



PROCESSO DEMISSIONAL E PERCEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES ORGANIZAÇÕES

DEMISSIONAL PROCESS AND PERCEPTION OF OFFICIALS OF VARIOUS
ORGANIZATIONS

Por:

Alexandre de Paula e Silva

E-Revista Facitec, v.5, n.1, Art.3, ago-dez 2010.

http://www.facitec.br/erevista/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=2

Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial.

Em caso de dúvidas, consulte a redação: revistafacitec@facitec.br.

A e-Revista Facitec é a revista eletrônica da FACITEC, totalmente aberta, inaugurada em Janeiro de 2007, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.facitec.br/erevista.

e-Revista Facitec ©2007 Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas

***Agradecimentos sinceros aos alunos do curso de Administração
da Facitec que colaboraram para a realização da pesquisa.***



PROCESSO DEMISSIONAL E PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES ORGANIZAÇÕES

DEMISSIONAL PROCESS AND PERCEPTION OF OFFICIALS OF
VARIOUS ORGANIZATIONS

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar, na percepção dos funcionários, as estratégias que as organizações utilizam no processo demissional, tendo em vista que, principalmente após a década de 1980, as organizações iniciaram uma série de mudanças estratégicas que culminaram na redução do quadro de pessoal. Na pesquisa de campo, os dados foram obtidos com a aplicação de 330 questionários presenciais, uma amostra composta por jovens do sexo masculino (51,1%), terceiro grau incompleto (93,5%), estudantes dos curso de Administração (62,9%) e média de 24 anos. Os resultados indicaram que o aviso da demissão ocorre frequentemente pelo contato do funcionário com a chefia imediata, que a organização utiliza o aviso prévio e permite que o demitido receba em dia todos os direitos trabalhistas. Concluiu-se que as organizações necessitam desenvolver ações de apoio ao demitido, como entrevistas de desligamento e continuidade do usufruto de benefícios por algum tempo, visto que a demissão pode trazer uma série de impactos psicológicos e sociais.

Palavras-chave: Desligamento, Desemprego, Processo Demissional, Gestão de Pessoas, Gestão Transparente.

ABSTRACT

Especially after the 1980s, organizations began a series of strategic changes that resulted in the reduction of staff. This study aims at examining the perceptions of employees in regard to the strategies that organizations use in the demissional process. The field research data were obtained with the application of 330 questionnaires to a sample of young males (51.1%), third graders (93.5%), students of Administration (62.9 %) and with an average of 24 years. The results indicated that the notice of dismissal often occurs through contact with the employee's supervisor and that the organization uses the previous warning and lets the dismissed employee receive all that is due to him. It follows that the organizations need to develop actions to support the former employee, as exit interviews, and let him enjoy the benefits for some time, since the dismissal may bring a number of psychological and social impacts.

Keywords: Termination, Unemployment, demissional Process, People Management, Management Transparent.



INTRODUÇÃO

O desemprego se tornou uma das características e uma realidade do mundo globalizado. Principalmente, após a década de 1980, as organizações iniciaram uma série de mudanças estratégicas como *downsizing*, a reengenharia, com o achatamento das estruturas hierárquicas, o investimento maciço em novas tecnologias, fusões e aquisições, que culminaram, de alguma forma, na redução do quadro de pessoal. A revisão de literatura na área de Gestão de Pessoas permite inferir que o desligamento de pessoal raramente é realizado de modo planejado e administrado de modo eficiente e eficaz, pois, em geral, somente as grandes empresas fazem um grande investimento nessa área, que inclui, por exemplo, a contratação de profissionais especializados para desenvolvimento das ações de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de pessoal. Algumas empresas o fazem de modo precipitado, sem avaliar cuidadosamente as consequências e impacto para as organizações, o que, inevitavelmente, acarretará algum tipo de prejuízo financeiro, ao invés da contenção de despesas e aumento da lucratividade como desejado pelos proprietários de empresas ou acionistas majoritários. As organizações, bem como o setor de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, precisam estar profissionalmente capacitados para oferecer o devido apoio ao funcionário no momento do desligamento, de modo a evitar problemas na justiça trabalhista e/ou desmotivação nos que permaneceram empregados na organização, pois a demissão coletiva gera impacto tanto nos que se desligam da empresa como nos funcionários que continuam empregados. Diante dessa realidade, é inegável a necessidade de estudos e pesquisas, a fim de verificar a prática demissional nas organizações brasileiras.

Esta pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar as estratégias que as organizações, na opinião dos funcionários, utilizam para



demissão. E, como objetivos intermediários: 1) verificar os meios pelos quais a organização comunica ao funcionário a decisão da demissão; 2) identificar o prazo utilizado pelas empresas nessa comunicação; 3) averiguar o motivo informado ao funcionário quando da demissão; 4) constatar se a organização realiza a entrevista de desligamento e quais os seus objetivos; 5) identificar com quem o demitido mantém o último contato na organização; 6) avaliar como ocorre a tomada de decisão da demissão do funcionário na organização; 7) listar as oportunidades e/ou benefícios oferecidos ao funcionário após o seu desligamento da organização. Considerando os objetivos traçados, foram elaboradas as seguintes hipóteses: **H₁**: a maioria dos respondentes afirma que o funcionário é comunicado da demissão em conversa particular com a chefia imediata; **H₂**: a maioria dos participantes declara que a organização comunica a demissão com trinta dias de antecedência ao funcionário a ser demitido; **H₃**: para a maioria dos respondentes, o principal motivo informado ao demitido é a necessidade da organização de reduzir o seu quadro de pessoal; e, por último, **H₄**: a maioria dos respondentes afirma que a organização não realiza entrevista de desligamento quando da demissão de um funcionário. No decorrer deste trabalho, são apresentados tópicos da revisão de literatura, seguidos da apresentação da metodologia, resultados, discussão e conclusão.

Revisão de Literatura

A seguir, segue breve revisão de literatura com apresentação de estudos que descrevem de que forma mudanças na estrutura organizacional promoveram consequências na economia brasileira, no período dos anos 80/90, como também as possíveis consequências do desemprego nas dimensões psicológica, psicossocial e social, tais como, a precarização das relações de trabalho e o esgotamento profissional. Parte importante também dessa revisão compreende o conceito de



demissão e a maneira pela qual as organizações deveriam gerenciar o processo de desligamento e a relevância da entrevista de desligamento.

Mundo Globalizado e demissão

Transformações econômicas decorrentes da reestruturação produtiva, integração mundial dos mercados financeiros, internacionalização das economias, desregulamentação e abertura de mercados e quebra de barreiras protecionistas têm gerado permanentes incertezas, novas tensões, aprofundamento das desigualdades sociais, exclusão social e enormes desafios à sociedade capitalista, sobretudo para os países em desenvolvimento (GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1999, CALDAS, 2000, ROBBINS, 2003, SANTOS, 2008). Em casos extremos, observa-se o empobrecimento dos trabalhadores, marcados pela insegurança, instabilidade e precariedade dos vínculos laborais (GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1999).

Nesse sentido, de acordo com Milkovich (2000), as empresas no mundo todo têm sido pressionadas a reduzir os seus custos, de modo a tornar a empresa enxuta, com uma estrutura organizacional mínima.

Fischer e Novelli (2008) afirmam que as principais mudanças nas esferas econômicas e políticas, a partir de 1980, geraram nas organizações o achatamento de estruturas hierárquicas, o investimento nos trabalhos em equipe e o menor detalhamento das descrições de cargos. Conforme assinala Robbins (2003), as mudanças nas organizações, acentuadas pelo processo de globalização da economia, como fusões, aquisições e implantação de novas tecnologias, e no mercado geraram nas empresas a necessidade de redução do quadro de pessoal, ou seja, desligamento. Segundo Robbins, o desligamento está se tornando uma parte cada vez mais relevante da administração de recursos humanos.



O sistema capitalista, no seu impacto por acumulação de capital, provoca o descarte em massa de trabalhadores do processo produtivo, com consequências negativas diversas para a sociedade, entre elas o desemprego. O processo permanente de reestruturação produtiva manifestado pelas práticas de flexibilização, desregulamentação, terceirização, redução de custos e enxugamentos organizacional (*downsizing*) se traduzem na exploração mais intensa e na precarização das condições de trabalho. O atual contexto político/econômico e social o trabalho é como uma mercadoria qualquer que o capital produz e faz circular. Sendo assim, o trabalho, enquanto mercadoria, deve ser flexível, ter mobilidade em termos espaciais, setoriais e profissionais. Ao trabalhador é atribuída a responsabilidade pelas próprias escolhas e o desemprego, considerado transitório, porque tanto o salário quanto as condições de trabalho são ajustáveis, flexíveis à política econômica (GOMES, 2009).

Para Aguiar (2005), o processo de globalização transforma o cotidiano das nações, das organizações e das pessoas. Esse processo é gerador de mudanças na medida em que provoca o inesperado, o incerto e a ausência de controle e limites, o que torna uma força geradora de incertezas e riscos. Para esta autora, o desemprego no mundo globalizado tem assumido proporções alucinantes e está entre os problemas sociais mais graves. O desemprego virtual, ocasionado pela substituição da mão de obra pela tecnologia, e o desemprego por falta de qualificação profissional se somam e contribuem para o aumento da violência, do tráfico de drogas, da corrupção e do contrabando.

Segundo Minarelli (2003), a relação de trabalho atualmente é predominantemente mercadológica. Dessa forma a demissão é uma estratégia das organizações para a redução de custos, aumento da produtividade e enfrentamento de mudanças.



Em decorrência da assinatura do tratado de livre comércio da América do Norte (NAFTA-1994), o desemprego e exclusão social no México cresceram substancialmente devido ao processo de desnacionalização da indústria e da forte presença de empresas exportadoras (GOMEZ, 2009).

O fenômeno de cortes de pessoal parece ter se tornado a norma e não uma exceção no *modus operandi organizacional* (CALDAS, 2000). A demissão tem sido uma estratégia utilizada por inúmeras organizações como uma das primeiras alternativas para enfrentar o contexto de crises ou excessos de custos. Todavia, estudos e pesquisas demonstram que o *downsizing* com esse objetivo não tem sido eficaz. *Downsizing* é a redução sistemática da força de trabalho por um empregador (APPLEBAUM et al, 1987, apud CALDAS, 2000). Os principais motivos apontados para os enxugamentos de pessoal pelas organizações têm sido: redução de despesas/enxugamentos de custos de pessoal, aumento dos lucros, aumento retorno dos acionistas no valor de mercado, melhoria da produtividade, eficiência e/ou qualidade e outros objetivos, como modismo e obsessão, a falta de preparo, etc.

Para Caldas (2000), os enxugamentos de pessoal correspondem a um assunto disseminado, porém pouco estudado cientificamente, talvez, por ser, inclusive, evitado por algumas pessoas. A demissão ou os cortes de pessoal são processos comuns nos ambientes organizacionais cujas empresas e pessoas evitam falar abertamente. Recentemente, no universo gerencial, o termo *downsizing* passou a ser relacionado a cortes de pessoal. Uma vez que as organizações necessitam constantemente se adaptar às exigências econômicas e competitivas do mundo globalizado, principalmente após 1980, elas costumam adaptar os seus recursos humanos ou materiais por meio de cortes de pessoal, enxugamentos ou *downsizing*.



Pazzianotto Pinto (1991, apud CALDAS, 2000) diz ser escasso na bibliografia nacional estudos sobre o desemprego que ultrapassem a análise da lei dos direitos trabalhistas.

Caldas (2000) esclarece que, na sociedade capitalista, competitiva, o emprego assume dimensões importantes na vida de cada trabalhador, sendo elas: a dimensão psicológica, a psicossocial e a social. Na dimensão psicológica, compreende-se que para muitas pessoas o emprego é visto como um contrato, ou casamento, ou ainda a organização como uma família. Na dimensão psicossocial, o emprego ou a sua perda define importantes dimensões do autoconceito. Na dimensão social, observa-se que indivíduos medem sucesso ou fracasso na vida em termos do próprio sucesso profissional. A perda do emprego pode significar uma grande derrota. Dentro das dimensões, metaforicamente falando, cada dimensão assume um significado diferente. Na dimensão psicológica, o emprego pode ser vivido e percebido como um contrato, como família, como identidade ou como vício e vida. Na dimensão psicossocial, o emprego deve ser entendido como uma imagem, e a demissão, como um estigma. Na dimensão social, o emprego é percebido como ideologia do sucesso ou como status. Sendo assim, pode-se diferenciar perda de emprego como um evento de desemprego, um estado, em razão da duração. Geralmente, a perda do emprego e um período de desemprego estão relacionados. Para Caldas (2000), a maioria das pessoas não está preparada para perder o emprego, seja por questões financeiras, seja por questões psicológicas.

Em síntese: o empregado, o empregador, ou ambos podem tomar a iniciativa de terminar uma relação de emprego. A organização precisa ser capaz de gerenciar de modo eficaz a demissão, tornando-a uma parte integrante do processo de seleção, como abordado posteriormente nos sub-tópicos dessa revisão de literatura.



Demissão no Brasil

Conforme Martignoni, Carvano e Jannuzzi (2006), as décadas de 80 e 90 foram marcadas pelo baixo desempenho da economia brasileira, com aumento do contingente de desempregados ou do subemprego.

Souza-Netto e Curado (2005) completa afirmando que:

A produtividade do trabalho na indústria aumentou significativamente no Brasil após 1990, tendo como um dos fatores a abertura comercial, as privatizações e a estabilidade da moeda. Com base em dados fornecidos pela Pesquisa Industrial Mensal, produção física e dados gerais (IBGE), os autores analisaram o desenvolvimento da economia durante dois períodos: o primeiro, que antecede o plano REAL (1990/1994), e o segundo, 1994/2000.

No primeiro período pode-se constatar a implantação de programas de racionalização de custos e a busca de eficiência com redução do nível de produção e emprego. A alteração no ambiente econômico exigiu das empresas uma preocupação com a capacitação tecnológica e busca eficiência produtiva, aumentando significativamente a concorrência no mercado de trabalho. Todavia, a partir de 1993, há recuperação da produção, ainda que permaneça uma estagnação quanto às horas pagas. Dito de outra maneira, os esforços para a redução do custo da mão de obra, as tecnologias poupadoras de mão de obra e a consequente redução do emprego favoreceram o desempenho crescente da indústria. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2003) mostram que o faturamento das indústrias de transformação apresentou um crescimento de 85,09% no período de 1992 a 2002, havendo nesse mesmo período uma queda de 24,31% no emprego industrial (KREMER; FARIA, 2005).

Há algumas décadas o desemprego estava reservado às áreas de pobreza e de subdesenvolvimento, conduzindo essas pessoas ao completo esquecimento e descaso. O crescimento do desemprego passou a fazer parte do cotidiano da sociedade, abrangendo todos os segmentos



da sociedade, ainda que com substancial desigualdade ao se considerar fatores como idade, gênero, etnia e escolaridade. Após 1990, com o estabelecimento de novos rumos para a economia brasileira, como a revisão do papel do Estado na Economia, bem como o endividamento, a fusão de grandes empresas, a oferta de produtos importados e as elevadas taxas de juros foram fatores que levaram ao aumento do desemprego. Num ambiente globalizado e competitivo, conseguir um emprego passa a se relacionar diretamente com os seguintes fatores: perfil do desempregado, trajetórias ocupacionais, redes sociais constituídas e apoio institucional recebido. Por outro lado, o desemprego é uma variável de dominação do capital na medida em que a relação entre a oferta e a procura estabelece a média salarial e fragiliza as relações trabalhistas. O desemprego torna-se um problema social na medida em que gera instabilidade e sentimento de insegurança generalizado em todos os ramos e setores de atividade. A própria ameaça de desemprego é causadora de sentimentos de vergonha, rejeição, abandono, insegurança, angústia e ansiedade, reforçando o individualismo, a insegurança, a indiferença e o predomínio de busca por soluções individuais para problemas socialmente produzidos. A intensificação da competitividade faz com que empresas demitam centenas de trabalhadores, terceirizem outros e recontratem com salários inferiores. Sendo assim, as empresas acabam por adotar uma nova conduta de desnacionalização, fusão e incorporação para se tornarem mais competitivas. Os trabalhadores, em grande parte, passam a pertencer a redes de terceirização e subcontratação (SANTOS, 2008).

Estudo conduzido por Kremer e Faria (2005) após análise das estatísticas oferecidas pelas fontes Ministério do Trabalho e Emprego (M.T.E.), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE),



Confederação Nacional das Indústrias, (CNI), Jornais *Folha de São Paulo* (FSP), *O Estado de São Paulo* (OESP) e produção acadêmica indicou que a reestruturação produtiva, em razão das novas tecnologias, formas de organização e gestão de trabalho, acabou por gerar desemprego estrutural. Os vínculos empregatícios no regime de acumulação flexível tornam-se mais frágeis como as modalidades de trabalho parcial, temporário, com a redução nos direitos dos trabalhadores e intensificação da rotatividade da mão de obra. A qualidade dos postos de trabalho, mais especificamente do ritmo de trabalho, da jornada e das condições de saúde do trabalhador, sofre degradação em decorrência da intensificação do trabalho, da redução dos ciclos de operação, redução dos tempos mortos e operação simultânea em mais de uma máquina.

Os números da demissão no Brasil também podem variar de região para região como também de acordo com a faixa etária da população. Nesse sentido, estudo realizado por Martignoni, Cavano e Jannuzzi (2006) indicou que as taxas de desemprego díspares entre regiões metropolitanas estão relacionadas com a economia da localidade ou região metropolitana afetada.

Outro estudo realizado por Borges (2006) nas regiões metropolitanas de Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre indicou que os jovens estão sendo excluídos do mercado de trabalho. Em 2004, 61% dos desempregados da Região Metropolitana de Porto Alegre, 66% na região metropolitana de Belo Horizonte e 62% na de Salvador. Esse fator gera mudanças na articulação familiar, como maior permanência dos jovens na família de origem, adiamento de formação de novas famílias, reagrupamento familiar e retorno à família de origem em casos de separação e/ou desemprego. Após análise dos dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD-IBGE), pode-se concluir que bem mais da metade das famílias metropolitanas convivem com o



desemprego e/ou com o trabalho precário de um ou mais dos seus membros nas regiões metropolitanas estudadas.

O processo de precarização do trabalho refere-se à degradação das condições de trabalho e emprego e é utilizado com mais frequência em relação ao trabalho informal. Para Kremer e Faria (2005), o processo de precarização do trabalho é entendido como aquele que envolve a degradação das condições de trabalho e emprego, seja do trabalhador formal, informal, em tempo parcial, temporário e o extremo da precarização, a própria ausência de trabalho vivenciada pelos trabalhadores desempregados.

Além dessa precarização, outros impactos na economia geraram mudança na organização e no ritmo de trabalho de modo a provocar nos trabalhadores esgotamento profissional, ou síndrome de *Burnout*, e até mesmo a morte de trabalhadores.

Tamayo (2002), ao estudar a exaustão ou esgotamento emocional, conhecido como *Burnout*, que consiste em um estado crônico de elevado estresse físico e emocional provocado por exigências excessivas do trabalho, constatou que, segundo revisão de literatura, tal estresse estaria ligado a profissões que exigem certa dose de envolvimento emocional, como professores, médicos, enfermeiros, dentre outras que exigem do profissional a capacidade para escutar, compreender e ser tolerante. Assim pode-se concluir que a precarização das relações de trabalho, somada a outros fatores ambientais, pode levar à exaustão do trabalhador e gerar consequências para a organização/instituição a qual esteja ligado.

Estudo realizado por Tamayo (2002) com 177 profissionais (93 controladores de voo e 84 odontologistas) verificou que há uma relação significativa da natureza do trabalho com o desenvolvimento da exaustão emocional ou síndrome de *Burnout*. Assim, a exaustão emocional pode, a



princípio, manifestar-se em qualquer organização que provoque estresse crônico nos trabalhadores.

Estudo de Alves (2006) demonstrou que os processos de produção e de trabalho vigentes no complexo agroindustrial canavieiro visam a uma crescente produtividade. Esse processo de trabalho e o pagamento por produção foram geradores de mortes de trabalhadores ou a perda precoce da capacidade de trabalho.

Para a autora o desemprego é um fenômeno decorrente tanto do processo de acumulação capitalista quanto uma das consequências das opções político-governamentais, ou seja, o desemprego é uma das consequências da reestruturação do mercado de trabalho que inclui a flexibilidade, informalidade e precariedade dos postos de trabalho (SANTOS, 2008).

Demissão: conceito e tipos

Minarelli (1995) diferencia trabalho de emprego. Para ele, emprego é do empregador, daquele que empreende um negócio. Trabalho, por outro lado, corresponderia a qualquer atividade humana desenvolvida com propósitos e finalidades e não implicaria necessariamente qualquer tipo de vínculo empregatício.

Partindo desse pressuposto, para que ocorra a demissão, faz-se necessário o estabelecimento de um vínculo empregatício entre empregado e empregador.

Para Caldas (2000), o emprego implica trabalho executado de maneira não eventual em que há um vínculo de subordinação entre empregado e empregador com o pagamento ou remuneração ao empregado.

Milkovich (2000) afirma que a demissão é influenciada por diversos fatores, alguns sob controle da organização e outros totalmente



sem controle, como taxas de desemprego, responsabilidades familiares e atração por outras empresas.

Conforme exposto anteriormente, a redução de pessoal, o desligamento e *dowsinzing* ou demissão são utilizados para que as empresas enfrentem e se ajustem às mudanças econômicas, políticas e sociais.

“As demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado” (MILKOVICH, 2000, p.261).

Conforme Caldas (2000, p.191), “O termo demissão é usado para descrever tantos fenômenos distintos que às vezes o seu significado torna-se confuso [...]”.

Desempregadas são pessoas que compõem o conjunto da população economicamente ativa e contingente de pessoas em condições de participar do processo de produção social não utilizada pelo processo de acumulação do capital a qual se manifesta pelas modalidades de desemprego friccional, conjuntural, e estrutural. Friccional: refere-se à mobilidade ocupacional e da inserção na ocupação. Conjuntural: desemprego gerado pela insuficiência no nível de atividade econômica ou sazonalidade da produção. Estrutural: a mão de obra necessária ao processo de acumulação de capital é inferior à mão de obra disponível no mercado de trabalho (KREMER; FARIA, 2005).

Para Milkovich (2000) as demissões voluntárias são as decididas pelo empregado. Elas incluem a demissão e a aposentadoria. No segundo caso, o funcionário deixa a organização em função de benefícios e incentivos. A dispensa é a demissão decidida pelo empregador. A exoneração acontece em virtude de motivos pessoais específicos, como violação, absenteísmo, desonestidade, etc. As demissões coletivas acontecem por causa da necessidade da organização em reduzir seu número de empregados, e não por comportamento individual. Conforme



este autor, para gerenciar o processo de demissão, a organização deve focar quem deve ficar na organização, não em quem deve sair (ser desligado).

Para Robbins (2003), há 7 tipos de desligamentos: 1) demissão; 2) dispensa temporária; 3) contenção; 4) transferências; 5) empréstimos externos; 6) redução da semana de trabalho e 7) aposentadoria voluntária. Na demissão há a rescisão permanente e involuntária do contrato de trabalho. Na dispensa temporária e involuntária, o contrato é rescindido por dias ou anos. Na contenção, a organização deixa de contratar, uma vez que não preenche vagas criadas por demissões voluntárias ou aposentadorias normais. Na transferência, o funcionário é lotado em outros setores ou departamentos. Na aposentadoria voluntária, há o fornecimento de incentivos para os funcionários aposentarem antes do seu período regular. Nos empréstimos externos, há o fornecimento de serviços temporários na base de contrato de funcionários para outras organizações sem excluí-los da folha de pagamento.

Ainda que os autores utilizem diferentes nomenclaturas para classificar os diferentes tipos de desligamento, as empresas necessitam administrar esse processo de modo a evitar maiores prejuízos. Caldas (2000) descreve falhas nos resultados organizacionais quando se prioriza a demissão sem avaliar seu impacto e consequências para a organização. Segundo o autor, as organizações falham nas estratégias de cortes de pessoal devido a inúmeros motivos e assim não alcançam os objetivos almejados. Quando o objetivo é demitir para reduzir custos, não tarda e a empresa recontrata novos funcionários ou ainda demitem os profissionais da área operacional e mantém o corpo gerencial. Outros repetem sucessivamente episódios de downsizing como a Kodak, que,



entre 1985 e 1992, demitiu em 5 momentos 12 mil empregados a um custo total de US\$2,1 bilhões. Por outro lado, a empresa também pode optar pela demissão em busca de produtividade, eficiência, qualidade ou uma combinação desses objetivos, o que nem sempre é alcançado.

Demissão: decisão e gerenciamento

Conforme Spector (2006), inúmeras organizações utilizam a avaliação do funcionário no trabalho como argumento para tomada de decisões que envolvem a aplicação de algum tipo de penalidade como também recompensas. Entre as recompensas pode-se citar a promoção, o aumento salarial. Em contrapartida, como penalidade, são utilizados tanto o rebaixamento do posto (cargo) como o desligamento ou a demissão. Segundo Spector, em vários países, como no Canadá, há leis que exigem que as decisões sobre um funcionário tenham como fundamento o desempenho.

Os funcionários mais velhos e mais antigos na organização são exonerados menos frequentemente e os empregados dispensados tendem a ter mais dificuldades para encontrar outro emprego. Dessa forma, muitas empresas utilizam sistemas de avaliação de desempenho para facilitar a identificação dos empregados mais fracos (MILKOVICH, 2000).

Todavia o desempenho nem sempre é o principal fator na tomada de decisão para demissão. Estudos realizados pelo DIEESE no período de 2000 a 2001 mostraram que o rompimento do vínculo empregatício pode ocorrer independentemente do desempenho profissional, o que acaba por gerar mal-estar e ansiedade expressa por manifestações de desconforto. Esses sintomas são mais evidentes nos períodos de crise econômica, com redução da lucratividade e, conseqüentemente, do pessoal nas organizações com cortes de mão de obra (BURBACH et al, 1998, apud FISCHER; NOVELLI, 2008).



Milkovich (2000) destaca que a redução do número de demissões pode ser tão negativa quanto deixar os melhores talentos irem embora. A rotatividade dos empregados é um processo oneroso para as organizações. Todavia, quando planejada, a redução do quadro de pessoal pode diminuir os custos, aumentar os lucros e elevar os preços das ações. As empresas precisam determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz encorajar o desligamento e quando é melhor manter os empregados. O autor alerta que as demissões podem causar impacto profundo na autoestima e na segurança das pessoas. Ou seja, perder o emprego pode ser uma experiência angustiante. Segundo Milkovich, as demissões voluntárias são mais comuns em épocas de baixo desempenho e mais frequente entre os jovens com menos dependentes.

Para Milkovich (2000) e Minarelli (2003), o desligamento de funcionários é uma medida extrema e deve, sempre que possível, ser evitada. Além disso, por se tratar de uma ação que é parte da rotina de uma organização, deve ser gerenciada de modo eficaz pela área de Recursos Humanos. Para esses autores, as organizações usam políticas disciplinares que impõem punições cada vez mais severas para o comportamento progressivamente mais inadequado dos empregados. Dito de outro modo, a organização mantém um regime disciplinar que estabelece uma sequência gradativa de punição, variando da advertência oral ou escrita até o desligamento do funcionário.

Gill e Whittle (1992, apud CALDAS, 2000) alertam que técnicas administrativas são criadas e vendidas como panaceias gerenciais por meio de pacotes de consultoria. A empresa adota, por exemplo, estratégias de reengenharia, *downzing* e outras, como panaceia, e, após um ciclo de vida, passando pelo entusiasmo, adoção e desapontamento, posteriormente substituídos por outra panacéia, o ciclo se reinicia. Outro fato bastante importante para compreender a ineficácia das demissões é



que muitas organizações não estão preparadas para lidar com os processos de demissão ou ainda são despreparadas para mudanças em geral. Pesquisas indicam despreparo das organizações em geral em conduzir adequadamente o processo de desligamento como também o despreparo para as consequências desse processo após sua implementação. O enxugamento de pessoal traz consequências internas imediatas para a organização que envolvem, respectivamente, seu ambiente interno, eficiência interna, eficácia organizacional, bem como a imagem externa. Além disso, existem os efeitos nos remanescentes, ou seja, nos que não foram demitidos, que permaneceram dentro da organização, que poderão gerar reflexos emocionais e reações psicológicas, emergindo diferentes atitudes.

Entre os critérios mais comumente utilizados pelas organizações para a demissão, destacam-se o tempo de empresa, a posição ou função, *status* trabalhista, voluntários, desempenho ou uma combinação dos critérios anteriores. O tempo de empresa pode ser utilizado tanto para desligar os mais novos como os mais antigos funcionários. Podem ser criadas ou eliminadas as funções, quando a organização objetiva mudanças de estrutura, processos e estratégias. As práticas de contratação temporária ou de terceirização dos serviços são formas de manter a flexibilidade e um tipo de *status* trabalhista pelo qual se controla o número de funcionários para manter o quadro estável. As organizações podem também optar por um programa de demissão voluntária para atrair o interesse e motivação do funcionário e ainda utilizar como critério de seleção para a demissão o desempenho do funcionário ou uma combinação dos critérios anteriores (CALDAS, 2000).

Para Minarelli (2003), o fenômeno da demissão estratégica é relativamente novo, de modo que, em geral, a área de Recursos Humanos não está preparada para enfrentar essa situação, sendo raras as faculdades que ensinam os futuros administradores a lidar com essa



situação de forma eficiente e eficaz. Ainda que no discurso as organizações possam apresentar uma estratégia, na prática do dia a dia as empresas tendem a cometer uma infinidade de erros devido à falta de planejamento, pressa para demitir e inabilidade dos profissionais em conduzir esse processo. Este autor afirma que não é incomum a falta de respeito com o funcionário no momento da demissão, independentemente do cargo ocupado. Pesquisa realizada por Minarelli (2003) constatou que as empresas possuem procedimentos estruturais de demissão, todavia, na realidade, não praticam o que prevê o discurso. Um programa de demissão deve envolver um planejamento pelo qual o processo demissional envolva o atendimento e a abordagem do demitido, antes, no dia e após o desligamento. Algumas empresas chegam a contratar ou indicar o funcionário demitido a uma empresa de recolocação profissional de modo a aumentar a empregabilidade do ex-funcionário e recompor a sua autoconfiança e auto-estima. Minarelli destaca que algumas empresas, quando da demissão, oferecem uma atribuição de bônus em dinheiro como forma de recompensar a contribuição significativa do funcionário à organização. Outras empresas estendem a assistência médica e o seguro de vida como forma de amparo ao demitido de modo a amparar esse ex-funcionário até que este consiga, dentro de um prazo pré-estabelecido, uma recolocação no mercado de trabalho. Quanto à decisão pela demissão, o autor sugere que esta decisão seja tomada em conjunto pelo chefe imediato, o chefe mediato e o responsável pela área de Recursos Humanos, e cada caso deve ser avaliado de maneira cuidadosa e de forma responsável. No momento da comunicação, a chefia imediata deve explicar as razões reais e justificáveis pelas quais foi tomada essa decisão depois de pensadas as tentativas para uma solução alternativa. Em seguida, tal decisão deve ser comunicada aos demais funcionários, uma vez que, em



princípio, o demitido deve receber um tratamento tão respeitoso e cordial quanto aquele recebido quando do ingresso na organização.

Milkovich (2000) destaca que, quanto às estratégias utilizadas pelas organizações para demissão, há uma ausência de parâmetros claros legais sobre essa questão. Falta assim um consenso do que os empregadores devem exatamente fazer para evitar a responsabilidade sobre desligamentos irregulares. Todavia, para resguardar a empresa, medidas como registro cuidadoso das avaliações de desempenho e documentação de cada uma das etapas dos procedimentos disciplinares são procedimentos que, segundo estes autores, precisam ser seguidos. Os empregados, raramente, são demitidos sem evidências documentadas, ou seja, a demissão ocorre somente após uma exaustiva série de revisões e apelações. Sendo assim, parece ser do interesse do empregador como do empregado que as decisões tomadas estejam claramente relacionadas a evidências baseadas em dados e fatos. As dispensas coletivas são uma das ferramentas que a empresa pode usar para reduzir seus custos com pessoal quando da previsão da demanda de empregados é menor do que a da oferta.

Conforme Minarelli (2003), as organizações deveriam seguir **11 regras básicas** para gerenciar a demissão de modo eficiente e eficaz. Essas regras incluem: 1) a demissão deve ser um recurso extremo; 2) a decisão deve ser colegiada; 3) deve ser tratada individualmente; 4) a decisão deve ser comunicada pelo chefe imediato; 5) o demitido deve ter chance de falar com outras pessoas, 6) o público interno também deve ser informado; 7) o demitido deve ser tratado com dignidade; 8) sempre que possível o demitido deve ser avisado com antecedência; 9) o demitido deve ser recompensado de alguma forma; 10) o demitido deve ser amparado; e 11) o demitido deve ser apoiado na continuação de sua carreira. Segundo Minarelli, a entrevista de desligamento é relevante



para compartilhamento de várias informações ao funcionário demitido, como por exemplo, as citadas nos itens acima.

Quando da demissão coletiva, deve haver um cuidadoso planejamento do corte de pessoal que envolva os empregados nesse processo por meio da comunicação oficial dessa medida e oferecimento da manutenção de rendimentos e auxílio na recolocação em outro emprego. Para dispensa do empregado, a empresa pode adotar **10 princípios** que garantam a **dignidade** a esse processo. São eles: a) o chefe deve comunicar o processo de modo privativo; b) durante a reunião, ser objetivo e diretivo; c) oferecer apoio e simpatia; d) explicar o motivo da decisão; e) não fazer comentários discriminatórios; f) controlar as emoções para não gritar; g) Não tomar muito tempo do empregado; h) encorajar o empregado a tomar atitudes positivas e não destrutivas; i) planejar uma saída elegante; e j) informar os demais funcionários da decisão da demissão (MILKOVICH, 2000).

Conforme este autor, as leis americanas exigem que as empresas com mais de 100 funcionários deem aviso prévio de dispensa coletiva ou fechamento de unidades com pelo menos 60 dias de antecipação. Pesquisa e estudos indicam que os "sobreviventes", ou seja, os funcionários que permaneceram na organização, reagem mais favoravelmente aos cortes de pessoal quando acreditam que eles foram realmente necessários, que todas as medidas para redução tenham sido tentadas e o corte de pessoal não transgrida a cultura da empresa.

No Brasil, de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o aviso prévio corresponde a um ato jurídico informal em o empregador avisa ao empregado a rescisão do contrato de trabalho por prazo indeterminado, com antecedência de no mínimo 30 dias. Caso o empregador não solicite o cumprimento desse prazo, deve pagar ao empregado a remuneração equivalente a esse período. O aviso prévio é um direito de ordem pública, irrenunciável, instituído na defesa do



empregado. O aviso prévio é válido nos contratos de trabalho por prazo indeterminado e na inexistência de justa causa do empregado. Caso a demissão tenha sido promovida pelo empregador, a jornada de trabalho poderá ser reduzida durante o aviso prévio, sem prejuízo da remuneração normal (FUHRER; FUHRER, 2001).

Caldas (2000) ressalta que as organizações interessadas em minimizar o impacto das demissões planejam e administram cuidadosamente esses processos. Nesse sentido, essas organizações se preparam para um processo de mudança organizacional que ultrapassa em muito as estratégias de redução de pessoal como preparação para evitar futuras demissões. A fim de reduzir os efeitos negativos tanto para os demitidos como para os que permaneceram na empresa, algumas organizações desenvolvem estratégias que envolvem a comunicação e a participação dos funcionários durante fase de desligamento. Do ponto de vista organizacional, os funcionários precisam entender as razões para o corte de pessoal e de que modo serão afetadas pelas mudanças organizacionais. Algumas empresas preferem não comunicar nada aos funcionários, ou repassam pouca ou nenhuma informação. Em consequência disso, podem surgir boatos, fofocas, incentivando as distorções nas informações relevantes. Nesse sentido, a comunicação pode ser de três tipos: a comunicação oficial, as "pistas" e os "boatos". No primeiro, a organização comunica oficialmente as decisões a serem tomadas; no segundo, os empregados observam as pistas ou estratégias organizacionais representativas de mudanças, e, no terceiro, é a comunicação não oficial e abundante, aumentando as fantasias e as distorções de comunicação. Quando os cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão para a organização é a forma pela qual eles serão feitos. Em outras palavras, os empregados buscam e mantêm a noção de justiça, avaliando os critérios utilizados pela organização, o



respeito e a dignidade que a organização mostra em relação aos demitidos.

Estudo realizado por Fischer e Novelli (2008) objetivou conhecer as percepções de gerentes de organizações empresariais acerca da relação entre o sentimento da vulnerabilidade e a presença ou ausência de um ambiente de confiança, principalmente a partir das transformações que alteraram o processo e as relações de trabalho nos últimos anos. Segundo os pesquisados (gerentes), a vulnerabilidade nas relações organizacionais ocorre quando falta compartilhamento de informações, não reconhecimento de habilidades, não conhecimento das expectativas em relação aos outros, e vice-versa, desconsideração das consequências pessoais em decisões administrativas, inconsistência entre discurso e prática e na ausência de delegação e autonomia. Para os autores, ainda que o ambiente organizacional seja pródigo em oferecer oportunidades de crescimento e desafios para as pessoas, ao mesmo tempo pode aumentar a insegurança e vulnerabilidade. Os entrevistados caracterizam uma sensação conflituosa quando identificam dissonâncias em seus ambientes de trabalho como possibilidades de crescimento pessoal e instabilidade profissional. Esses acreditam que a existência de maior confiança no trabalho esteja associada à melhoria do relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes. Ainda, para os autores, outros estudos indicam a prevalência de fatores econômicos em face dos sociais nas relações de trabalho, com ênfase orientada a relacionamentos previamente delimitados como de curta duração e rápida destruição. Dito de outro modo, muitas organizações priorizam relacionamentos marcados pela ideia de substituição imediata, haja vista a prevalência da competitividade empresarial traduzida por incessante lucratividade e aumento da eficiência operacional.

Entrevista de Desligamento



Como uma das estratégias para reduzir as demissões voluntárias, a organização pode aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir que os empregados percebam as vantagens de se trabalhar na empresa. As empresas geralmente tentam descobrir as causas dos pedidos de demissão, entrevistando as pessoas antes que se desliguem da organização. As entrevistas de desligamento ou de saída possuem como objetivo final descobrir as causas de seu afastamento. São inúmeras e variadas as estratégias utilizadas por diferentes empresas para reduzir as demissões voluntárias, como: serviços de lavanderia, de babás nos fins de semana, incentivos financeiros, etc. (MILKOVICH, 2000).

Todavia o trabalhador continua sendo o elo mais frágil dessa relação de troca, pois, de acordo com o IBGE (2002), 54% dos trabalhadores não usufruem dos direitos sociais previstos em leis, como décimo terceiro salário, férias remuneradas e plano de saúde. Esses dados indicam uma discrepância entre a ação das organizações brasileiras com as ações citadas na moderna literatura de gestão de pessoas. Essa discrepância acaba por deteriorar o estabelecimento da confiança de grupos e equipes para com as organizações. Daí pode-se supor que as interações no ambiente de trabalho se moldam em redes de relacionamento de diferentes graus segundo os ambientes econômicos e sociais nos quais estão imersas essas relações. (FISCHER e NOVELLI, 2008).

Em resumo, além dos custos envolvidos no processo demissional para a organização, a demissão traz uma série de impactos nas áreas psicológicas, emocionais, comportamentais e sociais aos profissionais demitidos (CALDAS, 2000; TAMAYO, 2002; ALVES, 2006), tornando essa questão um problema social (AGUIAR, 2005), uma vez que suas consequências podem aprofundar as desigualdades sociais e a exclusão social (GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1999). Assim faz-se necessário um



cuidadoso planejamento da organização para evitar a rotatividade no ambiente organizacional (MILKOVICH, 2000) e grandes impactos para a sociedade em geral.

Na sequência são apresentadas informações que permitem compreender o delineamento da pesquisa, a amostra pesquisada, o instrumento e os procedimentos utilizados neste estudo.

Método

Classificação da Pesquisa

Este estudo pode ser classificado, segundo Vergara (2003), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode ser identificado como uma pesquisa descritiva e explicativa, na medida em que busca verificar como as organizações administram o processo de demissão e como os funcionários percebem e analisam alguns objetivos organizacionais durante a redução do quadro de pessoal. Quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica, com base na pesquisa em livros e artigos científicos e pesquisa de campo, quando investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real com a aplicação de um questionário.

Participantes

Participaram dessa pesquisa um grupo composto predominantemente por pessoas do sexo masculino (51,1%), com escolaridade de terceiro grau incompleto (93,5%), estudantes dos cursos de Administração (62,9%), Direito (14,5%), Publicidade e Propaganda (6,3%), Jornalismo (4,7%), Matemática (3,9%), dentre outros. A amostra é jovem, composta, na maior parte, de respondentes com idade



de até 24 anos (53,5%), com média de 24 anos. Quanto ao vínculo empregatício, a amostra afirmou ter, em média para cada tipo de regime de trabalho, as seguintes médias: CLT (M=5,65 anos, DP=5,07), Regime Estatutário (M=4anos, DP=6,22) e como profissional autônomo (M=4,84 anos, DP=5,4 anos). Com relação às características da empresa para qual trabalha, conforme dados da amostra, 53,2% dos respondentes afirmaram trabalhar em empresa/instituição com até 150 funcionários nos seguintes ramos de atividade econômica: comércio (27,3%); outros (19,6%); serviço público (17,8%); telecomunicações (8,4%); produção e comercialização de alimentos (2,1%), dentre outros.

Instrumento

Para coleta de dados, foi aplicado um questionário composto por nove questões, sendo oito relativas ao processo de demissão e uma questão de dados demográficos, com oito itens, que investigava gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho no regime C.L.T., estatutário, autônomo e tempo de trabalho do respondente na organização atual e o ramo de atividade da empresa a que pertence o respondente. As questões do questionário foram elaboradas considerando a revisão de literatura na área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Para cada questão objetiva, buscaram-se na literatura as ações que deveriam ser ou poderiam ser desenvolvidas pela organização. A primeira questão, com 6 itens, averiguou os meios pelos quais a organização comunica a demissão ao funcionário. A segunda indagou o tempo com que frequentemente a organização comunica ao funcionário a demissão com 3 itens de resposta. A terceira questão, com 11 itens, buscou os principais motivos da demissão fornecidos ao funcionário. Na quarta questão, com 2 itens, verificou-se se a organização realizava a entrevista de desligamento e, na quinta questão, com 4 alternativas de resposta, foi verificado qual profissional realizava a entrevista ou mantinha o último contato com o funcionário. A sexta questão, com 4 itens,



investigou de que forma a organização tomava decisão de demitir um funcionário da organização. A sétima questão, com 6 itens, buscou avaliar os reais motivos da entrevista de desligamento e, na oitava questão, com 8 itens de resposta, quais as oportunidades/benefícios a organização oferecia ao funcionário após seu desligamento do quadro de pessoal.

Procedimentos

Antes da aplicação do questionário da amostra deste estudo, foi realizado um pré-teste para averiguação da compreensão de 3 participantes da amostra pesquisada. Os questionários foram aplicados por um grupo de alunos do curso de Administração da FACITEC aos discentes da Instituição, independentemente do curso. A aplicação ocorreu com alunos do período noturno, presencialmente, em cada sala de aula, após consentimento do professor e dos alunos respondentes. Antes, porém, da aplicação, os alunos foram informados do objetivo do estudo bem como da necessidade de não deixarem nenhuma questão em branco, da confidencialidade da resposta e da utilização da experiência profissional para resposta do questionário, pois alguns dos respondentes poderiam alegar que nunca foram demitidos, devido ao pouco tempo de experiência profissional. Ainda que pudessem não ter passado pela experiência de demissão, os participantes foram orientados a responder ao questionário considerando a sua experiência na qual puderam presenciar como a organização tratou os colegas e outros nas situações de desligamento.

Resultados e Discussão

São apresentadas abaixo oito tabelas em que são consolidados os dados obtidos nesse estudo. Para cada tabela apresenta-se a frequência e a porcentagem correspondente a cada item assinalado pelos



respondentes. Em todas as tabelas pode-se constatar que os dados foram tabulados considerando uma escala de frequência de 4 pontos, onde (1) representa nunca; (2) raramente, (3) frequentemente e (4) sempre. Para análise em vários momentos, foram somadas as porcentagens das escalas para obtenção da maioria das respostas. Após apresentação de cada tabela, segue análise descritiva e discussão dos dados à luz da revisão de literatura.

Tabela 1: Meios que a organização utiliza para comunicar a demissão ao funcionário.

Itens	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Comentários de colegas e outros nos corredores da empresa.	113	34,6	118	36,1	64	19,6	32	9,8
b. Conversa em particular da chefia imediata com o funcionário.	28	8,6	52	15,9	110	33,6	137	41,9
c. Conversa da chefia imediata com o funcionário na presença de outros funcionários.	179	54,7	119	36,4	23	7,0	6	1,8
d. Conversa da chefia imediata com o funcionário na presença dos clientes da organização.	265	81,3	48	14,7	7	2,1	6	1,8
e. Comentários de colegas no setor de trabalho.	97	29,7	117	35,8	78	23,9	35	10,7
f. Aviso do Departamento de RH em reunião particular com o funcionário.	66	20,2	77	23,5	96	29,4	88	26,9

Legenda: f= frequência, % = porcentagem
 Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3= frequentemente, 4=sempre
 Amostra: 330 participantes; Fonte: Pesquisa de campo

Quando investigados os meios pelos quais a organização comunica a demissão a um funcionário, os respondentes afirmaram que, **frequentemente** ou **sempre**, ocorre uma conversa da chefia imediata com o funcionário (75,5%) e aviso do departamento de RH para reunião em particular com o demissionário (56,3%). Nessa situação, conforme os pesquisados, **nunca** “ocorre conversa da chefia com o funcionário na presença de outros” (54,7%); ou conversa da “chefia imediata com o funcionário na presença de clientes” (81,3%) e, **raramente**, ocorre “comentários de colegas e outros nos corredores da empresa” (70,7%); ou “comentários de colegas no setor de trabalho” (65,5%). Os resultados obtidos nesse estudo confirmam a **Hipótese 1**, na medida em que, para a maioria da amostra, a comunicação da demissão ao funcionário ocorre pela chefia em contato particular.



Tabela 2: Prazo para organização comunicar a demissão.

Itens	1		2		3		4	
	F	%	f	%	f	%	F	%
a. Com pelo menos 30 (trinta) dias de antecedência para cumprir o aviso prévio.	61	18,7	71	21,7	110	33,6	85	26
b. Somente após o término do expediente, no último dia de trabalho.	106	32,4	101	30,9	73	22,3	47	14,4
c. Somente no dia do desligamento.	110	33,6	99	30,3	59	18	58	17,7
d. Na manhã da demissão, quando o funcionário chega para trabalhar.	113	40,8	115	35,3	54	16,6	24	7,4

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre
Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

A respeito do prazo da organização para comunicação da demissão ao funcionário, a amostra de pesquisados afirmou que, frequentemente, a organização comunica com pelo menos trinta dias de antecedência, para cumprimento do aviso prévio (59,6%), e, raramente, nas seguintes situações: na manhã da demissão, quando o funcionário chega para trabalhar (76,1%); somente no dia do desligamento (63,9%); somente após o término do expediente no último dia de trabalho (63,3%). Os dados obtidos nesse estudo podem indicar que as organizações, em geral, estão utilizando a comunicação e a prática do aviso prévio como prevê a C.L.T. para os contratos de trabalho por tempo indeterminado (FUHRER; FUHRER, 2001), evitando qualquer comunicação de "última hora" ou de "surpresa". Nesses casos, pode-se supor que as organizações estejam de modo a evitar, de alguma forma, falhas na comunicação organizacional que podem gerar vulnerabilidade nas relações organizacionais (FISCHER; NOVELLI, 2008), ou ainda fofocas e boatos (CALDAS, 2000), ainda que nem todos os trabalhadores usufruam dos direitos sociais previstos em lei (FISCHER; NOVELLI, 2008). Neste estudo, a **Hipótese 2** foi confirmada, uma vez que as organizações, em geral, na opinião da amostra, cumprem o aviso prévio, ou seja, com 30 dias de antecedência.

Tabela 3: Realização da entrevista de desligamento pela organização.

	Frequência	Porcentagem
SIM	87	26,6
NÃO	231	70,6

Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Conforme a maioria da amostra de pesquisados (70,6%), as



organizações, tradicionalmente, não realizam a entrevista de desligamento com funcionário, uma vez que apenas 26,6% assinalaram que esta é realizada pela organização. Tal fato pode ser justificado na medida em que, segundo a literatura, há carência de profissionais capacitados na área de gestão de pessoas, sobretudo, para lidar com o processo de demissão (MINARELLI, 2003). Ainda que algumas empresas, geralmente grandes, com um setor de recursos humanos, busquem averiguar as causas dos pedidos de demissão (MILKOVICH, 2000) e outras tentem obter a opinião do funcionário demitido sobre a organização, são raras as empresas que estabelecem essa rotina no ambiente organizacional, conforme demonstrado nos dados obtidos nesse estudo. Os resultados apresentados confirmam a **Hipótese 4**, visto que as organizações, tradicionalmente, não realizam a entrevista de desligamento com os funcionários, segundo amostra pesquisada.

Tabela 4: Objetivo da entrevista de desligamento.

Itens	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Explicar o real motivo do desligamento do funcionário.	80	24,5	69	21,1	82	25,1	96	29,4
b. Obter informações do funcionário a respeito da empresa.	119	36,4	101	30,9	78	23,9	29	8,9
c. Fornecer apoio e amparo ao funcionário desligado.	192	58,7	87	26,6	29	8,9	19	5,8
d. Encaminhar o funcionário para um serviço de apoio como empresas de recolocação de profissional.	219	67	78	23,9	18	5,5	12	3,7
e. Orientar o funcionário quanto à maneira de administrar a demissão, acionar o seguro desemprego, etc.	140	42,8	84	25,7	69	21,1	34	10,4
f. Investigar as futuras intenções do funcionário demitido em relação à organização.	168	51,7	89	27,4	46	14,2	22	6,8

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre
Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Na opinião da maioria da amostra pesquisada (54,5%), frequentemente, a organização realiza a entrevista de desligamento para explicar o real motivo do desligamento do funcionário. Raramente, conforme amostra, são objetivos da entrevista de desligamento em ordem decrescente de resposta: encaminhar o funcionário para um serviço de apoio (90,9%); fornecer apoio e amparo ao funcionário desligado (85,3%); investigar as futuras intenções do funcionário



demitido em relação à organização (79,1%); orientar o funcionário quanto à maneira de administrar a demissão (68,5%) e obter informações do funcionário a respeito da empresa (67,3%). A maioria da amostra entende que a entrevista de desligamento tem como objetivo explicar o real motivo do desligamento e não para se obter informações do demitido sobre a organização como um todo. Tal fato pode ser explicado uma vez que raramente as organizações realizam esse tipo de entrevista com os funcionários demitidos. Esses dados sugerem o despreparo da organização para lidar com a questão da demissão (CALDAS, 2000 e MINARELLI, 2003) e certa pressa da organização para se livrar de tal situação.

Tabela 5: Motivo da demissão informado ao funcionário.

Itens	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a). Incompatibilidade do perfil do funcionário com o cargo.	52	15,9	101	30,9	113	34,6	61	18,7
b). Incompatibilidade do perfil do funcionário com a organização.	53	16,2	101	30,9	125	38,2	47	14,4
c). Problemas relativos à capacidade de trabalho do funcionário.	63	19,3	111	33,9	115	35,2	38	11,6
d). Problemas de relacionamento com a chefia imediata.	73	22,3	153	46,8	77	23,5	23	7,0
e). Problemas de relacionamento com os colegas.	88	26,9	153	46,8	66	20,2	20	6,1
f). Falta de motivação do funcionário para com o trabalho.	60	18,3	113	34,6	112	34,3	42	12,8
g). Falta de entrosamento ou afinidade com a chefia imediata.	83	25,4	150	45,9	74	22,6	20	6,1
h). Problemas de incompatibilidade de horários de trabalho.	68	20,9	124	38	97	29,8	37	11,3
i). Necessidade interna da organização em reduzir seu quadro de pessoal.	63	19,3	74	22,6	106	32,4	84	25,7
j). Ocorrência de faltas graves da parte do funcionário como furto, roubo, e/ou crimes, como falsificação, chantagem, etc.	98	30	112	34,3	48	14,7	69	21,1
k). A organização não fornece nenhum tipo de informação ao funcionário a respeito de sua demissão.	161	49,2	96	29,4	44	13,5	26	8,0

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre Amost
330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Para 78,6% dos respondentes, dificilmente a organização não oferece nenhum tipo de informação ao funcionário sobre a sua demissão. Para a maioria da amostra, **frequentemente**, a demissão ocorre devido à "necessidade interna da organização em reduzir o seu quadro de pessoal" (58,1%), "incompatibilidade do perfil do funcionário com o cargo" (53,3%) e também em virtude de "incompatibilidade do



perfil do funcionário com a organização” (52,6%). Entre os motivos assinalados pelos respondentes da pesquisa para a demissão de um funcionário, **raramente**, a organização demite devido aos seguintes fatores: “problemas de relacionamento com os colegas” (73,7%); “falta de entrosamento ou afinidade com a chefia imediata” (71,3%); “problemas de relacionamento com a chefia imediata” (69,1%); “ocorrência de faltas graves como roubos e/ou crimes” (64,3%); “problemas de incompatibilidade de horários de trabalho” (58,9%); “problemas relativos à capacidade de trabalho do funcionário” (53,2%) e “falta de motivação do funcionário para com o trabalho” (52,9%). Esses dados corroboram a revisão de literatura na medida em que as empresas geralmente não comunicam nada ou repassam pouca ou nenhuma informação ao funcionário (CALDAS, 2000), talvez em razão da incapacidade para administrar essa situação e/ou para evitar fofocas e boatos (MINARELLI, 2003). Por outro lado, conforme os motivos para demissão assinalados pelos respondentes, pode-se verificar que o desempenho do funcionário também é um dos fatores considerados quando da necessidade de demissão (SPECTOR, 2006). Esses dados confirmam a **Hipótese 3**, que afirma ser a redução do quadro de pessoal o principal motivo alegado pelas organizações para comunicar a demissão, na opinião dos respondentes. Sabendo que a demissão pode gerar impactos psicológicos, emocionais, econômicos, familiares e sociais (CALDAS, 2000), seria mais acertado que a organização mantivesse uma política de transparência durante processo demissional, pois, conforme Milkovich (2000), o funcionário demitido aceita melhor essa decisão quando acredita que a demissão foi a última alternativa da organização.

Tabela 6: Quem decide pela demissão do funcionário:

Itens	1		2		3		4	
	F	%	f	%	f	%	f	%
a). Chefia imediata.	85	26	84	25,7	104	31,8	54	16,5
b). Em comum acordo entre a chefia imediata e a área de RH.	90	27,5	97	29,7	97	29,7	43	13,1

Processo demissional e percepção de funcionários de diferentes organizações

Alexandre de Paula e Silva



c). Em comum acordo entre a chefia imediata e a Diretoria.	78	23,9	91	27,8	105	32,1	53	16,2
d). Em comum acordo entre a chefia imediata e a equipe de trabalho do setor a que pertence o funcionário a ser demitido.	133	40,7	103	31,5	51	15,6	40	12,2

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre
Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Com relação à tomada de decisão sobre a efetivação da demissão, para a maioria dos pesquisados essa decisão raramente ocorre nas seguintes situações: entre chefia imediata e equipe de trabalho (72,2%); entre a chefia imediata e a área de RH (57,2%); chefia imediata e diretoria (51,7%); e somente pela chefia imediata (51,7). Para 48,3% da amostra essa decisão é tomada somente pela chefia imediata. Como sugere Minarelli (2003), a decisão da demissão deve ser colegiada, de modo a evitar falhas e erros nessa decisão, pois mesmo nesse momento o funcionário deverá receber um tratamento respeitoso e cordial como quando da sua contratação pela organização.

Tabela 7: Profissional ou área que mantém o último contato com funcionário.

<u>Itens</u>	1		2		3		4	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
a. Pela chefia imediata.	11 5	35,4	6 7	20,6	75 8	23,1	6 8	20,9
b. Pela diretoria.	17 7	54,3	9 4	28,8	31 4	9,5	2 4	7,4
c. Pelo departamento de pessoal.	10 5	32,2	7 1	21,8	94 1	28,8	5 6	17,2
d. Pela área de Recursos humanos.	99	30,4	6 5	19,9	93	28,5	6 9	21,2

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre
Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Para a maioria dos respondentes do estudo, **raramente** os seguintes profissionais ou área são os últimos a manterem contato com o funcionário demitido: diretoria (83,1%); chefia imediata (56%); departamento de pessoal (54%); e recursos humanos (50,3%). Para 49,7% da amostra, o último contato do funcionário desligado ocorre **frequentemente** com a área de Recursos Humanos, ou pelo Departamento de Pessoal (46%). Tal dado reforça a opinião dos respondentes, quando afirmam que a decisão demissional raramente



ocorre somente pela chefia imediata. Pode-se supor que a área de Recursos Humanos ou o Departamento de Pessoal mantém esse último contato para fornecimento de informações importantes quanto aos procedimentos relativos ao acerto profissional e, dependendo da situação, oferecer algum tipo de apoio ao demitido (MINARELLI, 2003 e CALDAS, 2000).

Tabela 8: Oportunidades oferecidas ao funcionário após demissão.

Itens	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Tentar nova oportunidade de emprego na mesma organização seja filial, matriz ou outro setor.	205	62,7	86	26,3	25	7,6	11	3,4
b. Despedir dos funcionários e amigos da organização.	131	40,1	78	23,9	75	22,9	43	13,1
c. Retirar os seus pertences e objetos pessoais do local de trabalho.	63	19,3	46	14,1	110	33,6	108	33
d. Participar das festividades de final de ano da empresa.	225	68,8	59	18	31	9,5	12	3,7
e. Continuar usufruindo por algum tempo benefícios da organização como plano de saúde, odontológico, etc.	244	74,6	55	16,8	17	5,2	11	3,4
f. Reaver o processo de demissão.	217	66,4	83	25,4	17	5,2	10	3,1
g. Recolocação profissional com encaminhamento do funcionário para empresas de RH.	186	56,9	103	31,5	24	7,3	14	4,3
h. Receber em dia todos os direitos trabalhistas.	53	16,2	51	15,6	106	32,4	117	35,8

Legenda: f=frequência, % = porcentagem Escala 4 pontos: 1=nunca, 2= raramente, 3=frequentemente, 4=sempre
 Amostra: 330 participantes Fonte: Pesquisa de campo

Quando questionados sobre as possíveis oportunidades oferecidas ao funcionário demitido, a maioria da amostra afirmou que a organização **nunca** permite ao demitido: “continuar usufruindo benefícios da organização como plano de saúde” (74,6%); “participar das festividades de final de ano” (68,8%); “rever o processo de demissão” (66,4%); “tentar nova oportunidade de emprego na mesma organização” (62,7%) e “recolocação profissional com encaminhamento do demitido a empresas de RH” (56,9%). Segundo a amostra, **raramente** a organização permite que o demitido “se despeça dos funcionários e amigos na organização” (64%), mas, **frequentemente**, permite ao “demitido receber em dia todos os direitos trabalhistas” (68,2%) e “retirar os seus pertences e objetos pessoais do local de trabalho” (66,6%). Novamente, conforme sugere revisão de literatura, as empresas tendem a cumprir exatamente o que prevê a C.L.T.,



possivelmente, a fim de evitar problemas com a justiça e, raramente, oferecem um sistema de apoio que ajude na recolocação do profissional no mercado de trabalho ou lhe estenda os benefícios até que financeiramente a situação seja novamente normalizada ou minimizada (MINARELLI, 2003, CALDAS, 2000).

Ainda que atualmente o Brasil não esteja vivenciando o baixo desempenho da economia brasileira dos anos 1980 (MARTIGNONI, CARVANO, JANNUZZI, 2006; FISCHER e NOVELI, 2008) em decorrência do aumento da produtividade na indústria após 1990 (SOUZA-NETTO e CURADO, 2005), as empresas utilizam o desligamento de pessoal como enfrentamento de crises ou excessos de custos (CALDAS, 2000), o que pode gerar rotatividade de pessoal (MINARELLI, 2003). Outra questão que merece atenção das autoridades é a problemática do trabalho precário, instável, intenso, mal remunerado, com poucos ou mesmo sem direitos (KREMER e FARIA, 2005) que se prolifera na economia informal, contribuindo para o agravamento do desemprego, visto que esse tipo de relação trabalhista facilita a flexibilidade e a precariedade das condições de trabalho e dos vínculos laborais, instabilidade e insegurança (GOMEZ e THEDIM-COSTA, 1999; SANTOS, 2008; GOMES, 2009). Estudos desenvolvidos mostram que uma das consequências das condições inadequadas de trabalho é o esgotamento profissional, ou síndrome de *Burnout* (TAMAYO, 2002). O trabalhador continua sendo, mesmo no contrato formal de trabalho, o elo mais frágil dessa relação trabalhista, e o desemprego, um dos problemas sociais mais graves (AGUIAR, 2005). Nesse sentido, o funcionário deve ser comunicado da demissão e de outras informações relevantes de modo a se evitar problemas de comunicação e agravamento da instabilidade profissional (FISCHER; NOVELLI, 2008; MINARELLI, 2003), pois os momentos de redução de pessoal são provocadores de alta tensão (CALDAS, 2000).

As empresas podem utilizar diferentes critérios para efetivação



da demissão (CALDAS, 2000; MILKOVICH, 2000; ROBBINS, 2003). Neste estudo, na percepção da amostra, a necessidade de redução do quadro de pessoal é um dos principais motivos apontados pelas empresas para essa decisão.

Em resumo, para a amostra estudada, a comunicação da demissão ocorre de modo privativo entre chefia imediata e funcionário, num prazo mínimo de 30 dias para cumprimento do aviso prévio. A organização em geral informa a redução do quadro de pessoal como um dos principais motivos para a demissão, sendo o último contato do funcionário demitido a chefia imediata e/ou setor de recursos humanos e dificilmente as organizações realizam entrevista de desligamento. Raramente a decisão da demissão é realizada em colegiado e dada oportunidade ao demitido para continuar usufruindo de benefícios oferecidos, tais como: plano de saúde, plano odontológico, recolocação profissional, dentre outros, ainda que a maioria das empresas cumpra os direitos assegurados na C.L.T.

A fragilização dos vínculos empregatícios (KREMER e FARIA, 2005) ocorre por diversos fatores, alguns deles sob controle da organização (MILKOVICH, 2000), de modo que o desligamento deve ser uma medida extrema (MINARELLI, 2003; MILKOVICH, 2000) e estratégica (MINARELLI, 2003), de modo a oferecer apoio ao demitido e reduzir impactos e prejuízos à organização à sociedade em geral.

CONCLUSÃO

Os objetivos propostos inicialmente neste estudo foram alcançados e as quatro hipóteses levantadas também confirmadas. Segundo opinião da amostra pesquisada, pôde-se constatar que as organizações estão, na medida do possível, cumprindo as normas da C.L.T., quando a chefia imediata trata e comunica a demissão, em particular, ao funcionário, utiliza o aviso prévio e permite que o



demitido receba em dia todos os direitos trabalhistas. Todavia, conforme sugerem Milkovich (2000) e Caldas (2000), Minarelli (2003), dentre outros autores, e como verificado nos resultados desse estudo, ainda há necessidade das organizações desenvolverem ações de apoio ao demitido, englobando desde a entrevista de desligamento até a possibilidade do demitido continuar usufruindo, por um tempo pré-fixado, dos benefícios oferecidos pela empresa, como plano de saúde, plano odontológico, dentre outros. É preciso que as organizações estejam cada vez mais conscientes de que a demissão traz uma série de impactos nas áreas psicológicas, emocionais, comportamentais e sociais aos profissionais demitidos (CALDAS, 2000; TAMAYO, 2002; ALVES, 2006). A demissão, como um problema social (AGUIAR, 2005), afeta a sociedade. Para minimizar seus efeitos, os governantes devem preservar na C.L.T., os artigos que dificultam o processo demissional e garantam um mínimo de dignidade ao demitido a fim de evitar um aprofundamento das desigualdades sociais e a exclusão social (GOMEZ e THEDIM-COSTA, 1999). Para finalizar, cabe ressaltar a necessidade nas organizações de uma equipe de gestão de pessoas preparada para realizar um cuidadoso planejamento do processo demissional (MINARELLI, 2003) de modo a evitar a rotatividade no ambiente organizacional (MILKOVICH, 2000), custos e despesas inúteis. Conforme Milkovich (2000) e Minarelli (2003), a demissão deveria ocorrer somente após uma exaustiva série de revisões e apelações, sendo essa decisão respaldada por dados e fatos em razão de um cuidadoso planejamento.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F. *Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.



ALVES, F. *Por que morrem os cortadores de cana?* Saúde e Sociedade. v.15.n.3,set/out/2006, p.90-98.

BARTALOTTI, O. MENEZES-FILHO, N. A relação entre o desligamento da carreira no mercado de trabalho e a escolha profissional dos jovens. *Economia aplicada*. São Paulo, v.11, n.4, out/dez,2007, p.487-505.

BORGES, A. Impactos do desemprego e da precarização sobre famílias metropolitanas. *Revista Brasileira Est. Pop.* São Paulo. V.23, n.2, julho/dez/2006, p.205-222.

CALDAS, M. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, R.M., NOVELLI, J.G.N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, p.67-99 abril/junho-2008.

FUHRER, M.C.A., FUHRER, M.R.E. *Resumo de direito do trabalho*. 7ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

GOMES, F. G. Mobilidade do trabalho e controle Social: trabalho e organizações na era neoliberal. *Revista Sociologia Política*. Curitiba, v.17, n.32.fev.2009.p.33-49.

GOMEZ, C.M. THEDIM-COSTA, S.M.F. Precarização do trabalho e desproteção social: desafios para a saúde coletiva. *Ciência e Saúde Coletiva*. v.4,n.2,1999.p.411-421.

KREMER, A. FARIA.,J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *Revista Administração*. v.40. n.3.julho/agosto,2005.p.266-279

MARTIGNONI, E.M., CARVANO,I. M., JANNUZZI, P.M. Força de trabalho e desemprego na região metropolitana do Rio de Janeiro nos anos de 1990: o efeito dos fatores demográficos. *Revista Brasil*. v.23,,n.2.p.287-299.julho/dez,2006.

MILKOVICH, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, J. A. *A arte de demitir*. HSM Management.março/abril de 2003.

MINARELLI, J.A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 12 ed. São Paulo: editora Gente, 1995.



ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. 4ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, G.P. G. Desemprego, informalidade e precariedade: a situação do mercado de trabalho no Brasil pós 1990. *Proposições*, v.19, n2(56), maio/agosto, 2008.

SOUZA-NETTO, C.R., CURADO, M.L. Produtividade do trabalho, salários reais e desemprego na indústria de transformação do Brasil na década de 1990. *Revista Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, v.9. n. 3. Set/dez, 2005. P.485-508.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, A. Exaustão Emocional no trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo, v.37, n.2, abril/julho/2002, p.26-37.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2003.