



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.5 - n.11 - Julho - Dezembro 2010

Semestral

Artigo:

PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS IMPLICAÇÕES: PERSPECTIVAS DOS GESTORES E DOS COLABORADORES REMANESCENTES EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DE GETÚLIO VARGAS, RS

Autores:

Juciléia Alves¹
Pâmela C. Z. Chagas²
Romiseri Lemos³
Vanessa Rissi⁴

¹ Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos (IDEAU). E-mail: leiaalves_alves@hotmail.com.

² Cursando Especialização MBA em Gestão de Pessoas (IDEAU). Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos (IDEAU). E-mail: pamelacol@hotmail.com.

³ Cursando Especialização MBA em Gestão de Pessoas (IDEAU). Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos (IDEAU). Email:rosilemos@itake.br

⁴ Mestre em Saúde Coletiva (UNISINOS). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (UPF), Graduada em Psicologia (UPF). Docente do curso de Administração da IDEAU e Psicologia da IMED. E-mail: vanessarissi@ideau.com.br.

PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS IMPLICAÇÕES: PERSPECTIVAS DOS GESTORES E DOS COLABORADORES REMANESCENTES EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DE GETÚLIO VARGAS, RS

Resumo: As empresas cada vez mais dependem das pessoas que nelas atuam para garantir excelente produtividade. Nesse sentido, muitas delas preocupam-se com o processo de admissão, com ferramentas para medir desempenho, estratégias de treinamento e desenvolvimento, entre outras ações. Percebe-se, porém, que o tema das demissões, não vem sendo devidamente valorizado, embora, estudos têm demonstrado que os processos de desligamento de pessoal, se não bem conduzidos, podem gerar impactos negativos para a empresa. Este estudo teve por objetivo geral identificar como é conduzido o processo de demissão nas empresas e quais os impactos para as organizações e para os indivíduos remanescentes. O processo de demissão das empresas foi descrito qualitativamente. Os impactos das demissões, tanto para as empresas quanto para os indivíduos remanescentes, sofreram análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o processo de demissão é semelhante nas empresas, consiste basicamente em identificar os motivos da demissão, realizar uma entrevista para comunicação da demissão e logo após é efetuada a rescisão do contrato. Algumas empresas utilizam ferramentas como a entrevista de desligamento e prolongamento de benefícios. Os principais impactos identificados foram no ambiente interno e na eficácia organizacional da empresa. Para o indivíduo remanescente verifica-se o aumento do volume de trabalho, a desestruturação da equipe e o sentimento de insegurança quanto à estabilidade na empresa.

Palavras-chave: Demissão; Empresas; Funcionários.

Abstract: The companies more and more depend on the people that act on them to warranty the excellence on the productivity. In this way, a lot of companies take care of the admission process, with tools to measure the performance, strategies of trainings and development, between other actions. It is perceptive, however, that the subject of demission is not properly valorized, although studies have demonstrated that the firing process of people, if not well conducted, can generate negative impacts to the company. This study has by general goal identify how is conducted the demission process in the companies and which impacts to the organizations and to the remaining people. The demission process of the companies was described qualitatively. The impacts of the demissions, both for the company as for the remaining people, had content analysis. The results indicated that the demission process is similar in the companies, consists, basically, on identifying the demission reason, realize an interview to communicate the demission and, as soon as the interview is finished, the demission and extension of benefits. The main impacts were identified in the internal environment and in the organizational efficacy of the company. For the remaining individual it is verified the increase of the volume of work, destructuring of the team and the insecurity sense of the stability in the company.

Keywords: demission; companies; employees

1. INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada, a globalização, a rapidez de informações têm causado muitas mudanças nas organizações. As empresas precisam se adaptar à essas mudanças e criar estratégias para manterem-se competitivas no mercado. Em tempos de crise, a tendência é adotar medidas para reduzir custos e aumentar a produtividade. Para tanto, reengenharias, *downsizing* e terceirizações, têm sido ações constantes. Nesta mesma perspectiva, exige-se, cada vez mais dos colaboradores um perfil pró-ativo e polivalente e os colaboradores que não estão dispostos a mudar geralmente são desligados das empresas.

Pode-se afirmar que o trabalho também vem sofrendo profundas transformações nas últimas décadas. Antigamente o trabalho era tratado como algo vergonhoso, sendo que era designado somente para escravos. Porém, este conceito, com o passar dos anos, foi-se transformando e hoje o trabalho é extremamente valorizado, seu significado para as pessoas vai além da necessidade de sobrevivência, é um elemento constitutivo do ser humano que deposita seus sonhos, suas motivações, seus objetivos e a esperança de uma vida melhor.

Uma demissão pode ser uma experiência traumática para quem passa pelo processo pois representa um ritual de ruptura entre o colaborador e a empresa. Segundo Schuster (2006), um processo de demissão pode causar vários problemas ao indivíduo, como uma crise de identidade, pois o ser humano é aquilo que ele faz e o desligamento cria um desconforto emocional muito grande no indivíduo que acaba perdendo suas motivações e seus objetivos.

A partir do exposto este estudo foi desenvolvido no intuito de responder a seguinte problemática: como é conduzido o processo de demissão nas empresas e quais os impactos para as organizações e para os indivíduos remanescentes? Como objetivo geral foi proposto identificar como é conduzido o processo de demissão nas empresas e quais os impactos para as organizações e para os indivíduos remanescentes. Como objetivos específicos: conhecer o processo e as ferramentas utilizadas para demissão, avaliar qual o impacto da demissão para a empresa, avaliar qual o impacto da demissão para o indivíduo remanescente e oferecer alternativas para qualificar o processo de demissão para reduzir este impacto.

2. METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo qualitativo, do tipo estudo de casos múltiplos. Para a realização da pesquisa foram selecionadas seis empresas de médio e grande porte da cidade de Getúlio Vargas-RS, sendo duas prestadoras de serviços, duas indústrias e duas comerciais e, destas, também foram selecionados alguns funcionários. A escolha das empresas deu-se através de amostragem não probabilística denominada intencional. As empresas pesquisadas optaram pela não divulgação da razão social.

Os dados foram coletados através de questionários (para os gestores) e entrevistas semiestruturadas (para os colaboradores). Os dados dos questionários foram descritos sumariamente enquanto que as informações das entrevistas foram tratadas por análise de conteúdo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA AS PESSOAS

A palavra “trabalho”, segundo Carmo (2005) remete ao latim *tripalium*, nome de um instrumento formado por três estacas utilizado para manter presos bois ou cavalos difíceis de ferrar. Complementando a idéia de Carmo (2000), Enriquez (1999) ressalta que o *tripalium* era considerado um instrumento de tortura, logo o trabalho era “aquilo que tortura”.

Enriquez (1999) evidencia que nas sociedades antigas o trabalho não era valorizado, pois o trabalho está ligado à necessidade, necessidade de se cobrir, de se alimentar e para os gregos antigos tudo o que está ligado à necessidade não define a liberdade e nem a grandeza do homem, sendo que a necessidade de produzir e de comercializar era a carga dos escravos. O trabalho não era valorizado de maneira alguma.

Porém, Enriquez (1999) afirma que com a revolução Inglesa acompanhada da revolução política americana e pela revolução francesa o trabalho passou a ser valorizado, e se transformou num símbolo de liberdade do homem, para transformar a natureza, transformar as coisas e a sociedade. Milkovich e Boudreau (2006, p. 73) diz que “muitas pessoas encontram no trabalho sua realização pessoal e seu status social”.

Carmo (2005) evidencia que a valorização do trabalho sofreu grandes mudanças em decorrência do surgimento do capitalismo, principalmente com relação às posturas medievais onde passou a imperar o produtivismo e o ócio passou a ser revoltante. Surgiram, então, vários filósofos e economistas exaltando o trabalho como a única fonte de riqueza.

Essa idéia se difundiu rapidamente, pois ela correspondia ao desejo das nações naquele momento. Essa nova mentalidade sobre o trabalho gerou a mobilização das pessoas para o trabalho e surgiu a idéia de que as pessoas que não trabalham são inúteis. Nesse contexto, os operários passam a reivindicar o trabalho como um elemento constitutivo e fundamental da sua personalidade (ENRIQUEZ, 1999).

No entanto, Borges apud Borges e Tamayo (2001), ressalta que o significado do trabalho varia para cada indivíduo, na medida em que deriva do processo de atribuir significados e apresenta aspectos socialmente compartilhados e associado as condições históricas da sociedade, sendo assim, um constructo sempre inacabado.

Para entendermos o significado do trabalho é necessário entender o sentido que o mesmo traz à vida das pessoas. Segundo Albornoz apud Duarte (2007, p. 7) “o indivíduo moderno encontra dificuldade em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho”. Conforme

Duarte (2007) o trabalho dá sentido à vida do cidadão, pois é através do trabalho que obtêm o sustento para a sua sobrevivência e que o identifica como sujeito.

O fato de estar em contato com os outros, de manter relações numerosas e intensas, age como um estimulante para si mesmo, contribui para o desenvolvimento de laços de afeição duráveis, procurando por vezes a segurança e a autonomia pessoal (FOX apud MORIN, 2001). Complementando Brandão (2002), diz que o exercício de um trabalho ou profissão representa uma fonte de contatos sociais e de informações sobre nós mesmos e sobre o nosso papel na sociedade, a identidade profissional é uma parte fundamental da imagem que formamos de nós mesmos.

O exercício de uma profissão estabelece um elo muito forte com o indivíduo, podendo vir a confundir-se com ele próprio, a identidade profissional assumir o lugar da identidade pessoal. É muito comum pessoas se apresentarem como sendo as suas profissões: “eu sou médico”, “eu sou professor” etc. Sendo assim, o trabalho é um forte indicador de sucesso ou fracasso do indivíduo e a ruptura deste vínculo vai influenciar na estrutura construída (BRANDÃO, 2002).

De acordo com Schuster (2007), a competitividade no mundo do trabalho está cada vez mais acirrada. As pessoas, porém, precisam trabalhar e essa necessidade do trabalho não é somente no sentido de sobrevivência, mas também no sentido da inclusão na sociedade em que o indivíduo está inscrito. No momento em que o indivíduo enfrenta um processo de desligamento ele sofre uma crise de identidade, pois o ser humano é, afinal, aquilo que ele faz. O desligamento causa um desconforto emocional muito grande no indivíduo, que perde suas motivações e seus objetivos. Enriquez (1999), afirma que toda perda de trabalho provoca uma ferida profunda na identidade do indivíduo, concorrendo para a desagregação de sua personalidade.

Portanto, o significado do trabalho para as pessoas vai muito além da necessidade de sobrevivência, sendo elemento fundamental na construção da identidade. A partir do estudo do significado do trabalho para as pessoas, podemos relacionar a grande responsabilidade que é a decisão de um desligamento e o quanto é importante que o processo de demissão seja planejado e realizado de forma responsável e justa.

3.2 PROCESSO DE DEMISSÃO: CONCEITO E PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS

Segundo Caldas (2000), entende-se por demissão a perda do emprego como um evento significativo na vida das pessoas, tirando do indivíduo seu emprego remunerado, contra sua

vontade. É um processo que deve ser realizado com muito planejamento e cautela nas organizações. Neste sentido, Macedo (1994) ressalta que as demissões sem critérios gerenciais sadios e que não são sustentadas por uma política de Recursos Humanos de longo prazo, ainda que com a justificativa de “sobrevivência dos negócios”, representam uma das formas mais injustas e arbitrárias de demissão, que infelizmente ainda é utilizada por um grande número de empresas.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 264) “as demissões podem causar profundo impacto na auto-estima e na segurança das pessoas. Perder o emprego pode ser uma experiência angustiante”. Observa-se que os empregados remanescentes e os candidatos a emprego têm seu interesse por uma organização afetado pela abordagem que a empresa usa para lidar com as demissões.

Dessler (2003) ressalta que um estudo recente descobriu que indivíduos que receberam uma explicação completa sobre os motivos e a maneira pela qual as decisões de desligamento foram tomadas tinham maior probabilidade de perceber a sua demissão como justa; de apoiar a organização que fez a demissão e também de indicar que não desejam processar o ex-empregador.

Segundo Zanella (2006), os processos de desligamentos, em geral, são dolorosos porque, muitas vezes, os profissionais não estão preparados para o momento da demissão. O mesmo autor afirma que para os gestores que têm o papel de demitir também não é diferente, o processo de demitir alguém é tão difícil que muitos gestores preferem continuar mantendo em suas equipes funcionários que não tem mais o perfil para as funções que exercem.

Quando ocorre uma demissão, um dos procedimentos importantes que a área de recursos humanos pode lançar mão é a entrevista de desligamento. Conforme Chiavenatto (2002), essas entrevistas servem para diagnosticar e corrigir os problemas que estão causando a saída do pessoal. Seria interessante aplicar esta entrevista tanto para funcionários que pedem a sua demissão, quanto para funcionários demissionários, para que se consiga fazer uma pesquisa completa sobre as causas dos desligamentos.

Além disso Dessler (2003) destaca que as entrevistas de desligamento geralmente são conduzidas pelo departamento de RH, com o objetivo de obter informações a respeito do cargo ou questões relacionadas que possam dar ao empregador um retorno sobre o que está certo ou errado na empresa. Da mesma forma, segundo Marras (2000) a entrevista de desligamento consiste em um questionário respondido pelo empregado em desligamento complementado por uma entrevista pessoal.

De acordo com Macedo (1994) comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado. Compete àqueles que tem a responsabilidade de comunicá-la, fazê-lo de maneira positiva e construtiva. É preciso que a comunicação seja o menos traumática possível, tanto para o demitido quanto para a pessoa responsável por informar a demissão, deve ser conduzida com honestidade, transparência e objetividade. É muito importante preservar a imagem da empresa e resguardar a dignidade dos que ficam.

O grande problema num processo de demissão é que geralmente a pessoa responsável por comunicar o desligamento não se prepara para realizar este processo. Segundo Macedo (1994) alguns profissionais quando necessitam comunicar a decisão da demissão, causam mais problemas internos do que os demitidos, porque eles simplesmente não se preparam adequadamente e acabam confiando no improviso.

Demitir alguém não é tarefa fácil. O ser humano constrói a sua identidade a partir do trabalho e deposita nele muitas expectativas e a demissão representa a quebra deste elo entre o funcionário e a empresa, podendo causar impactos tanto para a organização quanto para o indivíduo. Em virtude disto, o processo de demissão deve ser conduzido com cautela e da forma mais transparente possível para diminuir os seus impactos sobre a empresa.

Drucker apud Nara (2005), ressalta que as organizações precisam ter uma grande responsabilidade no ato de demitirem levando em consideração os impactos que causam em seus funcionários e no ambiente de trabalho. Milkovich e Boudreau (2006), ressalta que se as demissões não forem realizadas com justiça e transparência, os empregados remanescentes perderão a confiança na empresa e pensarão em sair também.

Segundo Macedo (1994), após o processo de demissão é preciso reconstruir a auto-estima e fortalecer a imagem da empresa perante seu público interno, pois quando a empresa não dá atenção para os efeitos negativos de uma demissão no ambiente interno ela acaba plantando o vírus da suspeita e do “salve-se quem puder” e os resultados desse vírus são baixa na produtividade, sentimentos não tratados, animosidade entre outros.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PROCESSO DE DEMISSÃO SOB A ÓTICA DA EMPRESA

O processo de demissão das empresas participantes da pesquisa, de um modo geral, seguem as seguintes características: antes de tomar a iniciativa de demitir o colaborador as empresas costumam realizar uma conversa alertando o colaborador da necessidade de mudanças e orientando como deverá ser o comportamento do mesmo, caso a atitude não

venha a melhorar e a empresa optar pela demissão, o superior imediato ou depto de RH faz a comunicação da demissão e o encaminha ao departamento de recursos humanos que irá providenciar o término do contrato de trabalho.

Na empresa A verifica-se que o processo está mais estruturado, dispondo de um procedimento em forma de fluxograma para o processo, utilizando a ferramenta da entrevista de desligamento. O departamento de recursos humanos executa um papel de aconselhamento para auxiliar o superior imediato na decisão da demissão.

Com esta pesquisa, observou-se que as demissões são comunicadas, na sua grande maioria (50%), pelo superior imediato, o que considera-se ser a forma mais adequada, pois o superior imediato exerce uma função de linha, ou seja, possui autoridade direta com seus subordinados. De acordo com Kwasnicka (2007), função de linha refere-se ao pessoal que tem responsabilidade direta sobre os objetivos organizacionais e têm autoridade ilimitada.

Algumas empresas ainda delegam essa função ao Departamento de Recursos Humanos. Considera-se que esta atividade não deve ser delegada a este setor devido ao RH ser um departamento de staff desempenhando um papel de assessoramento. Conforme Stoner e Freeman (1999) autoridade de staff diz respeito a grupos ou indivíduos que proporcionam serviços para uma organização, o significado de staff refere-se aos elementos da organização que não são classificados como de linha. A principal função do staff é fornecer ajuda e aconselhamento aos administradores.

Quando analisados os critérios que as empresas se baseiam para definir uma demissão, em primeiro lugar, aparece o desempenho. Pode-se perceber que este critério é extremamente importante em empresas que trabalham com metas, sendo este, fator determinante para a demissão. O segundo critério é o perfil não compatível, o terceiro é a confiança e por último o tempo de empresa. Cada vez mais as empresas têm exigido resultados dos colaboradores. Antigamente, a confiança e o tempo de empresa eram considerados os fatores mais importantes para a permanência no emprego, hoje, o que se espera de um colaborador é o resultado.

Quando analisada a reação do funcionário no momento da demissão, a maioria das empresas identifica uma reação neutra. Algumas empresas percebem reações negativas e positivas. Observa-se que a principal razão para a reação negativa do funcionário no momento da demissão é o fato de não conseguirem entender os motivos que levaram a empresa a tomar tal atitude. Algumas empresas colocam que a reação do funcionário depende muito do motivo que a pessoa está sendo demitida.

Ainda neste aspecto, foi possível identificar que quando a empresa realiza um trabalho de preparação do funcionário para uma possível demissão, a reação costuma ser neutra. Ou seja, se a empresa adota um procedimento de alertar o funcionário a respeito das atitudes e desempenho inadequados, orientando que deverá melhorar, se por virtude vir a ocorrer a demissão o funcionário aceitará com mais facilidade o posicionamento da empresa.

A maioria das empresas avaliam que os funcionários conseguem aceitar os motivos da demissão, o fato de se realizar uma conversa no momento do desligamento explicando os motivos ajuda na aceitação dos mesmos. Das empresas pesquisadas, apenas uma empresa realiza entrevista de desligamento e relata que os benefícios desta ferramenta é coletar informações dos principais processos da empresa principalmente do RH e com isso identificar oportunidades de melhoria.

Uma alternativa para amenizar o impacto da demissão é oferecer benefícios ao demitido, com a pesquisa foi possível verificar que a maioria das empresas não oferecem nenhum tipo de benefício ao demitido, sendo que apesar de não disporem desta estratégia consideram que é válida principalmente para dar segurança e tranquilidade para a pessoa que está sendo desligada, em contrapartida, uma empresa não considera esta estratégia válida por julgar que na realidade da empresa os funcionários não têm essa visão de acompanhamento e não costumam analisar o processo de demissão. Um das empresas estudadas utiliza esta estratégia sendo que o benefício oferecido é plano de saúde por tempo indeterminado.

Nenhuma das empresas pesquisadas oferece serviço de *outplacement*. O serviço de *outplacement* pode ser uma ferramenta importante de apoio no processo de demissão, com a utilização deste serviço a empresa consegue minimizar o impacto da demissão para o indivíduo e passa uma imagem positiva aos remanescentes.

Com relação ao atual processo de desligamento da empresa, metade das empresas afirmam que se fosse possível gostariam de alterar alguns aspectos do processo, entre as alterações citadas está tornar o processo mais prático e realizar avaliação psicológica com o funcionário para verificar se há possibilidade de reverter a demissão. A outra metade das empresas consideram que o processo está adequado e não há nenhum aspecto para alterar.

De acordo com a pesquisa em metade das empresas é verificado que a ansiedade dos remanescentes aumenta após uma demissão, enquanto que, a outra metade das empresas afirmam que não há alteração, nenhuma empresa constatou a diminuição da ansiedade após um desligamento. As empresas percebem o aumento da ansiedade no sentido de demonstrar maior produtividade no período pós uma demissão, o que pode-se dizer que é uma forma de

manifestar insegurança quanto à permanência na empresa, uma vez que, passados alguns dias, a produtividade retorna ao mesmo nível.

Complementando o estudo, no que diz respeito a produtividade e desempenho interno após uma demissão, metade das empresas verificam um aumento na produtividade e desempenho interno, outra metade dizem que não há alteração, não foi constatado que há diminuição do desempenho. Pode-se concluir que após uma demissão o desempenho interno tende a aumentar devido o aumento de ansiedade dos remanescentes.

Ao serem questionadas sobre como o clima organizacional costuma permanecer após uma demissão, a maioria das empresas concorda que o clima organizacional permanece sem alterações em decorrência de que os colaboradores sabem das regras e obrigações e que é justificado à equipe que fica os motivos da demissão. Analisando esses dados, pode-se dizer que a justificativa para a equipe remanescente dos motivos da demissão diminui o impacto no clima organizacional.

As empresas que reconhecem que o clima fica alterado dizem que fica uma preocupação e insegurança nos funcionários remanescentes e há uma desestruturação da equipe de trabalho. Neste mesmo sentido, após uma demissão, os remanescentes tendem a se sentir inseguros com relação a estabilidade na empresa, verifica-se que os colaboradores se demonstram mais pró-ativos nos seus resultados. Porém, esta pró-atividade ocorre logo após uma demissão e tem duração de um curto tempo, ou seja, os funcionários percebem que o desempenho está sendo avaliado e se sentem inseguros, para sanar essa insegurança tentam demonstrar maior produtividade, mas com o passar de alguns dias, retornam ao mesmo nível de desempenho que tinham antes.

4.2 IMPACTOS DO PROCESSO DE DEMISSÃO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS REMANESCENTES

4.2.1 Processo de demissão sob a ótica dos funcionários remanescentes

De acordo com a maioria dos funcionários participantes da pesquisa, as empresas têm realizado as demissões de forma correta, “ eu acho que é de forma bem humana. Porque eles procuraram separar, dar privilégios nas pessoas casadas, as que tem família, que dependam da renda pra pagar a faculdade (...) (E5).

Ao analisar esses depoimentos percebe-se que o processo de demissão é aceito com menos resistência pelos funcionários remanescentes quando a demissão é justificada, ou seja,

quando percebem que a empresa avalia vários aspectos antes de demitir, demissões por baixo desempenho e/ou por mau comportamento são mais facilmente aceitas pelos remanescentes.

Num processo de demissão existem muitas ferramentas que podem dar o suporte para que o processo seja realizado de forma mais justa como apoio psicológico, recolocação no mercado de trabalho, benefícios etc. Neste aspecto, percebe-se que os funcionários tem uma visão crítica com relação a qualificação do processo, o que justifica-se com o depoimento:

“ [...]eu acho que as últimas desse tempo pra cá, eu acho que eles tão analisando bem, porque antes não tinha uma psicóloga que vinha aqui, não tinha esse sistema de fazer entrevista, faze... vê como que é o funcionário realmente. Agora não, agora vem a psicóloga, ela avalia as pessoas, vê se a pessoa é apta ou não pra desempenhar as tarefas. Pra demitir a psicóloga faz a entrevista de desligamento (E19)”.

As demissões são causadas geralmente por mau desempenho, perfil inadequado para o cargo, redução de quadro e também no caso de não alcance de metas estabelecidas.

Nas empresas onde se trabalha com metas, o fator crucial para a permanência na empresa é o alcance das metas. Neste caso, o funcionário que não tem atingido sua meta a alguns meses, já sabe que poderá ser demitido. Como pode-se perceber com os depoimentos a seguir:

[...] pra nós aqui, a gente mesmo se demite. Tu tem metas e metas pra fechar. Ham que nem tu não fecha meta de venda, tem consórcio, tem serviços esses negócios. Não é um mês, dois meses que tu não vai fechar que você vai pra rua, não, as vezes passa, tu fecha um mês, mas depois fica cinco, seis meses sem fechar (E4).

Pode-se perceber que os funcionários que trabalham com metas definidas tendem a aceitar a demissão no caso de não atingir as metas, porém observa-se nos depoimentos que há uma grande insegurança quanto a permanência na empresa, o que pode-se dizer que gera um nível de estresse devido à esta constante insegurança e pressão por resultado.

Hirigoyen (2006), afirma que o estresse são as sobrecargas e as más condições de trabalho. O estresse profissional vem de pressões e exageros de tarefas repetitivas que pode ocasionar esgotamento e levar a pessoa a um *burnout*, que significa uma depressão por esgotamento.

Macedo (1994) salienta que comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado, compete àqueles que tem a responsabilidade de comunica-la faze-lo de maneira positiva e construtiva. É preciso que a comunicação seja o menos traumática possível, deve

ser conduzida com honestidade, transparência e objetividade. É muito importante preservar a imagem da empresa e resguardar a dignidade dos que ficam.

Um funcionário chegou a comparar o processo de demissão com um processo seletivo, onde o motivo da demissão foi redução de quadro e houve várias demissões realizadas no mesmo momento:

“Nessa última demissão eles dispensaram a gente mais cedo durante o dia anterior e no outro dia todo mundo veio no mesmo horário. Então quem recebia o crachá na entrada passava pra dentro da fábrica e quem não recebia subia aqui no RH pra assina a demissão. Como um processo seletivo assim. Então a alegria era receber o crachá (E5)”.

Com este estudo também foi possível identificar com os depoimentos que uma demissão causa muitos sentimentos nos funcionários remanescentes. O principal sentimento identificado foi o de tristeza, muitos funcionários relataram se sentir muito triste após a demissão de um colega, em alguns casos, a perda do colega causou desmotivação, “ah eu sinto pelo meu colega. Pra mim tem que ser uma equipe né, uma coisa boa, mas aconteceu (E4)”.

Em alguns depoimentos identificam-se sentimentos de revolta “eles querem saber em ter o lucro deles, minha filha. Agora se tu não dá o... se eles não estão satisfeitos contigo, hoje tu anoitece e amanhã tu não amanhece. É bem assim (E4)”, outro participante da pesquisa diz “aqui é assim, a gente praticamente é números né (E17)”.

A partir destes últimos trechos é possível perceber a coisificação do ser humano que pode ser entendida, de acordo com Lacaz-Ruiz e Castro (s.d.), como um processo de reducionismo do ser humano, chegando a ser tratado como uma coisa, ou um simples número.

4.2.2 Imagem interna e Ambiente de trabalho

Também pôde-se perceber que o processo de demissão causa muita insegurança nos funcionários remanescentes quanto à permanência na empresa: “na verdade pra gente é um baque né, quando um colega vai pra rua a gente fica com aquela imagem, bah posso ser a próxima (E2)”.

É possível identificar ainda a insegurança no sentido de não saber se o seu próprio desempenho é satisfatório para a empresa o que acaba interferindo no clima organizacional:

“É muitas vezes ela deixa que tu fica com sentimentos sabe se o colega foi pra rua, tu fica sentido, tu fica magoado. Mas a vida continua tem que ir levando (E14)”.

Milkovich e Boudreau (2006) ressalta que se as demissões não forem realizadas com justiça e transparência, os empregados remanescentes perderão a confiança na empresa e pensarão em sair também. No relato do entrevistado E6 é possível identificar esta perda de confiança na empresa.

“Um pouco insegura também, porque de todas essas demissões, tu nunca sabe, o próximo pode ser eu. Então se sente muito insegura e não tem mais aquela visão assim. Tu até procura coisas fora, vai pensando em alguma coisa. Se acontecer tu tá preparado. Eu acho que de tanto que acontece na verdade todo mundo já tá meio preparado, pra espera (E6)”.

Pode-se dizer que a insegurança causada nos remanescentes em virtude da demissão de colegas pode ser causada pela falta de comunicação. Sempre que for necessário demitir um colaborador é importante que a empresa esclareça aos funcionários remanescentes os motivos que levaram a empresa a tomar essa atitude.

4.2.3 Eficácia Organizacional

A maioria dos entrevistados considera que uma demissão não interfere de forma direta no seu desempenho “no meu desempenho não, porque afinal, você tem que ser profissional né. Eu estou aqui pra trabalhar, a gente sente muito pelas colegas que se foram, mas eu tenho que desenvolver o meu trabalho independente de quem tiver aqui ou não (E5)”.

Porém em outro depoimento o entrevistado diz: “... o meu trabalho não teve digamos o impacto direto, mas há um impacto no todo da empresa, porque digamos assim, desfalca algum setor (E27)”. Com esta fala é possível identificar que uma demissão impacta na eficácia organizacional. O grau do impacto vai depender da forma como a demissão foi conduzida e do contexto em que transcorreu.

“Na verdade o impacto porque tu já algum tempo tu já monta aquela estrutura de trabalho e todo mundo sabe o que que tem que fazer no setor, mas cada um é específico pra fazer alguma coisa então isso impacta no trabalho porque na verdade coisas que eram de três pessoas, duas pessoas agora fazem, então impacto no andar do trabalho, porque antes eram três e agora são duas, então as coisas aceleram (E9)”.

Com esses depoimentos é possível identificar alguns fatores interligados que causam um impacto considerável na eficácia de uma organização. São eles: a desestruturação da equipe de trabalho, o aumento do volume de trabalho e sentimento de mágoa com a empresa.

Obter uma equipe de trabalho coesa e eficiente não é tarefa fácil para a organização. Em virtude disto que qualquer ação que repercuta na equipe de forma negativa deve ser muito

bem pensada, como é o caso da demissão. Neste sentido, Duarte (2007) cita como conseqüência da demissão um aumento de volume e da carga horária de trabalho dos remanescentes.

É importante que antes de decidir por uma demissão seja realizada uma avaliação dos impactos que poderá causar na equipe, que pode ser o acúmulo de trabalho aos remanescentes, sentimentos de mágoas com a empresa, como foi percebido através dos depoimentos e o estresse causado pela insegurança.

5. CONCLUSÃO

Ao concluir a análise deste trabalho, retomamos a problemática da pesquisa que foi identificar como funcionários e direção das empresas percebem o processo de demissão e seus impactos. A pesquisa foi realizada com a direção das empresas e com os funcionários remanescentes a fim de obter uma visão geral do processo, tanto na ótica da empresa, quanto na ótica dos funcionários remanescentes.

Com base no objetivo de conhecer o processo e as ferramentas utilizadas para demissão, pode-se afirmar que o processo de demissão é semelhante em todas as empresas sendo que consiste basicamente em identificar os motivos da demissão, realizar uma entrevista para comunicar a demissão ao funcionário que esta sendo desligado, que geralmente é realizada pelo superior imediato, logo após o demissionário é encaminhado para realizar a rescisão do é contrato. Algumas empresas têm o processo um pouco mais estruturado, utilizando de algumas ferramentas como a entrevista de desligamento e benefícios, enquanto que outras não utilizam nenhum tipo de ferramenta.

O segundo objetivo específico tinha o intuito de avaliar o impacto da demissão para a empresa, neste sentido foi identificado que o principal impacto da demissão para a empresa é no ambiente interno e na eficácia organizacional, a demissão conforme identificado a partir dos depoimentos dos funcionários entrevistados, causa sentimentos de insegurança, tristeza, desmotivação... e esses sentimentos afetam diretamente o desempenho do funcionário e a percepção do mesmo quanto à imagem da empresa.

Ao avaliar o impacto da demissão para o indivíduo remanescente verificou-se que após uma demissão ocorre aumento do volume de trabalho, desestruturação da equipe de trabalho, sentimento de insegurança quanto à estabilidade na empresa e tristeza ao perder colegas de trabalho. Esses fatores podem ocasionar: estresse no trabalho, sentimento de reducionismo do ser humano e conseqüentemente a baixa na produtividade.

O último objetivo deste estudo foi oferecer alternativas para qualificar o processo de demissão para reduzir estes impactos. Foram apresentadas algumas ferramentas que podem ser utilizadas para qualificar o processo. Fica o desafio de incorporar essas ferramentas ao processo qualificando-o para redução dos impactos negativos.

REFERÊNCIAS

- BORGES, Livia de Oliveira; TAMAYO, Álvaro. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-41, jul/dez. 2003.
- BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade. **Impactos da perda do emprego e o papel da qualificação no processo de reinserção no mercado de trabalho**. 2002. 256f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUARTE, Ana Maria. **O desemprego e suas conseqüências sobre a saúde mental dos trabalhadores: estudo no segmento bancário de Porto Alegre**. 2007. 92f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.
- ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, 53-73, jul/dez, 1999.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 6 ed., 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- LACAZ-RUIZ, Rogério. CASTRO, Fernanda C. P. **A Ciência e a Bioética**. Disponível em: <<http://www.hottopos.com.br/videtur6/roger.htm>> Acesso em: 03 de nov de 2009.
- MACEDO, Gutemberg B. **Outplacement: A arte e a ciência da recolocação**. São Paulo: Maltese, 1994.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set, 2001.

NARA, Elpídio Oscar Benitez. **Impactos da redução da força de trabalho sob a ótica da empresa.** 2005. 68f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SCHUSTER, Fabiano. **O impacto na vida dos funcionários após o fechamento da Calçados Azaléia em São Sebastião do Caí/RS.** 2007. 80f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

STONER, James A. F.. FREEMAN, R. Edward. Tradução Alves Calado. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

ZANELLA, Cléia Maria. **Outplacement na percepção dos trabalhadores de uma indústria: O caso da Diferencial S.A.** 2006. 77f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

Publicado nos Anais do 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, 12º Fórum Internacional de QVT, 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e no Serviço Público. 22 à 24 de Junho de 2010.