
ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DA EMPRESA PARQUE DAS AVES SOB A ÓTICA DA TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Caroline Ghilardi

Centro Universitário Dinâmica das Cataratas, PR, Brasil

Giuliano Derrosso

Centro Universitário Dinâmica das Cataratas, PR, Brasil

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar os fatores que geram a rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves, sendo uma empresa atuante no ramo turístico da cidade de Foz do Iguaçu, no estado do Paraná, desde o ano de 1994. Foi proposto sugestões para reduzir os índices atuais de rotatividade através de pesquisas qualitativas e quantitativas; juntamente com documentos fornecidos pela empresa, questionários realizados com colaboradores e entrevistas com a proprietária e ex-colaboradores; embasamento bibliográfico; observações e análise dos dados coletados, ou seja, foi realizada essa pesquisa para identificar os fatores causadores da rotatividade, e conseqüentemente para poder auxiliar a empresa a diminuir esses atuais índices. Existem vários fatores causadores da rotatividade no Parque das Aves, podendo-se citar como principais: conflito; cultura organizacional; tomada de decisão individual; entre outros. Observou-se que são necessárias algumas melhorias para auxiliar na diminuição destes índices atuais, principalmente a contratação de supervisores para os setores existentes na empresa. Existem várias maneiras que podem estar auxiliando na redução destes índices de rotatividade, necessitando de algumas mudanças referente à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Rotatividade. Melhorias. Contratação. Mudanças.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the factors that generate the employee turnover Parque das Aves, being an active branch of the tourist city of Foz do Iguaçu since the year 1994 the company was proposed suggestions to reduce current rates of turnover through qualitative and quantitative research; along with documentation provided by the company, questionnaires and interviews conducted with employees with owning and former employees; bibliographic basis; observations and analysis of data collected, ie, this research was conducted to identify the causative factors of turnover, and consequently to be able to help the company reduce these current rates. There are several factors causing turnover in the Parque das Aves, and may be cited as major: conflict; organizational culture; individual decision making; among others. It was noted that some improvements to help decrease these current rates, especially hiring supervisors for existing sectors in the company are required. There are several ways that may be helping to reduce these turnover rates, necessitating some changes related to people management.

Keywords: Turnover. Improvements. Hiring. Changes.

1. INTRODUÇÃO

Um assunto que se destaca na administração de empresas é a gestão de pessoas, pois é algo muito discutido e valorizado, que visa alcançar os objetivos esperados pelas organizações através da cooperação dos indivíduos. Para isso é necessário haver pessoas motivadas; qualificadas e compreensivas, ou seja, verdadeiros parceiros da organização.

Juntamente com a gestão de pessoas é importante destacar a rotatividade de colaboradores que as empresas possuem, também conhecida como *turnover*. A palavra *turnover*, é um termo inglês, que significa o

movimento referente às entradas e saídas de colaboradores de uma empresa.

Hoje em dia a rotatividade é um tema importante, porque para gerenciar o *turnover*, é necessário entender as conseqüências que a empresa possui através da rotatividade de seus colaboradores.

É necessário manter colaboradores produtivos, pois com um nível elevado de rotatividade pode implicar além dos custos, como também, insatisfação, pouca produção, desmotivação dos colaboradores que ficam na empresa, reduzindo a qualidade dos serviços prestados por eles. Para que a empresa consiga ter desenvolvimento é necessário possuir participação dos colaboradores, ou seja, obter pessoas motivadas e valorizadas na organização.

O tema deste artigo será o de analisar o índice de rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves, localizada na cidade de Foz do Iguaçu – PR, sob a ótica da teoria do Comportamento Organizacional. Este artigo procurará responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as principais causas dos atuais índices de rotatividade do Parque das Aves?**

Para responder esta pergunta, o objetivo geral deste trabalho é o de Avaliar os fatores que geram a rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves. Como objetivos acessórios temos: a) analisar o ambiente organizacional do Parque das Aves e b) Analisar os fatores/causas que geram a rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves sob o enfoque da Teoria do Comportamento Organizacional. Foi realizada uma pesquisa diagnóstica no Parque das Aves, na área de gestão de pessoas, pois a empresa possui problemas de rotatividade de seus colaboradores.

O artigo iniciará com uma caracterização da empresa, depois serão apresentados os conceitos básicos da Teoria do Comportamento Organizacional, na revisão de Literatura. Após será apresentado o percurso metodológico utilizado neste trabalho, análise dos resultados da pesquisa realizada e as considerações finais.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Parque de Aves é um empreendimento brasileiro e particular, que foi montado com capital estrangeiro. Em setembro de 1993 após receberem o registro como zoológico da categoria A do IBAMA, os proprietários compraram o terreno de 16 hectares de floresta ao lado do Parque Nacional do Iguaçu. Sem nenhum conhecimento sobre condições de estabelecer uma empresa no Brasil, eles começaram com o desafio de montar um parque de aves.

No dia vinte de agosto de 1994 o parque foi inaugurado. A inauguração solene aconteceu no dia sete de outubro de 1994. A empresa atualmente é gerida por uma das proprietárias do estabelecimento.

Os proprietários encontraram em Foz do Iguaçu o local adequado para um antigo sonho, de criar um parque dedicado à preservação dos animais. Ao longo dos anos a área que anteriormente era degradada, vem sendo ativamente recuperada, e a mata abriga hoje mais de cem espécies de aves, segundo anotações do setor técnico.

É um empreendimento privado, onde a renda arrecadada é direcionada para investimentos na manutenção e estudos científicos. O horário de funcionamento inicia-se às 8h30 até 17h00, todos os dias, inclusive nos feriados. Atualmente o parque conta com cento e trinta e um colaboradores.

No Parque das Aves a rotatividade de colaboradores é um assunto que preocupa a direção, pois buscam entender qual o verdadeiro motivo para a existência desse problema. Possui dez setores na empresa, sendo que os índices de rotatividade são: Serviços gerais (150%); Educação Ambiental (110%); Administração (80%); Biologia (70%); Loja (70%); Manutenção (50%); Lanchonete (30%); Departamento Comercial (20%); Veterinária (20%) e Bilheteria (8%), conforme dados da empresa, retirados do livro de registro dos colaboradores do período de 2012 até maio de 2014.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta etapa procuraremos apresentar a teoria do Comportamento Organizacional, sob o qual o trabalho está estruturado. O autor Robbins (2010, p.7) descreve o “comportamento organizacional”, como:

Um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Segundo Griffin (2006, p. 4): “[...] a compreensão do comportamento humano no ambiente organizacional é uma necessidade fundamental de todos os gestores, tanto os atuais quanto os que aspiram a um posto no futuro [...]”.

Entende-se como comportamento organizacional o estudo dos indivíduos, grupos e estruturas que fazem parte das empresas, ou seja, possui foco no que as pessoas fazem nas organizações e como que esse comportamento afeta o desempenho dos mesmos. Tem como objetivo analisar as empresas juntamente com as pessoas que compõem o ambiente organizacional, envolvendo vários assuntos, como: desempenho; rotatividade; trabalho, entre outros. (ROBBINS, 2010)

O comportamento organizacional estuda a forma de como as pessoas comportam-se nas empresas, ou seja, envolve as pessoas e o ambiente de trabalho. (GRIFFIN, 2006)

Atualmente existem vários desafios e oportunidades no que diz respeito ao comportamento organizacional. Seguindo essa visão, Robbins (2010, p.13) exemplifica algumas mudanças existentes nos dias atuais, afirmando que:

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. Examinemos rapidamente as enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações. O funcionário típico está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de minorias estão entrando no mercado de trabalho; o downsizing e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que prendiam os funcionários a seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para se adaptarem às rápidas mudanças.

O comportamento organizacional vai variar dependendo da forma com a qual as pessoas são tratadas nas empresas, ou seja, é a forma como as pessoas vêem a organização como um todo. (LACOMBE, 2011)

De acordo com Dubrin (2003, p. 7): “[...] uma meta importante do comportamento organizacional é melhorar a eficácia da organização, isto é, a extensão pela qual uma organização é produtiva e satisfaz as exigências [...]”.

Para o autor Griffin (2006) o comportamento organizacional acontece através da interação entre as pessoas e o ambiente organizacional; também através de como as pessoas comportam-se no ambiente organizacional e o ambiente externo, havendo assim interação entre as áreas, ou seja, o comportamento organizacional procura

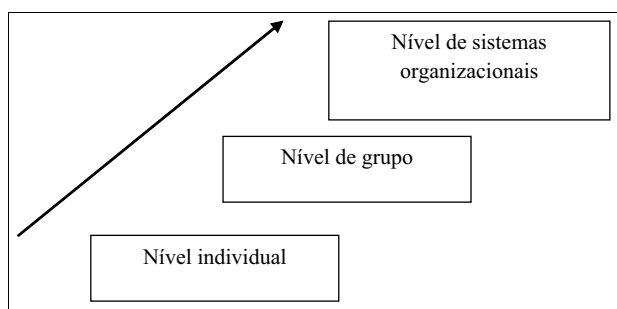
entender o comportamento humano nas organizações; as organizações como um todo e a relação entre indivíduo e empresa.

Para o autor Griffin (2006, p.7) o comportamento organizacional é dividido em três áreas, sendo fundamentais para compreender o comportamento organizacional:

não podemos estudar o comportamento individual [...] sem levar em conta, necessariamente, a organização. No entanto, considerando que esta influencia as pessoas e é por elas influenciada, não compreenderemos plenamente o comportamento individual sem antes aprendermos um pouco sobre a organização. Do mesmo modo, não podemos estudar as organizações [...] sem nos concentrarmos nas pessoas que atuam dentro delas. Mais uma vez, entretanto, veremos apenas parte do quebra-cabeça. No final das contas, temos de levar em conta as partes e também o todo.

Conforme Robbins (2010) na medida em que as pessoas caminham do nível individual até o organizacional, aumenta o entendimento das pessoas em relação ao comportamento dentro das organizações, sendo cada nível originado pelo anterior. Como pode ser identificado no quadro 01.

Quadro 01: Modelo básico de comportamento organizacional



Fonte: Robbins (2010, p.21)

Conforme Robbins (2010) juntamente com o comportamento organizacional existem duas variáveis que devem ser consideradas, que são: variáveis dependentes e variáveis independentes, abordados na sequência.

Variáveis dependentes

O autor Robbins (2010, p. 22) diz que: “[...] As variáveis dependentes são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator [...]”.

As variáveis dependentes mais conhecidas nas empresas são: rotatividade; absenteísmo; satisfação no trabalho; produtividade. (ROBBINS, 2010)

Segundo Robbins (2010, p. 28): “[...] o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho [...]”.

Variáveis independentes

As variáveis independentes são as determinantes

da produtividade, rotatividade, satisfação do trabalho, entre outros. Enfim, são causas de mudanças em uma variável dependente. As variáveis independentes são divididas em três níveis, que são: variáveis no nível individual; variáveis no nível de grupo e variáveis no nível de sistema organizacional. (ROBBINS, 2010)

O comportamento dos colaboradores nas empresas é afetado por muitas variáveis, que vão desde variáveis ambientais até aos fatores individuais de cada pessoa. (GIBSON, 2006)

Variáveis no nível individual

Para Robbins (2010, p.26) o conceito de variáveis no nível individual é:

As pessoas entram para as organizações com características que influenciam seu comportamento no trabalho. As mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo, estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características podem ser muito pouco alteradas pelo esforço de gerenciamento [...]. Existem outras quatro variáveis no nível individual que afetam o comportamento dos funcionários: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

As variáveis independentes no nível individual são: características biográficas; personalidade e emoções; valores e atitudes; habilidade; percepção; motivação, aprendizagem individual e tomada de decisão individual. (ROBBINS, 2010)

Variáveis no nível de grupo

Dentre as variáveis independentes existem as variáveis no nível de grupo, onde Robbins (2010, p.262) faz uma definição:

Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a atingir determinado objetivo. Os grupos podem ser formais ou informais. Entendemos por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização de um trabalho [...] Ao contrário, os grupos informais não são estruturados formalmente nem determinados por uma organização. Esses grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de interação social.

Conforme Gibson (2006, p. 234): “[...] comportamento organizacional não é apenas uma composição lógica do comportamento dos indivíduos, ele é constituído também de interação de grupos e de atividades dentro desses grupos [...]”.

Variáveis no nível de sistema organizacional

Sobre as variáveis no nível de sistema organizacional Robbins (2010, p.26) faz uma definição:

O comportamento organizacional alcança seu

mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos. Da mesma forma que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, sua cultura interna, as políticas e práticas de recursos humanos, além das mudanças e estresse, tudo isso tem impacto sobre as variáveis dependentes.

3.1 ROTATIVIDADE

O autor Marras (2011, p. 50) define a rotatividade e suas funções:

É o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

A rotatividade é classificada como uma variável dependente, ou seja, é um fator que é afetado ou causado por outro fator. (ROBBINS, 2010)

Segundo o autor Lacombe (2011, p. 222): “[...] a rotatividade de pessoal, ou turnover,[...] é, em geral, calculada para períodos mensais, semestrais ou anuais [...]”.

Lacombe (2011, p.223) explica alguns fatores que podem contribuir para a insatisfação dos colaboradores, e conseqüentemente os principais motivos dos índices de rotatividade existentes:

É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão mais comum, as relações entre as pessoas, o moral do pessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo para insatisfações. Deve-se concluir quais as razões que estão levando em conta à rotatividade. Especial atenção deve ser dada às entrevistas de desligamento e à sua análise.

As empresas possuem altos custos em relação à rotatividade, pois além dos gastos com rescisões, são necessários recrutamento, seleção, e também isso tudo afeta nos índices de produtividade mais baixos. Ocasionalmente também perda de conhecimento e muitas vezes perda de qualidade. (LACOMBE, 2011)

Existem inúmeras causas sobre a rotatividade de colaboradores nas empresas, ou seja, os principais podem ser classificados como: política salarial; oportunidades; benefícios; tipo de supervisão; motivação; entre outros. (FERREIRA, 2001)

Para diminuir os índices de rotatividade deve haver melhores condições no ambiente de trabalho; avaliação do desempenho dos supervisores, ou mesmo, gerentes, e também, é necessário abrir novas oportunidades aos colaboradores, ou seja, oferecer incentivos e progresso dos mesmos na empresa. (FERREIRA, 2001)

A rotatividade de pessoas traz para as empresas

muitos malefícios, como por exemplo: dificuldade de manter equipes unidas em busca do mesmo objetivo; perda de produtividade e dificuldades na realização de tarefas, muitas vezes por falta de conhecimento e habilidades para exercer as funções designadas. (ALVES e OZAKI, 2009)

Fazer análises e avaliações dos índices de rotatividade é importante, pois quando os índices são altos podem ser causas decorrentes de problemas na empresa, ou até pode estar relacionada com problemas do mercado em geral. Possuir colaboradores satisfeitos e motivados pode contribuir para a diminuição de rotatividade na empresa, sucessivamente irá diminuir também os custos que são decorrentes a rotatividade. (ALVES E OZAKI, 2009)

Conforme Alves e Ozaki (2009, p. 171): “[...] a rotatividade de pessoal está diretamente ligada à área operacional, principalmente dos colaboradores com menor tempo de casa [...]”.

4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa diagnóstica no Parque das Aves, na área de gestão de pessoas, pois a empresa possui problemas de rotatividade de colaboradores, com isso é necessário estudar todos os setores da empresa, juntamente com o problema analisado.

4.2 MÉTODOS DE PESQUISA

O método utilizado nessa pesquisa foi quantitativo e qualitativo, através do quantitativo é possível obter os dados quantificados, através de números (gráficos/tabelas); já no qualitativo poderá ser realizadas observações e entrevistas para poder obter maior visão do problema trabalhado.

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

4.3.1 Pesquisa Bibliográfica

Conforme Vergara (2004, p. 48): “[...] pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isso é, material acessível ao público em geral [...]”.

A pesquisa bibliográfica possui vantagem, pois permite uma grande cobertura de fenômenos, sendo muito utilizada em pesquisas onde necessita dados dispersos pelo espaço. Uma pesquisa bibliográfica proporciona maior entendimento de vários autores sobre o mesmo assunto. (GIL, 2008)

4.3.2 Pesquisa Documental

Uma pesquisa documental são documentos que estão no interior de órgãos privados e públicos, ou mesmo, que estão juntamente as pessoas, como por exemplo: registros, ofícios, memorandos, entre outros. (VERGARA, 2004)

A pesquisa documental foi de grande importância para este trabalho, pois houve necessidade de fazer análise nos livros de registro dos colaboradores do Parque das Aves

para levantar dados sobre admissões e demissões, e também documentos emitidos da própria contabilidade da empresa, como: tabelas de salários; folha ponto; entre outros.

4.3.3 Entrevista

A entrevista foi aplicada juntamente com a diretora proprietária do Parque das Aves, no dia trinta e um de Março de 2014, sendo uma entrevista semi-estruturada, gravada. Também foi aplicado entrevistas com quatro ex-colaboradores da empresa, sendo realizadas através de contato telefônico, gravado e depois transcrito, no dia 04 de Abril de 2014. O objetivo dessas entrevistas foi coletar as informações, analisar a percepção e visão que os ex-colaboradores e também a proprietária tem sobre a empresa, e principalmente sobre a rotatividade.

4.3.4 Questionário

O questionário foi inicialmente aplicado no dia quatorze de Março de 2014 e encerrou no dia vinte de Março de 2014, onde envolveu colaboradores dos dez setores do Parque das Aves sendo questões fechadas. Para conseguir medir as respostas dos colaboradores foi utilizada a escala de Likert, pois conforme o autor GIL (2008) é uma elaboração simples e de caráter ordinal.

Totalizou em sessenta e oito perguntas, onde foi usado (1) Concordo; (2) Concordo em parte; (3) Discordo. Esse total de perguntas foi necessário, pois foram utilizados os três níveis que influenciam o comportamento organizacional. Esses níveis são: Nível individual; nível de grupo e nível de sistemas da organização. É importante lembrar que cada um desses níveis possui as suas variáveis, que totalizou em dezoito variáveis independentes que são: Características biográficas; personalidade e emoções; valores e atitudes; habilidade; percepção; motivação; aprendizagem individual; tomada de decisão individual; Comunicação; tomada de decisão no grupo; liderança e confiança; estrutura do grupo; conflito; poder e política; equipes de trabalho; políticas e práticas de recursos humanos; desenho e estrutura da organização e cultura organizacional. Para cada variável independente foi elaborado quatro questões. Foi aplicado o questionário para cento e seis colaboradores, onde todas as perguntas foram respondidas, ou seja, ninguém deixou perguntas em aberto.

4.3.5 Observação

De acordo com Roesch (1999, p. 148): “[...] as observações são realizadas em intervalos regulares e dirigem-se aos indivíduos na situação de trabalho ou a processos de trabalho [...]”.

A observação foi realizada nos dez setores da empresa, caracterizando como observação não-participante, coletando fatos importantes para a contribuição da pesquisa.

4.4 POPULAÇÃO ALVO

O Parque das Aves hoje possui cento e trinta e um colaboradores, sendo que esta pesquisa atingiu todos os setores da empresa, ou seja, teve como população alvo a maioria dos colaboradores, totalizando cento e seis pessoas; e também a proprietária e quatro ex-colaboradores.

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa será possível verificar as técnicas que foram utilizadas, que caracterizam-se como: técnica estatística e técnica de conteúdo.

A análise estatística auxilia na pesquisa, pois a mesma calcula as amostras, ou seja, os dados levantados. Através dela é possível resumir e chegar a um resultado final, encontrando significados e ajudando a interpretar todos os dados (KERLINGER, 1980).

Para obter uma análise de conteúdo, é preciso ter material qualitativo, fazendo um estudo dos dados coletados para depois poder fazer análise das regras e elementos existentes. Com essa análise é preciso compreender, aprofundar e extrair os dados de maior relevância para o estudo, devendo ser rigorosa, eficaz e precisa (RICHARDSON, 2011).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise deste capítulo se dará da seguinte forma: Primeiramente serão identificados os fatores que possuíram maior pontuação através das respostas dos colaboradores da empresa obtidas através da aplicação dos questionários, onde serão identificados através de somatória, ou seja, os fatores que possuíram maior pontuação estarão sendo descritos em ordem decrescente, conforme tabela 01. É importante lembrar que esses fatores que os colaboradores evidenciaram são na opinião deles os que estão contribuindo com o índice alto de rotatividade do Parque das Aves.

Neste capítulo 5 serão analisados os principais fatores/causas que geram a rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves, identificados através dos resultados dos questionários.

Tabela 01: Fatores causadores de rotatividade do Parque das Aves

Pontuação	Resultado em ordem decrescente
773	Conflito
723	Cultura organizacional
702	Tomada de decisão individual
679	Personalidade e emoções
677	Valores e atitudes
647	Equipes de trabalho
643	Estrutura do grupo
639	Desenho e estrutura da organização
632	Habilidade
611	Tomada de decisão no grupo
608	Percepção
602	Motivação
564	Políticas e práticas de recursos humanos
550	Comunicação
546	Poder e política
541	Liderança e confiança
469	Aprendizagem Individual

Fonte: Dados recolhidos com os questionários aplicados

5.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Através dos dados coletados dos livros de registro dos colaboradores do Parque das Aves, foi possível fazer um cálculo do índice de rotatividade dos últimos dois anos.

Conforme Robbins (2010, p.24): “[...] Rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente, que pode ser representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Rotatividade} = \frac{A + D}{N} \times 100; \text{ onde:}$$

A= Admissões

D= Demissões no período

N= Número de funcionários no período inicial

A seguir estará sendo ilustrado a tabela 02 com o

Tabela 02: Índice de rotatividade entre os anos de 2012 a 2014

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (2012-2013-2014)				
	Admissões	Demissões	Nº de colab. no período inicial	Resultado
Serviços Gerais	28	26	18	150%
Ed. Ambiental	8	8	7	110%
Administração	9	6	9	80%
Biologia	19	8	19	70%
Loja	11	10	14	70%
Manutenção	15	6	21	50%
Lanchonete	5	2	11	30%
Dep. Comercial	1	1	4	20%
Veterinária	1	-	2	20%
Bilheteria	1	1	12	8%

Fonte: Dados recolhidos através dos livros de registro da empresa

Através da observação foi possível confirmar isso, pois no caso do setor dos serviços gerais existem apenas mulheres, sendo que ficam praticamente todo o tempo sozinhas, não estando nenhuma pessoa cobrando, ensinando, no momento do trabalho.

Com a aplicação dos questionários, entrevistas e também com a observação foi possível confirmar que o conflito é a principal causa do alto índice de rotatividade na empresa, pois esse fator ocorre com frequência em alguns setores.

5.2 CONFLITO

Inicialmente quando os colaboradores foram questionados, foi possível verificar que o principal problema enfrentado hoje, são os conflitos existentes na empresa. A

índice de rotatividade dos dez setores do Parque das Aves.

Pode-se verificar que os índices maiores de rotatividade que ultrapassaram cem por cento encontram-se nos seguintes setores: Serviços Gerais e Educação Ambiental.

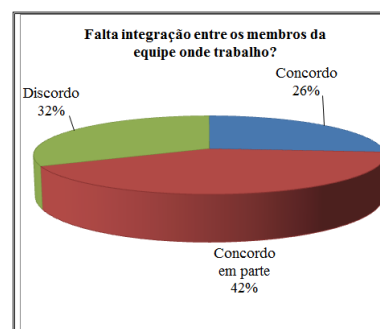
É importante ressaltar que a proprietária sabia que era frequente a troca de colaboradores no setor dos serviços gerais, mas até o presente momento a mesma não imaginava que existiam também níveis altos de rotatividade nos outros nove setores da empresa, sendo que não tinham ao certo os números referentes os índices reais de turnover na empresa.

Uma pergunta feita para a proprietária foi: Quais os fatores que causam rotatividade dos colaboradores da sua empresa?

Então, eu acho que é porque temos uma falta de um supervisor, nós temos a gerente do setor que está muito ocupada, com muito serviço, precisamos de um supervisor ou supervisora que trabalhe junto com os funcionários, pois vejo isso na manutenção (construção), onde temos uma turma de homens com um supervisor trabalhando junto, onde funciona muito bem. (Proprietária)

questão que possuiu uma somatória maior comparado a outras questões sobre conflito, foi: - Falta integração entre os membros da equipe onde trabalho?

Gráfico 01: Falta integração entre os membros da equipe de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas respostas dos questionários

Através do gráfico 01 é possível observar que as pessoas concordam que está havendo falta de integração, pois foram questionados cento e seis colaboradores, e apenas trinta e dois por cento discordaram com a afirmação.

Como o Parque das Aves é um ambiente de trabalho considerado grande, as pessoas são divididas nos setores, principalmente nos serviços gerais; manutenção e biologia, assim conseqüentemente trabalham mais sozinhas, separadas, fazendo seu trabalho individualmente, faltando integração entre os membros dos mesmos setores, pois formam assim os “grupos de amizade”.

A maioria dos colaboradores concordam de alguma forma que existem conflitos pessoais entre as pessoas na empresa. Conforme entrevista realizada concluiu-se que os maiores conflitos na empresa, são conflitos pessoais. Foi observado que existem muitas conversas paralelas, causando assim baixa produtividade e conseqüentemente problemas, pois um exemplo disso foram brigas por motivos de “fococas”, tendo assim as chamadas “panelinhas” nos setores, causando muito tumulto, falta de harmonia e interesse no ambiente de trabalho.

Também a maioria dos colaboradores, ou seja, setenta e seis por cento concordam que de alguma forma a desmotivação pode estar sendo uma razão para possuir conflitos nos setores da empresa, sendo que a desmotivação pode estar ligada aos problemas e conflitos enfrentados por eles dentro dos setores da empresa.

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo Robbins (2010; p.501): “[...] A cultura organizacional se refere a um sistema compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais [...]”.

No item sobre Cultura organizacional, foi feita a seguinte pergunta:- Todos os colaboradores obedecem as mesmas regras na empresa, não há distinção?

Essa é uma questão que realmente foi confirmada através da observação. O modo como a empresa utiliza com os colaboradores é igual para todos, não foi presenciado nenhum tipo de diferenciação. Há igualdade, o relacionamento é o mesmo entre gerente e demais colaboradores, o tratamento também, igual para todos.

Através dos questionários conclui-se que vinte e um por cento dos colaboradores discordaram com a afirmação, ou seja, existem pessoas dentro da empresa que acreditam que existe algum tipo de distinção, ou seja, diferença no tratamento.

Gráfico 02: Todos os colaboradores obedecem as mesmas regras na empresa, não há distinção?

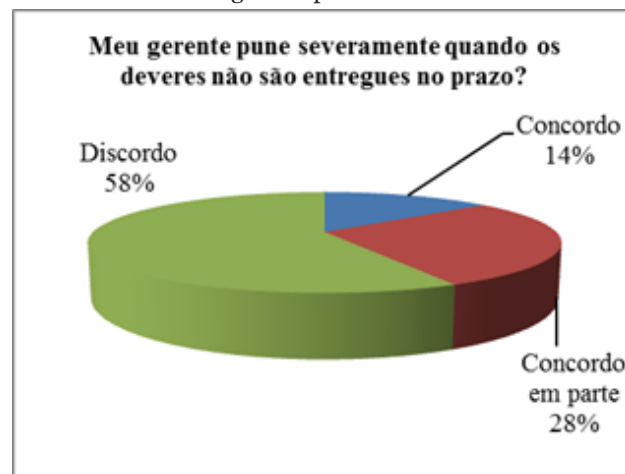


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas respostas dos questionários

Também foi feita a seguinte pergunta: - Meu gerente pune severamente quando os deveres não são entregues no prazo?

É possível observar no gráfico 03 que cinquenta e oito por cento dos colaboradores discordam com essa pergunta, ou seja, na opinião deles os gerentes não punem severamente os colaboradores quando os deveres não são entregues no prazo, enfim, a cultura organizacional da empresa proporciona isso, deixando os colaboradores possuir certa liberdade, tomando até proporções maiores.

Gráfico 03: Meu gerente pune severamente quando os deveres não são entregues no prazo?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas respostas dos questionários

Sobre a cultura organizacional conclui-se que é um fator que possui grande relevância principalmente sobre a administração e também na rotatividade dos colaboradores em uma empresa, pois conforme o autor Robbins (2010) é preciso contratar pessoas que se igualam aos valores da empresa, porque se isso não acontecer, resultará em pessoas desmotivadas e com falta de comprometimento, sendo um fator que influencia em índices altos de rotatividade, pois muitas vezes estão insatisfeitos com a empresa e com o trabalho, sendo que a cultura engloba o todo da empresa, ou seja, missão, visão, objetivos, entre outros.

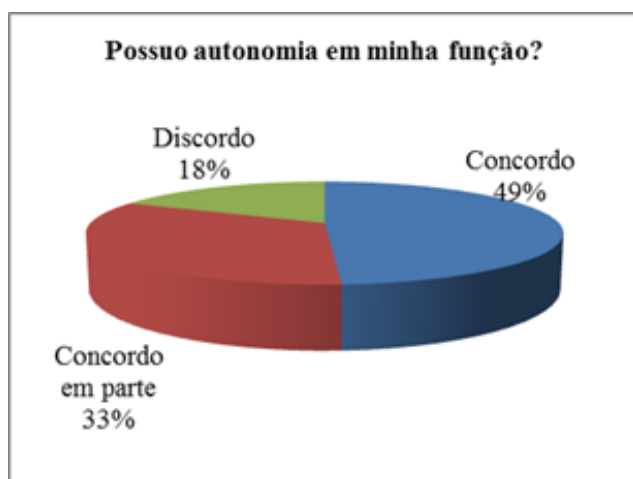
5.4 TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL

Sobre autonomia, foi perguntado: - Posso autonomia em minha função? Conforme gráfico 08, apenas dezoito por cento das pessoas discordaram totalmente da questão. Fica evidente que os colaboradores acreditam possuir de alguma forma autonomia nas funções exercidas.

Sobre essa questão a proprietária disse:

“Quando eu estou envolvida com um projeto, eu sempre chamo, peço para olharem, analisarem e darem uma opinião, os outros setores também fazem isso, pelo menos na manutenção e nas aves com certeza, eles fazem reuniões, todos falam, expressam suas opiniões”.

Gráfico 04: Posso autonomia em minha função?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas respostas dos questionários

A ex-colaboradora A disse: “Quando eu trabalhava lá, eu fazia o trabalho como achava melhor, eu tinha tarefas que deveriam ser seguidas, mas eu tinha autonomia para ver quando iria fazer”.

Através da observação foi concluído que os colaboradores não possuem total autonomia nas funções, pois todas as iniciativas, ou mesmo, serviços realizados são passados anterior a cada gerente.

Conforme os questionários e as entrevistas com ex-colaboradores percebeu-se que na opinião deles possuem liberdade e autonomia nas funções exercidas, causando assim certo desentendimento entre as informações coletadas.

A tomada de decisão individual interfere no *turnover* pois existem erros que acabam atrapalhando os julgamentos na hora de decidir algo na empresa, como por exemplo: uma contratação de um colaborador que não possui perfil ou mesmo, habilidade suficiente para exercer determinado cargo.

Na empresa é importante antes de tudo entender como as pessoas interpretam a realidade, com o objetivo de eliminar a diferença entre realidade e percepção. A tomada de decisão nas organizações é uma questão de sobrevivência, pois são feitas escolhas para alcançar os objetivos; baseado nos propósitos existentes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente um fator causador de sucesso para as empresas em geral é obter e reter profissionais habilitados e comprometidos com a organização. Mas hoje um problema que muitas empresas enfrentam para conseguir reter seus colaboradores é a alta rotatividade destes profissionais, sendo de extrema importância saber planejar e principalmente administrar corretamente os recursos humanos, evitando assim fatores negativos enfrentados por muitas empresas.

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar os fatores que geram a rotatividade dos colaboradores do Parque das Aves. Através desta pesquisa foi possível analisar todo o ambiente organizacional e analisar os fatores e causas que geram a rotatividade sob o enfoque da Teoria do Comportamento Organizacional, sendo estes os objetivos específicos deste trabalho.

Foi escolhido a teoria do comportamento organizacional para a realização deste trabalho, pois como o assunto era rotatividade de colaboradores, obteve a necessidade de aprofundar o estudo sobre esse assunto, pois como é algo relacionado entre as pessoas e a empresa, era necessário saber onde estava o problema, ou seja, se era relacionado ao indivíduo, grupo ou estrutura organizacional. O comportamento organizacional é um estudo que auxilia as empresas que buscam eficácia organizacional.

A fim de responder o objetivo geral deste trabalho foi necessário fazer um cálculo das taxas de rotatividade da empresa dos últimos três anos, para realmente saber quais eram esses índices enfrentados atualmente. Foi utilizado também pesquisa bibliográfica em livros; pesquisa em documentos fornecidos pela empresa, entrevistas; questionários e observações. Após analisar todos os dados coletados foi possível identificar os fatores e causas que estão gerando a rotatividade nesta empresa, sendo os principais destaques: Conflito; Cultura organizacional e Tomada de decisão individual.

O conflito é uma variável no nível do grupo, que significa haver alguma incompatibilidade entre as pessoas; a cultura organizacional está relacionada no nível da organização, ou seja, possui problemas com os valores, com a cultura e características da empresa. Já a tomada de decisão individual é no nível do indivíduo, que significa que cada pessoa decide conforme as suas percepções, podendo influenciar nos índices de rotatividade.

Conclui-se que para conseguir diminuir os itens identificados como causadores do *turnover*, a empresa precisará contratar profissionais habilitados para a área de seleção de pessoal, e também para implantar novo processo de recursos humanos, com o objetivo de contratar pessoas capacitadas e qualificadas na empresa e obter um trabalho realmente voltado para a redução de rotatividade dos colaboradores. Também foi proposto contratar supervisores para auxiliarem no dia a dia, para diminuir os conflitos, e também para haver maior controle da empresa perante os colaboradores, visto que hoje não existe. Outra sugestão foi melhorar o *feedback* na empresa, pois é de suma importância ouvir os colaboradores, deixá-los a par dos acontecimentos e claro, fazer com que todos participem da organização.

Como principais limitações destaca-se o pouco tempo utilizado para a aplicação dos questionários e também das entrevistas. Em relação às entrevistas com ex-colaboradores houve dificuldade, pois as pessoas não tinham interesse em querer auxiliar para resolver um problema enfrentado pela empresa. Percebeu-se também que necessitava de uma pessoa diferente, ou seja, estranha para estar aplicando os questionários, pois as pessoas poderiam ficar mais à vontade e poderia obter respostas mais sinceras.

Buscou-se com essa pesquisa identificar os fatores internos do Parque das Aves que estão auxiliando para que haja um nível alto de rotatividade dos colaboradores, então sugere-se que para futuras pesquisas poderia ser enfatizado esse mesmo assunto mas englobando

os pontos turísticos da cidade de Foz do Iguaçu, para analisar se nesses lugares também possuem esse mesmo problema de *turnover*.

Por fim, o Parque das Aves deve continuar analisando como estão os novos índices de rotatividade, ou seja, deve estar constantemente avaliando esse fator para conseguir consequentemente diminuir esses índices atuais de rotatividade ao passar do tempo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian Fernanda; OSAKI, Yaeko. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal**: estudo realizado na empresa A. Rel. S/A.1 ed. São Paulo: 2009. Disponível em <sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/download/1172/864>. Acesso em: 18 de set. 2013

DUBRIN, Andrew. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, Mário César.; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. 2001, vol. 5. Disponível em <www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200009&script=sci_abstract> Acesso em: 17 de set. 2013.

GIBSON, James L. Organizações: **Comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed.- São Paulo: Atlas, 2008

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

RICHARDSON, R. et. al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Caroline Ghilardi é Graduada em Administração pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC). E-mail: carolfz@hotmail.com.

Giuliano Derrosso é Mestre em Administração (UEM-PR), Graduado em Psicologia. Professor dos cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC). E-mail: gderrosso@yahoo.com.br.

Como citar:

GHILARDI, Caroline ; DERROSSO, Giuliano (2014). Análise da Rotatividade da Empresa Parque das Aves sob a Ótica da Teoria do Comportamento Organizacional. *Revista de Administração da Unime*, v.1 (2), 42-50. Disponível em <https://novarau.wordpress.com/2014/12/22/rau-volume-1-numero-2-jun-dez-2014-2/>.