



Gestão de Pessoas e Rotatividade no Agronegócio – Um estudo em uma empresa de Suinocultura em Piraí do Sul, Paraná

Laiza Aparecida Rizental (UEPG) laiza_rizental@hotmail.com

Jéssica Camila Betim (UEPG) betimjessica@hotmail.com

Rafaely Nunes Machado (UEPG) rafa_pg07@hotmail.com

Cláudio Kapp Junior (UEPG) juniorkapp@hotmail.com

Resumo

Devido às características peculiares do agronegócio, existe a necessidade cada vez maior de profissionalizar a gestão de empresas rurais. Observa-se uma grande preocupação com as questões referentes à rotatividade e insatisfação com o trabalho que essas empresas estão enfrentando com seus colaboradores. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar as demandas referentes ao gerenciamento de pessoas em uma propriedade rural e explorar o problema da rotatividade. O presente estudo explora a dificuldade de gestão de pessoas e os altos índices de rotatividade enfrentados por uma empresa do ramo de Suinocultura, na região de Piraí do Sul, Paraná, onde foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com os gestores de RH da empresa e com colaboradores de nível de produção que na empresa são responsáveis pela maior parte dos índices de rotatividade e insatisfação com o trabalho. Os resultados obtidos demonstram que o departamento responsável pela gestão de pessoas na empresa está apresentando resultados aquém do necessário na empresa. Não foram identificados processos formais e comprometidos de recrutamento, seleção e treinamento, prevalecendo uma gestão de modo empírico por parte dos administradores. Com este estudo conclui-se que as abordagens contemporâneas sobre gestão de pessoas nas organizações de outros setores não são condizentes com a realidade que a empresa enfrenta atualmente.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Rotatividade, Agronegócio, Suinocultura.

Abstract

Due to the peculiar characteristics of agribusiness, there is a growing need to professionalize the management of rural enterprises. There is a great concern with the issues of turnover and job dissatisfaction that these companies are facing with their employees. In this context, the aim of this work is to identify the demands concerning the management of people in a rural property and explore the problem of turnover. This study explores the difficulty of managing people and the high turnover rates faced by a company in the Pig Industry in the region of Piraí do Sul, Paraná, where questionnaires were administered and conducted interviews with HR managers of the company and production-level employees in the company who are responsible for most of the indices of turnover

and job dissatisfaction. The results obtained demonstrate that the department responsible for managing people in business is not working as it should, with results far below the theoretically proposed. There are formal and committed company in recruitment, selection and training, prevailing management empirically by administrators. This study concludes that contemporary approaches to managing people in organizations from other sectors are not consistent with the reality that the company currently faces.

Keywords: People Management, Turnover, Agribusiness, Pig Industry.

1 Introdução

A globalização e as constantes trocas de informações influenciam nas mudanças na estrutura e funcionamento de todos os setores da economia, sendo assim, os sistemas agroindustriais passam por mudanças que evidenciam essa nova dinâmica administrativa, baseada na flexibilidade e especialização. No que se refere à modernização e o aumento das pressões competitivas, as empresas estão sendo obrigadas a redefinirem suas estratégias para continuarem atuando nesse mercado com sucesso.

São vários os produtos do agronegócio que são produzidos e comercializados no Brasil, o setor de produção de carnes por sua vez vem ganhando destaque não somente pela geração e produção de alimento, mas também por proporcionar milhares de empregos: mais de 730 mil pessoas dependem diretamente deste setor, sendo responsável pela renda de mais de 2,7 milhões de pessoas (ROPPA, 2002). Segundo a Associação Brasileira dos Criadores de Suínos – ABCS (2011) no ano de 2010, o Brasil abateu 32,5 milhões de suínos inspecionados, um montante de 3,3 milhões de toneladas de carne, situação que mantém entre o país entre os quatro maiores produtores mundiais, atrás apenas da China, União Europeia e Estados Unidos. De acordo com as projeções apresentadas por Souza et al. (2011), o consumo brasileiro de carne suína passará de 2,7 milhões de toneladas em 2010 para 3,2 milhões de toneladas em 2020, representando um aumento anual de 1,8 %.

Na busca pela permanência no mercado agroindustrial, as empresas desse ramo adotaram uma nova visão sob a gestão profissional do agronegócio. Segundo Hoffmann (1987), as novas abordagens da administração rural fizeram com que novas áreas, antes deixadas de lado, buscassem respeito e importância no processo de gestão, finanças comercialização, marketing e recursos humanos tornaram-se importantes na empresa agroindustrial tanto quanto a produção. Ao analisar a importância dessas áreas para geração de emprego e renda, destaca-se como é imprescindível a utilização de mão de obra qualificada para a competitividade desse setor, daí a importância de realizar estudos dos recursos humanos nas atividades relacionadas a todos os elos das cadeias produtivas do setor de agroindústria.

A preocupação com recrutamento, seleção, motivação, avaliação de desempenho, fazem com que as demais funções do setor de RH dirijam as pessoas a trabalharem de maneira mais profissional e menos improvisada. Assim, gerenciar pessoas que trabalham no agronegócio envolve diversas atividades, entre elas a busca por profissionais qualificados, principalmente nos cargos gerenciais. Para algumas categorias, há excesso de pessoas qualificadas e para outras há grande dificuldade em conseguir profissionais que atendam a demandas específicas (AMORIM, 2005).

As consequências de um processo de recrutamento e seleção feito inadequadamente podem acarretar em vários prejuízos para a organização, pois há contratação de pessoas que não se adaptam ao perfil desejado, e isto em pouco tempo se transforma em demissão. Desta forma, os índices de rotatividade continuam aumentando. Os gastos com a rotatividade são altos, por este motivo é necessário que haja conscientização dos empresários de que a boa seleção de colaboradores é um investimento que beneficiará a empresa em todos os sentidos. Ao

selecionar corretamente uma pessoa para um determinado cargo, os custos com treinamento e formação diminuem, aumentando o rendimento do trabalhador e favorecendo assim a produtividade.

Neste contexto, este trabalho tem por objetivo abordar o problema de rotatividade e insatisfação no trabalho enfrentado por uma empresa de suinocultura em Piraí do Sul (PR), fazendo considerações sobre o gerenciamento de Recursos Humanos na empresa.

2Referencial Teórico

2.1 Gestão de Pessoas no Agronegócio

O agronegócio é o motor da economia nacional, registrando importantes avanços quantitativos e qualitativos, vem se mantendo como setor de grande capacidade empregadora e de geração de renda, cujo desempenho médio, tem superado o desempenho do setor industrial, ocupando assim, a posição de destaque no âmbito global, o que lhe dá importância crescente no processo de desenvolvimento econômico, por ser um setor dinâmico da economia e pela sua capacidade de impulsionar os demais setores (COSTA, 2009).

De acordo com Batalha *et al* (2005) comentam que o sistema agroindustrial é composto por complexos agroindustriais e por cadeias de produção que enfrentam um mercado onde há uma competição cada dia mais acirrada, necessitando assim de capacidade produtiva apoiada pela tecnologia e por pessoas capacitadas.

Saber como lidar com pessoas nas organizações é um processo que exige muito mais profissionalismo e responsabilidade do que há anos atrás. O objetivo principal da área de gestão de pessoas é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, atualmente, parceiras do negócio, e não apenas meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

As dificuldades encontradas pelos administradores no que se refere à gestão de pessoas são muitas, pois as pessoas por natureza são complexas, assim como as organizações com seus sistemas e processos. Em pequenas empresas, é comum existir apenas o “setor de pessoal” que se encarrega das exigências legais de contratação, demissão etc. Porém enquanto as empresas vão se especializando e ganhando qualificação, tanto técnica como administrativamente surge a necessidade de aprimorar a gestão de pessoas para além dos aspectos legais.

Segundo Amorim (2005) a gestão de pessoas que trabalham no campo envolve diversas atividades, entre elas a busca por profissionais qualificados para exercer as atividades prescritas em um mercado competitivo. Apresenta-se como um grande desafio gerenciar pessoas que trabalham no agronegócio, pois este processo envolve diversas atividades, entre elas a busca por profissionais qualificados, especialmente para os cargos gerenciais. No que se refere ao setor de produção propriamente dita, há a dificuldade em conseguir reter pessoal qualificado e com profissionalismo, especializados nas atividades exigidas pela função.

O sistema de gestão de pessoas é constituído dos seguintes subsistemas: recrutamento e seleção de funcionários, descrição e análises de cargos, avaliação de desempenho, planos de salários e benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, banco de dados e sistemas de informações, e programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. O modo de conduzir cada um destes subsistemas varia de empresa para empresa, dependendo do objetivo, tipo de mercado em que atua e da qualificação das pessoas (PEREIRA et al., 2004).

Portanto, é de extrema importância que se tenha um cuidado especial com esse capital intelectual. Os setores e áreas que cuidam dos recursos humanos são responsáveis pela função de atrair e empregar colaboradores, assim como capacitá-los e gerenciá-los, para que desenvolvam corretamente suas funções, evitando assim que ocorram alguns problemas desnecessários, como o absenteísmo e a rotatividade, que provocam admissões equivocadas e consequentemente isso se resulta em demissões.

2.2 Rotatividade

A rotatividade ou “*turnover*” é um índice que mede a relação entre as admissões e demissões de uma organização. Em recursos humanos o termo rotatividade é utilizado para definir a transação das pessoas entre uma empresa e o ambiente em que estão inseridas. Este intercâmbio de pessoas é definido pela quantidade de pessoas que são admitidas e posteriormente saem da empresa.

A gestão da rotatividade é um fator que exige muita atenção de todas as organizações atualmente, ressalta Pomi (2005). Quando as pessoas saem da organização, a mesma perde o conhecimento e domínio que estes colaboradores possuem em determinados processos, sejam eles em relação ao relacionamento com clientes, com o mercado ou mesmo negócios.

O alto índice de rotatividade subentende: perda de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional. Estes índices tem repercussão na motivação e no comprometimento de todo o pessoal envolvido com a empresa, gerando mais absenteísmo e mais rotatividade. Isto pode afetar até mesmo a credibilidade da organização junto aos seus clientes (Pomi, 2005).

De acordo com Pomi (2005), a rotatividade pode ser resultado de diferentes fatores como às funções, às atribuições de RH e à falta de critérios de avaliação da qualidade, assim como falhas nos processos e serviços deste setor, como deficiências na contratação; problemas com lideranças; falta de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D); inexistência de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

Brannick (1999) e Epstein (1999) apontam algumas outras causas que podem provocar uma relação deficiente entre o colaborador e a organização em que trabalha, como a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos e as políticas organizacionais, propiciando assim a rotatividade.

As empresas sempre acabam sofrendo perdas com o desligamento de funcionários. Há gastos com recrutamento e seleção, treinamento, com a burocracia contratual, benefícios, encargos, custos de integração e de desligamento e outros gastos operacionais, desse modo, conclui-se que de uma maneira ou de outra, as empresas têm prejuízo durante estes processos (FERNANDEZ, 2003).

Outro elemento muito valioso envolvendo rotatividade trata da perda de *know-how*, de conhecimento, da habilidade técnica ou metodológica que apenas as pessoas que realizaram determinado trabalho possuem, normalmente adquiridos através de investimentos feitos sobre elas. Quando uma empresa perde um funcionário acaba perdendo também todas as informações, conhecimentos e as demais percepções, habilidades e maneiras particulares que ele possui sobre como alcançar mais rapidamente determinado objetivo. Sendo assim, o desligamento de pessoas não implica apenas na perda de um funcionário como também todo o trabalho que demandou tempo e custo para a qualificação deste.

O conhecimento, muito valorizado nos dias atuais, é resultado da experiência e adquirida através de experimentação, análise crítica, interação insistente entre as informações e as pessoas com o ambiente com que interagem (CORTELLA, 2008). Desta forma, o conhecimento construído no interior de uma empresa, independente do setor ou ramo de

atividade exercido, pode ser chamado de conhecimento tácito, que é resultado da experiência humana. Por mais que este conhecimento seja repassado, comunicado ou socializado, só será incorporado por quem o vivenciou diretamente.

2.3 Rotatividade – Gestão e Controle

O controle da rotatividade deve ser encarado como uma tarefa permanente, estratégica e sistêmica, sendo tratado como parte do planejamento corporativo como um todo e não apenas na área de Recursos Humanos.

Neste contexto, o setor de RH deve desempenhar uma atitude diferenciada e estratégica na administração quando se trata de rotatividade, o que significa mudar a mentalidade e capacidade do próprio setor o qual, de acordo com PFEFFER (2010) tem a responsabilidade pela imagem de passividade que é atribuída a ele nas empresas, já que não têm agradado ao lidar com as questões mais cruciais de toda a organização.

Para controlar melhor o problema de rotatividade é necessário investir num processo profissionalizado de captação de pessoas, com ferramentas de recrutamento e seleção mais específicas e competentes. Por menor que seja o investimento de uma empresa nesses processos, sempre haverá alguma oportunidade de torná-lo mais sério, mais científico, mais profissional. Evitando o amadorismo. Ao melhorar a qualidade do processo seletivo, observar-se melhoras nos índices de retenção na mesma proporção.

Contudo, apenas o processo de recrutamento e seleção de pessoas não será capaz de acabar com os efeitos da ausência ou ineficiências de uma gestão. A organização como um todo deve possuir um sistema que favoreça a retenção e satisfação de seus funcionários.

2.3.1 Motivação profissional

Os trabalhadores são considerados a base de todo o progresso e manutenção das organizações em que estão inseridos, por essa razão é que devem se sentir permanentemente produtivos e realizados com seu trabalho, encontrando satisfação naquilo que fazem. Quando se sentem motivados, os colaboradores executam suas tarefas com prazer e dedicação, almejando o melhor desempenho das metas e objetivos empresariais.

Muitas vezes o trabalhador é considerado um simples fator de produção, mas que na realidade funciona como elemento participante de todo o processo organizacional e fator determinante no seu sucesso ou fracasso.

Para controlar a rotatividade e manter os colaboradores motivados não basta apenas implantar projetos motivacionais isolados, que se resumem a dar aumentos salariais que se mostram ineficientes na busca do crescimento e evolução dos funcionários, representando uma política vazia de motivação de pessoas que não garante a redução do *turnover*.

São várias as teorias que ajudam a entender os processos que motivam as pessoas em relação ao seu trabalho, mas praticamente todas, em síntese, afirmam que os fatores que as levam à motivação podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (HERZBERG, 1968 ; BERGAMINI, 1986 E 1989).

Para manter as pessoas motivadas é necessário que se dê atenção a fatores como o reconhecimento e o tratamento dado a elas, fornecendo desafios e novas oportunidades, para que desta forma elas tenham orgulho do próprio trabalho, exercendo suas funções em um ambiente com condições de trabalho adequadas e favoráveis. Cabe ao administrador, nesse contexto, o desafio de criar essas condições para que seus colaboradores trabalhem

motivados, o que não é uma tarefa fácil, visto que as pessoas são complexas, e possuem suas diferenças individuais.

A possibilidade de receber uma melhor remuneração constitui um forte incentivo para as pessoas. Sendo assim, salários e benefícios tornam-se instrumentos de motivação ou desmotivação, por isso devem ser tratados com muita atenção. Os benefícios podem aumentar os níveis de produtividade em uma organização desde que sejam elaborados de maneira correta para atingirem a grande maioria dos trabalhadores, para isso devem ser claros e bem comunicados. De acordo com Amorim (2005), para aliar benefícios aos níveis de produtividade (as comissões, por exemplo), é preciso que haja o controle dessa produtividade. O correto seria que houvesse uma contínua avaliação de desempenho dos funcionários para adquirir um panorama mais preciso dos recursos humanos na empresa para tomada de decisões, o que permite também garantir e aprimorar a eficiência da mão de obra.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho é um estudo de caso para investigar as causas da rotatividade de colaboradores em uma empresa de suinocultura situada na região dos Campos Gerais – PR. Para desenvolver o estudo foi realizada uma pesquisa com forma de abordagem qualitativa e quantitativa.

O estudo de caso é aquele onde existe apenas “um objeto a ser estudado” e onde se deseja encontrar características específicas (de indivíduos, grupos, organizações, eventos, regiões, etc). O estudo de caso é bastante utilizado para apresentar necessidades de investigação de apenas uma parte do universo da empresa que está em questão, a pesquisa tem como propósito a contribuição para o avanço do conhecimento na área (ROESCH, 1999).

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve a coleta dos dados descritivos sobre pessoas, processos e lugares, em contato com o pesquisador, procurando as reais perspectivas da situação que está sendo estudada. Assim como a pesquisa quantitativa Lakatosatal (1991) diz que consiste em investigar a pesquisa empírica, tendo como finalidade a análise das características dos fatos, as principais técnicas usadas para este fim são os questionários, entrevistas e formulários.

De tal forma a pesquisa classifica-se como descritiva, de acordo com Gil (2008) podem-se chamar descritivas pesquisas com utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Assim é justificada a classificação descritiva para este artigo, pois tem como objetivo fazer um levantamento das principais necessidades e características, para entendimento da rotatividade de funcionários dentro de uma empresa de suinocultura.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário contendo questões fechadas para os colaboradores na entrevista de desligamento. A forma de questionários tem um diagnóstico preciso das reais situações e problemas da empresa, pois será atribuída diretamente da fonte dos problemas, tendo em vista que a pessoa questionada pode colocar em questão os seus pontos de vista em relação ao estudo apresentado.

Para o melhor entendimento do processo e a fim de obter dados precisos sobre a população pesquisada, foram analisados apenas colaboradores de um nível de produção – auxiliar 1. Os

dados foram coletados durante cinco meses – agosto a dezembro - e após selecionados, chegou-se a um total de onze questionários respondidos.

A análise foi concluída através das respostas desses colaboradores e as mesmas serviram para uma colocação mais precisa dos motivos de desligamento de funcionários da empresa, e assim pôde-se colaborar com possíveis hipóteses de soluções e melhorias.

4 Resultados e Discussões

Para analisar a realidade enfrentada pela empresa no que se refere aos altos índices de rotatividade de seus funcionários, foram aplicados questionários aos colaboradores que exercem a função de Auxiliar 1 nas entrevistas de desligamento.

O sistema da empresa de suinocultura estudada apresenta-se da seguinte forma: na granja onde são criados os suínos existem diferentes setores: gestação, maternidade, creche, terminação e central de sêmen. Em Cada um dos setores atuam funcionários com determinados níveis de funções e tarefas diferentes: Auxiliar 1, Auxiliar 2 e Líder. Para realizar o estudo deste trabalho foram entrevistados os funcionários que ocupam o cargo de Auxiliar 1, considerado o menor cargo, ou inicial, popularmente chamado de “chão de fábrica”, as atividades realizadas pelos mesmos dependerão do setor em que atuam, mas basicamente pode-se dizer que ajudam nas atividades rotineiras da granja. O cargo ocupado pelos Auxiliares 1 é o que apresenta maior nível de rotatividade na empresa, por esse motivo foi escolhido para realizar o presente estudo.

Através desses questionários foi possível identificar que toda a população desligada no período era do gênero masculino. Em média, contrata-se 90% da mão de obra masculina e 10% feminina, pelo fato de o trabalho executado ser mais pesado, exigindo esforço maior e ser administrado com mais eficiência por homens.

Dentre os motivos pelos quais os desligamentos foram feitos, observa-se na Tabela 1 que 63,63% das demissões foram feitas por iniciativa dos funcionários, do restante os desligamentos ocorreram por iniciativa da empresa, que para o mesmo autor é quando a empresa desliga um funcionário por algum motivo específico, sendo dividido entre demissões sem justa causa (27,27%); e demissões realizadas com justa causa (9,10%). Esses números demonstram claramente o alto índice de desligamentos partindo dos funcionários e não por iniciativa da empresa, o que revela que a gestão da organização não está sendo eficiente em reter seus colaboradores, o que causa um elevado número de *turnover* e, conseqüentemente, tem-se mais gastos com recrutamento e seleção e custos com exames ocupacionais.

Condição de desligamento	Percentual (%)
Pedido de demissão	63,63
Demissão sem justa causa	27,27
Demissão com justa causa	9,10

Fonte: Os Autores (2014)

Tabela 1 - Percentual e Tipo de Demissão

Em relação aos desligamentos com iniciativa da empresa, a gerência declara que os principais motivos que a levam a demitir seus funcionários são respectivamente: faltas - que na maioria das vezes são injustificadas, acarretando mais responsabilidades do que as já existentes aos

colegas de trabalho, além de desmotivar os colaboradores que cumprem corretamente a carga horária de trabalho- seguido de baixa produtividade – a empresa possui metas de produtividade e cada setor e função tem uma tarefa para que esta seja cumprida. Além disso, a cada trimestre os colaboradores recebem um benefício da empresa referente a produtividade obtida nas granjas, por isso, a busca por funcionários verdadeiramente comprometidos é essencial - e por fim, comportamento inadequado – que pode ser incompatibilidade com os colegas e/ou com o líder, descumprimento das normas e políticas da empresa, autoritarismo entre outros fatores. A Tabela 2 abaixo retrata esses dados.

Motivos de Demissão	Percentual (%)
Faltas	42,85%
Baixa Produtividade	28,57%
Comportamento Inadequado	28,57%

Fonte: Os autores (2014)

Tabela 2- Motivos de demissão por iniciativa da empresa

Essa falta de comprometimento dos funcionários com o trabalho acaba trazendo prejuízo para a empresa, que perde tempo e produtividade, conseqüentemente há baixa qualidade no setor de produção da empresa. Para tentar amenizar esse problema a gerência opta por afastar esses funcionários improdutivos da empresa, a dificuldade maior, no entanto, é encontrar novos profissionais para substituir os antigos e começar um novo processo de recrutamento e seleção, processo que demanda tempo e recursos da organização.

A maior parte das demissões, porém, aconteceram por iniciativa dos funcionários, o que preocupa a empresa. Além dos custos ocasionados pelas demissões, a falta de motivação pode ser vista de forma clara através do questionário respondido pelos funcionários desligados. Questionados a respeito dos motivos que os levaram a pedir demissão, houve um equilíbrio nos números que mostram as principais causas de pedido de desligamento, entre elas pode-se destacar: salário baixo, melhor oportunidade profissional, melhor proposta salarial, falta de perspectiva de crescimento na empresa, problemas de relacionamento com a chefia, inadequação a função desempenhada e inadequação com o ambiente de trabalho (Tabela 3, abaixo).

A região dos Campos Gerais possui grandes empresas que fornecem salários e benefícios mais interessantes para os colaboradores e muitos acabaram migrando para essas empresas. O salário pago aos colaboradores é condizente com a função ocupada, além de benefícios recebidos como percentual trimestral de produtividade, alimentação, transporte, entre outros, porém, algumas atividades exigem esforço físico dos colaboradores e muitos não estão dispostos a enfrentar isso, o acesso as unidades produtivas é mais difícil, pois as granjas são distantes da cidade, alguns não se abituam com o ambiente de trabalho e com isso, os colaboradores vão recorrer ao que ela julga mais comodo e o que os beneficiam da melhor forma. Por este motivo, a empresa deve procurar meios de motivar esses colaboradores de alguma forma, melhorando a maneira de gerir, aplicando planos de carreira para o funcionário ter perspectiva de crescimento, melhorando o relacionamento entre líder e subordinado, proporcionando outros tipos de benefícios que os motive a permanecer na empresa.

Motivos de Demissão	Percentual (%)
Salário Baixo	14,28%

Melhor Oportunidade profissional	14,28%
Melhor proposta Salarial	14,28%
Falta de perspectiva de crescimento	14,28%
Incompatibilidade de relacionamento com a chefia	14,28%
Inadequação com a função	14,28%
Inadequação com o ambiente	14,28%

Fonte: Os autores (2014)

Tabela 3 - Motivos de demissão por iniciativa do colaborador

Para tentar entender as razões que levam os colaboradores a sentirem-se desmotivados com o trabalho na empresa, foram aplicados questionários aos funcionários que se desligavam da empresa para identificar as principais causas dessas insatisfações. Como se pode observar na Tabela 4, os resultados revelam uma realidade de falhas referentes ao gerenciamento do setor de Recursos Humanos da empresa, pois as maiores reclamações dizem respeito a questões que são responsabilidade desse setor, como treinamento, incentivo ao bom relacionamento entre funcionários e clima organizacional favorável, assim como oferecer oportunidade de crescimento profissional na empresa.

Reclamações dos colaboradores	Percentual (%)
Falta de Treinamento	18,18%
Falta de Oportunidade de Crescimento	18,18%
Falta de Conhecimento das Metas	12,12%
Falta de <i>feedback</i>	12,12%
Falta de relacionamento com a chefia	9,09%
Falta de remuneração	6,06%
Horário de Trabalho	6,06%
Falta de acompanhamento e orientação	3,03%
Condições de Trabalho	3,03%
Condições de segurança no trabalho	3,03%
Ocupação do cargo	3,03%
Falta de relacionamento com os colegas	3,03%
Falta de conhecimento do chefe	3,03%

Fonte: Os autores (2014)

Tabela 4 - Principais reclamações dos colaboradores

Esses números comprovam a deficiência da empresa em gerir sua mão-de-obra: de um lado a empresa afirma que seus colaboradores não tem comprometimento com o trabalho e apresentam baixa produtividade, de outro lado os colaboradores reclamam da falta de treinamento, ausência de *feedback*, desconhecimento das metas da empresa, falta de perspectiva de crescimento na organização, entre outros. É preciso um equilíbrio e uma preocupação maior com o colaborador. Treinamento e capacitação só trazem benefícios para a

produtividade da empresa. Também é necessário que o colaborador tenha conhecimento sobre as metas da empresa, para que ele contribua com esse processo e entenda que a empresa precisa dele para atingir tais objetivos. Um plano de cargos e salários também contribuiria para que o colaborador soubesse onde ele está e onde ele pode chegar dentro da organização.

A ausência de treinamento para os funcionários já indica uma falha da empresa, pois essa prática é de vital importância para o bom cumprimento das atividades na granja, assim como fornecer um *feedback* sazonal, comparando as metas estabelecidas e os resultados obtidos na produção, para que existam parâmetros claros sobre o que se espera e o que realmente foi alcançado, proporcionando ao funcionário reais condições de avaliar seu desempenho.

Para resolver esse conflito e diminuir o índice de rotatividade na empresa, uma melhor gestão na área de Recursos Humanos na empresa torna-se necessária. O Melhoramento do processo de recrutamento e seleção se reflete na rotatividade, pois dessa forma os colaboradores que entrarem serão bem selecionados e realmente aptos para o cargo que ocuparem.

A empresa não oferece a seus funcionários um clima organizacional que promova o bom relacionamento entre eles e com a chefia, não existe um ambiente propício para a colaboração e cooperação. A motivação dos colaboradores também é um assunto que não recebe tanta atenção por parte dos gestores da organização, os funcionários reclamam da baixa remuneração, que apesar de condizente, não satisfaz o funcionário. Quando o assunto é condições de trabalho ruins, a empresa poderia investir em mais infraestrutura, tecnologias que auxiliassem os colaboradores nos serviços mais pesados e complicados além de ambientes mais estruturados para alimentação, intervalos, até ambientes para descontração e horas de lazer.

Para manter seus funcionários motivados, a empresa pode adotar práticas que incentivem os colaboradores no trabalho, como benefícios e remuneração por desempenho e produtividade. Ambiente e clima agradável fazem com que a pessoa se sinta bem dentro do local de trabalho e o seu serviço torna-se mais produtivo. Assim como oferecer oportunidades de crescimento para os funcionários dentro da empresa, com um ambiente com condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos. Treinamento dos líderes para habilitá-los a saberem qual é a melhor maneira de comunicar-se com os subordinados sem ofendê-los, motivaria e traria um clima mais agradável na empresa.

Se os gestores da empresa compreendessem o que seus colaboradores almejam em relação ao trabalho que executam, e como essa informação é valiosa para promover a motivação e a satisfação de seus funcionários em relação a suas tarefas e funções, receberia em contrapartida uma mão de obra qualificada e motivada para atingir as metas da organização e crescer junto com a mesma em um mercado tão promissor.

5 Conclusão

As técnicas de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração ocorrem de maneira muito aquém do necessário na empresa, contribuindo com a insatisfação por parte dos colaboradores e conseqüentemente falta de motivação para continuarem na empresa, onde não recebem treinamento necessário e nem um *feedback* sobre seu desempenho.

A motivação é um fator que deve ser estudado com seriedade pelos gestores da empresa. Os colaboradores precisam sentir-se bem para trabalhar com dedicação, precisam de um ambiente agradável com os colegas e líderes, além de um clima favorável para desempenhar suas funções corretamente. Observou-se que esse fator ainda apresenta-se como um entrave na gestão da empresa em questão, o que acarreta em um elevado índice de *turnover*, principalmente pela desmotivação de seus funcionários em relação ao trabalho e à própria empresa.

Projetos de treinamento e análise de desempenho, assim como benefícios sobre produtividade e incentivos financeiros seriam alternativas muito benéficas para a empresa, visto que o alto índice de rotatividade traz prejuízos desnecessários e ainda pode prejudicar a imagem da empresa perante seus clientes.

6 Referências Bibliográficas

AMORIM, T. N. G.F.; **Gestão de pessoas no agronegócio**. In: **Agronegócio**. CALLADO, A.A.C. (org.). São Paulo: Atlas, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUÍNOS – ABCS. **Manual brasileiro de boas práticas agropecuárias na produção de suínos**. DIAS, A.C. et al. [Ed]. Brasília: MAPA/ABCS; Concórdia-SC: EMBRAPA Aves e Suínos, 2011. 140p.

BATALHA, Mário Otávio *et al.* **Recursos humanos e agronegócio: a evolução do perfil profissional**. Jaboticabal: NovosTalentos, 2005.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**.1999.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos humanos: o capital humano das organizações** – 8. Ed. – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Maristela. **Agronegócio: o motor da economia brasileira e o dinamismo da economia paranaense**. 2009.

CORTELLA, M. S. **O conhecimento e o sabor do saber**. *Revista DOM* - periódico da Fundação Dom Cabral, a. II, n. 5, março/junho de 2008.

EPSTEIN, J.J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, v.17, p.20-24, Oct. 1999.

FERNANDEZ, H. **Evitando a Falência – garanta o sucesso de seu negócio**. São Paulo: iEditora, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Godoy, A. S. (1995). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Em: *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63.

HOFFMANN, R et al. **Administração da empresa agrícola**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, 1991.

PEREIRA, Mariana de Aragão; VALE, Sônia Maria Leite Ribeiro. MANCIO, Antônio Bento. **Gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte no Triângulo Mineiro**. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v.6, n.2, jul-dez./2004.

PFEFFER, J. **Os funcionários são as estrelas**. *Revista HSM Management*, v. 4, n. 81, julho de 2010.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 310p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas,1999.

ROPPA, Luciano. **Tendências da suinocultura mundial e as oportunidades brasileiras.** Anuário da Pecuária Brasileira - ANUALPEC, p. 281-284, 2002.

SIMCSIK, Tibor **Adequação de recursos humanos** – São Paulo: Futura, 2003.

SOUZA, G.S.; SOUZA, M.O.; MARQUES, D.V. GAZZOLA, R.; MARRA, R. Previsões para o mercado de carnes. Revista de Economia e Sociologia Rural. v.49, n.2, p. 473-492.2011.