

Caso de ensino em Administração: Gestão de pessoas na hotelaria, o caso de Dori

Aluna: Cybelle Christina S. da Silva
Orientadora: Catarina da Silva Souza

Resumo

A empresa Estrela é do ramo Hoteleiro, de grande porte, atualmente tem 20 anos de história, luta e superação. Tem seu diferencial, referência na qualidade do atendimento e serviços, e na avaliação do diretor, é a grande área de todos os apartamentos com duas camas de casal; o parque aquático com dez mil metros quadrados; o centro de convenções reconhecido como sendo o maior localizado em hotel do norte e nordeste que também é um dos cinco maiores do Brasil. Foi tudo erguido com muita dedicação ao desenvolvimento do turismo potiguar e expansão do ramo de hotelaria, pois antes o turismo em Natal era incipiente. As políticas de gestão de pessoas é um pouco carente e não progride, em detrimento talvez, das poucas condições de investimentos que seus donos propiciam, o que favorece a uma rotatividade considerável. O caso “Dori” servirá como exemplo para relatar algumas dificuldades que são vivenciadas por quase todos os colaboradores da organização, a problemática de continuar na empresa e não ter condições de receber um acordo para sair e não ter coragem de pedir as contas e “perder” tudo que investiu. Isso acaba segurando-os nessa organização de forma desmotivacional e sem muitos progressos.

Palavras-Chaves: Políticas de Gestão de Pessoas; Motivação; Políticas de Desligamento;

Abstract

Introdução

O caso “Dori” foi escolhido por ser o funcionário mais antigo, desde a obra da empresa, representando uma longa jornada de experiências, história de vida e conhecimento de toda gestão da organização.

Com 52 anos de idade, colaborador dedicado, sempre passando do horário com disponibilidade total para resolver todos os imprevistos que ocorriam. O setor que é responsável é muito importante na empresa, trata da manutenção geral de todas as instalações, costumava dizer que era “onde tudo acontece sem a manutenção o hotel não sobrevivia”.

A Questão é que Dori não queria pedir pra sair da empresa sem conseguir o acordo que ele sempre solicitava, nem tão pouco o seu nome nunca entrava na lista de cortes e essa história traz à tona uma reflexão. Tanto este como a maioria dos colaboradores desta organização passam por essa situação, de desejarem sair da empresa e não tem coragem de pedir o desligamento com receio de não receber tudo que investiu, no que se refere aos encargos pagos etc.

Diante desse contexto é levantada uma série de questionamentos: O que poderia ser feito para melhorar essas condições de trabalho? O que poderia motivar os funcionários desta empresa? Como minimizar o índice de rotatividade baseadas na desmotivação de quase todos os colaboradores inseridos numa organização que já não oferece mais condições de trabalhos favoráveis? Como prepará-los para aposentadoria?

O Contexto

Doriano Machado de Assis, ou Dori, como gosta de ser chamado, é o funcionário mais antigo na empresa. Iniciou suas atividades desde a obra. Primeiramente como Auxiliar de eletricista, onde ajudava os demais durante a construção. Quando o Hotel foi erguido foi contratado por ter apresentado desenvoltura e conquistado com seu carisma a gerencia naquela época, começou então como Auxiliar de Manutenção Júnior, onde realizava atividades na área de eletricidade, ele tinha o curso já, precisava apenas aprimorar.

Durante o inicio e já na primeira gestão, Dori foi se destacando em seu trabalho, tinha algumas habilidades e também bom relacionamento interpessoal, onde foi possível enxergar a possibilidade de progresso, não demorou muito para ser promovido, passando a ser Auxiliar de Manutenção Pleno, adquirindo mais atribuições e conquistando mais espaço na empresa.

Naquela época havia muitas homenagens, entre elas o funcionário do mês, a qual ele foi destaque várias vezes, por seu comprometimento e qualidade na execução dos serviços, sempre se sentia muito lisonjeado pelas homenagens e isso só crescia sua motivação em continuar ali, local onde havia começado na profissão desde os seus 28 anos. Era praticamente seu segundo emprego além dos “bicos” que sempre fazia como jardineiro, taxista e ajudante de obras, quando tinha oportunidades nos fins de semana ou nas folgas.

Com o tempo, as responsabilidades só aumentavam, Dori morava distante da cidade, sempre levava um pouco mais de 1h30 para chegar ao trabalho, todos os dias indo e voltando, de certa forma isso favorecia o funcionário algumas vezes até dormir na empresa para evitar os traslados diários, mas isso começou a se repetir e como existem serviços de 24 horas por muitas vezes, Dori era chamado para “quebrar os galhos”, mesmo já estando em seu repouso. Contudo, ele sempre muito disponível e nunca contestou sua ajuda, sempre com muita cortesia ajudava os seus colegas de trabalho, até na madrugada. Sentia-se a emoção de Dori quando se referia à história do inicio, de tanta dedicação.

Com o passar do tempo, mais uma vez Dori foi Promovido ao cargo de Auxiliar de Manutenção Sênior, onde adquiriu mais responsabilidades tornando-se o braço direito do supervisor da manutenção, e isso só o tornava cada vez mais destacado na empresa e reconhecido pela gerência. Tudo começou a ficar mais intenso, Dori já não tinha mais hora para voltar para casa, sempre muito solicitado e sua competência só recebia elogios.

O tempo foi passando..., sem perceber, não tinha mais vida, sua esposa e seus filhos começaram a reclamar de sua ausência, entre outras coisas e o hotel passará a ser sua vida, toda a sua rotina estava associada ao seu trabalho. Com isso, mais uma vez, o reconhecimento, Dori teve a oportunidade de assumir a supervisão e lidar com uma equipe de 31 colaboradores. Na época chegou a fazer alguns cursos voltados para a área de climatização, manutenção em geral, mecânica, passando a entender de tudo um pouco, e conseguiu estabelecer melhor seus horários. Voltava para casa todos os dias, porém, sempre recebia ligações fora de hora para auxiliar a equipe no que era necessário.

Segundo Dori “não foi porque recebera um cargo de chefia que iria diminuir suas responsabilidades nem sua dedicação”. Passou um bom tempo muito feliz com sua promoção, mas não demorou muito para começar a se sentir insatisfeito com algumas coisas, entre elas a questão salarial, que não recebia mais aumento e começou a sentir as dificuldades em liderar uma equipe, talvez por sua falta de conhecimento teórico, de estudos mais aprofundados, poderiam ser suas limitações, ressalta isso com uma certa tristeza no olhar. No auge dos seus 42 anos Dori, fala que pretende estudar e “ser gente na vida”.

A situação de Dori representa a angústia também de diversos funcionários na organização. As políticas de gestão precisam melhorar desde a preocupação com a retenção dos colaboradores ao clima organizacional, muitos permanecem ali por não terem estudo e receio de procurarem outras oportunidades e não conseguirem, então, passa anos desenvolvendo um trabalho na base da desmotivação.

O Hotel Estrela

É uma empresa de grande porte que dispõe de 315 apartamentos espaçosos, todos com: varandas, ar condicionado, TV a cabo, frigobar, telefone e cofre, tendo oito das acomodações com banheiras e outros adaptados para as pessoas com algum tipo de necessidade especial. Os quartos triplos (família) e Twin (duas camas) todos com vista para o mar, tendo o serviço de quarto 24 horas; próximo a Recepção do hotel tem um shopping pequeno composto 06 lojas: aluguel de carros, salão de beleza, sala de internet e business center; o Parque Aquático tem piscinas, cascatas, piscina infantil, bar molhado, hidromassagem, playground juntamente com academia, salão de jogos, sauna e uma equipe de recreação, lembrando que em eventos o Parque Aquático acomoda até 1.500 pessoas.

O Hotel dispõe também, do Restaurante ponta do Mar com capacidade para 200 pessoas e do Restaurante Ponta do Rio para até 70 pessoas. A Infraestrutura do Hotel Estrela é completa para fazer todos os tipos de eventos: Hall com 2.100 metros quadrados de espaço para exposições, auditórios com capacidade de acomodar de cem a três mil pessoas, salão de exposições de 619 metros quadrados, salas de apoio e centro de convenções com capacidade para receber até 3 mil pessoas. Além destes espaços, o hotel dispõe também de um refeitório para os funcionários, um vestuário masculino e outro feminino, uma portaria externa e interna e as salas administrativas funcionam no centro do hotel sendo em média de 20 salas, muitas delas coletivas.

Além da sua estrutura física tão completa é pautado pelo trabalho e comprometimento com hóspedes e colaboradores, ao oferecer um serviço de qualidade para seus clientes, buscando a valorização e ampliação da marca. Cujas Visão da instituição é Ser reconhecido como líder do destino Natal nos mercados regional, nacional e internacional nas áreas Hospedagem, Eventos, Lazer e Gourmet. Sua visão é proporcionar Hospedagem, Eventos, Lazer e Gourmet com requinte e conforto para a felicidade dos nossos clientes, pela excelência e qualidade dos serviços”. E os valores da empresa são pautados na seriedade, Determinação, Honestidade, Comprometimento, Responsabilidade, Ética, Espírito de equipe, Respeito ao próximo e Profissionalismo”.

O hotel Estrela possui atualmente cerca de 236 funcionários no hotel, o setor de Recursos Humanos (RH) existe no hotel há 14 anos, pois no primeiro ano do hotel era o setor de Departamento Pessoal que realizava todas as tarefas do RH. Uma das características desta instituição é a considerável rotatividade dos funcionários, favorecendo a criação de diversos climas no ambiente de trabalho, tanto com os novatos como os mais antigos. O fato de ser um hotel com 20 anos de atuação tornou-o referência na formação de muitos colaboradores, mesmo com todas as limitações existentes, mas possibilitando o sustento de muitos colaboradores.

O Problema

Analisando esta organização é observado que a maioria dos colaboradores busca uma experiência por ouvir boas recomendações e corrobora com o número de funcionários que está há bastante tempo. Em relação à motivação, eles oferecem a cada dois meses a comemoração para os aniversariantes e de acordo com a avaliação dos gestores é feito uma indicação de nomes para a premiação no valor de R\$ 100,00, cujo programa se chama Talento do Mês. Porém, foi identificado que diversos colaboradores reclamavam dos critérios utilizados para as indicações destes nomes, mais havia repetições e pediam um critério melhor de avaliação.

Além dessa “dificuldade”, a segunda é o setor de recursos humanos, por não ter abertura e autonomia em implantar algumas mudanças necessárias para um melhor funcionamento e motivação da organização. A principal delas era a promoção de cargo para os colaboradores, em especial os mais antigos, reclamavam da falta de reconhecimento por parte das chefias, que por sua vez, havia uma falta de aprimoramento por parte deles, isso fazia muitos terem coragem de solicitar um acordo ou o desligamento da empresa. Outro problema relevante foi à medida que o hotel Estrela adotou visando à redução de custos demitindo uma quantia considerável do seu quadro de colaboradores, causando um grande impacto emocional e temeroso entre os mesmos.

Inicialmente o gerente que convidava os colaboradores para uma conversa e nesse momento ocorria à identificação dos possíveis funcionários que desejavam a demissão. A tentativa de acordo era quase unânime, porém poucos conseguiam. Como se não bastasse essa tensão conviviam também com a possibilidade do hotel ser arrendado alguns pensavam na possibilidade de aguardar as mudanças que poderiam ocorrer e outros conviviam com o medo da empresa decretar falência e estes por sua vez, perderem os benefícios e tudo que lhes tinham direitos.

O Recursos Humanos é composto por uma Psicóloga, uma assistente de RH e um menor aprendiz. Realizando atividades desde o recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades e orientação as chefias em sua dificuldade de comunicação entre outras. Fazendo uma análise de todo esse contexto dentro da organização, reflete a importância da psicologia organizacional nesta empresa. O quanto esse papel do Psicólogo precisa ser paciente, saber conviver num ambiente com pessoas e com grau de instrução distintos, além de poder de persuasão, e acima de tudo, acolhedor, sendo essencial para o alcance da excelência e melhor qualidade de vida para estes colaboradores, aperfeiçoando seus conhecimentos e habilidades e possa desenvolver atividades estratégicas, de pesquisa, planejamento, oferecendo melhor atendimento aos seus colaboradores satisfazendo as demandas da organização.

As Políticas de Gestão de Pessoas

As políticas de gestão de pessoas deveriam favorecer a organização no que se refere aos gestores, a fim de poder capacitá-los e realmente saber gerenciar pessoas. Entre os diversos depoimentos que foram possíveis escutar, entre elas foi de uma funcionária desde a fundação também que... “antigamente a empresa costumava motivar mais os funcionários, tínhamos ótimos chefes que lutavam por nossos direitos também”. Foi observado que atualmente eles falam sobre a dedicação ao trabalho, por passar maior tempo de suas vidas na empresa e que hoje além de não terem bons chefes, não tem promoção e ainda a empresa perpassa por um declínio financeiro. De acordo com outro colaborador... “a qualquer momento essa empresa pode fechar ou ir a falência, e como receberemos nossas contas”.

Essas políticas atualmente não estão voltadas para a qualidade de vida dos seus funcionários e em motivá-los, principalmente aos que dedicam por tanto tempo a sua vida na empresa, além de que, existem os colaboradores que estão próximos a aposentadoria que denotam certo desconforto ao falar sobre esse assunto sobre a confiança e tranquilidade de estar numa empresa estável. Não é possível sentir que exista uma valorização dos mesmos, onde possam oferecer cursos e melhorias para aperfeiçoá-los, pode-se ouvir de um colaborador... “antigamente todos os meses tínhamos cursos oferecidos gratuitamente no final do expediente, até inglês aprendíamos entre outros”.

Como exemplo Dori, funcionário que há 20 (vinte) anos relata altos e baixo, porém, não tem coragem de se desligar da empresa por imaginar que tenha dificuldades para encontrar outro emprego, ou de perder tudo que investia, são difíceis de fazer acordo, além da idade e se considera cansado... “hoje em dia me acomodei, faço muitas coisas que me compensam, quando preciso de folgas extras eu tenho liberdade de tirar e aprendi muito aqui”.

Analisando as políticas de gestão dessa empresa traz reflexão e a necessidade de algumas ações que possibilitem algumas mudanças e averiguar todos os setores para poder alinhar todas as necessidades e deficiências. É uma preocupação que cerca não só o RH, assim com o Departamento Pessoal (DP), de acordo com Sra. Tereza é um desafio diário manter os bons funcionários, além dos salários que constantemente estão sendo pagos atrasados, aonde já não se tem muita motivação para trabalhar”.

Notas de Ensino

Através de acompanhamento e observação do colaborador na empresa, foram obtidas informações por meio de algumas conversas entre ele e sua chefia. Essa história é baseada em fatos reais e poderá servir como estudo de caso e desvendar as possíveis causas de desligamento, assim como, o funcionamento desfavorável em relação as políticas de gestão de pessoas.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração e Psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de desligamento e questões motivacionais; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema;

Objetivos educacionais

O Caso Dori tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática das políticas de desligamento desta empresa, que transcende um processo individual e estar muito relacionada às políticas de gestão de pessoas e motivação dos colaboradores. Pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da preparação ao colaborador do seu desligamento identificando os fatores psicossociais e organizacionais; b) reconhecimento da interface das políticas de gestão de pessoas; c) reconhecimento da importância dos programas de motivação dentro da organização.

Alternativas para análise do caso

Para uma melhor compreensão dos impactos ocorridos sobre a problemática das políticas de desligamento desta empresa, estar muito relacionada às políticas de gestão de pessoas e falta de motivação dos colaboradores. Um ponto de partida para discussão poderia ser: o que significa para os funcionários se manter na organização estudada com tantas dificuldades, desmotivados e com perigo de falência?

Destaca-se que a reflexão sobre a motivação e o bem estar dos funcionários em uma organização é analisar o cotidiano e o quanto esse contexto representa em sua vida. A psicologia organizacional se desenvolveu a partir do movimento de relações humanas dentro das organizações, tendo como foco principal o colaborador como indivíduo. Visando a qualidade de vida e o bem-estar biopsicossocial dos colaboradores.

Segundo Spector (2005), a psicologia organizacional se preocupa em compreender a atitude e o comportamento de cada indivíduo, aumentando também o bem-estar dos colaboradores no âmbito do trabalho. A atuação de um Psicólogo numa organização requer uma visão mais ampla dos processos organizacionais, possibilitando assim, organizar e fundamentar as políticas de estratégias de intervenção entre os colaboradores e a gestão.

Ressalta-se que os funcionários apresentam altos índices de insatisfação com o trabalho, à desmotivação é perceptível em suas rotinas, repercutindo em faltas, atrasos e atestados médicos consideráveis. Em face disto, pode ampliar as discussões sobre a problemática. Por um lado, a empresa através de suas políticas de gestão de pessoas não estimula, não há práticas de incentivos, causando desânimos em todas as equipes e suas chefias, não obstante, o medo de a empresa ir à falência e estes por sua vez, perderem todos os direitos.

A organização deve ir à busca de inovações, favorecer e estabelecer um bom clima organizacional, adotar práticas que possibilitem o bem estar do funcionário, valorizar os antigos, de modo que, desenvolva, capacite e mantenha os colaboradores na organização.

É importante para o clima organizacional, dentre outros, promoverem um ambiente saudável e produtivo entre o Colaborador e a organização, atendendo ambas as necessidades. Segundo Chiavenato (2010): “A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes”.

As pessoas dependem do trabalho para poderem alcançar o sucesso pessoal e realizar-se frente a seus objetivos individuais, por isso passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de uma organização. Ambos dependem um do outro para alcançar seus objetivos, sejam organizacionais e/ou individuais. Segundo CHIAVENATO (1999), Os objetivos organizacionais são: Competitividade, Lucratividade, Sobrevivência, Produtividade, Crescimento sustentado, Qualidade nos produtos e serviços, Redução de custos, Novos clientes, Participação no mercado e Ser destaque no mercado (ter imagem). Objetivos Individuais: Orgulho da organização, Liberdade para trabalhar, Oportunidades de crescimento, Consideração e respeito, Satisfação no trabalho, Estabilidade no emprego, Qualidade de vida no trabalho, Melhores salários e benefícios.

De acordo com CHIAVENATO (1999), Quando a empresa ou o colaborador não atingem seus objetivos, provoca a Rotatividade de pessoal. Gerando muitas vezes, uma desmotivação nos colaboradores que devem ser analisados na entrevista de desligamento dos mesmos e quais são as queixas trazidas.

No decorrer de algumas novas políticas motivacionais adotadas na organização, foi estabelecido o recrutamento interno com intuito de promover os colaboradores e incentivá-los a vivenciar em cargos paralelos ao que se encontra, oferecendo assim, melhor capacitação e sendo mais um meio de motivá-los.

De acordo com Chiavenato (2010) o recrutamento interno tem como vantagens: Aproveitar melhor o potencial humano da organização; Motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; Incentivar a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; Não requer socialização organizacional de novos membros;

Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Quando o funcionário é promovido, não necessariamente deve ser substituído por outro, dependendo da função, para a empresa pode ser uma forma de reduzir o quadro de funcionários e diminuir os custos com demissões. As vagas internas são divulgadas na organização, através de anúncios em murais e via e-mails para os setores. Outro método utilizado na organização para acompanhá-los de maneira mais efetiva e enquanto psicólogos e profissionais do departamento de recursos humanos, é a avaliação de desempenho.

Na antiga gestão da empresa não era possível e tão pouco permitido a promoção dos funcionários na organização. Meados do ano de 2010 houveram duas promoções de maneira “inapropriada” sem a participação do recursos humanos, sabendo este, apenas após a efetivação e não considerando as novas políticas adotadas recentemente, que foram os novos critérios da seleção interna que poderiam ter sido utilizadas. Desta maneira, reforçava ainda mais a insatisfação e desmotivação dos funcionários.

Após essa ocorrência e os fatores negativos, foi possível explicitar os benefícios de uma implantação do processo seletivo interno e sua eficácia. Aos poucos essas novas políticas foram sendo adotadas e as promoções efetivadas com mais coerência, sendo perceptível um pouco de motivação entre os colaboradores, além de buscarem um desempenho melhor nos seus papéis, porém ainda não suficientes.

Para Cunha (2008) o grande desafio para as organizações é identificar quais pessoas devem ser promovidas, pois, as mesmas irão apresentar todas as competências necessárias para ocupar o cargo e irão desempenhar suas funções da maneira mais eficiente. Cabe a nós avaliarmos em conjunto com supervisores, quem de fato deve ser reconhecido. De acordo com Cunha (2008), “...promover funcionários é essencial para a retenção de talentos dentro das organizações. Promoções são fundamentais para manter os membros motivados, diminuir o turn-over (rotatividade), desenvolver os funcionários e, logo, permitir que a empresa atinja suas metas. Deixando-os satisfeitos para com a empresa”.

A satisfação no trabalho, para Spector (2005) é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem com relação ao trabalho. Satisfação do trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas e insatisfação do trabalho é quanto não gostam de forma geral.

Cunha (2008) relata que é de suma importância, otimizar as promoções e o alcance das metas organizacionais é a capacitação dos membros, uma vez que o desempenho exigido para que um funcionário mude de cargo pode ser obtido de forma mais rápida caso a empresa estimule seus membros e ofereça as ferramentas que maximizem o desenvolvimento dos mesmos. Assim, quando uma organização fica muito tempo sem promover seus colaboradores, ou promove sem as competências necessárias, é provável que ela não ofereça condições para que eles se desenvolvam.

É importante destacar a interface entre as políticas de gestão de pessoas e o significado de sua permanência dentro da empresa. Quais são os fatores que contribuem

para aproximação e o apego, que apesar de todas as dificuldades e inseguranças, os mantém no mesmo local, desencorajados a pedir demissão e ir à busca de novas oportunidades. Ressalta-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas ainda não estão sistematizadas, reflexos de uma cultura organizacional com gestores e chefias despreparados.

É importante levar em consideração os funcionários que deixam a empresa e possam relatar através da entrevista de desligamento as possíveis causas de suas insatisfações e visualizar possíveis políticas de melhorias nessa gestão. É uma maneira mais complexa de tratar sobre esse tema, demonstrando assim, preocupação em oferecer novas medidas para reter os talentos mais motivados através do conhecimento e experiência adquirida ao longo do tempo.

A entrevista de desligamento, segundo Chiavenato (2010), é composta pelos seguintes assuntos: Salário; tipo de trabalho; benefícios sociais; quantidade ou programação de trabalho; oportunidades de crescimento – carreira; relacionamento com os supervisores imediatos e colegas; reconhecimento pelo trabalho realizado; tipo de supervisão recebida; condições ambientais e psicológicas de trabalho; treinamento e desenvolvimento.

As autoras Linhares & Barba (2009), traz a definição de que: “... esta entrevista é um procedimento de investigação para descobrir os reais motivos da saída dos colaboradores das empresas, e muitas delas utilizam esse método avaliativo. Seu objetivo é altamente produtivo: construir planos de ação para a retenção de talentos”.

Através da entrevista de desligamento é possível observar se existe e quais os tipos de queixas, entre elas a falta de motivação dos colaboradores. Os motivos mais comuns, que os colaboradores relatam na entrevista de desligamento, Linhares & Barba (2009) conta que pode ser: “O lugar de trabalho ou o cargo não era o que a pessoa esperava; incompatibilidade entre a pessoa e o cargo executado; coaching e feedback não suficiente; poucas oportunidades de crescimento; falta de reconhecimento; estresse devido à falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”.

Nas políticas de gestão de pessoas da referida empresa, as entrevistas de desligamento aconteciam, porém não existia espaço para adotar as medidas necessárias, se resumia apenas como informações colhidas e sem poder aplicar as melhorias, deixando assim, o trabalho sem continuação.

A motivação para a força de trabalho é muito importante e o papel dos gerentes é observar as peculiaridades da equipe. Assim, possibilita a compreensão, ainda que preliminar, de como contribuir para que cada colaborador busque atingir o seu potencial máximo. Os seres humanos são cheios de expectativas e capacidades dentro das organizações. Essa não é a única maneira de tratar sobre o tema, entretanto deve-se alertar aos alunos sobre a importância da gestão de pessoas tanto para a organização, como para os colaboradores.

Questões para discussão

- 1) Com base nas características da organização, identifique o significado da motivação para os funcionários e os impactos deste no âmbito organizacional?

- 2) Identifique os fatores psicossociais e organizacionais predominantes no contexto estudado.
- 3) Qual a interface das políticas de gestão de pessoas e o significado da demissão para os funcionários da organização?

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CUNHA, Fernanda Araújo. **Promoções: desenvolvimento do funcionário e da organização**. Belo Horizonte: UFMG Consultoria Jr. Publicado em 11 de Julho de 2008. Disponível em: http://www.ucj.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=156 . Acesso em 01 de Jun 2014.

ESPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LINHARES, Maria Carolina & BARBA, Paula Galvão de. **Práticas de Entrevista de Desligamento** Kombo, Santa Catarina: 2009. Disponível em: <http://www.kombo.com.br/materiais-rh/manuais> Acesso em 31 de Maio 2014.