

ANÁLISE DO PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE PESSOAL SOB A PERCEPÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS REMANESCENTES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO VALE DO PARANHANA/RS

Simoni Drehmer¹
Roberto Tadeu Ramos Morais²

RESUMO

O presente artigo teve por finalidade analisar o processo de desligamento de pessoal sob a percepção de gestores e funcionários remanescentes e demonstrar as questões relacionadas ao processo de demissão dentro do setor administrativo de uma empresa do ramo da construção civil. Para isso, recorreu-se a um estudo bibliográfico sobre o tema em questão, apoiando-se em autores como Milkovich; Boudreau, (2000), Lacombe (2011), Robbins (2015) e Siqueira (2008). A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, utilizando os métodos quantitativo e qualitativo. Os dados foram coletados por meio de um questionário distribuído para os funcionários e gestores da empresa. Os resultados demonstram a importância que os colaboradores remanescentes dão ao processo de demissão, a preocupação com o próprio desempenho, o temor de que também sejam demitidos. Concluiu-se que as demissões podem gerar efeitos nos remanescentes, como a sobrecarga de trabalho, o sentimento de insegurança do funcionário em relação ao desligamento e até mesmo falta de vontade de fazer mais que o exigido.

Palavras-chave: Processo de desligamento. Funcionários remanescentes. Demissões.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the process of dismissal of personnel under the perception of managers and remaining employees and to demonstrate the issues related to the dismissal process within the administrative sector of a construction company. For this, a bibliographic study was used on the subject in question, relying on authors such as Milkovich; Boudreau (2000), Lacombe (2011), Robbins (2015) and Siqueira (2008). The research is characterized by being an exploratory case study, using quantitative and qualitative methods. The data were collected through a questionnaire distributed to the employees and managers of the company. The results demonstrate the importance that the remaining employees give to the dismissal process, the concern with their own performance, the fear that they will also be dismissed. It was concluded that layoffs can generate effects on the remaining ones, such as the work overload, the employee's feeling of insecurity about the dismissal and even lack of willingness to do more than what is required.

Keywords: Shutdown process. Remaining employees. Layoffs.

¹ Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. Email: simoni.d@hotmail.com

² Professor Doutor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: masprm@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

Saber como administrar uma empresa é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Em um cenário competitivo e exigente, as organizações precisam adaptar-se a mudanças e adotar medidas para reduzir custos e manter os funcionários. A gestão da rotatividade tornou-se um dos fatores de grande importância para a saúde financeira de uma organização. Estudos nas áreas de recursos humanos demonstram que funcionários insatisfeitos com a organização e com o ambiente de trabalho apresentam maiores chances de sair de seus empregos.

Procurar saber o que as pessoas pensam quando um funcionário é desligado da organização é importante para identificar informações a respeito de como elas se sentem em relação ao ambiente de trabalho e ao que pode ser melhorado, mostrando, assim, para os funcionários remanescentes que a empresa não se importa com eles só quando estão dentro da organização, sendo que é necessário um olhar atento para aos profissionais que ficam.

Quando uma empresa reduz o quadro de funcionários, gera uma situação difícil tanto para os funcionários quanto para a organização, e é fundamental saber se a demissão pode impactar também os resultados. Pode-se observar que algumas empresas se preocupam muito com o processo de admissão, utilizando recursos para a seleção de pessoal, a fim de saber se aquela pessoa está preparada para a vaga; porém, no momento em que a empresa demite o funcionário, é comum que a entrevista de desligamento não seja realizada.

Uma demissão pode ocorrer por vários fatores, como a necessidade de redução do quadro de funcionários, o corte de despesas ou a não adaptação ao ambiente de trabalho. Ao se tratar de demissão, gera-se um momento de instabilidade em qualquer empresa, sendo fundamental que esta saiba se os funcionários que permanecem poderão ser afetados por essa demissão, e como isso os afeta, além de identificar se ocorrem, no ambiente de trabalho, mudanças que impactem os resultados.

O objetivo geral deste estudo é o de analisar o processo de desligamento de pessoal, sob a percepção de gestores e funcionários remanescentes, e sua influência no clima organizacional. Especificamente, buscaram-se três objetivos: 1) demonstrar como é realizado o processo de desligamento de pessoal na empresa;

2) identificar as consequências causadas pelo desligamento nos gestores e funcionários que permanecem na organização; 3) propor alternativas para qualificar o processo de desligamento na empresa.

Para o desenvolvimento destas propostas, foram utilizados o estudo de caso e a pesquisa exploratória, métodos que envolvem, além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm domínio sobre o assunto, sendo que a abordagem da pesquisa foi feita de forma mista qualitativa, quantitativa e explicativa.

Portanto, o problema que gerou a pesquisa foi a seguinte questão: Como o processo de desligamento de pessoal pode influenciar no clima organizacional, conforme percepção de gestores e funcionários remanescentes de uma empresa da construção civil?

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho apresenta a fundamentação teórica dividida em três tópicos: no primeiro, aborda-se o clima organizacional; o segundo traz as relações entre pessoas e organização; e terceiro mostra a importância em haver um processo de desligamento. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Formado por conhecimentos compartilhados pelos trabalhadores, o clima organizacional pode influenciar a satisfação no rendimento e na motivação desses trabalhadores no trabalho. Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (MARTINS, 2008).

Fazer o desligamento de pessoal nas organizações é comum, mas, ao mesmo tempo, torna-se delicado, pois parece ser natural que as demissões sensibilizem mais as pessoas que estão sendo desligadas do que quaisquer indivíduos envolvidos nesse processo. Os funcionários remanescentes podem apresentar comportamentos semelhantes aos dos que foram demitidos, e isso pode afetar o seu desempenho dentro da organização (LACOMBE, 2011).

As demissões podem causar impactos na autoestima e no sentimento de segurança das pessoas; perder o emprego pode ser uma experiência angustiante. Perguntamo-nos se é justo mandar embora um funcionário que nunca fez nada de

errado, se os empregados devem saber que serão demitidos com antecedência, ou em quais situações as demissões são consideradas justas ou adequadas? Muitos empregados remanescentes acabam tendo afetados seus interesses pela organização devido às abordagens empregadas para lidar com as demissões (MILKOVICH; BOUDREAU 2000).

2.1 Clima organizacional

O clima organizacional é o que pode ser percebido pelos colaboradores, os quais, influenciam diretamente na motivação e na forma como as pessoas agem diante de processos que existem, como suas funções, seus colegas de trabalho e com clientes. Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como as circunstâncias do trabalho afetam o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (SIQUEIRA 2008).

Segundo Robbins (2003, p.163), “Certamente algumas emoções, particularmente quando manifestadas na hora errada, podem reduzir o desempenho dos funcionários.” Dessa forma, o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas dividem a respeito da organização, e, conseqüentemente, afeta a motivação no trabalho.

De acordo com Maximiano (2000, p.107), “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Estudar o clima organizacional é de extrema importância para entender se a organização e suas práticas favorecem ou não o rendimento e o interesse das pessoas.

“Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano” (SIQUEIRA, 2008, p.29). Esse é um conceito importante no entendimento da maneira como o trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, bem como possibilita a compreensão da qualidade de vida e do desempenho da organização. As empresas estão melhorando a dinâmica da vida organizacional devido às mudanças que vêm acontecendo nos anos da globalização.

De acordo com Bernardi (2015, p. 91):

Clima organizacional é a atmosfera psicológica interna que envolve a percepção das pessoas e dos interessados sobre a empresa no contexto dos valores existentes em normas, usos e costumes, atitudes, relações e comportamentos, formais e informais, que geram motivações, ações e reações influenciando fortemente os resultados.

O autor ainda complementa essa ideia dizendo que o clima organizacional é elo motivacional que existe e atua entre as ações e reações, com fortes efeitos nos resultados. Luz (2003) destaca que o clima organizacional é o reflexo de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, é a atmosfera psicológica que envolve em um momento a relação entre a empresa e seus funcionários.

2.2 Relações entre pessoas e organização

A organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos. Para Lacombe (2011, p.10), “[...] as organizações são constituídas de pessoas”, são elas que tomam as decisões, e nada acontece até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome.

Conforme Andreoli (2015), as organizações são formadas com o propósito de atingir os objetivos planejados, assim sendo reorganizadas sempre que um objetivo é atingido, estando sempre em busca de inovação e excelência.

De forma semelhante, Caldas (2017) afirma que as pessoas que estão dentro de uma organização farão o planejamento, o controle, a organização e a administração de diversas atividades que são fundamentais para o funcionamento da empresa.

Para Milkovich; Boudreau (2000, p. 78):

Muitas das novas tecnologias, dos novos formatos organizacionais e processos recentes têm assumido que os empregados trabalham em equipe; as equipes têm sido chamadas de elemento fundamental da construção da organização de hoje.

O trabalho em equipe é um elemento fundamental na construção da organização, faz com que as empresas tenham mais potencial, e tanto os trabalhadores quanto as empresas ganham com as equipes.

De acordo com Dutra (2016, p. 20):

[...] elas aumentam o seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional. A relação entre pessoa e organização se mantém à medida que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização, e a organização, para o desenvolvimento da pessoa.

O desenvolvimento organizacional está cada vez mais ligado ao desenvolvimento das pessoas, e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento, ou seja, para o colaborador obter a satisfação no trabalho, ele precisa desenvolver um sentimento positivo em relação ao trabalho.

2.3 Importância em ter um processo de desligamento

A maneira como a liderança informa a demissão impacta diretamente a reputação da própria organização e até o estabelecimento de uma relação saudável entre a empresa e os profissionais que permanecem (FIGUEIREDO, 2013).

A forma como as demissões são decididas e comunicadas afeta a moral e a motivação dos que ficam tanto quanto a forma utilizada para comunicar as admissões. Uma atividade que complementa o desligamento é a entrevista de desligamento, embora poucas empresas a realizem, mas ela pode trazer contribuições importantes (LACOMBE, 2011).

A entrevista de desligamento é o complemento da admissão, nesse caso, no sentido inverso. Conforme Pantaleão (2016), realizar uma entrevista de desligamento pode ser uma maneira da empresa colher informações importantes em relação aos funcionários e ao ambiente de trabalho. Normalmente os funcionários acabam não se manifestando pelo fato de se sentirem envergonhados em revelar situações que ocorrem na empresa enquanto mantêm o vínculo com a mesma.

Se as demissões não forem administradas com justiça e transparência, os empregados remanescentes perderão a confiança na organização e pensarão em sair também (PANTALEÃO, 2016).

Milkovich Boudreau (2000, p.287) afirmam que “[...] o empregado e o empregador, ou ambos, podem tomar a iniciativa de terminar uma relação de emprego. As demissões afetam a eficiência e o sentimento de justiça dos

empregados remanescentes”. Os autores ainda complementam sua posição, afirmando que muitas organizações se esquecem de que os efeitos mais duradouros de uma dispensa aparecem na produtividade e nas atitudes dos sobreviventes. Há cada vez mais evidências de que as demissões têm efeitos similares aos de frustração nos funcionários que permanecem nas empresas após uma demissão.

Provavelmente os funcionários remanescentes sofrerão da chamada Síndrome do Sobrevivente de Demissão (SSD), cujos sintomas incluem insegurança no trabalho, estresse devido à carga de trabalho maior, sentimentos de medo, quando houver mudanças e redução na motivação. Os processos de demissão bem conduzidos não curam essa doença, mas podem evitar que os funcionários remanescentes sofram mais profundamente (ROBBINS, 2015).

Com tudo isso, Robbins (2015) sugere uma abordagem em quatro etapas, da qual os gerentes podem lançar mão para lidar com a síndrome do sobrevivente de demissão.

Na primeira etapa, as empresas devem fazer um processo de demissão bem conduzido e elaborado, realizar cortes que sejam rápidos, claros, e fornecer informações para os interessados, sendo honestas e autênticas nas comunicações de demissão, mostrando transparência para os funcionários que permanecem. Na segunda etapa, as empresas devem deixar os funcionários lamentarem e liberarem os sentimentos, para conseguir seguir em frente, pois, mesmo quando uma demissão é feita de forma correta, os funcionários precisam desabafar, pois se sentem lesados. Na terceira etapa, as empresas devem ajudar os funcionários remanescentes a recuperar sua autoestima, e, na quarta etapa, as empresas precisam adotar novos recursos, para remodelar o sistema organizacional, a fim de reduzir os processos que causam dependência. As organizações precisam livrar-se das práticas paternalistas, parar de querer moldar os funcionários, ao elaborar promoções e recompensas de incentivos com premiação de resultados, e criar disputa ao invés de deixá-los livres, sem nenhuma cobrança.

Nesse sentido, muitas empresas não se preocupam com o processo de demissão, cujos efeitos, quando malconduzidos, podem afetar diretamente os funcionários remanescentes, ou seja, subestimam a carga em cima daqueles que permanecem. Percebe-se como resultado, quando as dispensas afetam o local de trabalho, que os demitidos não são as últimas vítimas.

Conforme Lacombe (2011, p. 120):

Sempre que uma empresa demite um empregado dedicado e leal, que está sendo dispensado por motivos alheios ao seu desempenho, deve-se considerar uma das suas preocupações prioritárias os reflexos que essa decisão terá sobre os demais empregados que continuarão na empresa.

Portanto, o autor diz que fazer uma demissão consistente é um grande diferencial, pois proporciona confiança e pode gerar uma boa impressão entre os funcionários, melhorando a imagem no ambiente de trabalho e o comprometimento dos funcionários que ficam.

Roque *et al.* (2014, p.9) dizem que o impacto do processo demissional nos funcionários remanescentes é o de que “[...] eles se preocupam com o próprio desempenho, temem que também sejam demitidos”. A demissão acaba mexendo com os ânimos dentro das organizações, e esse processo pode causar desmotivação e gerar conflitos organizacionais, como a sobrecarga de trabalho, a desconfiança do funcionário sobre a postura e a tomada de decisão da administração.

Segundo Milkovich; Boudreau (2000, p.285), “O padrão dos cortes de pessoal podem afetar significativamente a contribuição daqueles que permanecem na empresa”. Essas dispensas podem reter funcionários pouco acostumados com suas novas tarefas”.

A abordagem geral considera que a pressão e a ansiedade que ficam entre os sobreviventes tendem a causar uma diminuição da criatividade e a piorar o trabalho em equipe.

3 METODOLOGIA

Através da metodologia, foram apresentados os métodos utilizados para a obtenção dos objetivos propostos neste artigo. Entende-se por metodologia “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros.” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p.33).

Dessa forma, a metodologia foi essencial e pode ser considerada como uma ferramenta para atingir os objetivos almejados, criando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

3.1 Caracterizações da empresa

A empresa está localizada no Vale do Paranhana/RS, é uma empresa de engenharia e construção civil que atua em todo o estado. Ela foi constituída na década de 1970, e, no início de suas atividades, realizava construções e pinturas em geral.

Com o decorrer dos anos, iniciou o comércio de tintas, o que incluía uma loja de materiais de construção. Ao longo dos anos de trabalho e com diversas obras realizadas, o padrão de qualidade tornou-se conhecido e a conceituou. No ano de 2016, essa empresa registrou um crescimento de aproximadamente 35%.

Mais tarde, começou a desenvolver projetos e se transformou em uma das mais conceituadas da região. A empresa segue atuando em todo o Rio Grande do Sul e trabalha com obras de diferentes níveis de complexidade.

3.2 Métodos e procedimentos da pesquisa

O delineamento do presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso e estudo exploratório. Segundo Mascarenhas (2012, p. 50), o estudo de caso:

[...] é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto estudado – seja ele uma pessoa, uma família uma empresa ou uma comunidade.

O estudo de caso corresponde a um levantamento mais aprofundado de determinado caso e reúne grande número de informações detalhadas.

Segundo Filho (2015, p.23), “[...] a pesquisa exploratória visa proporcionar mais familiaridade com o problema”. Os métodos utilizados nas pesquisas envolvem, além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado, tendo por objetivo trazer mais informações sobre o que é pesquisado. De acordo com Gil, (2017, p.28), “[...] tradicionalmente, esta modalidade

de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Esta pesquisa foi elaborada com base em materiais que já foram publicados, bem como materiais publicados na internet.

Em relação aos objetivos da pesquisa que foi desenvolvida para este artigo, essa se caracteriza como explicativa. Essa pesquisa, para Gil (2017), tem o propósito de identificar fatores que determinam, ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, sendo o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

A abordagem do problema da pesquisa foi de forma quantitativa e qualitativa. Segundo Perovano (2016), a pesquisa qualitativa tende a coletar dados no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado, de maneira a obter resultado satisfatório. A abordagem quantitativa é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários e seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, evitando possíveis erros de interpretação (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Segundo Gil (2017), a pesquisa qualitativa pode ser usada para relatar as experiências dos seus participantes, entender porque certos resultados podem ocorrer e conhecer as atitudes dos entrevistados. Esta pesquisa estabelece uma relação entre o mundo real e o sujeito, não requer o uso de modelos matemáticos e estatísticos, explora uma metodologia predominantemente descritiva, obtendo, dessa forma, conhecimentos que podem ser associados ao que está identificado na bibliografia.

O universo desta pesquisa é composto por 23 pessoas, sendo vinte delas do setor administrativo da empresa e três gestores. A amostra é igual ao universo, composto por 23 pessoas, e não probabilística, o que, para Barros e Lehfeld (2007), pode ser a amostra de forma intencional, em que os elementos são escolhidos e se relacionam com as características definidas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário para os funcionários e um questionário misto para os gestores da empresa. Segundo Pereira (2016), o questionário é um instrumento de coleta de dados e tem como objetivo adquirir informações sobre o assunto em estudo.

As perguntas abertas possibilitaram ao informante responder livremente, emitir opiniões, usar linguagem própria, permitindo uma investigação mais precisa; já nas questões fechadas, o informante escolheu sua resposta entre as opções na lista

(LAKATOS; MARCONI, 2017). O questionário como alternativa de ferramenta de coleta de dados possibilitou uma melhor identificação e análise das consequências causadas pelo processo de demissão nos gestores e funcionários que permanecem na empresa, conforme as respostas obtidas.

Esse instrumento aplicado aos sujeitos de pesquisa contou com onze questões, sendo que cinco delas foram para os funcionários do setor administrativo da empresa e seis para os seus gestores. Para os funcionários, foram três questões sobre o perfil do colaborador e duas relacionadas à demissão. Para os gestores, foram três questões sobre o perfil do colaborador e três sobre o processo e consequências da demissão.

As questões do questionário possibilitaram uma investigação mais profunda e permitiram identificar o posicionamento e o pensamento do informante acerca do que foi questionado. O questionário foi impresso pela autora do artigo, que o entregou para a responsável do setor de recursos humanos, a qual encarregou-se de fazer pessoalmente a entrega para cada um dos respondentes do setor administrativo da empresa e para gestores.

Os questionários foram distribuídos no início do mês de julho/18 e recolhidos a partir da segunda quinzena do mesmo mês. A responsável pelo setor de recursos humanos explicou para os respondentes a maneira de proceder com as respostas. Além disso, junto com o questionário, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual esclarece dúvidas quanto ao questionário que foi respondido, garantindo a todos os indivíduos a liberdade de se recusarem a participar da pesquisa. Ressalta-se, ainda, que não foram identificados os respondentes das questões.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após o retorno dos questionários aplicados nos colaboradores e gestores do setor administrativo de uma empresa da construção civil do Vale do Paranhana/RS, foi realizada a análise dos dados. As informações coletadas foram tratadas com sigilo e privacidade, sem que houvesse identificação dos participantes.

Os dados obtidos por meio da pesquisa foram organizados, visando proporcionar informações de fácil entendimento. As informações coletadas no questionário fechado foram inseridas no programa Excel e transformadas em

gráficos, visando ao melhor entendimento dos interessados, e, no questionário com perguntas abertas, foram interpretadas as respostas dadas aos problemas propostos.

Após analisar e comparar os dados, no primeiro momento, foi identificado o perfil dos funcionários remanescentes, e, então, o resultado do questionário fechado. Em seguida, o perfil dos gestores. No final, apresenta-se, então, o resultado do questionário misto realizado com os gestores, no qual foi utilizada a análise interpretativa.

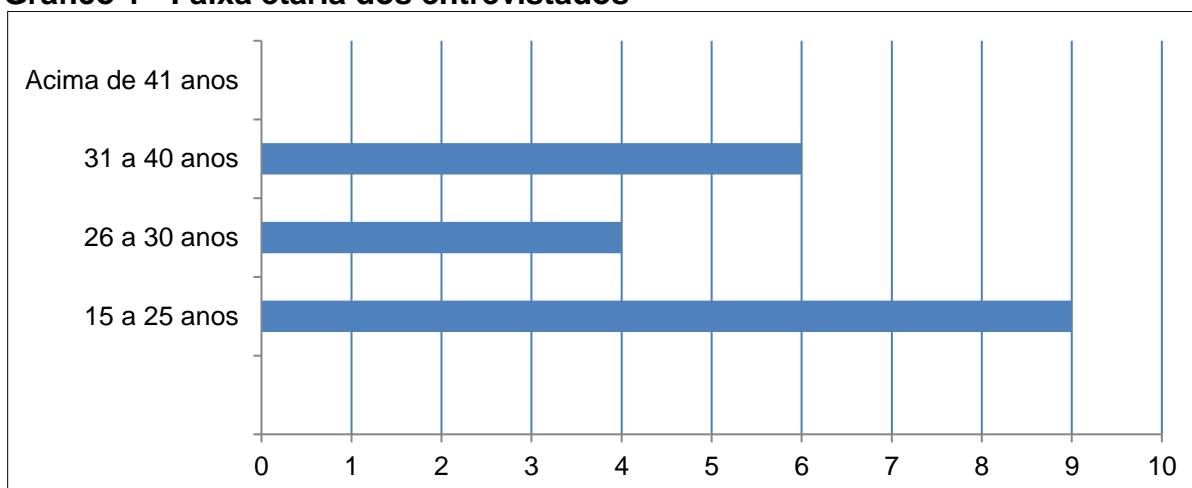
4.1 Análise dos funcionários remanescentes

Foi aplicado um questionário com cinco perguntas, sendo três questões sobre o perfil do colaborador e duas questões relacionadas à demissão, em uma das questões foi solicitado para comentar sua escolha.

A amostra e o universo foram compostos por vinte colaboradores, obtendo-se a participação de 95% deles.

O Gráfico 1 traça o perfil etário dos participantes da pesquisa.

Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados



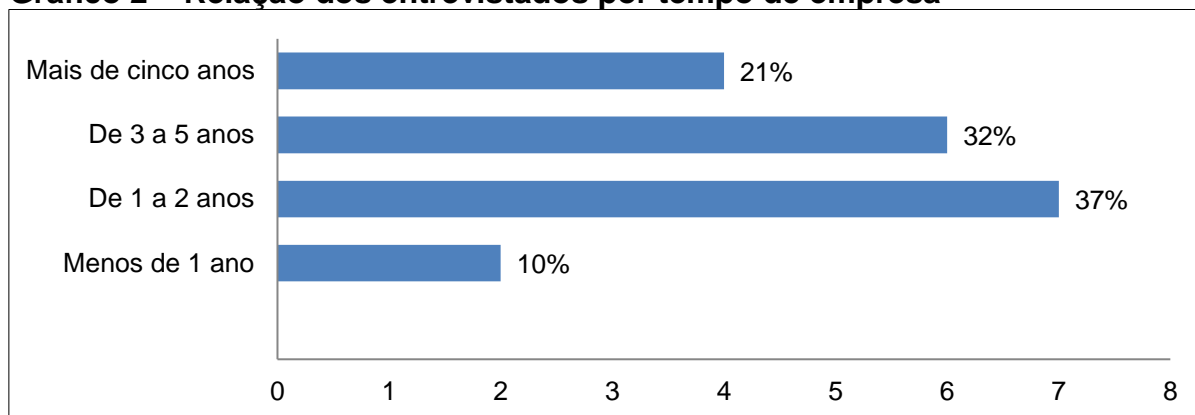
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Inicialmente, no Gráfico 1, identificou-se a faixa etária em que esses funcionários se enquadram. Com os dados obtidos, ficou constatado que as idades variam entre 15 e 40 anos. Percebe-se que é uma empresa constituída basicamente

por jovens (15 a 25 anos), sendo estes os que mais trocam de emprego e alavancam as taxas de desligamento das empresas.

O Gráfico 2 apresenta a relação dos entrevistados por tempo de empresa.

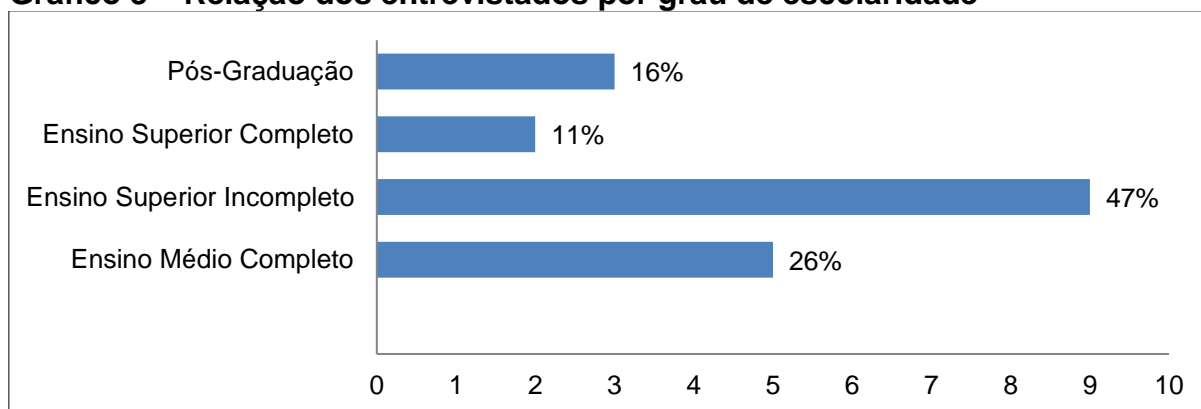
Gráfico 2 – Relação dos entrevistados por tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Referente ao tempo de serviço dos entrevistados, conforme o Gráfico 2, pode-se observar que 37% têm entre 1e 2anos de empresa, e a outra parte se divide em 10% com menos de 1 ano; 32%, entre 3 a 5 anos de empresa; e 21% com mais de 5 anos. Ao se relacionar o tempo de empresa (Gráfico 2) com o grau de escolaridade (Gráfico 3), verifica-se a preocupação com a evolução do profissional, isto é, a busca pela formação educacional é nítida na empresa.

Gráfico 3 – Relação dos entrevistados por grau de escolaridade



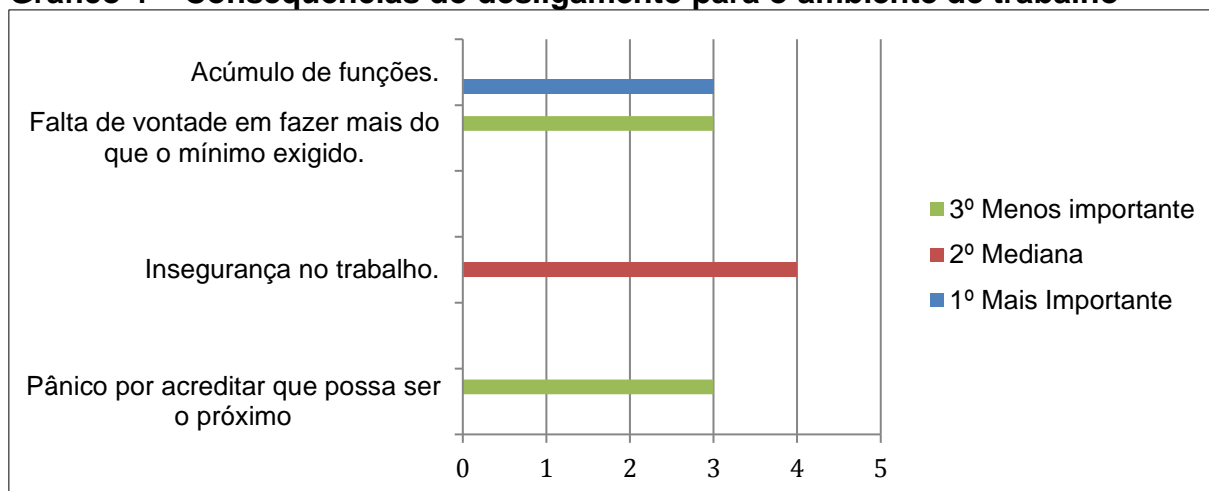
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Referente ao grau de escolaridade dos entrevistados, conforme o Gráfico 3, pode-se observar que 47% deles possuem ensino superior incompleto, 26% têm

ensino médio completo, 16%, pós-graduação, e 11% aparecem com ensino superior completo.

O Gráfico 4 apresenta as consequências do desligamento para o ambiente de trabalho.

Gráfico 4 – Consequências do desligamento para o ambiente de trabalho



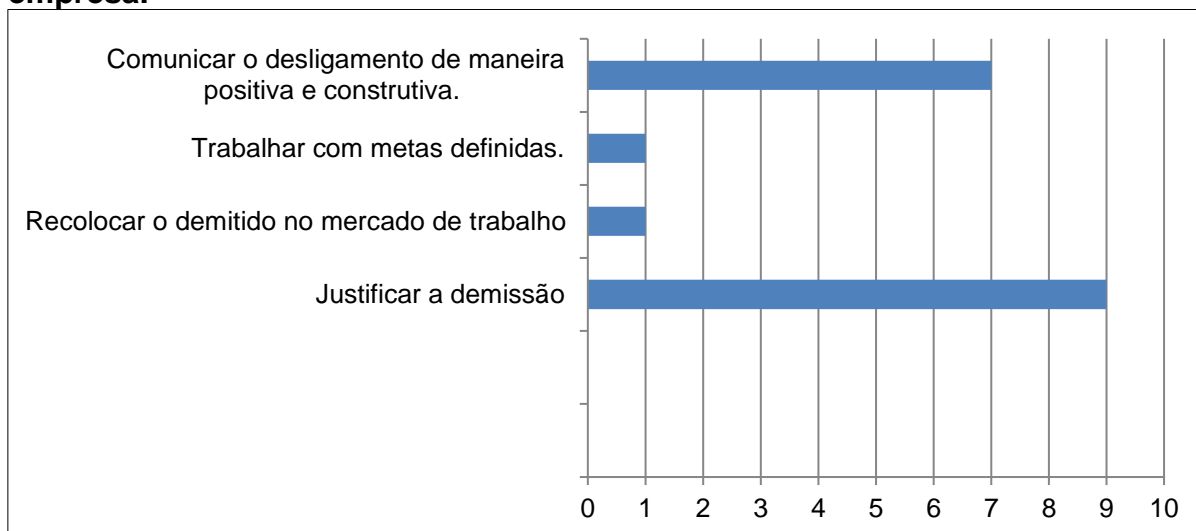
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Gráfico 4, foram apontadas pelos funcionários as três consequências consideradas mais importantes no ambiente de trabalho, causadas pelo desligamento, sendo 1 a mais importante, 2 a mediana e 3 a menos importante. Os funcionários identificaram as consequências sentidas após as demissões: primeiramente, o acúmulo de funções; em segundo lugar, o sentimento de insegurança no trabalho; em terceiro, o pânico que toma conta dos funcionários, pois acreditam que podem ser os próximos a serem demitidos; por fim, acrescentaram ainda a falta de vontade em fazer mais que o mínimo exigido.

Com base no Gráfico 4, Robbins (2015) diz que as demissões causam consequências negativas nos funcionários remanescentes, os quais podem sofrer com a Síndrome do Sobrevivente de Demissão (SSD), cujos sintomas incluem a insegurança no trabalho e a redução na motivação. Por outro lado, um processo de desligamento bem encaminhado contribui para manter a integridade do funcionário, a imagem da empresa e as relações entre os colaboradores que ficam.

Dando sequência, no Gráfico 5, apresentam-se as alternativas sugeridas para o seguinte questionamento: Qual seria a melhor alternativa para ajudar a empresa no momento de uma demissão?

Gráfico 5 - alternativas para melhoria do processo de desligamento na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dentre várias alternativas, a mais importante para os funcionários foi a do empregador justificar as demissões. Nesse sentido, a entrevista de desligamento ajuda a amenizar a motivação e permite que o trabalhador possa ser ouvido na hora da demissão (Pantaleão, 2016).

Em segundo lugar, os funcionários acreditam que a demissão deveria ser comunicada de maneira positiva e construtiva, e, em terceiro lugar, para melhorar o processo de desligamento, deveriam trabalhar com metas definidas e recolocação no mercado de trabalho. Nessa questão, foi possível analisar a opinião de sete dos funcionários que escolheram a opção de o empregador justificar a demissão. Na pergunta, foi solicitado comentar a escolha. Obteve-se, então, as seguintes respostas:

O motivo da demissão pode levar aprendizado tanto do demitido quanto dos que ficam (Participante 2).

A pessoa tem o direito de saber o motivo de seu desligamento, para que possa melhorar este ponto, quando for o caso (Participante 10).
Quando isso ocorre de forma clara, o porquê disso ter ocorrido (Participante11).

Acredito que, quando a demissão é justificada pelo empregador, a pessoa demitida pode ter uma ideia do porquê foi demitida, e, se por acaso foi por erro dela mesma, repensar e fazer diferente no próximo emprego (Participante 14).

Entender o real motivo pelo qual ocorreu o desligamento é de suma importância para o empregado, recebendo o feedback afim de melhorar sua postura (Participante 16).

Falta retorno da empresa sobre o trabalho do funcionário e tampouco no momento da demissão (Participante 17).

É muito importante que seja justificada, pois, assim conseguimos aprender e corrigir isso, para em um próximo emprego não fazer, pois, quando não fica claro o motivo da demissão, acredito que ficam várias dúvidas sobre o porquê deste desligamento (Participante 19).

Percebe-se com a análise das respostas que os funcionários querem saber porque estão sendo demitidos, para não cometer o mesmo erro em um próximo emprego e corrigi-las. Para Robbins (2015), as demissões realizadas nas empresas devem ser claras e fornecidas informações para os demitidos; a empresa deve ser honesta nas comunicações e mostrar transparência.

Os remanescentes reagem mais favoravelmente às demissões quando acreditam que são necessários e quando todas as medidas de redução de custos foram tomadas. Quando as demissões são vistas como justas, os remanescentes reagem fortemente às mudanças, mais do que quando as demissões são encaradas como injustas (MILKOVICH; BOUDREAU 2000).

4.2 Análise dos gestores

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos junto aos gestores. No Quadro 1, constam os dados (perfil) dos gestores.

Quadro 01 – Dados dos gestores

GESTORES	TEMPO DE EMPRESA	FORMAÇÃO	IDADE
G 1	MAIS DE 5 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	31 a 40 ANOS
G 2	MAIS DE 5 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	31 a 40 ANOS
G 3	MAIS DE 5 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	31 a 40 ANOS

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foram entrevistados três gestores da empresa que já vivenciaram um processo demissional, seja demitindo alguém ou acompanhando o desligamento. Na

primeira pergunta, foi questionado como é realizado o processo de desligamento na empresa. Obtiveram-se as seguintes respostas:

Durante as atividades diárias, o superior imediato vai dando feedback sobre o desempenho e, após a decisão pelo desligamento, o RH faz um encontro e explica (GESTOR 1).

Em alguns casos, a responsável pelo RH faz a comunicação ao funcionário e, em outros casos, o gestor do funcionário o comunica (GESTOR 2).

É realizado por profissional capacitado, com experiência em RH e psicologia. Normalmente são explicadas as causas que motivam o desligamento (GESTOR 3).

Com a análise das respostas, quando uma demissão acontece, são apresentados os motivos, e, em alguns casos mais extremos, são os próprios gestores que comunicam a demissão. Lacombe (2011) fala que a forma como as demissões são decididas e comunicadas afeta os que ficam, então costuma ser feita por psicólogos com experiência para conduzir uma demissão, pois, quando apresentados os motivos, uma demissão gera um sentimento de valorização dos remanescentes diante de um desligamento.

Na segunda pergunta, foi questionado aos gestores quais as consequências do desligamento dentro do ambiente de trabalho. Para esse questionamento, obtiveram-se as seguintes respostas:

Os desligamentos são feitos quando a pessoa está desalinhada com os princípios da organização. Após o desligamento, geralmente o setor se reúne para uma rápida conversa, para que as consequências sejam positivas (GESTOR 1).

Se o funcionário tinha bastante empatia com colegas, normalmente causa um certo desconforto inicial que normaliza com o passar do tempo (GESTOR 2).

Normalmente o desligamento de uma pessoa gera um desconforto à equipe. Por vezes, percebe-se um aumento da produtividade individual após o desligamento (GESTOR 3).

De acordo com Figueiredo (2013), a maneira como é informada a demissão impacta diretamente a organização, gerando um desconforto na relação entre a empresa e os profissionais que ali permanecem. O tratamento atencioso no momento da demissão é fundamental, pois pode gerar um atrito que causa traumas

e mágoas, os quais, em um futuro próximo, poderão dar origem até mesmo a ações trabalhistas contra a empresa.

Na terceira pergunta, foi questionado quais seriam suas sugestões para qualificar o processo de demissão na empresa. Para esse questionamento, obtiveram-se as seguintes respostas:

Acredito que já temos um processo adequado, mas, para melhorar, eu citaria um feedback aos gestores a respeito da visão do "desligado" em relação à empresa e seus processos, pois, muitas vezes, as pessoas não expressam sua real opinião enquanto empregados (GESTOR 1).

Realizar constantes feedbacks e conversar com o setor específico (GESTOR 2).

Os gestores acreditam já terem um processo de demissão adequado, mas foi indicada a realização do *feedback*³. Conforme Pantaleão (2016), ao realizar a entrevista de desligamento, a empresa pode obter informações importantes em relação ao ambiente de trabalho e em relação aos empregados, os quais, enquanto funcionários, não expressam sua opinião.

5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar o impacto do processo demissional nos funcionários remanescentes, chega-se a importantes considerações. Em primeiro lugar, destaca-se a importância que os remanescentes dão ao processo de demissão, isto é, preocupam-se com o próprio desempenho, sentem-se inseguros, gerando uma situação de pânico, pois acreditam que possam ser os próximos a serem demitidos. Além disso, não se sentem motivados e falta vontade em fazer mais que o exigido pelos gestores. As demissões que acontecem na organização acabam gerando acúmulo de funções.

Verificou-se a importância que os funcionários dão à justificativa, quando acontece uma demissão. Acreditam que com esse argumento a empresa pode ter uma melhoria no seu processo de desligamento, ajudando-os a entender o motivo da demissão, evitando que cometam os mesmos erros em um próximo emprego. No

³ Processo que envolve a emissão e recebimento de informações.

entanto, verificou-se que a maior consequência do desligamento, para o ambiente de trabalho, é o grande acúmulo de funções que acaba gerando.

Logo, na empresa em que o estudo foi realizado, os gestores acreditam que existe um processo de demissão adequado, mas indicaram a realização do feedback para entender a visão do funcionário demitido em relação à organização, pois, muitas vezes, quando estão na entidade, não possuem esse contato.

Verificou-se também que os gestores percebem um desconforto na equipe quando acontecem as demissões, mas que se normaliza com o passar do tempo, e os funcionários apresentam aumento na produtividade. Sendo assim, os gestores da empresa buscam valorizar os funcionários, mostrando-lhes a sua importância.

Contudo, pode-se dizer que, por meio da pesquisa realizada com os colaboradores e gestores da empresa e por meio do levantamento realizado, os objetivos apresentados foram atingidos, à medida que foi possível analisar o processo de desligamento de pessoal e seus efeitos. O estudo encontrou dificuldades em relação ao tema, por ter pouco material bibliográfico. Referente às limitações, foram encontradas algumas, principalmente nas perguntas fechadas, já que alguns respondentes não escolheram apenas uma alternativa, como estava proposto na questão. Sendo assim, algumas dessas questões não foram apuradas para os resultados.

Sugere-se aos acadêmicos, para futuras pesquisas, estudos relacionados em empresas que não possuem um processo regular de demissão, para verificar qual o comportamento do funcionário. Para a empresa em estudo e objeto desta pesquisa, sugere-se maior atenção às questões de insegurança no trabalho e melhor comunicação quanto aos desligamentos. Conclui-se que este artigo foi de grande relevância em relação ao conhecimento adquirido e aos resultados alcançados, pois foi possível contribuir no sentido de identificar as consequências causadas pelo desligamento na organização, de modo que, se os funcionários não estiverem preparados, acabam não realizando os resultados desejados. Enfim, abordar o processo de demissão com a importância que este exige pode ser um aliado para preservar o relacionamento do funcionário com a empresa e garantir o desenvolvimento e sucesso de ambos.

Por fim, considerando-se a análise do conjunto de resultados desta pesquisa, pode-se inferir que as práticas de demissão consistem um marco para a gestão nas empresas. Entretanto, a preocupação por parte das organizações ainda carece de

maior reflexão, formulação de políticas de recursos humanos e melhores práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Taís Pasqualoto; ROSSINI, Fernando. *Organização, sistemas e métodos*. Curitiba: Intersaberes, 2015.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza – *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio - *Empreendedorismo e armadilhas comportamentais: causalidades, emoções e complexidade*. São Paulo: Atlas, 2015.

CALDAS, Ricardo Melito. *Gestão do processo e da força de trabalho em saúde*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

Clima organizacional. Disponível em: <<https://blog.estagiarios.com/clima-e-cultura-organizacional/>>. Acesso em 23 mar. 2018.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FIGUEIREDO, José Augusto. *Processo de desligamento de pessoal*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/8664/desligamento-um-processo-delicado-e-que-gera-emocao.html>. Acesso em 30 mar. 2018.

FILHO, Milton Cordeiro Farias; FILHO, Emílio J. M. Arruda. *Planejamento da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas 2017.

_____, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas 2017.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre, Artmed, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. *Entrevista de desligamento - oportunidade de "enxergar" a empresa*. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/entrevista_desligamento.htm/>. Acesso em 30 mar. 2018.

PEREIRA, Jose Matias. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4^o ed. São Paulo: Atlas 2016.

PEROVANO, Dalton Gean. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: InterSaberes 2016.

ROBBINS, Stephen P. *Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2015.

_____, Stephen P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education 2003.

ROQUE, Diego Fernandes. *O impacto do processo demissional nos funcionários remanescentes*. Disponível em: <[Http://Revista.Fafijan.br/](http://Revista.Fafijan.br/)>. Acesso em 15 mar. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.