apenas em troca da sua própria comida, mas após muitos anos o trabalho rural está regulado pela Lei nº 5.889/73, regulamentado pelo Decreto nº 73.626/74 e no artigo 7º da Constituição Federal/88.

Abaixo descreveremos alguns benefícios de direitos do funcionário rural:

1. Ao trabalhador rural é assegurado no mínimo o salário mínimo, devendo-se observar o piso salarial da categoria a que pertencer o empregado.

2. Empregado rural é toda a pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual a empregador rural, sob a dependência deste e mediante a salário.
3. A jornada de trabalho é de 44 horas semanais e 220 horas mensais.
4. Entre duas jornadas deve-se estabelecer um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso. Com descanso semanal remunerado.
5. Ao menor de 16 anos de idade é vedado qualquer trabalho, salvo na condição de aprendiz a partir de 14 anos
6. É considerado safreiro ou safrista o trabalhador que se obriga à prestação de serviços mediante contrato de safra.
7. O empregado rural fará jus, no mês de dezembro de cada ano, a uma gratificação natalina correspondente a 1/12 (um doze avos) da remuneração devida em dezembro por mês de serviço do ano correspondente.
8. O trabalhador rural faz jus aos depósitos do FGTS a partir da competência outubro/88, assim como a multa rescisória de 40% em caso de rescisão sem justa causa. Isto se deu com o advento da Constituição Federal/88.
9. Ao empregado rural com remuneração compatível ao estabelecido pela previdência social é devido na proporção do número de filhos ou equiparado até o mês em que completarem 14 (quatorze) anos, o salário-família correspondente.
10. O trabalhador rural contribuirá de uma só vez, anualmente, na importância correspondente à remuneração de um dia de trabalho, conforme determina o inciso I do art. 580 da CLT.

Foram colocados também os direitos dos trabalhadores rurais para se perceber que só porque trabalha no campo os funcionários possuem direitos como um trabalhador da cidade inclusive ate mesmo horas extras.

Neste próximo capítulo será abordado pesquisa junto a autores definição e possíveis causas da rotatividade.

3 REFERENCIAL TEORICO

Com o referencial teórico foi possível direcionar o caminho das pesquisas, através do que os autores escreveram, assim identificando os fatores que podem interferir na rotatividade e depois de realizada as pesquisas de campo identificar quais fatores estão agindo sobre o aumento da rotatividade em uma empresa agropecuária.

3.1 Rotatividade pessoal

Rotatividade de pessoal e o intercambio do individuo e a organização, ela acontece por iniciativa dos empregados ou da empresa, normalmente e medida através da relação entre as demissões de um dado período.

Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal.

De acordo com Chiavenato (1999, p.69) “Rotatividade de pessoal resulta na entrada e saída de outro funcionário para substituí-lo. Refere-se a fluxos de entradas e saídas, ou seja, entrada de pessoas para compensar outras numa organização”.

O autor nos mostra que a rotatividade pode ser tanto uma tentativa de solucionar um problema e corrigirem falhas quanto do colaborador insatisfeito como a organização. Nota-se que as organizações buscam a redução dos custos através da diminuição ou ate mesmo da eliminação da rotatividade de pessoal, pois altos índices de rotatividade geram altos custos para a organização.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.262) “A rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários) e um processo oneroso. E a visão empresarial mais freqüente sobre as demissões: ver o dinheiro saindo pela porta”

Na verdade quando uma organização perde seus funcionários valiosos vários fatores vão ser afetados como produtividade qualidade e também gastos com novos recrutamentos e treinamento para que então só depois ele vir trazer lucros para a organização.

A saída de pessoas de uma organização pode ser considerada como causa e consequência de percepções sobre o cargo que o indivíduo ocupa, pois na sua função pode haver expectativas não correspondidas em aspectos como financeiro pessoal e profissional as demissões voluntárias e resultado de baixa satisfação dos funcionários

Em CHIAVENATO (1999) As causas internas da rotatividade para ser estudada e diagnosticada devem ser feito entrevistas ou qualquer outro meio de coletar dados após as demissões independente que sejam espontâneas ou programadas e os dados obtidos serem repassados aos responsáveis pela política de RH da empresa

Estas informações nos orientaram sobre os meios de coletar os dados para desenvolver os estudos sobre a rotatividade na organização, as causas da saída dos funcionários da organização não são identificadas apenas pela observação, é necessário colher informações sobre motivos que levaram a essa decisão, para isso será deve-se fazer entrevistas buscando coletar dados precisos para desenvolverem as pesquisas sobre esse desligamento.

3.2 Causas da rotatividade de pessoal:

A empresa que deseja alcançar seus objetivos deve acompanhar as variáveis de perto, analisando o nível de satisfação na organização,

De Acordo Chiavenato (2004, p.155)

Rotatividade pessoal não e uma causa, mas efeitos da consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente a organização. Fenômenos internos como política salarial, e de benefícios, Estilo Gerencial, Relacionamento humano, Critérios de Avaliação de Desempenho.

A rotatividade pessoal é efeitos de fenômenos dentro da organização que não estão caminhando como deveria, isso é sinal que alguma coisa pode estar influenciando para que isso aconteça, devendo assim as políticas da organização ser revistas.

Possuem diversos fatores que podem estar interferindo na decisão do funcionário, levando em conta tal pesquisa ira localizar estes fatores e tentar corrigir os problemas.

Altos índices de rotatividade de pessoas no dizer de POMI (2002) podem indicar problemas salariais, problemas de benefícios, problemas nas relações ou nas condições de trabalho. Isso pode ser por o funcionário estar insatisfeito com as atividades exercidas na empresa o ambiente, salários baixos ou ate mesmo melhores oportunidades em vista no mercado de trabalho.

Analisando o que foi falado pelos autores será proposta então uma pesquisa junto aos ex-funcionários para se chegar a uma conclusão de que fatores internos podem estar influenciando para o aumento da rotatividade pessoal nesta organização.

3.3 Índice de rotatividade de pessoal:

É uma das ferramentas de controle que as empresas possuem para identificar a rotatividade pessoal. O calculo é específico e permite através de equações o índice de rotatividade da organização.

De acordo com Chiavenato (1992, p.158) “O calculo do índice de rotatividade pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis, em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais”

Abaixo demonstra a formula que se utiliza para calcular o índice da rotatividade em períodos

$$\text{Índice de Rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)} + \text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Fonte: (“Informações adaptadas do livro Indicadores de Gestão de Recursos Humanos – Marcelino Tadeu de Assis, Qualitymark, 2005”).

Este índice propicia uma informação mais apurada dos desligamentos, em um determinado período, causado por iniciativa dos empregados, podendo ser utilizado pelas organizações para avaliação de suas políticas relacionadas ao pessoal, se estão sendo atrativas ou não em relação a demais organizações.

Podendo ser usado uma tabela como o exemplo abaixo da empresa “tal” para acompanhar as movimentações dos funcionários mensalmente. Exemplo de como calcular a rotatividade na organização

Tabela Complementar da Empresa “Tal”

Mês	Total de Funcionários	Movimentação durante o Mês	Movimentação durante o Mês	Dias Não Trabalhados	Dias Não Trabalhados
	(No último dia do Mês)	Admissões (Entradas)	Demissões (Saídas)	Total (Dias)	Com Abono (Dias)
Janeiro	6	0	0	3	1
Fevereiro	5	1	2	1	1
Março	5	0	0	1	0
Abril	4	0	1	3	0
Maior	5	1	0	1	1

Fonte: (“Informações adaptadas do livro Indicadores de Gestão de Recursos Humanos – Marcelino Tadeu de Assis, Qualitymark, 2005”).

A tabela nos mostra a tabela de uma empresa dos cinco primeiros meses do ano analisando os fazendo uma relação dos funcionários existentes em cada mês as admissões e demissões existentes em cada mês e também os dias não trabalhados depois de feito uma tabela desta fica fácil para empresa controlar o índice de rotatividade

Após a tabela e só jogar os valores na formula citada acima e teremos o valor da rotatividade mensalmente na empresa como mostra o exemplo abaixo, calculando o índice de rotatividade (turnover) durante o mês de cada mês, teríamos:

- Janeiro: Zero
- Fevereiro: Índice de Rotatividade = $\left(\left(\frac{1+2}{2} \right) / 6 \right) \times 100$
Rotatividade Fevereiro = 25%
- Março: Zero
- Abril: Índice de Rotatividade = $\left(\left(\frac{0+1}{2} \right) / 5 \right) \times 100$
Rotatividade Abril = 10%

Fonte: (“Informações adaptadas do livro Indicadores de Gestão de Recursos Humanos – Marcelino Tadeu de Assis, Qualitymark, 2005”).

Assim, seriam calculados os Índices de Rotatividade (Turnover) para cada mês de maneira contínua para que cada propriedade pudesse criar suas próprias referências com relação ao indicador, percebendo os efeitos de sazonalidade que por ventura possam acontecer na atividade.

Usamos esta tabela para demonstrar ao empresário como se torna fácil acompanhar as movimentações de seus funcionários observando se esta crescendo ou não e sempre estar preparado para fazer alguma intervenção se necessário e testar como anda a satisfação e motivação dos seus funcionários

3.4 Fatores internos que podem aumentar a rotatividade de funcionários.

Ao observar as organizações desde a época de Taylor, percebe-se que já se pensava em harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho e já se percebia o quanto se perdia com a ausência destes fatores. Em uma sociedade política e socialmente complexa e gigantesca, existe uma gama muito grande de causas que provocam a elevação da rotatividade de pessoal. Diante de um grande número causador destes fatores faremos uma abordagem aos principais determinantes, a fim facilitar aos gestores a análise e relevância dos mesmos.

3.4.1 Política Salarial

Para que a empresa alcance resultados esperados os seus colaboradores devem estar motivados e comprometidos para que mostrem o retorno esperado devendo se levar em questão que hoje as coisas andam difíceis e que um bom salário motiva também um funcionário.

Segundo Chiavenato (1999, p.243) “Política Salarial e o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários”

Para ser eficiente então se devem atender a sete critérios abaixo descritos:

1. Adequada – O salário deve passar longe dos padrões estabelecidos pelo governo ou acordos sindicais.
2. Equitativo – O salário deve ser compatível as funções realizadas, suas habilidades e qualificações.
3. Balanceada – O salário e os benefícios devem proporcionar um total de recompensas razoável
4. Eficácia Quanto ao Custo – O salário deve satisfazer as necessidades dos funcionários e favorecer a empresa
5. Segura – A remuneração deve ser suficiente para suprir as necessidades dos funcionários, inspirando-lhes segurança.
6. Incentivadora – A remuneração deve ser incentivadora Buscando motivação do funcionário
7. Aceitável para os Empregados – O salário deve ser bom para a empresa e para o funcionário.

Percebe que a questão salarial tem grande importância na organização para o aumento da produtividade. Contudo, o salário por si não é suficiente para a fidelização de um colaborador, ele deve ser acompanhado a uma política de benefícios. Pois somente o

conjunto e capaz de possibilitar uma segurança ao colaborador evitando que busque novas oportunidades no mercado.

3.4.2 Estilo Gerencial

Atualmente podemos observar vários fatores internos e externos que influenciam no desempenho do funcionário um deles e a função gerencial que pode também representar como causa do aumento da rotatividade na empresa

O gerente deve conduzir-se como um espelho para seus subordinados, deve ter habilidades e relacionar bem com os superiores e sua equipe.

A forma de como gerenciar os funcionários vai depender de cada gerente e cada tipo de gestor ou gerente da organização e como ele é cobrado por seu superior.

Existem seis estilos de gerencia de pessoal identificados segundo AQUINO (1979):

1. Burocrático – Visa resolver os problemas através de normas
2. Paternalista – Trata os funcionários como filhos e acabam se tornando mais obedientes
3. Defensivo – Tem como guia a CLT e a consulta antes de qualquer decisão
4. Sistêmico – Vê a organização como um todo pessoas e deveres
5. Profissional – Moldado por treinamentos este sempre apoiado em teorias
6. Autocrático – Acha que os trabalhadores só executam tarefas por dinheiro

Relações humanas não é nada mais que bom senso utilizado nos contatos com pessoas, pois o ser humano age e reage dentro de um ambiente de acordo com os estímulos.

Então por mais bem feito que fora área de recursos humanos da organização sempre poderá ter problemas, pois lidam com pessoas, os gestores devem sempre observar isso e saber como se comportar, pois talvez algum dia o funcionário possa estar com problemas em casa, e talvez esteja com raiva e para estarem motivados precisam mais que salários e benefícios e condições favoráveis ele deve encontrar apoio e respeito.

3.4.3 Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho nos mostrou como anda o rendimento do funcionário e se realmente ele está motivado a fazer seu serviço ou se ele está com algum problema que deva ser resolvido.

De acordo com Chiavenato (1999, p.192) “Avaliação de desempenho e o processo de redução da incerteza e ao mesmo tempo, de busca de consonância”

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. Para Chiavenato (1999, p.193) existem seis tipos diferentes de avaliação que são:

1. Auto Avaliação – Cada pessoa se auto-avalia por base alguns referenciais como critérios para evitar a subjetividade implícita no processo.
2. O gerente – O gerente ou supervisor que avalia o desempenho de seus subordinados para o alcance dos resultados.
3. O indivíduo e o gerente – O gerente fornece os recursos para o funcionário enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.
4. Equipe de trabalho – A equipe avalia o desempenho de seus membros e programa com cada indivíduo as providências necessárias para a sua melhoria.
5. Avaliação de 360° graus – Avaliação de modo circular participa o chefe, parceiro e funcionários.
6. Avaliação para cima – A equipe avalia o gerente como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos.

O alto índice de rotatividade de acordo com POMI (2002) quer dizer que na organização existem problemas que devem ser resolvidos será essas informações que irá direcionar uma pesquisa para saber que fatores podem estar influenciando para o aumento da rotatividade na empresa, depois de identificar as falhas será a elaboração de possíveis soluções para o problema.

3.5 Custos x Rotatividade pessoal:

Os administradores das organizações contemporâneas buscam administrar e reduzir todos os elementos causadores da elevação dos custos de seus produtos ou serviços. Para isso, é necessário se trabalhar formas de reduzir os custos com pessoal, entre os quais se observa a rotatividade ou turnover.

O gerenciamento deste fator é altamente relevante, pois segundo POMI (2002) os custos com turnover estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos. Assim os custos com Turnover envolvem uma extensa trajetória de procedimentos gerando um custo alto.

1. Encargos com admissão e demissões de funcionários. E não são poucos.
2. Busca do novo funcionário no mercado. Muitas vezes através de empresas especializadas.
3. Treinamentos para o novo funcionário. Mais ou menos dependendo da função.
4. Tempo de adaptação do novo funcionário. Leva tempo até ele pegar o ritmo da empresa e nesse período pode comprometer a produtividade dos colegas ao seu redor.
5. Oportunidades perdidas. A empresa que está trocando de funcionário tem maior probabilidade de perder alguma boa oportunidade por não estar 100% preparada no momento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS:

Metodologia é a explicação detalhada de tudo aquilo que deseja elaborar OLIVEIRA (1998) comenta que o objetivo da metodologia é o de estudar as propriedades que explicam os caminhos tomados por um pesquisador na busca de alcançar um objetivo, resultado. Para isso faz necessário identificar as peculiaridades de cada método, as diferenças, as divergências e o que eles têm em comum.

Para obter dados e informações necessárias para o estudo, inicialmente foi feita pesquisa teórica onde se buscou em referencias bibliográficas que apresentou o conceito sobre rotatividade de funcionários, encontrados nos referenciais de Chiavenato, Pomi, Milkovich e em seguida a uma pesquisa de campo para analisar as variáveis abordadas pelos autores depois foi identificado o método e técnicas de pesquisa e por ultimo a população a ser pesquisada.

O método utilizado na pesquisa foi o dedutivo segundo GIL (1999) 'Método dedutivo e o método que parte do geral e a seguir desce ao particular parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal'. Com base no que o autor disse tentou chegar a uma conclusão para a solução do problema.

A técnica utilizada foi a entrevista mediante a um formulário com perguntas chaves para a discussão do problema, segundo. GIL (1999)'Entrevista e a técnica em que o investigador se apresenta frente a frente ao investigado e lhe formulam perguntas com objetivo de obtenção de dados que interessem a investigação'.

Foram entrevistados todos os ex-funcionários da empresa agropecuária que são um total de 10 funcionários. Para realizar pesquisa e levantar dados foi utilizado as seguintes variáveis:

1. Remuneração

2. Motivação
3. Critérios de avaliação
4. Relacionamento humano

A entrevista foi livre, mas, todavia, enfoca em um tema bem específico, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas sem sair muito do tema.

A metodologia que foi utilizada tem a finalidade de estudar problemas encontrados em uma determinada organização e fazer cruzamentos destas informações com a teoria estudada. Para isso foi criado as seguintes fases:

1. Identificar o objeto, ou seja, local onde será desenvolvida a pesquisa.
2. Coleta de dados, demonstração dos métodos que serão utilizados na identificação o problema.

No próximo capítulo será feito a apresentação e as análises feitas com as entrevistas com os ex-funcionários e os resultados que foram alcançados com a pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Buscando identificar os fatores que esta ocasionando a rotatividade dos funcionários da empresa agropecuária, para maior e melhor apuração foi feita uma pesquisa junto aos funcionários que pediram demissão, analisando segundo grau de escolaridade, idade do funcionário e por fim o estado civil de cada funcionário. A seguir os dados tabulados e apurados mediante a entrevista realizada junto aos ex-funcionários.

A tabela 1 buscou a opinião dos ex-funcionários devido ao seu grau de escolaridade analisando pontos fundamentais para nossa pesquisa como salários oferecidos pela organização o relacionamento existente entre empregador e empregado e ate mesmo se existia alguma motivação para fazer suas obrigações de maneira certa.

Tabela 1: De acordo com a escolaridade.

Tabela segundo o grau de escolaridade

Fatores	Analfabetos	E. Fundamental	E. médio	TOTAL
Política Salarial e de benefícios	3	1	2	6
Relacionamento humano	0	0	2	2
Estilo gerencial	0	2	0	2
TOTAL	0	3	4	10

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Depois de feito a pesquisa pode-se perceber que os graus de insatisfação do funcionário são completamente diferente uns dos outros, de acordo com o seu grau de escolaridade de cada ex-funcionário

Observa-se que analisando num todo, a questão salarial vem em primeiro lugar em segundo lugar empatado temos o relacionamento humano e o estilo gerencial, mas possuem diferenças de opinião de acordo com o nível de escolaridade.

Pode-se perceber então que para os funcionários analfabetos, aqueles que apenas sabem escrever o próprio nome, a questão fundamental e primordial que levou a pedir demissão da empresa agropecuária foi a questão salarial, para os que possuem o ensino

fundamental o fator principal foi o estilo de gerencia exercida pelo empregador e em segundo lugar a questão salarial, e já para os que possuem o ensino médio foi constatado não apenas um, mas dois fatores primordiais que levaram a pedirem demissão foram a questão salarial e o relacionamento humano, assim pode-se concluir que na empresa pode ter mais de um fator influenciando os funcionários a pedirem demissão.

As diferenças existentes entre os funcionários alfabetizados e não alfabetizados se da por causa do ritmo de vida, os não alfabetizados certamente vem de pais analfabetos e então desde pequenos estão acostumados a visar o dinheiro que o que sustentava a família não visando outra coisa a não ser o meio de sobrevivência

Já as os alfabetizados por mais que possam ter vindos de pais analfabetos possuem outra visão, a questão financeira não vai mudar, mas eles vão analisar outras variáveis no seu serviço como a qualidade de vida se e tratado pelo patrão, pensando também uma vida melhor para o futuro.

A tabela 2 foi feito a pesquisa levando em conta a idade de cada funcionário observando se a idade pode então influenciar sobre a decisão de pedir demissão.

Tabela 2: De acordo com a idade.

<i>Tabela segundo a idade</i>				
Fatores	De 18a25	De 25a35	Acima de 35	TOTAL
Política Salarial e de benefícios	1	2	1	4
Relacionamento humano	2	1	0	3
Motivação no trabalho	0	0	1	1
Estilo gerencial	0	0	2	2
TOTAL	3	3	4	10

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Analisando os dados coletados num todo chegou a conclusão que em primeiro lugar vem a questão salarial, em segundo relacionamento humano, em terceiro lugar o estilo gerencial, e em quarto e ultimo lugar a motivação no trabalho

Para a idade de 18 a 25 anos vimos que o relacionamento humano e o fator mais importante, pois como ainda são novos necessitam de um bom relacionamento para melhores referencias futura

Para a idade de 25 a 35 anos podemos perceber que a questão salarial fica em primeiro lugar, pois nessa idade grande parte das pessoas dessa idade possui filhos e as vezes casados, e em segundo lugar fica o relacionamento humano que também e uma questão importante

Para os funcionários acima dos 35 anos percebemos que o fator primordial para eles são o estilo de gerencia, pois o estilo como o empregador exerce sua gerencial suas ordens podem estar sendo apresentados de forma errada talvez com abuso de poder com pouca paciência

. As diferenças entre as idades podem realmente interferir numa decisão: entre os 18aos 25 estão se iniciando no mercado de trabalho não vamos dizer que não querem um bom salário claro que todas as pessoas querem um bom salário, mas nessa idade você também precisa ter um bom relacionamento com seus patrões para uma futura promoção ou ate mesmo um carta referencia

.Para funcionários entre idade de 25aos 35 estão na plena idade do trabalho não são nem jovens nem velhos julgam então a necessidade de um bom salário estão produtivos trazem altos ganhos e na maioria das vezes possuem família para sustentar.

Para os funcionários acima de 35 anos na maioria já possuem um salário bom um bom emprego já possuem boas referencias eles se preocupam mais com o estilo de gerencia do patrão como eles vão ser tratados.

A tabela 3 busca identificar fatores primordiais para levar o funcionário a pedir demissão em questão ao seu estado civil, percebendo que este pode afetar devido mais despesas com esposa e filhos e também ao seu estado de espírito devido a problemas no seu domicílio.

Tabela 3: De acordo com o estado civil.

<i>Tabela segundo o estado civil</i>				
Fatores	Solteiros	Casados	Outros	TOTAL
Política Salarial e de benefícios	1	3	2	6
Relacionamento humano	2	1	0	3
Estilo gerencial	0	1	0	1
TOTAL	3	5	2	10

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Analisando a tabela num todo se percebeu que em primeiro lugar temos a política salarial, em segundo temos o relacionamento humano, e em terceiro lugar temos o estilo gerencial.

Para funcionários solteiros a questão mais importante e o relacionamento humano tendo em vista que um bom relacionamento pode lhe trazer melhores referencias, em segundo lugar temos a questão do salário que também e importante, mas não e a questão primordial, pois não existem dependentes necessário apenas para o cumprimento de suas obrigações.

Para os funcionários casados a questão mais importante e o salário, pois a despesa de uma pessoa casada ser bem maior do que de solteiros, em segundo lugar empatados temos o relacionamento e o estilo de gerencia que são fatores que ate meso influencia na produtividade do funcionário.

Para os outros que envolvem funcionários que são amasiados enrolados acreditam como fundamental a questão salarial, pois de qualquer forma são funcionários que possui alguma pessoa que dependa do salário dele para sobreviver no final do mês

Os funcionários solteiros querem ganhar um bom salário, mas acreditam que um bom relacionamento é primordial para seu crescimento profissional no futuro. Os funcionários casados e outros apesar contados a parte quase que se dá na mesma, pois de qualquer forma existe dependente necessitando de um melhor salário.

No próximo capítulo será feita as considerações, conclusões e sugestões de novos temas para possíveis estudos por novos pesquisadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a conclusão deste trabalho foi observado pontos críticos para conseguir identificar fatores que levaram os funcionários a pedir demissão

Chegou-se a conclusão através de pesquisas que existem fatores que são essenciais para o bom andamento de uma organização

Foram abordados 4 fatores após o estudo:

1. Política Salarial e de benefícios
2. Relacionamento humano
3. Motivação no trabalho
4. Estilo de gerencial

Existem mais fatores, mas que neste estudo não teriam valor para o estudo devido a área a ser estudada, vendo que em uma organização o que faz ter um bom rendimento para com os funcionários são o bom desenvolvimento de todo o conjunto de fatores mantendo-se em equilíbrio.

Diante de todo o processo realizado foram observados vários pontos para conseguir identificar os fatores que influenciaram para os funcionários a pedirem demissão.

Na empresa agropecuária constatamos que o principal fator do aumento da rotatividade e a política salarial e de benefícios levando em consideração o grau de escolaridade a idade e o estado civil e em segundo lugar o relacionamento humano existente entre empregador e empregado também em consideração as variáveis acima citado, mas um funcionário não se prende apenas em salário, mas em todo conjunto que estimula ele a trabalhar, um bom salário, um bom relacionamento humano, um bom estilo gerencial, ambiente organizacional e dentre outros fatores do conjunto.

Em função do estudo e a sua resposta para o problema recomenda-se para a organização que crie melhores políticas de salários e benefícios encontrando alguma maneira dos funcionários se sentirem mais motivados a trabalhar se aumentar o salário no momento não for possível criar benefícios como folgas, ganhos por produtividade, um extra por um trabalho bem feito e também que o empregador de alguma forma melhore o seu jeito de se relacionar com seus funcionários, pois mesmo que ele pague os funcionários ele também precisa deles para o andamento da empresa.

Para finalizar sugere-se que outros pesquisadores façam pesquisas sobre a atividade agropecuária que é um tema interessante e ainda pouco explorado.

Ressalte-se que apesar de ser no campo, não se pode excluir estudos sobre as causas externas da rotatividade.

Outra variável interessante é estudar possível relação entre as causas do êxodo rural, com as causas da rotatividade, nas empresas rurais.

Também é interessante um estudo sobre recrutamento e seleção na área rural, se seria ou não viável, mas levando em conta grandes propriedades rurais.

Para a ciência da administração foi de extrema importância, pois o tema rotatividade nas empresas é um tema comum mais na área rural e um tema desconhecido e que gera grandes discussões.

7 BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **-Administração de Recursos Humanos - Uma introdução** – São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humano nas organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos: O capital das organizações**-8º edição-São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**-5º edição-São Paulo: Atlas, 1999.

Guia trabalhista On-Line **Trabalho rural** Disponível em:

http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/trabalho_rural.htm Acesso Dia 25 de maio de 2010

MILKOVICH, George T. & BOUDREAUS, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

POMI, Rugenia. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégia e tendência** Volume1- São Paulo: Editora Gente, 2002.

OLIVEIRA, P.S. **Metodologias das Ciências Humanas**. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.

QUALITYMA, Marcelino Tadeu de Assis. **Indicadores de Gestão de Recursos humanos**. 2005. Disponível em <http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao.do?cdnoticia=1276>
Acesso dia 29 de abril de 2010

ZEUCH, Mateus. **Custos da alta Rotatividade**. Disponível em:
<http://matheuszeuch.com/custos-da-alta-rotatividade/> acesso dia 02 de setembro de 2010

APÊNDICE

FORMULARIO

1-Qual e o seu estado civil?

2-Qual a sua idade?

3-qual sua escolaridade (ate que serie você estudou)?

4-Como era o seu relacionamento com seu patrão?

- eram amigos
- tinha uma relação patrão e empregado
- não se davam bem

5-Como ele avaliava o seu serviço?

- reconhecia seu esforço
- não falava nada
- reclamava que não estava bem feito

6-Você tinha alguma motivação para trabalhar alem do seu salário?

- te dava algum beneficio
- ajudava quando você precisava
- não tinha motivação

7-O salário que você recebia dava para você viver bem?

- dava pra comprar tudo que precisava

8-Qual motivo te levou a pedir demissão?