

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**TÍTULO: *TURNOVER*: ESTUDO EM UMA PROPRIEDADE RURAL PRODUTORA
DE GRÃOS**

RESUMO: O *turnover*, intrínseco às dinâmicas organizacionais, compreende a saída de colaboradores, seja por decisão própria ou por iniciativa da empresa. No entanto, essa ocorrência acarreta despesas substanciais para as empresas, que englobam desde os procedimentos de recrutamento e seleção até os treinamentos essenciais para suprir as posições vagas. Diante dessa questão, o objetivo geral foi investigar as razões que levam os funcionários ao desligamento, voluntário ou não, em uma propriedade rural produtora de grãos localizada em Campo Novo do Parecis-MT. Este estudo teve natureza descritiva-exploratória, abarcando uma abordagem qualitativa. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa documental, amparada por formulários de entrevistas aplicados a um total de 20 ex-colaboradores desligados no biênio 2020-2021. Nesse intervalo temporal, identificaram-se 15 solicitações de desligamento associadas a questões de foro pessoal, e 5 desligamentos determinados pela empresa, que, segundo os ex-funcionários, tiveram causas de caráter pessoal. Destaca-se ainda que os desligamentos se concentraram em maior medida no setor agrícola da empresa, notadamente na função de operador de máquinas. Nesse mesmo setor, o contingente de demissões se direcionou especialmente aos mecânicos. Revelou-se, ademais, que tanto os ex-colaboradores que optaram por solicitar demissão quanto aqueles dispensados buscaram vinculação à empresa devido à sua notoriedade no âmbito produtivo da região. Os resultados obtidos refletem que os desligamentos se desencadeiam, majoritariamente, a pedido dos funcionários, sob motivos de natureza pessoal. Isso aponta para a necessidade de a empresa aprofundar sobre tal questão, bem como usar ferramentas apropriadas para mitigar o índice de rotatividade. Portanto, os dados sugerem a importância de abordagens mais aprofundadas na gestão do capital humano, buscando compreender os anseios dos colaboradores e implementar medidas eficazes que contribuam para a retenção de talentos e a continuidade do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Rotatividade; Propriedade rural.

ABSTRACT: Turnover, intrinsic to organizational dynamics, encompasses the departure of employees, either by their own decision or at the initiative of the company. However, this occurrence entails significant expenses for companies, ranging from recruitment and selection procedures to essential training to fill vacant positions. Given this issue, the overall objective was to investigate the reasons that lead employees to voluntary or involuntary separation at a grain-producing rural property located in Campo Novo do Parecis-MT. This study took on a descriptive-exploratory nature, embracing a qualitative approach. The adopted methodology was based on documentary research, supported by interview forms administered to a total of 20 former employees who left during the 2020-2021 biennium. Within this timeframe, 15 separation requests were identified, primarily linked to personal matters, and 5 terminations were initiated by the company, which, according to the former employees, had personal causes. It's also worth highlighting that separations were more pronounced in the company's agricultural sector, particularly in the machine operator role. In this same sector, a significant portion of dismissals was directed towards mechanics. Furthermore, it was revealed that both former employees who chose to resign and those who were let go sought affiliation with the company due to its prominence in the region's productive scope. The obtained results reflect that separations are mainly instigated by employees' own requests, primarily stemming from personal reasons. This underscores the need for the company to delve deeper into this matter, as well as employ appropriate tools to mitigate the turnover rate. Therefore, the data suggests the importance of more in-depth approaches in human

capital management, aiming to comprehend employees' aspirations and implement effective measures that contribute to talent retention and the continuity of organizational success.

Keywords: People management; Turnover; Rural property.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) é uma área importante para o desenvolvimento das empresas, por meio dela é possível captar, desenvolver e reter pessoas com a perspectiva de associar novos participantes ao negócio (SILVA et al., 2014). Envolve práticas e políticas que buscam administrar e desenvolver talentos por meio de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamentos e modelos de recompensas que sejam atrativo e possam aumentar a competitividade da empresa (KOMMERS, 2012).

Por mais eficiente que possa ser a GP, sempre haverá rotatividade ou *turnover* de funcionários, há desligamentos que podem ser positivos e promover benefícios para a empresa e outros desligamentos que podem ser negativos e trazer desvantagens para a empresa, uma vez que com a rotatividade em alta pode ocorrer prejuízos como a perda de produtividade, treinamentos, processo seletivo para a contratação de novos funcionários (ARRAES et al., 2008). De acordo com Silva et al. (2014) o *turnover* pode ocorrer de forma involuntária em uma organização e aos indivíduos, uma vez que as pessoas podem ir se demitindo ou sendo dispensados pela organização. A dispensa involuntária ocorre por parte do funcionário quando resolve encerrar o vínculo por algum motivo, sendo substituído por outros funcionários.

A rotatividade de funcionários pode gerar custos para uma organização, pois substituir funcionários resulta na necessidade de novos treinamentos, bem como investimentos na formação do funcionário desligado. Desse modo, os custos com a rotatividade são diversos e envolvem desde novos processos de recrutamento, seleção e formação do novo funcionário, que nem sempre tem uma função simples e fácil de ser substituído, gerando um custo alto o que poderá impactar indiretamente os resultados financeiros da empresa (BARRETO, 2014).

Segundo Kukla (2011) os profissionais do campo são os que recebem menor qualificação, se comparada com as de outros setores como indústria e serviços. Isso influencia diretamente o interesse do trabalhador para trabalhar no segmento rural.

Como nos demais setores da economia, as propriedades rurais precisam desenvolver mais a GP. Nesse contexto envolve ações de planejar, organizar e acompanhar, para que haja bons resultados, sendo importante o treinamento adequado para os profissionais. Uma vez que aplicado da forma correta trará bons resultados na produção nas propriedades rurais (QUEIROZ; ZUIN, 2015).

Nesse sentido, Carvalho e Nascimento (2014) citam que a gestão de pessoas no agronegócio envolve a implantação das técnicas adequadas e profissionais motivados para se chegar à melhoria na produção agropecuária.

Em face do exposto o estudo teve como propósito abordar o desligamento de funcionários de uma propriedade rural localizada em Campo Novo do Parecis – MT. A empresa rural foi criada em 1989, atua como grande produtora na área da agricultura, pecuária, silvicultura e armazenagem.

O estudo foi realizado junto ao setor de gestão de pessoas e tomando por base as entrevistas de desligamento voluntários e involuntários, teve o objetivo geral de identificar as razões que levam os funcionários a pedirem demissão nos anos de 2020 e 2021. Tendo como objetivos específicos, descrever a política de GP da empresa; Fazer um levantamento dos funcionários demitidos e ou pediram demissão nos últimos 2 anos; Listar os motivos que levaram os desligamentos no setor por parte dos funcionários e da empresa.

Portanto, se busca por meio desta pesquisa contribuir para a melhoria da gestão de pessoas em propriedades rurais mato-grossenses, por meio dos dados levantados, os quais trarão evidências que podem subsidiar a GP e assim, propor políticas de retenção para minimizar a rotatividade. No entanto, para que isso ocorra, as causas da rotatividade precisam ser conhecidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas

Segundo Soviensi (2008) a Gestão de Pessoas é reconhecida pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas na organização, uma vez que fica responsável pelo bem mais precioso de uma organização que é o capital humano, ou seja, as pessoas que nela trabalha.

Para Gil (2001, pg. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Nesse sentido, diversos autores destacam que a gestão de pessoas possui processos e práticas que, minimamente, precisam ser entendidas e desmistificadas diante do contexto que as organizações possuem. Considerando o fato de que organizações precisam atrair seus profissionais, Baylão e Rocha (2014), destacam que o papel do recrutamento é anunciar as vagas disponíveis na empresa para o mercado com os cargos e características desejadas pela empresa. Sendo que esse é um processo de suprir a empresa com pessoas que possam ajudar a alcançar os seus objetivos com o perfil ideal para a vaga.

Marras (2011) descreve a seleção de pessoas como uma técnica que tem por finalidade escolher, com uma metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Ainda, o autor nos aponta que esta seleção é baseada na análise comparativa das exigências do cargo, características que é exigida do profissional em termos de habilidades, conhecimento e atitudes para boa atuação de suas funções. No processo de agregar pessoas dentro das organizações, tem-se a seleção de pessoas, o que diferencia na seleção do recrutamento, é que o objetivo do recrutamento é atrair o maior número de pessoas que possuem características básicas exigidas pela vaga. A seleção faz a triagem dos melhores candidatos já atraídos pelo recrutamento, uma espécie de filtro, pois apenas aqueles com perfil mais adequado ao cargo disponível poderão ingressar na organização (FRANÇA, 2009)

Com uma estratégia clara pode-se aplicar as pessoas nas funções, que as pessoas devem fazer ou aprender a fazer e definir o cargo, caso não se desenvolva, conforme o esperado o gestor pode realizar uma troca das funções (KOMMERS, 2021). No qual o papel do gestor é importante, uma vez que ele é quem determina quais atividades, como desenvolver e acompanhar os desempenhos dos funcionários e como devem cumprir na empresa.

Uma vez alocado no cargo, o processo de recompensar pessoas é utilizado para incentivar as pessoas e deixá-las motivadas, uma vez que trata dos benefícios disponibilizados pela empresa aos funcionários, como as recompensas, remuneração e benefícios e serviços. O que segundo Kommers (2021), algumas empresas adotam planos de salários e carreiras para motivar as pessoas a fazerem um planejamento em sua vida profissional, no qual ocorre uma maior perspectiva na carreira profissional para o futuro.

Contratar, alocar e remunerar não são ações suficientes para gerar resultados estratégicos, assim deve ser realizado a capacitação e incremento ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, o que envolve o treinamento e desenvolvimento, entre outros, sendo que o treinamento na empresa deve ser contínuo e constante, uma vez que os aperfeiçoamento devem ocorrer a todo momento, o que deve ser adotado vários métodos, para a identificação das habilidades e competência, perante a necessidade de treinamento na empresa (MARRAS, 2011).

O processo de manter as pessoas em uma organização é tão importante, quanto encontrá-las no mercado. É essencial criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Isso envolve a compreensão da administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais e criar benefícios e remunerações adequadas para cada função, pois é de responsabilidade da empresa cuidar das boas condições da vida e saúde de seus trabalhadores (KOMMERS, 2021). Neste sentido todos os benefícios devem estar em equilíbrio para que não acarrete prejuízos econômicos e pessoais para a empresa.

Por isso é importante o reconhecimento das pessoas, pois algumas ficam satisfeitas com a valorização monetária, outras com o simples reconhecimento do seu trabalho e esforço, o que compete ao gestor utilizar ferramentas certas para compreender as pessoas dentro da organização, e tentar atender as várias expectativas que o funcionário tem com relação a valorização e recompensa (KOMMERS, 2021).

O processo de reconhecer pessoas é usado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e auxiliar na tomada de decisão do gestor, pois fornece informações que dão base para a tomada de decisão. Esse processo determina os critérios para a avaliação do desenvolvimento das pessoas, envolve pesquisa de satisfação dos funcionários, avalia o desempenho e descreve mudanças referente as decisões. Sendo assim o banco de dados é de fundamental importância, pois fica responsável pelo armazenamento de dados de cada pessoa e o sistema de informação fica responsável em processar as informações que auxiliam no processo decisório em relação ao desenvolvimento da carreira profissional dos funcionários (MARRAS, 2011).

2.2 Rotatividade ou *Turnover*

Dentre os processos de gestão de pessoas, o *turnover* está ligado à área “manter pessoas”, foco deste estudo, uma vez que contribuiu para analisar os motivos que levam aos desligamentos.

A rotatividade ou *turnover* de pessoas, conforme Marras (2011) é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros funcionários para a reposição da vaga no trabalho. As movimentações de funcionários devem ser compensadas equivalente entre as saídas e entradas, ou seja, se tiver uma saída deve ser ocorrer uma entrada. A rotatividade (ou *turnover*) se refere ao número de funcionários que são desligados da organização em um determinado período que será usado para comparar ao quadro médio de efetivos, sendo que a rotatividade é indicada por um número que recebe o nome de índice de *turnover*.

O *turnover* pode ocorrer de duas formas, uma delas é quando o funcionário pede demissão por livre e espontânea vontade. A outra se dá por iniciativa do empregador quando a empresa decide substituir o funcionário por outro mais adequado, ou para

diminuir a sua força de trabalho. O que para Medeiros, Alves e Ribeiro, (2012) os desligamentos podem ocorrer de diversas formas por exemplo quando o funcionário solicita a demissão ela pode ocorrer por não estar satisfeito com alguma política da empresa, falta de motivação ou a busca por uma colocação melhor, por outro lado pode ocorrer a dispensa por parte da empresa, quando a empresa pode buscar por profissionais mais capacitados, ou ainda buscar por inovação reestruturação de seus funcionários.

O alto *turnover* pode gerar impacto negativo nas organizações, uma vez que afeta seus resultados pois o *turnover* pode gerar gasto de tempo com recrutamento e seleção, treinamento de novos funcionários assim produzindo custos e desgastes de pessoas dentro da empresa. Diante desta perspectiva algumas empresas quando identifica um índice muito alto *turnover*, passa a realizar entrevistas de desligamentos que segundo Nascimento (2021) a entrevista de desligamento é um bate-papo entre o profissional de RH e os funcionários que estão sendo desligado da empresa independente de ser dispensado ou a pedido do funcionário.

Para Justo (2021), entrevista de desligamento é utilizada como uma ferramenta importante para identificar problemas que podem trazer insatisfação aos funcionários na empresa. Essa entrevista tem como propósito coletar *feedbacks* dos ex-funcionários, afim de melhorar o ambiente de trabalho da empresa. Sendo que estas entrevistas não tem objetivo de procurar os culpados, mas sim formas de ajustar as falhas identificadas durante as entrevistas (NASCIMENTO, 2021).

2.2.1 Impactos dos desligamentos de funcionários

A rotatividade quando atinge um alto índice, pode provocar resultados negativos na empresa e pode levar a perda de talentos ou capital intelectual pelo desinteresse dos profissionais em permanecer na empresa. Isso gera prejuízos com despesas de pagamentos de encargos com a dispensa e novas contratações. Sempre que um funcionário se desliga, há custos, seja humano ou material, visto que a saída de funcionários gera sobrecarga ao setor de gestão de pessoas ou requer novos serviços de empresa que terceirizar o trabalho de recrutamento e seleção, o que gera custos com o financeiro e com tempo gasto em treinamento de novos funcionários (BARBOSA, 2020).

A formula citada na Fig. 2 é indicada para medir a rotatividade da empresa em geral, sem extrair informações qualitativas. Com isso, se o *turnover* for alto não significa que as admissões são ruins ou que os funcionários não estão satisfeitos, uma vez que ela considera somente o número de admitidos. Segundo Furtado (2020), para medir o *turnover* dos funcionários, é indicado considerar somente os funcionários desligados, podendo assim medir a eficiência na retenção dos talentos, sendo que a fórmula fica a seguinte:

Figura 1 - Medir o *turnover*.

$$\frac{\text{Número total de desligados}}{\text{Número total de funcionários}}$$

Fonte: Furtado (2020).

O índice ideal de *turnover* depende de cada empresa, porém o recomendado em geral que não pode ser superior a 10% ao ano ou 1% ao mês. Pois caso seja superior, deve ser investigado onde estão as falhas no processo organizacional.

2.3 Gestão de pessoas no agronegócio nos empreendimentos rurais

A gestão de pessoas é uma das áreas considerada mais importante de uma empresa, na área rural não poderia ser diferente, uma vez que trabalha com o processo de gerenciamento dos profissionais, porém se utilizada de forma correta é uma grande ferramenta, o que se pode gerar altos lucros para a organização e se for deixada de lado pode deixar grandes falhas no processo (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

O que para Chinelato (2021) deve haver uma boa comunicação entre os envolvidos nas atividades agrícolas, pois caso ocorra uma má comunicação, isto pode gerar grandes problemas na execução ou à não execução das tarefas, assim podendo causar grandes prejuízos. Destacou ainda que a motivação dos profissionais na área rural é importante, pois um profissional satisfeito e com habilidades pode elevar a produção da área rural. Além disso, deve ocorrer a valorização e reconhecimento dos profissionais, além de condições adequadas e segurança para o trabalho, uma vez que um profissional valorizado pode gerar mais desenho em suas funções.

O que vem ao encontro com a pesquisa de Vieira filho e Gasques (2016) ao mencionarem que o profissional deve estar sempre motivado, satisfeito e ter as habilidades sempre atualizadas, o que é muito importante para as empresas rurais, uma vez que as pessoas sendo motivadas podem aumentar o desempenho na produção, assim garantindo o sucesso do negócio.

Deste modo, a valorização do profissional e respeito no local de trabalho, manter ambiente apropriado e seguro, é muito importante para manter os trabalhadores satisfeitos, pois desempenham seu serviço com mais eficiência, o que pode garantir o sucesso e assim conquistar mais lucros nas atividades rurais (YAMAUCHI, 2017).

Estudos de Sznitowski *et al* (2019) apontam que se praticado nas organizações a gestão de pessoas da forma correta, poderá ocorrer o reconhecimento dos seus funcionários, como sendo a motivação do sucesso da organização, portanto as pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo de como elas são analisadas. Assim sendo utilizadas as práticas de gestão de pessoas corretamente, pode-se gerar resultados positivos no desempenho organizacional, independente se é em um empreendimento normal ou na área rural, que vem ganhando destaque de melhoria, quanto há outros setores.

Ainda Sznitowski *et al* (2019), citam que as propriedades adotam algumas práticas de gestão de pessoas como o recrutamento e seleção interna e externa, remuneração, incentivos e benefícios, treinamento e qualidade de vida no trabalho, sendo que essas práticas apontam que as propriedade rurais tem certos cuidados com a área de gestão de pessoas, afim de preservar a permanência de funcionários com a perspectiva de oferecerem bons resultados, e ao mesmo tempo funcionários realizados com o trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica aborda um problema que define a apresentação do estudo planejado, sua finalidade é encontrar respostas e levantar hipóteses que podem ser demonstradas ou refutadas pela pesquisa (PRODANOV; FREITAS 2013).

Para ser alcançado o objetivo da pesquisa foi realizado a pesquisa qualitativa. “A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação” (Gil, 2002, pg.135). Assim, o estudo considerou dados das entrevistas realizadas pelos funcionários no momento do seu desligamento da empresa.

Para Goldenberg (2004), a pesquisa qualitativa compreende em um determinado grupo social, de uma organização, de uma instituição ou de uma trajetória, porém o objetivo do pesquisador não será a quantidade de pessoas pesquisadas. No caso deste estudo, os dados compreenderão os desligamentos e os motivos destes relacionados ao número de pessoas que foram admitidos e demitidos na empresa.

A abordagem da pesquisa utilizada foi exploratória, pois segundo Gil (2002 p.41) [...] “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de novas ideias ou a descoberta de determinado problema. Desse modo, este estudo levantou dados sobre os motivos que levam geram a rotatividade de funcionário na empresa, até então desconhecidos.

A pesquisa também foi descritiva por levantar as características da população pesquisada, a qual de acordo com Gil (2002) têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Foram caracterizados o grupo analisado quanto a seu perfil e motivações que levaram a saída da empresa.

De acordo com Lakatos (2003) pesquisa de campo consiste em observar os acontecimentos e fenômenos como aconteceram naturalmente na coleta de dados, nos quais é considerado relevante para a pesquisa. A coleta de dados foi baseada em dados secundários, os quais para Prodanov, (2013) envolvem pesquisa realizada em jornais, registros, estatísticos, periódicos, livros, cartas, dentre outras fontes. Neste estudo os dados foram baseados em documentos da empresa considerando os desligamentos de 2020-2021, sendo os dados obtidos junto ao setor de gestão de pessoas que possui documentos com informações dos funcionários desligados no período, uma vez que todos os funcionários da empresa ao serem desligados participam de entrevista de desligamento, seja voluntário e ou involuntário.

No dia 19/02/2022 foi realizado o levantamento dos dados das entrevistas de desligamentos realizadas pela empresa no período de 2020 a 2021 juntamente com os dois responsáveis pelo setor de Gente & Gestão da empresa. Como amostra, este estudo teve para o período analisado 5 cinco funcionários dispensados e 15 funcionários que pediram demissão correspondendo um total de 20 pessoas.

Sendo então levantado a situação da rotatividade quanto aos motivos que levam aos desligamentos voluntários (pedidos de demissão) ou involuntários (demitidos) para o grupo analisado no período citado.

Os dados coletados nas entrevistas de desligamentos foram separados entre os funcionários que pediram demissão e os que foram demitidos, assim tornou-se possível a separação das perguntas pelos motivos dos desligamentos, e em seguida separados e inseridos em quadros que permitiram relatar os motivos dos desligamentos.

4 RESULTADOS

A empresa analisada iniciou em no ano de 1989 sua atividade na agricultura no município de Campo Novo do Parecis – MT, sendo esse um sonho e idealizando e construído pelo seu fundador. Com o passar do tempo foram surgindo novas possibilidades, em 2006 a empresa passou a atuar em outras áreas agricultura, pecuária, silvicultura e armazenagem.

A empresa busca o equilíbrio entre os pilares social, ambiental e econômico, com objetivo de auxiliar na construção de um futuro melhor, no qual a empresa investe no desenvolvimento sustentável. Em fevereiro de 2022 a propriedade rural contava com 82 funcionários distribuídos nos setores agrícola com 31, armazém 11, administrativo 12, suprimentos 11, pecuária 09 e UBS 08.

4.2 Política de GP da empresa

A área de gestão de pessoas da propriedade rural é composta por 2 pessoas, responsáveis pelos processos de contratação. O processo inicia com o envio do currículo, após análise dos candidatos, enquadrando-se no perfil do cargo passa pela entrevista por competência, e depois pela entrevista técnica e pôr fim a contratação.

Além do processo de recrutamento, a empresa conta com a processo de aplicar pessoas, que acontece quando é contratado um funcionário novo, que é a apresentação da empresa, local de trabalho, e seus colegas. Assim como o processo de recompensar pessoas, que são os benefícios que ela disponibiliza aos funcionários, além do mais aplica o processo manter pessoas ao oferecer programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros.

A propriedade rural conta com o processo de recompensar pessoas que ocorre quando, disponibiliza aos seus funcionários os benefícios como, plano de saúde, seguro de vida, auxílio transportes, plano odontológico, cartão alimentação, premiação por resultado e programa de longevidade, todos esses com o intuito de manter uma qualidade de vida, segurança e bem estar de seus funcionários.

Segundo a responsável pelo setor de Gente & Gestão da propriedade rural, a empresa trabalha com a seleção de funcionários interno e externo, sendo que 90% externo. A seleção interna ocorre quando sai um funcionário, e tem outro próximo aquela função, ocorre uma evolução de cargo.

A propriedade rural adota o processo de integração. Ao ser admitido, o funcionário recebe um vídeo de boas-vindas e depois segue para o escritório para entregar documentos e exames. Em seguida passa para a fase em que a empresa apresenta a missão, visão e valores. Posteriormente vai até a propriedade rural onde toma conhecimento das normas e procedimentos, como horário, regras de segurança do trabalho, conhecer toda a equipe, conhecendo todos os setores da fazenda. O processo de integração demora em torno de 15 dias para ser concluída, e ao fim desse prazo, o funcionário e o seu gestor fazem um relatório sobre como foi esse processo fechando o ciclo da primeira etapa.

Posterior, é feito um acompanhamento do funcionário para verificar se está se dando bem com a equipe, se está gostando, se está faltando ferramentas, como foi o processo de integração e verificar se o processo foi cumprido. Após essas etapas, são reunidos documentos e enviados para o gestor fazer avaliação dos 45 dias, na qual é verificado se o funcionário está indo bem ou se precisa de mais atenção. Posteriormente, fazem a avaliação de 85 dias quando é decidido se o funcionário irá continuar na propriedade rural.

4.3 funcionários demitidos e ou que pediram demissão (2020 a 2021)

Com base na coleta de dados o quadro 02 apresenta a função e setor dos funcionários que pediram demissão e os que foram demitidos na propriedade rural.

Quadro 1: Relação de funcionários demitidos e os que pediram demissão no período de 2020 a 2021.

Pediram demissão	Quant.	Setor	Demitidos	Quant.	Setor
Vaqueiro	2	Pecuária	Vaqueiro	1	Pecuária
Analista financeiro	1	Administrativo	Mecânico	2	Agrícola
Operador de maquinas	3	Agrícola	Operador de maquinas	1	Agrícola
Dosador	1	Agrícola	Dosador	1	Agrícola
Trainee	1	Agrícola			
Motorista	1	Agrícola			
Gestor agrícola	2	Agrícola			
Setor armazém	1	Armazém			
Auxiliar de cozinha	2	Suprimentos			
tec. de segurança do trabalho	1	Armazém			
Total dos funcionários	15		Total dos funcionários	5	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Segundo os dados do quadro 02, observa-se que a rotatividade ocorreu em várias funções, sendo a que mais se destacou para os funcionários que pediram demissão foi a função operador de máquinas. Já para os demitidos foi a função de mecânico que também faz parte do setor agrícola. Com isso, nota-se que a rotatividade é maior no setor agrícola.

4.3.2 Motivos dos desligamentos

Na realização das entrevistas foi solicitado que os ex-funcionários citassem motivos (alguns citaram mais de um) que os fizeram pedir demissão ou que eles acreditavam que teria sido motivo para serem dispensados, os itens mais citados pelos trabalhadores que pediram as contas foram: Abrir próprio negócio/família 3%; Proposta de emprego melhor 17%; Proposta salarial melhor 10%; Falta de adaptação 14%; Motivos particulares 28%; Problemas de Saúde 3% Falta de treinamento 3%; Muita pressão 7%; Dificuldade de relacionamento 10%.

Para os ex-funcionários que foram demitidos a percepção das razões das demissões foram: Não atendeu as expectativas 11%; Dificuldade de relacionamento 11%; Falta de adaptação 11%; Ambiente ruim 11%; Terceirização 11%; Motivos particulares 22%; Cidade longe 11%; Motivos saúde 11%.

Percebeu-se que dos funcionários que pediram demissão o maior percentual, 28% os motivos foram particulares. O segundo maior percentual (17%) foi a proposta de melhor emprego e para 14%, falta de adaptação. Dos demitidos, o maior percentual, 22% foram por motivos particulares. Assim fica evidente que os motivos que mais se destacaram para as demissões não foram relacionados as atividades da propriedade rural, mas sim, particulares. No entanto, observou-se que 11% deles

disseram ter dificuldade de relacionamento, falta de adaptação, ambiente ruim, terceirização, cidade longe e motivos saúde.

4.3.4 Conceito atribuído aos fatores internos da propriedade rural

No quadro 05 é mostrado como os funcionários consideram os benefícios e estrutura propriedade rural.

Quadro 3: Conceito atribuído quanto a fatores internos pelos funcionários demitidos e ou que pediram demissão 2020 e 2021.

Variáveis consideradas	Ótimo	Bom	Regular	Nunca Utilizou	Ruim	Não respondeu	Condição
Plano de Saúde (valor e utilização)	53%	40%		7%			Pediram demissão
		100%					Demitidos
Salário/Remuneração	40%	53%	7%				Pediram demissão
	20%	80%					Demitidos
Uniforme	47%	40%	13%				Pediram demissão
		80%	20%				Demitidos
Infraestrutura	87%	7%				7%	Pediram demissão
	40%	60%					Demitidos
Ambiente de Trabalho	53%	40%				7%	Pediram demissão
		80%	20%				Demitidos
Materiais e ferramentas de trabalho	33%	47%	20%				Pediram demissão
		80%	20%				Demitidos
Conhecimento sobre os outros setores da empresa	53%	47%					Pediram demissão
	20%	80%					Demitidos
Conhecimento sobre as atividades da empresa	73%	27%					Pediram demissão
	40%	60%					Demitidos
Normas e regulamentos internos	47%	47%	7%				Pediram demissão
		100%					Demitidos
Treinamentos oferecidos	53%	33%	7%	7%			Pediram demissão
		80%					Demitidos
Programa de qualidade 5S	67%	27%	7%				Pediram demissão
	20%	60%	20%				Demitidos
Programa de premiação	73%	20%	7%				Pediram demissão
	40%	60%					Demitidos
Segurança do Trabalho	60%	27%	13%				Pediram demissão
		80%	20%				Demitidos
Refeições em Geral	80%	20%					Pediram demissão
	60%	40%					Demitidos
	87%	13%					Pediram demissão

Relacionamento com recursos humanos (férias, questionamento salarial e solicitações em geral)	40%	60%						Demitidos
Relacionamento com seus colegas	53%	47%						Pediram demissão
	20%	60%	20%					Demitidos

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Percebe-se no quadro 03 que dentre os benefícios disponibilizados aos funcionários que pediram demissão, houve um destaque quanto a Infraestrutura, a qual 87% consideram ótima, seguida do relacionamento com recursos humanos (férias, questionamento salarial e solicitações em geral) 87% e refeições em Geral 80%, ambos tidos como ótimo.

Já para os funcionários demitidos o Plano de Saúde (valor e utilização) e Normas e regulamentos internos 100% considerou bom, seguido de Salário/Remuneração, Uniforme, Ambiente de Trabalho, Materiais e ferramentas de trabalho, Conhecimento sobre os outros setores da empresa, Treinamentos oferecidos e Segurança do Trabalho 80%, também percebidos como bom. Nota-se de acordo com o quadro 3 que os benefícios ofertados pela propriedade rural estiveram entre ótimo e bom, no entanto, não foi o suficiente para que permanecessem na empresa.

O que conforme Junior e Silva (2022) é importante conceder benefícios aos funcionários, pois faz com que se mantenham motivados, agrega valor à organização, metas são mais facilmente atingidas, sem contar que a concessão de benefícios é um ganho indireto, assim auxilia os funcionários a suprir alguma necessidade que talvez somente com o salário não seja possível. Embora importante, no caso analisado constatou-se que não foi o suficiente para ficarem na empresa.

4.3.10 Opinião dos funcionários que pediram demissão se trabalhariam novamente na empresa

O quadro 4 apresenta a opinião dos funcionários que pediram demissão quanto a trabalharem novamente na propriedade rural.

Quadro 42: Opinião dos funcionários que pediram demissão quanto a trabalharem novamente na empresa – período 2020 e 2021.

Func.	Justificativa
1	Empresa seria, visibilidade, espelho, boa convivência;
2	Grupo oferece oportunidade para crescer;
3	Salário maior;
4	Não queria sair, porém devido a gravidez de sua esposa;
5	Se tiver uma vaga para Motorista;
6	Se cada um tivesse a sua função daria certo;
7	Empresa boa sem reclamação;
8	Após o processo de transição corporativa (estrutura).
9	Uma empresa conduzida de forma humana;
10	Grupo bom se sente bem acolhido;
11	Pelo respeito e um ambiente familiar com as pessoas;
12	Uma excelente empresa para se trabalhar;

13	Pelos benefícios e salário e por estar junto com a família;
14	Porque a empresa é boa de trabalhar;
15	Com melhorias focadas no setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No quadro 4 nota-se que todos os ex-funcionários trabalhariam novamente na empresa, sendo destacado que a empresa, é boa, conduzida de forma humana e excelente para se trabalhar. Isso conforme Lacerda (2021) ao garantir um bom ambiente de trabalho aos funcionários gera-se pontos positivos, os deixa satisfeitos e conseqüentemente reflete na sua produtividade, pois com os funcionários mais satisfeitos. Pode-se observar também que todos os funcionários disseram que trabalhariam novamente na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo referiu-se aos desligamentos dos funcionários ocorridos em uma propriedade rural produtora de grãos localizada em Campo Novo do Parecis-MT e teve como problemática identificar as razões que levaram ao desligamento dos funcionários, seja voluntário ou não. Desse modo, foi descrita a política de GP da empresa, sendo levantado o número de 15 funcionários que pediram desligamento e 5 funcionários demitidos no período de 2020 e 2021, assim como listadas as razões que levaram os desligamentos.

Identificou-se que no setor agrícola é onde ocorreu maior número de demissões e a função com mais pedidos de demissão foi a de operador de máquinas, bem como de demitidos, já estes o maior número foi na função de mecânicos.

Pertinente destacar que, as causas dos desligamentos, em sua maioria, não têm ligação direta com a atividade da empresa ou com a atividade que o funcionário exerce, mas sim, por motivos particulares.

O estudo contribuiu para gestão de propriedades rurais no que se refere aos motivos dos desligamentos ocorridos, uma vez que foi evidenciado os motivos pelos quais ocorreram as demissões, o setor onde mais ocorreu os desligamentos, bem como a percepção quanto aos fatores internos na opinião dos ex-funcionários, o que permite ao gestor adotar práticas futuras mais assertivas quanto a área de GP na empresa.

Quanto a limitação deste estudo, se refere ao fato de ter sido realizada em uma única propriedade rural de grande porte que produz grãos, portanto, os dados não podem ser generalizáveis a outras propriedades rurais. Também observou a falta de estudos similares em objetos similares, o que dificultou uma discussão ampliada sobre o tema para fins de comparações no que se refere a GP em propriedades rurais de grãos.

REFERÊNCIAS

ARRAES, A. K. de M.; QUEIROZ, S. N. de; ALVES, C. L. B. Mercado de trabalho formal na indústria: comparativo entre as regiões Nordeste e Sudeste nos anos de 1994 e 2004. **Anais...** do II Encontro Internacional Trabalho e Formação de Trabalhadores. Fortaleza:LABOR/UFC, 2008.

BARBOSA, Artur Nunes. Análise do índice de rotatividade em uma empresa de construção civil do estado de São Paulo. Disponível

em:<https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09212020_110939_5f68b6b7b16da.pdf>. Acesso em: 05 de Dez. 2022.

BARRETO, João Felipi Gonçalves de Souza. O desempenho como preditor das intenções de saída: A idade faz a diferença? Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. **Instituto Universitário ISPA**, 2014.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 13 de Mai. 2022.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHINELATO, Gressa. 2020, Como fazer a gestão de pessoas no agronegócio?. Disponível<<https://blog.aegro.com.br/gestao-de-pessoas-no-agronegocio/>> Acesso em: 01 Nov. 2021.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FURTADO, Marcelo. Como calcular o *turnover*: aprenda 5 tipos diferentes de calculo. Disponível em: < <https://blog.convenia.com.br/como-calcular-turnover/>>. Acesso em: 05 Maio 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

JUNIOR, Ilton Curty Leal; SILVA, Anne Jéferson C. da. A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente – Um panorama da região sul fluminense. Disponível <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf> Acesso em: 14 Maio 2022.

JUSTO, Andreia da Silva. **Entrevista de desligamento: as principais perguntas e dicas para fazer do jeito certo!** Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/entrevista-de-desligamento/>>. Acesso em: 04 de Maio 2022.

KOMMERS, Lisiane Neuberger. Os desafios estratégicos nos processos de gestão de pessoas: um estudo na empresa “totens pizzaria”, de Joinvile-SC. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1410/Lisiane%20Neuberger%20Kommers.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 de Fev. 2022.

KUKLA, Nei Antônio. **A mão-de-obra como um dos diferenciais de sucesso**. 2011. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/cadeia-produtiva/espaco-aberto/a-maodeobra-como-um-dos-diferenciais-de-sucesso-71730n.aspx>>. Acesso em: 29 de Set. 2021.

LACERDA, Felipe. **Por que investir em um bom ambiente de trabalho?** 2021. Disponível em: <<https://beecorp.com.br/razoes-para-investir-em-um-bom-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 29 de Mai. 2022.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

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 da alfa comércio ltda. **Revista Connexio**, 2012.

NASCIMENTO, Thais do: **Entrevista de desligamento: objetivo, importância e exemplos de perguntas**: Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/entrevista-de-desligamento>>. Acesso em: 04 de Dez. 2021.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 13 de Mai. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luís Fernando Soares. **Agronegócios: Gestão Inovação e Sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273896811_Agronegocios_Gestao_Inovacao_e_Sustentabilidade_Livro_-_Ed_Saraiva>. Acesso em: 08 de nov. 2021.

SILVA et al. *Turnover*: uma análise dos principais motivos da rotatividade de pessoal de uma indústria de produtos de higiene pessoal em Anápolis. Disponível em: <<https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/TCC-25-06.pdf>> acesso em: 08 de nov. 2021.

SOVIENSKI, Fernanda. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**. v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SZNITOWSKI, A. M. et.al. Gestão de pessoas e suas práticas no contexto das propriedades rurais produtoras de grãos em mato grosso. **Revista Unemat de Contabilidade**. v. 8, n. 16, 2019.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. **Agricultura, estrutura produtiva e sustentabilidade ambiental**. Brasília: Ipea, 2016.

YAMAUCHI, Fernanda. A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, **Campus de Tupã**. Tupã, 2017.