



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

ESTUDO DE CASO
A DESVALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, FATOR DETERMINANTE NO
AUMENTO DA ROTATIVIDADE.

NATAL

2011

AÉCIO DORNELLES FERNANDES

INTRODUÇÃO

A DESVALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, FATOR DETERMINANTE NO AUMENTO DA ROTATIVIDADE.

A INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Estudo de caso apresentado à Faculdade Natalense para o desenvolvimento do RN - FARN, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão Estratégica de Pessoas.

ORIENTADOR: Profº Flávio Emílio Monteiro Cavalcante.

NATAL

2011

A DESVALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, FATOR DETERMINANTE NO AUMENTO DA ROTATIVIDADE.

INTRODUÇÃO

Com tantas mudanças vinculadas ao mercado organizacional atualmente, o segmento de ensino vem se destacando, se concretizando e crescendo a cada dia. Com esse crescimento, novas formas de gestão vão se desenvolvendo, proporcionando características que necessitam de uma análise mais específica. A instituição de ensino a qual relataremos o caso, passa atualmente por uma situação que expõe bem essa forma de mudança, essa ferramenta não atribuída de forma correta, pode implantar em diversos pontos falhos na obtenção dos resultados, dificultando o propósito de tal mudança que é a princípio possibilitar o crescimento e desenvolver um diferencial competitivo dentro da organização.

A MUDANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Considerando as mudanças no ambiente organizacional e as novas ferramentas utilizadas pelas organizações nos últimos tempos, percebe-se plenamente as mudanças do ambiente externo que exige da organização a capacidade continua de respostas rápidas e eficazes. Neste caso de ensino, estudaremos uma instituição de ensino superior, a qual recentemente passou por uma mudança organizacional muito significativa, isso certamente se concretiza por se tratar-se de uma área em constante crescimento, a área educacional. Hoje este mercado é um meio de contínuo desenvolvimento, que vem sendo muito valorizado e visto por grandes organizações com bons olhos, como uma boa forma de lucratividade.

Tendo em vista o crescimento deste mercado, as especulações também se destacam em torno deste nicho organizacional, grandes instituições já estabelecidas, percebem esses mecanismos de crescimento e tendem a se instalar e conseguir uma boa fatia deste mercado, isso se retrata no caso em estudo.

Uma grande organização já conceituada percebeu essa oportunidade de mercado em continuo crescimento e então adquiriu um das principais organizações que no momento passava por dificuldades internas por se tratar de uma empresa familiar, mas que por sua vez era muito bem estabelecida no mercado, com uma marca já concretizada e com um público representativo. Como já explicito, essa grande organização, visualizando esse mercado em expansão, adquiriu 100% das ações da instituição em estudo com o propósito de facilitar o alcance de seus principais objetivos, que em momento é expandir de forma concreta uma rede de ensino superior por todo o país.

O NOVO MODELO DE GESTÃO

Então, para termos uma visão melhor da situação organizacional atual da instituição, exponho o ocorrido com Pedro Sampaio, assistente administrativo, colaborador da empresa a cerca de 3 anos, faz parte da área administrativa da organização, responsável pela liberação de todos os insumos necessários na realização das atividades, faz então, parte de um setor de enorme importância e que gerencia de certa forma a ordem funcional da instituição. Suas tarefas sempre bem realizadas atendem a necessidade e superam as expectativas sempre indagadas aos processos propostos. Todos na instituição conhecem o comprometimento e competência de Pedro Sampaio, que certamente por fazer parte de um setor de extrema representatividade no ambiente organizacional, torna-se visível e notória a sua disponibilidade em ajudar e fazer com que os processos se realizem de forma prática e construtiva, proporcionando um crescimento pessoal, profissional e propositalmente setorial, isso tendo em vista que o setor do qual Pedro Sampaio faz parte é extremamente unido e motivado em realizar suas responsabilidades da mais construtiva forma possível.

Conseqüentemente, investir em um mercado mais que promissor, ter em mãos uma marca já conhecida e conceituada no mercado, é sem dúvida uma ferramenta diferenciada que propositalmente traz consigo a implantação de novas atividades e pontos positivos que tem como principal meta, alcançar os

objetivos estabelecidos, podendo então, identificar novas formas na realização e concretização das atividades de forma mais completa e ágil.

A intensidade e a velocidade com que as mudanças atingiram toda organização foram percebidas rapidamente por seus colaboradores, tal mudança organizacional proporcionou a implantação de novas ferramentas administrativas, um novo modelo de gestão adotado pela organização, que certamente modificou a forma de gerir já conhecida por todos os colaboradores da organização, essas novas ferramentas implantadas, trouxeram consigo fatores que certamente dificultaram o andamento das atividades já estabelecidas, como também, o processo de aprendizagem dessas novas formas de trabalho que foram especificadas pela nova gerência organizacional, criando então um impasse percebido entre os colaboradores e que gerou uma certa resistência em aceitar as modificações estabelecidas pela nova organização, certamente isso se enfatiza pela falta de preparo e treinamento não dado aos mesmos, já que esses não têm conhecimento ou capacidade adequada de adaptar-se as novas mudanças e políticas internas adotadas pela instituição, propiciando então a insatisfação e a má interpretação dos fatos impostos pela empresa.

A recente forma administrativa estabeleceu com suas novas políticas, diversas modificações em cargos e inúmeras substituições, importantes modificações que se retratam na condição de novos mecanismos gerenciais. Essas modificações surgem trazendo consigo uma nova característica de trabalho, isso tendo em vista que grande parte de seus colaboradores foram remanejados de suas funções, sendo assim, imposto um rodízio de tarefas e atividades a todos que de forma direta ou indireta concretizam os mais importantes meios para a realização de todos os processos.

A FALTA DE VALORIZAÇÃO

Com tantas mudanças trazidas pela nova organização, um novo modelo de gestão pode ser percebido de forma nem sempre positiva, mas que de certa maneira trará mecanismos modificadores que proporcionarão crescimento

profissional, atendendo então as expectativas impostas pela nova diretriz, e certamente precisará a cada colaborador, perceber e tentar atender as necessidades esperadas, além do mais as práticas estão impostas, e cada profissional tende a se assemelhar, e se familiarizar com políticas passadas ou futuras que são direcionadas pelo mercado profissional.

Tais modificações no novo modelo organizacional implantaram dúvidas, surgiram diversas novas formas de realizar atividades até então rotineiras, isso tanto para colaboradores como para setores em geral. Dentro da nova forma de gerenciamento, muitos sentiram dificuldade na estabilização das novas ferramentas impostas pela administração, setores de grande importância dentro da estrutura organizacional vêm sendo prejudicados pela falta de preparo, ou até mesmo, falta de capacidade para orientar-se e difundir esses conhecimentos aos demais, isso com relação as mais "modernas" ferramentas de gestão.

Para melhor entendimento, a situação de Pedro Sampaio volta a ser relatada. Ele percebeu que com todas essas mudanças, inúmeros pontos tornavam a realização dos processos mais difíceis, dificultando suas atividades anteriormente realizadas de forma prática e objetiva.

Arthur Fonseca é Técnico de Nível Superior, chefe imediato de Pedro Sampaio, foi de sua responsabilidade passar todas essas novas metodologias implantadas pela organização, isso sem muitos detalhes, sem nenhum treinamento específico, tornando falha a implantação dessas novas ferramentas que foram impostas sem nenhuma especificação concreta. Tantas mudanças fizeram Pedro Sampaio e Arthur Fonseca conviver com a insegurança, tanto pelo novo modelo de gestão adotado nas atividades rotineiras, como pelo aumento de demissões e propositalmente uma rotatividade crescente, situação esta que tornou-se fator negativo aos aspectos primários na visão de ambos.

Pedro Sampaio, Arthur Fonseca, e grande parte dos colaboradores sentiram-se prejudicados pela nova forma de gestão adotada pela instituição, certamente pela falta de orientação, valorização e motivação percebida pelos colaboradores nas novas políticas adotadas pela recente gestão imposta.

Pedro Sampaio enfatiza, "sem essa troca de informação necessária para atender as exigências na realização dos processos, grande parte das modificações são realizadas de forma indesejada, desenvolvendo assim, formas negativas e erradas na conclusão do objetivo esperado." Arthur Fonseca também retrata seu pensamento sobre o assunto "... mudanças são bem vistas, e bem vindas, necessárias em um mercado concorrido como o atual, conviver com modificações construtivas também, o que não se pode permitir é que essas mudanças sejam entepostas a pontos falhos que sobressaiam as melhorias desejadas."

Pedro Sampaio chegou a conclusão que toda essa modificação organizacional, tem como principal objetivo diminuir custos, reter despesas, e de certa forma coibir a realização de processos não necessários ao ponto de vista da nova gestão, formando então ferramentas limitadoras no processo antes desenvolvido.

O setor de Recursos Humanos, setor esse de extrema importância dentro de qualquer empresa, se retrata bem a situação exposta por Pedro Sampaio. Não se percebe valorização alguma por parte do setor aos seus colaboradores, setor que tem como propósito apoiar seus funcionários e fazer com que o relacionamento profissional e interpessoal seja o melhor possível dentro e também fora da organização, como, desenvolver junto às novas políticas adotadas pela empresa, mecanismos que minimizem pontos que a primeira vista possam desenvolver ferramentas falhas e negativas, que não sejam tão benéficos aos seus colaboradores. Ou seja, uma organização que não desenvolve um bom relacionamento entre empresa – colaborador, tende-se a enfatizar muitas falhas, assim descumprindo os primários e mais importantes conceitos de gerir uma instituição, que certamente é valorizar as pessoas a que essa empresa se faz.

Todo colaborador busca na organização a que consiste, características que tornem sua relação profissional mais passiva, como o respeito, reconhecimento, *feedback*, e segurança. Ou melhor, todos querem ser valorizados como ser humano e como profissional.

Até se percebe algumas formas benéficas adotadas pelo Setor de Recursos Humanos da empresa, embora quase sempre essas políticas não atendam a real necessidade de grande parte do quadro de funcionários, a falta de valorização é certamente um dos principais fatores que instalam a desmotivação em seus colaboradores. Colaboradores estes que são o espelho da organização, todas as ações criadas para melhoria da equipe, essa que faz parte da empresa, refletiram nos resultados e nos objetivos impostos pela instituição.

O AUMENTO NA ROTATIVIDADE

Portanto, uma empresa atuante num mercado em pleno desenvolvimento, que atua num nicho de mercado bastante promissor, deve sempre utilizar a ferramenta de incentivo, orientação e valorização de seus colaboradores, permitindo então um crescimento contínuo entre empresa - colaborador. Embora sabido destas e outras informações, a empresa, ou melhor, o setor de Recursos Humanos, principal departamento de desenvolvimento de pessoas dentro de qualquer organização, na maioria das vezes não utiliza essas ferramentas, propiciando então no aumento da rotatividade interna, que propõe numa negatividade considerada, isso ponderando o grande investimento feito por parte dessa má gestão.

Todo profissional insatisfeito busca novas oportunidades, isso é o que vem ocorrendo na organização em estudo, atualmente esses profissionais migram para outras instituições, ou melhor, para as concorrentes, levando entre tantos pontos promissores o conhecimento adquirido dentro da instituição.

O PROBLEMA

Dentre os pontos expostos, a rotatividade vem se acentuando dentro da organização, proporcionado pelos diversos fatores já retratados, como também pelo mercado que em ascendente mudança proporciona melhores cargos

profissionais. Essa rotatividade não é algo desejado por alguns dos profissionais que fazem parte da organização, muitos destes, são colaboradores sem uma boa estrutura de ensino, que receiam em não conseguir outro emprego, e então se tornam reféns das ferramentas adotadas pela gestão fracassada. Esse receio condiciona os mesmos a continuar realizando suas atividades na premissa da insatisfação, desenvolvida pela falta de reconhecimento, o que certamente não é algo bom, tanto para a organização, quanto para o colaborador.

Pois então, minimizar esses aspectos negativos é algo de caráter urgente, uma empresa nesta situação deve utilizar ferramentas de gestão de pessoas o quanto antes, o que, de forma direta, não é aspecto prioritário dentro da instituição atualmente, mas, certamente irá se tornar prioridade assim que os primeiros resultados negativos surgirem, levando em consideração a representatividade desta organização dentro do mercado organizacional.

Essas e muitas outras dificuldades são vista no caso exemplificado e explorado mais uma vez de Pedro Sampaio, que tem percebido todas essas mudanças da maneira mais prejudicial ao bom funcionamento das atividades, seu chefe Arthur Fonseca, não conseguiu se adaptar as novas formas de gestão da empresa, e teve como saída a solicitação de desligamento da organização, Pedro Sampaio viu a equipe a qual fazia parte se desfazer, Thiago Trindade é outro colaborador que lidava diretamente com Pedro Sampaio, embora desenvolvesse bem suas funções foi demitido sem maiores explicações. Em meio a um mercado promissor, existia a incógnita de sair de sua zona de conforto, continuar fazendo parte de uma empresa onde não existe perspectiva de crescimento, podendo a qualquer momento ser desligado sem nenhum motivo inerente, ou procurar outras oportunidades, iniciar uma nova jornada profissional e daí fazer com que sua carreira tomasse uma nova direção, ariscando no novo, tentando caracterizar como principal fator motivacional a mudança, mudança essa que trouxe consigo toda essa situação, mas que de certa forma, vem a acrescentar e possibilitar o desenvolvimento profissional de toda uma instituição.

Pois bem, como Pedro Sampaio poderia chegar a uma conclusão satisfatória, continuar colaborando com uma organização que passa por uma crise administrativa, onde não possa lhe proporcionar nenhum aspecto de crescimento, ou buscar no mercado uma nova oportunidade de trabalho onde possibilite ao mesmo chegar a tão sonhada satisfação financeira, profissional e além de tudo pessoal?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

A instituição de ensino a que se refere o estudo é de nível superior, atua no mercado a cerca de 30 anos, atualmente vem passando por uma mudança organizacional determinante em toda sua estrutura, isso devido à venda de grande parte de suas ações. Com essa mudança, percebeu-se por parte dos colaboradores da empresa, a falta de preparo em vários setores determinantes na decisão dos processos administrativos, como exemplo o setor de Recursos Humanos, tal não assimila as novas práticas de forma clara e de certa forma, torna as novas ferramentas um ponto dificultador dentro do ambiente organizacional, gerando então diversas características negativas, como o aumento da rotatividade. Tendo como exemplo, identificamos os pontos percebidos e relatados por Arthur Fonseca e Pedro Sampaio, ambos colaboradores da organização, que de forma direta tiveram sua rotina organizacional prejudicada pela falha implantação das novas ferramentas de gestão, adotadas pela instituição após a aplicação das novas políticas organizacionais.

Palavras - chaves: Mudança organizacional; ambiente organizacional; rotatividade; recursos humanos.

ABSTRACT

The school referred to is the study of higher education, operates in the market about 30 years, currently is undergoing an organizational change in determining its structure, that due to the sale of much of their actions. With this change, it was perceived by employees of the company, the lack of preparedness in various sectors factors in the decision of the administrative processes, such as the Human Resources department, this does not assimilate new practices in a clear and somewhat makes a point that hampered new tools within the organizational environment, generating so many negative features, such as increased turnover. Taking as an example, we identify the points perceived and reported by Arthur Fonseca and Pedro Sampaio, both employees of the organization, which had directly affected by their organizational routine failed implementation of new management tools, adopted by the institution after the introduction of new organizational policies.

Words - keys: organizational change, organizational climate, turnover, human resources.

FONTE DOS DADOS

Os dados foram obtidos através da observação, e também através do cotidiano existente com os gestores e funcionários em geral da Instituição de Nível Superior que estudamos. O fato ocorre desde 2007 - 2008, atualmente, ainda pode ser detectado diversas práticas consideradas dificultadoras aos processos organizacionais da empresa.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 45 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração; Recursos Humanos e Psicologia.

A metodologia indicada deverá iniciar:

- 1) Discussão sobre os temas principais abordados no caso, como; Mudança organizacional; Novas práticas de gestão; Falta de valorização aos colaboradores; Aumento na rotatividade;
- 2) Leitura individual, e discussão em pequenos grupos;
- 3) Levantamento de soluções para as situações-problema;
- 4) Discussão das alternativas em plenária;
- 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

A situação exposta tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática da implantação de novas formas de gestão que não são expostos de forma construtiva, tornando ponto negativo algo que se bem concretizado, pode se tornar um diferencial no acirrado mercado empresarial.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Mudança organizacional

Com tantas mudanças acontecendo no mercado organizacional, Gil (2001), enfatiza essa modificação e expõe que todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Podemos perceber que as pessoas têm uma boa tendência em se adaptar as mudanças, isso se bem planejado e implantado tais modificações de forma construtiva. Para Dutra (2008, p. 127): "O processo de aprendizagem organizacional está vinculado ao de desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização". Já Chiavenato (2009), expõe que as organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia que passa. Seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja alterando o comportamento das pessoas, seja mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando diferentes características em sua estrutura e em seus processos.

Cada colaborador tem uma necessidade, um objetivo específico, procura-se então atender de forma construtiva as expectativas que este profissional tem para suas carreiras, Chiavenato (2009), retrata que as pessoas são diferentes no que tange a motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Pode-se identificar diversos pontos facilitadores para o bem estar destes colaboradores, cabe então ao setor pertinente, estabelecer práticas e políticas para se alcançar essa motivação tal desejada a todo ciclo profissional.

Práticas de gestão de pessoas

As novas práticas de gestão vêm se aprimorando e se adaptando a um mercado cada vez mais acirrado e exigente. Dutra (2008), diz que cada profissional sabe quais são seus objetivos, sabe o que quer e aonde quer

chegar, pois bem. É destinado as pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de suas carreiras, como também, cobram da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional.

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso, isso é o que diz ainda o mesmo autor (DUTRA, 2008) muitas organizações não apresentam o desejo de trabalhar de forma condizente as práticas de gestão de pessoas, essas práticas possibilitariam a realização de muitos pontos positivos e acima de tudo fatores diferenciais para a organização. Também Dutra (2008), refere-se e expõe que, existe uma crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. Ou melhor, existem diversos mecanismos que podem minimizar as falhas de uma falta de gestão adequada.

Embora, as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa, principalmente nos setores baseados em conhecimento, o sucesso depende cada vez mais das competências das pessoas. Isso inclui conhecimento, qualificação e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa, isso é o que os autores Bohlander, Snell, e Sherman (2005) afirmam. Cada colaborador deve apresentar o desejo de aprendizagem, de se tornar um profissional diferenciado dentro da organização, tornando visível seu objetivo de crescimento pessoal e propositalmente crescimento organizacional.

Rotatividade

A alta rotatividade percebida, certamente fomentou-se da insegurança e falta de valorização por parte da organização, gerando um custo desnecessário

para a organização, as autoras Carvalho e Santos (2007), relatam esse aspecto, a rotatividade de pessoal representa alto custo para a empresa e acontece sobre efeito de algumas variáveis internas e externas.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores, entre outros (CHIAVENATO, 2009). Já o autor Robbins (2000), enfatiza o seguinte sobre o mesmo aspecto "Não obstante seu nível de qualificação, todos os funcionários estão diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que o existente nas décadas passadas. O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregador foi irrevogavelmente rompido." Esse ciclo em que o colaborador era diretamente ligado a organização é coisa do passado, hoje um profissional insatisfeito não cogita permanecer em um ambiente desfavorável ao seu bem estar, ao seu crescimento profissional de certa forma.

Uma das grandes causas da rotatividade de pessoas nas organizações é o grande impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organizar e configurar das organizações, isso com novos produtos e novos processos de trabalho (CARVALHO; SANTOS, 2007). Grandes transformações nas novas políticas adotadas são certamente um grande aspecto para o acréscimo da rotatividade, também como, as inovações no processo e no ambiente organizacional.

Muitas características podem ser identificadas como forma do aumento sucinto da rotatividade organizacional. A redução do quadro de pessoal, reestruturação, reengenharia, terceirização e extinção de cargos são razões maiores pelas quais a imensa maioria dos indivíduos já não pode esperar emprego de carreira em uma única organização, isso é o que afirma (ROBBINS, 2000). Ainda pelo mesmo autor, a lealdade de um trabalhador tem como fator prioritário a sua equipe ou projeto, a segunda prioridade é com sua profissão e apenas a terceira se retrata a organização a que trabalha.

Qualidade de vida no trabalho

Podemos perceber que a valorização, a qualidade de vida tornou-se um diferencial no mercado organizacional atualmente, Gil (2001), diz que, Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados, isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Fernandes (1996), condiz à falta de condições de trabalho adequada, mesmo num momento aonde o QVT vem se destacando como ferramenta positiva. Essa desvalorização vem sofrendo um significativo declínio, o que ainda não é algo a se comemorar, tendo em vista o altíssimo número de empresas que ainda não tem as pessoas como forma de crescimento organizacional.

A qualidade de vida no trabalho vem sendo preocupação a muito pouco tempo, assimila duas posições antagônicas: de um lado a reivindicação dos empregados com relação ao bem estar e satisfação no trabalho; do outro, o interesse das organizações quanto aos seus aspectos produtivos (CHIAVENATO, 2009). O QVT vem se tornando de maneira construtiva um aspecto diferenciador para as organizações visionárias, com o tempo, novas ferramentas surgiram e possibilitaram a percepção de valorizar tais mecanismos, possibilitando então em uma melhor satisfação daqueles que realmente levam a concretização dos objetivos de qualquer instituição. Podemos perceber o exposto pelo que diz Dutra, (2008) "As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa, isso ao mesmo tempo em que observamos essa preocupação crescente, não observamos a implantação de sistemas de gestão que possam assegurar bons resultados."

A qualidade de vida no trabalho se torna relevantes em pontos anteriormente não vistos, ou mesmo, não caracterizados como fator prioritário, Chiavenato (2009), retrata que a qualidade de vida no trabalho, representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de suas atividades na organização. O mesmo

ainda relata que a QVT envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro dentro da organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário, entre outros.

Lidar com novos conhecimentos requer planejamento e acima de tudo treinamento para uma utilização eficaz das novas práticas adotadas, com relação a esses novos conhecimentos e o QVT, Fernandes (1996) relata que na verdade, a sociedade do conhecimento vive uma situação paradoxal, por um lado exige-se uma racionalidade absoluta, por outro, a humanização do trabalho, tido como o capital intelectual das organizações. Ainda relatado pelo mesmo autor, Fernandes (1996), "Apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de qualidade etc. é fato facilmente contatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequados. Estes problemas ligados a insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e em decorrência na rentabilidade empresarial." Essas técnicas dificultadoras são certamente pontos que poderiam ser minimizados, podendo então facilitar na realização das atividades, e propositalmente na obtenção e exatidão dos resultados desejados.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Sabe – se que toda mudança organizacional precisa ser gerenciada com cuidado: Aponte os erros cometidos pela instituição estudada no planejamento e condução da mudança.
- 2) Dê sugestões sobre como minimizar o fenômeno da resistência as mudanças.
- 3) Cite 3 ações práticas que a instituição retratada no caso possa promover para elevar a grau de QVT dos seus colaboradores.
- 4) Crie um título diferente para o caso estudado.
- 5) Considere a situação difícil pela qual a instituição passa. Elabore um email em nome do Diretor Geral direcionando a todos os colaboradores com o intuito de melhorar o clima desfavorável.
- 6) Pesquise a respeito dos custos e conseqüências negativas do alto índice de turnover, apontando os principais riscos que a instituição corre.

REFERENCIAS

CARVALHO, Flávia Maria Coimbra de, SANTOS, Patrícia Karine Alves da Cunha. **Fatores determinantes da rotatividade no trabalho**. 2007. 65f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Administração) Universidade Potiguar. Natal, 2007.

CESANA, Sarita. **Frooty Brasil Ind. E Comércio LTDA**. Natal: Estudo de caso, 2009. Não Publicado.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas; modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stepher P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.