



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANTONIA BORQUE LOPES

**PROCESSO DE DEMISSÃO RESPONSÁVEL LEVANDO EM
CONSIDERAÇÃO OS INDICADORES ETHOS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.**

Brasília
2017

ANTONIA BORQUE LOPES

**PROCESSO DE DEMISSÃO RESPONSÁVEL LEVANDO EM
CONSIDERAÇÃO OS INDICADORES ETHOS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dra. Joana d’Arc Bicalho Felix

Brasília
2017

ANTONIA BORQUE LOPES

**PROCESSO DE DEMISSÃO RESPONSÁVEL LEVANDO EM
CONSIDERAÇÃO OS INDICADORES ETHOS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dra. Joana d’Arc Bicalho
Felix

Brasília, 07 de novembro de 2017.

Banca Examinadora

Profa. Fabyola Nóbrega Simonassi

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho a todos que de alguma forma colaboraram para sua execução, mas principalmente a aqueles que foram os mais atingidos, aos demitidos, que me fizeram enxergar um grande problema existente nas organizações, criando em mim, um grande desejo interior de melhorar o processo demissional, trazendo responsabilidade e dignidade a todos os envolvidos. Agradeço em especial aos demitidos que responderam ao questionário e me ajudaram a concluir minha pesquisa, que apesar dos seus sentimentos e das grandes decepções, criaram forças para voltar a um passado não muito distante, um passado que ainda machuca e deixa muitos deles ainda sem o sono justo a noite, para me ajudar, então, a eles dedico o presente trabalho.

Epígrafe
**“Gerenciar com as pessoas e não mais gerenciar
pessoas”. Chiavenato (1999)**

RESUMO

O presente estudo mostra a compreensão do que se pede em termos de responsabilidade social para que o processo de demissão seja de menor impacto, diagnosticando e entendendo melhor os processos. Conta, para tanto, com pesquisa bibliográfica onde se chegou a um fluxo demissionário que deve auxiliar as empresas em momentos demissionários afim de minimizar os impactos sofridos por esses processos além de compreender a partir das pessoas demitidas, os impactos sofridos bem como saber expectativas de como seria na visão destas, a correta demissão, trazendo com isso diminuição nos efeitos negativos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa que levou em consideração o volume de demitidos de uma empresa no ano de 2015, o qual totalizou dezessete demissões. Nove demitidos foram convidados a responder um questionário com oito perguntas fechadas através da escala de Likert, além de duas questões abertas, as quais foram elaboradas de acordo com as fases de um desligamento minimamente responsável. A pesquisa baseia-se em 47,05% dos demitidos considerados, sendo que dos nove convidados, oito responderam ao questionário. Chegou-se a conclusão que em todas as fases do desligamento são necessários ajustes e capacitações tanto do órgão de Gestão de Pessoas para que ele possa dar o suporte correto e necessário como para os gerentes, profissionalizando a empresa em processos de demissão responsável levando em consideração os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial.

Palavras-chave: Demissão Responsável. Responsabilidade Social Empresarial. Impactos sociais. Fluxo demissionário.

ABSTRACT

The present study aims to understand what is being requested in terms of social responsibility, in order the dismissal process has less impact as possible, by managing and understanding the related processes itself. Such work was stunted on bibliographic research, capable to assist the company in resigning moments through an outgoing flow. The objective is to minimize the impacts caused by these usual processes and in addition to understanding from the laid off persons, the impacts suffered, as well as to listen their vision and expectation about the correct resignation. Consequently, reducing the negative effects. It was performed a survey considered a fired volume from a company in the 2015's year, which come to 17 dismissals. Nine fired were invited to answer a questionnaire with eight close-ended questions through the Likert scale, in addition to two open questions which were prepared in accordance with the phases of a minimally responsible shutdown. The research was based on 47.05% dismissed, which from the nine interviewed only eight replied to the questionnaire. It was concluded that adjustments and capacities are required in all the laid off's stages. Both make sense, as for the personnel management, as for the manager's perspective. First one to properly provide the correct and necessary support, and the second to provoke a professionalization within the company as well as making the resignation processes more responsible, taking into account the Ethos indicators for the social and business responsibility.

Key words: Responsible dismissal. Corporate Social Responsibility. Social impacts. Outgoing flow.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 GESTÃO DE PESSOAS E OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PROFISSIONAL NOS MOMENTOS DE DEMISSÃO	11
1.1 Dificuldades enfrentadas pelo colaborador demitido ao voltar a interagir com o mercado assim como a reação da sociedade	13
2 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PERANTE OS COLABORADORES	19
3 FLUXO DEMISSIONÁRIO DE MENOR IMPACTO PARA A SOCIEDADE E EMPRESA	22
3.1 Identificando a necessidade da dispensa	24
3.2 Definindo os critérios	25
3.3 Comunicando o desligamento	30
3.4 Dando suporte	31
4 IMPACTOS PERANTE OS DEMITIDOS - ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 Identificando a necessidade da dispensa	33
4.2 Definindo os critérios	34
4.3 Comunicando o desligamento	35
4.4 Dando suporte	36
4.5 A percepção do demitido	37
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A Pesquisa com desligados	43
ANEXO A Entrevista de desligamento	44

INTRODUÇÃO

Demissão responsável é um termo que ainda se encontra em construção no universo acadêmico, não se tem muitos estudos a respeito, mas se sabe que assim como todas as reestruturações que ocorrem no mundo em busca da sobrevivência, o procedimento durante o processo de desligamento de um colaborador deve ser revisto.

As demissões podem ocorrer por diversos motivos, como por exemplo ajustes para diminuir custos, reestruturações, demandas de Mercado; é um processo inevitável em toda organização, o problema é como elas agem diante desse desafio, como fazer uma demissão minimamente responsável e o menos traumático possível, sem transformá-la em vilã, destruindo planos familiares e causando um colapso na carreira de muitos trabalhadores, impactando não só na vida profissional, mas também em outros aspectos como o social, econômico e pessoal.

Profissionalizar o tratamento com os colaboradores mesmo quando esses vão deixar a organização é o que se precisa. O processo deve ter legitimidade, ser planejado com tato e percepção perante os indivíduos que estarão recebendo um grande impacto em suas vidas e para onde este impacto irá levá-los é que será a grande questão.

As empresas precisam lembrar que hoje o grande diferencial em uma organização são seus colaboradores, pois são eles que a compõem, gerando seus lucros e resultados, essa é uma característica de empresa cidadã, que visa seu lucro com ética, se comprometendo em minimizar os problemas sociais que arruinam o estado.

Um plano de demissão responsável deve conter medidas tanto para reduzir o volume de desligamentos como também fornecer ferramentas para recolocação desse colaborador e quando nada mais puder ser feito, encontrar condições de minimizar o processo demissionário.

As demissões responsáveis pressupõem uma atitude de sensibilidade ao impacto socioeconômico. Quando realmente necessárias as demissões em uma organização, a implantação de processos responsáveis traz somente vantagens a todos os envolvidos, amenizando o clima organizacional quanto aos abalos e

estresses, permanecendo os profissionais capacitados e fortalecendo a imagem da empresa.

O problema não é a demissão em si, mas sim como ela é conduzida, pois se um empregado demitido se sentir traído, desrespeitado, esse sentimento será repassado aos que ficam comprometendo o ambiente interno, desmotivando e destruindo propósitos, desobrigando o empregado a cumprir seu papel, pois afinal, ele também será traído como aquele amigo que trabalhou ao seu lado por tantos anos e era um ótimo profissional.

Não resta dúvida de que há necessidades de mudança nas empresas no momento de conduzir seus ex-colaboradores. É nesse sentido que o presente estudo acadêmico espera contribuir para o trabalho de processo de demissão responsável que tem, diante de si, o desafio de compreender esse processo de mudança, atuar de maneira estratégica e garantir assim um fim com relacionamento ético e responsável.

O presente estudo se propôs a compreender o que se pede em termos de responsabilidade social para que o processo de demissão seja de menor impacto.

Entre os objetivos do presente trabalho esteve perceber caminhos de menor impacto para os processos demissionários necessários; contextualizar caminhos para uma melhor relação entre empresa e colaborador; diagnosticar maneiras de amenizar as consequências pessoais e sociais no momento da demissão; demonstrar através do Indicador Ethos de Responsabilidade Social empresarial como interagir no relacionamento entre o colaborador e a empresa no momento da demissão e compreender a partir das pessoas demitidas, impactos sofridos bem como expectativas de como seria na visão destas, a correta demissão, trazendo com isso diminuição nos efeitos negativos.

Para alcançar esses objetivos, apresentaram-se várias pesquisas acadêmicas de onde surgiu o prognóstico de como agir para diminuir as sequelas no processo demissionário.

Lançar um olhar sobre o papel de Responsabilidade Social diante do comportamento das organizações no momento do processo demissionário, é que a presente pesquisa está sendo proposta.

Do ponto de vista social, esta reflexão contribuirá para as organizações compreenderem o quanto suas atitudes afetam o clima organizacional, o colaborador demitido assim como suas famílias e a sociedade envolvida.

Sob a ótica acadêmica, esta reflexão contribui para fomentar a prática científica quanto ao assunto. Além disso, possibilita uma discussão acerca do papel de uma empresa socialmente responsável em momentos difíceis na vida do seu colaborador.

O interesse por esse tema nasceu da percepção de necessidade de reestruturação nos processos demissionários, de perceber como o clima organizacional fica fragilizado em momentos de demissão, percebendo que os processos demissionários nas organizações devem ser fixados em bases sólidas, um importante instrumento no desenvolvimento de um processo demissional eficiente.

Diante das razões acima expostas é que justifico a realização deste importante estudo.

O presente trabalho é estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se um panorama geral sobre gestão de pessoas e os principais desafios do profissional nos momentos da demissão assim como as dificuldades da sociedade e do próprio colaborador ao voltar a interagir com o mercado de trabalho; O segundo capítulo apresenta diferentes indicadores de responsabilidade social no que diz respeito a colaboradores; O terceiro capítulo trata do cruzamento entre o aproveitamento de indicadores para processos no momento da demissão, das necessidades demissionárias, propondo um fluxo para amenizar os impactos para a sociedade e para a empresa; no quarto e último capítulo são apresentados as conclusões da pesquisa.

1 GESTÃO DE PESSOAS E OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PROFISSIONAL NOS MOMENTOS DE DEMISSÃO

Dutra (2006) comenta que historicamente as organizações tendem a tratar as pessoas como um simples insumo, um item a ser administrado e controlado apesar das transformações e dos conceitos de gestão de pessoas em práticas gerenciais nas organizações.

A Gestão de Pessoas é algo que está em constante evolução, para Fischer (2002), entende-se a gestão de pessoas como sendo a forma da instituição se estruturar para conduzir e encaminhar as atitudes do indivíduo no trabalho.

Em um passado não muito distante a gestão de pessoas era tão somente a administração de pessoal onde o foco era gerenciar rotinas do trabalho prevalecendo a burocracia. Diferentemente da administração de pessoal, Fischer (2002) diz que a gestão de recursos humanos é focada para a integração, o engajamento com os empregados, flexibilizando e adequando as particularidades.

A provável tendência das organizações é a de manter um pequeno órgão central de recursos humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. Nas empresas do século XXI, as comunicações serão intensas e tanto mais eficientes quanto maior for a qualificação dos administradores. (LACOMBE, 2005, p.20).

As pessoas são o principal ativo da organização, Chiavenato (1999) fala da importância das organizações terem esta consciência para trabalhar a eficácia da resolução de conflitos, treinamentos e desenvolvimento de pessoal, reconhecendo as capacidades intelectuais; ele enfatiza ainda a importância das pessoas serem vistas como parceiros organizacionais, e não como um simples recurso.

Porém, fragilidade é a palavra-chave. As empresas têm uma mentalidade muito retrógrada, e a área de gestão de pessoas na maioria das organizações ainda tem suas atividades voltadas ao quesito operante, apenas prestando suporte a gerentes após as decisões já tomadas, não se visualiza necessidade de investimento organizacional nestas funções, e conseqüentemente torna a área e a empresa mal qualificada ao desafiar adversidades com o ser.

Na grande maioria das organizações, o profissional de Gestão de Pessoas não está capacitado para gerir um processo demissionário com qualidade, assim sendo, no momento que a organização opta por não investir no profissional da área humana, não o capacita para liderar e gerir conflitos e momentos de tensão como um processo demissionário, falta habilidades de comunicação e gerenciamento de conflitos.

Quando o profissional de Gestão de Pessoas tem o conhecimento e bases sólidas, muitas vezes sua opinião não é válida, a hierarquia impera, o modo operacional é ligado e as consequências acabam se tornando desastrosas, pois se uma ordem é dada ela será cumprida, mesmo o profissional de Gestão de Pessoas percebendo que o processo está distorcido e que, se aquele profissional for demitido, provavelmente será mais uma ação trabalhista contra a organização, a qual consequentemente sofrerá com todos os efeitos de um afastamento malconduzido.

Vale mencionar os impactos causados perante uma reestruturação e as dificuldades da demissão, a perda de auto-estima e a situação de “desempregado”. Para Bateman e Snell (1998 apud CARVALHO,2004 p.35)

(...) o impacto vai mais além. Para muitos dos empregados que permanecem na empresa, o desencanto, a desconfiança e a letargia obscurecem o consolo de ainda ter um emprego. Em vários aspectos, o modo como a administração lida com as demissões afetará a produtividade e a satisfação daqueles que permanecem. Um processo bem planejado de demissão alivia as tensões e ajuda os funcionários que permanecem a ajustarem-se à nova situação de trabalho.

Caldas (2000), diz que o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o estresse gerado pelos enxugamentos, sendo que entre os remanescentes já se chegou aos sintomas que deram nome a “síndrome do sobrevivente”. Primeiro surgem os efeitos emocionais e psicológicos, segundo vem a atitude, a queda de dedicação e lealdade seguida pelo comportamento que se mostra pelo baixo desempenho e alto absenteísmo e por fim os efeitos na organização.

O papel do profissional de gestão de pessoas deveria ser conduzir um processo demissionário de forma eficiente, com fortes embasamentos, sendo o primeiro a ser consultado pela gerencia perante um colaborador “problema”, quais os

passos seguir, como agir, e o que fazer são detalhes que podem amenizar as consequências ao máximo possível.

A maneira de informar ao colaborador que ele está sendo dispensado e os motivos que levaram a esta decisão devem estar claros e legítimos, fazendo com que o profissional de gestão de pessoas deixe de ser visto com receio nos momentos de demissão.

Fischer (2002) diz que a busca pelo padrão ótimo de qualidade da gestão de pessoas será permanente, convivendo na inquietação entre o modelo ideal sonhado pelos teóricos e o praticado realmente executado nas organizações.

1.1 Dificuldades enfrentadas pelo colaborador demitido ao voltar a interagir com o mercado assim como a reação da sociedade.

Sendo o indivíduo uma pessoa sociável, tudo o que é admirado pela sociedade tem amplo potencial para se tornar parte adicional da sua identificação e o trabalho é uma condição muito enaltecida pela sociedade, sendo considerado fonte de dignidade e honestidade além de um dever moral e social. Chahad e Chahad (2005) dizem que a circunstância de estar desempregado é capaz de propiciar sentimento de culpa e intimidação no indivíduo. Quando não está realizando algum tipo de trabalho reconhecido na esfera social, o sujeito não se sente reconhecido, aprovado e respeitado, pois o trabalho é uma colaboração com a sociedade, traz honra ao indivíduo trabalhador. Segundo Wickert (1999 apud CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 183)

A sociedade capitalista impõe que só se é cidadão quando se é trabalhador, pois um indivíduo só tem seu lugar na sociedade, e é valorizado, se desempenhar alguma função necessária ao fluxo produtivo do capitalismo.

Os indivíduos são comumente identificados pelo que fazem, é fácil perceber, regularmente quando conhecemos alguém uma das primeiras perguntas feitas é o que ele faz, com o significado de em qual local trabalha, que profissão realiza. Chahad e Chahad (2005) comenta que ao ficar desempregado essa identidade é perdida e com ela o sujeito danifica sua capacidade de reconhecer-se.

Shinyashiki (2002), diz que o indivíduo é moldado pelo que se ganha ou perde através de padrões desempenhados frequentemente até que este comportamento se torne no indivíduo que conhecemos, onde a sociedade passa a controlá-lo e julgá-lo perante seus conhecimentos e atitudes, tornando-se um refém controlado pela sociedade.

A primeira imagem projeta a ideia de que status empregatício do indivíduo é o principal determinante de seu valor social. Ou seja, para indivíduos que medem sucesso e fracasso na vida em termos de seu sucesso profissional, a perda traumática do emprego traduz a simbologia da derrota. (CALDAS, 2000, p.248).

Trabalhar faz com o ego fique enaltecido, o trabalhador está desempenhando seu papel perante a sociedade, executando suas atividades e cumprindo com seus deveres de suprir a família, quando a fonte de sustento é comprometida, a sociedade o julga incapaz, fazendo com que o próprio indivíduo se sinta envergonhado, a sociedade age de forma preconceituosa e o indivíduo aceita o rótulo que lhe é imposto agravando a situação devido a supervalorização que é feita sobre o trabalho perdido.

Para Shinyashiki (2002), a socialização refere-se ao processo pelo qual o indivíduo aprende a desempenhar os vários papéis sociais necessários para a sua participação efetiva na sociedade. Já Chahad e Chahad (2005) dizem que o trabalho é fonte permanente de convivência social, é onde o indivíduo edifica suas relações, e por isso, havendo mudança nas ligações do indivíduo com este trabalho, abala sua personalidade, transferindo um pressentimento de extinção do controle, uma sensação de perda na capacidade de resolução a respeito da administração de sua própria vida.

A principal função conhecida do trabalho é a fonte de renda, com a finalidade de sustento do trabalhador e sua família. Chahad e Chahad (2005), porém, citam que o trabalho tem inúmeras outras funções, que vão além do âmbito somente financeiro.

(...) Como *fonte de renda*, o trabalho não só permite o sustento, como também proporciona um conforto material ao trabalhador. Enquanto *atividade*, o trabalho exige da pessoa tanto uma utilização de energia física, como mental (...).

O trabalho *estrutura o tempo* porque determina a que horas a pessoa levanta, quantas horas ele irá usufruir para realizar as tarefas do trabalho, quais são seus horários livres para realizar outras atividades, ou seja, determina a rotina

do trabalhador. Dessa maneira, quando perde o emprego, o indivíduo fica desorientado em relação a como ocupar seu tempo livre (que agora é muito (...)).

A *criatividade* permite que o indivíduo, ao utilizar suas qualidades pessoais diferenciadas, realize um rearranjo de padrões tradicionais em um novo padrão, gerando assim um sentimento de satisfação de realização. O trabalho é um lugar onde ele pode extravasar sua criatividade para a produção de seus produtos e tarefas.

O ambiente de trabalho é onde passamos a maior parte do dia, onde trocamos experiências e realizamos tarefas em conjunto (...) caracteriza-se como uma das principais fontes de *relações interpessoais* (...) satisfaz a necessidade de fazer parte de um grupo. A perda do emprego diminui, assim, o contato social do indivíduo (...).

O indivíduo trabalhador se identifica com o que faz, sendo, também, reconhecido pelo que faz. Essa ideia de que o trabalho é *uma fonte de identidade* já foi desenvolvida, nos mostrando que a condição de trabalhador é o papel central na vida das pessoas, influenciando todos os outros papéis formadores da identidade de um homem.

Como um ser social, o homem acha importante contribuir e ser útil para a sociedade e ser reconhecido por esse fato. O fato de estar trabalhando, gera nele tal sensação e lhe dá um *senso de propósito* na vida. Dessa maneira, sem emprego, o sujeito pode sentir uma falta de sentido na vida, sofrendo de sintomas como depressão, ansiedade e desesperança. (CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 187)

Cada indivíduo dá um diferente significado ao trabalho, tudo depende da carga que ele tem sobre aquele rendimento mensal e a importância despendida com cada uma das funções acima citadas, podendo variar inclusive de acordo com as classes sociais, pois o que para uma pode ser a única fonte de subsistência, para outra é mero complemento de atividade.

Como uma figura social, a personalidade do indivíduo é constituída de papéis que ele cumpre dentro de suas conexões como o de pai (ou mãe), marido (ou esposa), amigo, chefe, empregado, etc. Ser um trabalhador é um desses papéis que ele desempenha, Chahad e Chahad (2005) diz que quando o sujeito perde seu trabalho, seu papel de trabalhador abala todos os outros, influenciando sua relação com as outras pessoas. Quanto mais primordial for esse papel na vida do indivíduo, maior será o choque com a perda de emprego.

Chahad e Chahad (2005) citam a Psicologia Social, ela diz que a identidade se constrói através do processo de socialização do indivíduo, através de suas relações sociais. Segundo Macedo (1992 apud CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 184):

A identidade implica no reconhecimento de si pelo outro, no sentimento de domínio sobre si e os acontecimentos, além da valorização implícita de si, através dos engajamentos sociais.

Com a perda do empregado, será necessária uma reconstrução de identidade, ampliar conhecimentos e habilidades identificar suas capacidades de desenvolvimento. Será um processo difícil e doloroso, muitas vezes sofrido, podendo desencadear processos de depressão e ansiedade, devido ao que o indivíduo acredita, não ser capaz de recolocar-se, de recomeçar, pois a falta de qualificação pode ser um fator determinante para a situação do desemprego e o desemprego gera a incompetência devido a falta de recursos para investimento. Porém, pode ser um momento de liberdade, salvando princípios e convicções que foram perdidos com o passar dos anos para arquitetar uma nova personalidade, agora baseada no seu desejo pessoal, puro e legítimo.

O desempregado cria diferentes fases de comportamento durante seu período de desemprego, porém, conforme descrito por Chahad e Chahad (2005), ele pode constituir em fatos mais graves, sendo o processo dividido em quatro fases principais. São elas:

(1) crise; (2) transição; (3) adaptação; e (4) ajustamento. No momento de crise, o sujeito sofre o impacto da perda de emprego e, apesar de tentar buscar alternativas, acaba sentindo-se inseguro e por isso surgem a irritabilidade, a insônia, oscilações de humor e a angústia. Na *transição* surgem sentimentos de culpa, desânimo e tristeza. É nessa fase que começa a ocorrer um isolamento social por parte do desempregado. Na fase de *adaptação*, ele se culpa definitivamente e se isola ainda mais. Nesse momento começam a surgir sintomas psicopatológicos, como uma forma de evasão (drogas, alcoolismo, hipocondria, psicossomatização, etc.). No *ajustamento* ocorre a deterioração da autoimagem e uma atitude fatalista. Nesse momento, surge o embotamento afetivo, no qual o indivíduo não expressa nenhum tipo de sentimento. (CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 189)

Diferentes indivíduos podem ter diferentes reações e sofrer diferentes impactos Chahad e Chahad (2005), assim sendo, o modo como a notícia do desligamento é transmitido pode afetar ainda mais o comportamento do desempregado, aumentando o impacto da notícia e trazendo sequelas que podem se tornar irreversíveis. Neste momento, sensibilidade por parte do empregador é fundamental, pois já diziam Kelvin e Jarret (1985 apud CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 201)

A maneira como o indivíduo é demitido afeta a forma com que ele se dedica à busca de um novo emprego, pois indivíduos que são pegos de surpresa e têm menos tempo para se ajustar à nova situação, sofrem uma dificuldade em lidar com a transição do *status* de empregado para desempregado, o que afeta suas estratégias de buscar trabalho.

Para não encarar a realidade, muitos desempregados criam meios de proteção para não afrontar a realidade, Chahad e Chahad (2005) diz que eles costumam tardar o recebimento dos benefícios, gastam para ostentar e se convencer de que a situação é passageira sem alterações consideráveis no nível financeiro.

Chahad e Chahad (2005), dizem que frente à decepção duradoura formada pela situação do desemprego, existem quatro respostas psicológicas básicas, que ocorrem na seguinte sequência: 1) agressão; 2) regressão; 3) fixação; 4) apatia.

A agressão pode ser direcionada para o meio em que vive, para a família, ou até mesmo para si próprio (auto reprovação, recriminação, tristeza, depressão, perda de interesse pela realidade, retraimento e alcoolismo). A *regressão* se reflete na falta de controle emocional, demandas exageradas e irracionais, assim como condutas submissas e dependentes. A dificuldade de aceitar a mudança acaba gerando comportamentos rígidos e estereotipados que caracterizam *afixação*. Ao fracassar diversas vezes por tentar se recolocar, o indivíduo acaba desistindo de realizar qualquer movimento para mudar sua situação. E nesse momento que surge a *apatia*.

O desemprego gera uma confusão familiar com as ações praticadas pelos componentes da família e com ela impactos que vão depender de como sua base é organizada, pois com as decepções e os sentimentos de fraqueza, constitui-se uma carga que pode se transformar em ataque sobre os familiares, surgindo flutuações emocionais com as faltas de recursos que muitas vezes são para sustentos básicos.

O desemprego gera uma alienação política e social, causando impotência individual (falta de controle da própria vida), sensação de carência de sentido de vida (ausência de perspectiva), ausência de normas (falta de pontos de referência para programar atividades), distanciamento cultural (diferenciação entre a própria realidade e uma realidade bem-sucedida), auto distanciamento (não se reconhece devido à diferença da imagem que fazia de si e da realidade) e isolamento social. (CARLOTTO; KALIL, 2002; SILVA; SILVA; STEINER, 1986 apud CHAHAD; CHAHAD, 2005, p. 194)

Um dos principais entraves no retorno do profissional ao mercado de trabalho está na sociedade e seu modelo mental, pois se o indivíduo foi dispensado significa que ele é descartável, não irá servir para nenhum outro posto e o pior, muitas vezes é o rotulo que o próprio individuo se coloca, de incapaz, ainda mais se o indivíduo for mais experiente, pois antigamente se tinha em mente que os indivíduos que não trabalhassem eram folgadas e seriam penalizados.

Achar-se nulo e inapto transforma o desempregado fraco para futuras entrevistas, por estar desacreditado, se apresenta com a imagem imprópria, não busca por novas vagas e se candidata a vagas para as quais não é qualificado. Mas

conforme nos fala Chahad e Chahad (2005), a procura por trabalho auxilia a pessoa a manter seu equilíbrio psicológico, serve como atividade e completa seu tempo livre lhe dando um objetivo.

2 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PERANTE OS COLABORADORES

Como definir a responsabilidade social na empresa perante colaboradores em momentos difíceis como um processo demissionário, Melo Neto e Froes (1999), nos relata que a responsabilidade social pode ser resumida como um acordo com a sociedade demonstrado por meios de condutas e procedimentos que demonstram de modo genérico e distinto as ações positivas que contribuem para a melhoria de vida de toda a sociedade as favorecendo e as auxiliando para suas atividades sustentáveis. Esta estratégia está cada vez mais sendo utilizada pelas empresas independente do seu porte, pois ela vislumbra crescimento.

A responsabilidade social contempla práticas de diálogos e participação da empresa com todos os envolvidos ligados a ela a partir de um vínculo ético e transparente necessários ao bem-estar de um ambiente de trabalho saudável.

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que a responsabilidade social assumida de forma consciente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. Dizem ainda que,

Uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade onde atua e frente ao governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes. E esta posição de destaque é fator decisivo na autopreservação empresarial. (MELO NETO; FROES, 1999, p.95).

Quando falta à empresa responsabilidade social, ela perde valor corporativo e o interesse da comunidade. Segundo Melo Neto e Froes (1999), o primeiro sinal de perda é a falta de credibilidade, sua imagem fica prejudicada e a reputação ameaçada, sem falar na degradação do clima organizacional e desmotivação generalizada.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, o qual é uma ferramenta que auxilia as empresas, permitindo a incorporação nos seus processos dos conceitos e compromissos assumidos em prol do desenvolvimento sustentável, contribui de forma eficiente na condução e comportamento das empresas perante os processos demissionários.

De acordo com o questionário Ethos (2007), para conduzir processos demissionários, a empresa deve seguir os 4 estágios, entre eles estão:

Estágio 1 – Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de contenção (como verificar com outras empresas a possibilidade de transferência temporária do excedente de empregados, reduzir a carga horária etc.) e redução de despesas, para evitar demissão em massa.

Estágio 2 – Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permitem acesso às informações que balizaram o processo o processo como forma de propiciar o crescimento profissional da (s) pessoa (s) demitida (s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes etc.) para orientar prioridades.

Estágio 3 – Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de demissão voluntária, oferecendo a manutenção de benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa etc.

Estágio 4 – Além disso, financia a recapacitação (*mentoring, coaching* etc.) dos empregados demitidos sem justa causa. (ETHOS, 2007, p.37).

Além disso, a demissão sempre deve ser pautada sobre bases sólidas, possuir políticas e programas de avaliações eficientes, avaliando tanto a parte técnica como psicológica e comportamental assim como a dificuldade que aquele profissional irá encontrar ao se recolocar no mercado; oferecer programas de demissão voluntária e financiamento de recapacitação dos colaboradores demitidos sem justa causa.

Identificar em que estágio a empresa se encontra irá auxiliar a saber quais são as ações a serem desenvolvidas para que a empresa prospere no desenvolvimento social. O sistema Ethos (2007), permite indicar prioridades, determinar metas e iniciativas a serem desenvolvidas.

Auxilia ter avaliações frequentes para que a empresa possa visualizar sua cadeia de valor e seguir em direção a sustentabilidade. O modo pelo qual Ethos (2007) indica é fazendo perguntas de sim ou não como:

A empresa teve reclamações trabalhistas relacionadas a demissão nos últimos três anos;

Acompanha e avalia periodicamente a rotatividade de empregados e tem política para minimizar e melhorar esse indicador;

Busca estabelecer diálogo estruturado com instâncias do governo local, especialistas, ONGs e sindicatos para conhecer, entender, prever e reduzir o impacto de um possível fechamento de unidade de negócios ou plantas, ou eventual necessidade de corte de pessoal;

Busca parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e de estímulo ao empreendedorismo;

Diante da necessidade de redução de pessoal, prevê uma comunicação dirigida aos empregados remanescentes sobre as razões que balizaram a decisão toada. (ETHOS, 2007, p.37).

Através das perguntas, procura-se fazer um acompanhamento anual e com base nas estatísticas percebe-se quais são as atitudes e envolvimento que a empresa deve focar e se desenvolver.

3 FLUXO DEMISSONÁRIO DE MENOR IMPACTO PARA A SOCIEDADE E EMPRESA

Várias são as causas de desligamento do colaborador, o presente trabalho irá focar apenas na despedida sem justa causa pelo empregador.

Sabemos que a atualização das empresas e a renovação de pessoal é inevitável para uma competitividade sadia, cada vez mais as empresas buscam mão de obra especializada, se tornando cada vez mais exigentes.

Bitencourt (2004), diz que independente dos motivos, quantidade ou forma de eliminar os postos de trabalho, sempre deve haver sincronismo de propostas com o planejamento para uma reestruturação responsável.

- * Articular uma visão do que você pretende que sua organização alcance.
- * Estabelecer uma cultura organizacional que veja as pessoas como um bem a ser desenvolvido e não uma despesa a ser cortada.
- * Ser claro a respeito de suas metas de curto e longo prazos.
- * Fazer com que as pessoas que vão ter de viver com as mudanças tomem parte delas; dar oportunidade de acesso a todos os níveis hierárquicos,
- * Se cortar pessoal para reduzir custos for inevitável, estabelecer um conjunto de prioridades para fazê-lo e ser fiel a elas (por exemplo, cortar os terceirizados e os temporários primeiro). Deixar claro, em palavras e atos, que os empregados permanentes e produtivos serão os últimos a serem mandados embora.
- * Dar aos empregados sobreviventes uma boa razão para ficar. Mostrar quais as novas oportunidades que estão disponíveis para eles. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 282 apud BITENCOURT, 2004, p. 319)

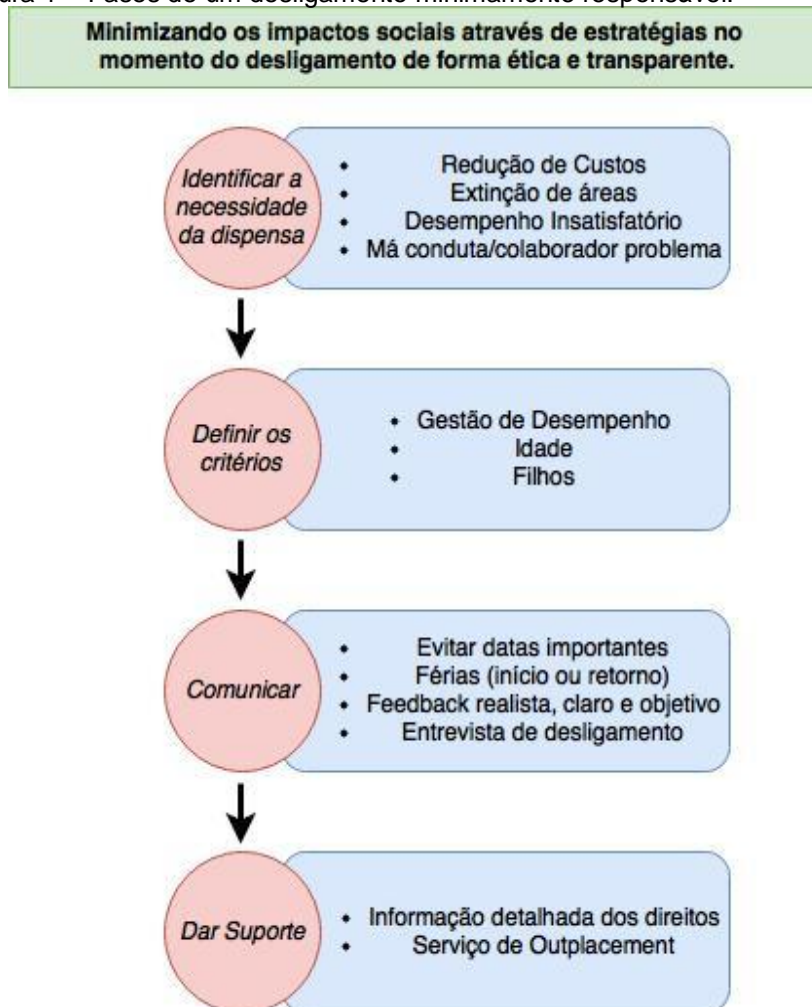
Desenvolvimento organizacional deve ser o pilar da organização, onde tudo começa, este termo significa uma mudança intencional, preparada com antecedência, propõe melhorar a efetividade a longo prazo por meios de ações construtivas em processos e estruturas organizacionais, Caldas (2000) diz que somente depois do redesenho da empresa é que o tamanho da força de trabalho deve ser estudado.

Caldas (2000), comenta que os processos de mudanças podem surgir de necessidades internas ou externas conforme a exigência de adaptação da empresa as mudanças que inúmeras vezes advém por questões de sobrevivência ou então por questões de reorganização e ajustamento as condições básicas de um determinado ambiente.

A empresa estando organizada ela conseguirá dimensionar suas metas e objetivos e conseqüentemente a mão de obra necessária para alcançar determinado fim. Mais importante que saber onde se quer chegar é como, saber escolher os profissionais certos a ficar e demitir aqueles que no momento não são interessantes a organização. O presente trabalho não foi criado com o propósito de ser contra o processo demissionário, mas sim, de que as organizações estejam preparadas para agir politicamente corretas, com processos demissionários responsáveis.

Toda demissão será traumática, Caldas (2000) comenta que a melhor maneira de agir é evita-la através de bases sólidas e isto acontece desde o momento da triagem, com práticas de seleção eficientes, definição clara de cargos e experiências na contratação, evitar promoções indevidas, ter regras claras sobre as infrações e avaliações de desempenho assim como dar *feedback* sobre melhorias sempre com a assinatura do avaliado e avaliador.

Figura 1 – Fases de um desligamento minimamente responsável.



Fonte – Elaborado pela autora.

3.1 Identificando a necessidade da dispensa

A partir do momento que um gerente imediato começa a perceber que um colaborador está apresentando desvios que podem vir a se tornar um grande problema, este deve agir de forma a assistir o colaborador e evitar que futuramente possa surgir um desligamento.

Uma boa forma de assistir um colaborador com problemas seja ele pessoal ou profissional é através de programas de apoio ao empregado. Chiavenato (1999) nos lembra que várias são as formas dos gerentes lidarem com os problemas de seus subordinados, mas as pesquisas deixam claro que a ajuda externa tem surtido efeitos positivos, elas podem vim desde uma simples conversa com o gerente até uma consulta com o profissional necessário (advogado, psicólogo etc).

Chiavenato (1999, p. 353) cita os principais sintomas de um colaborador problema:

1. Elevado absenteísmo, maior nas segundas e sexta-féias, antes e após feriados.
2. Faltas não justificadas.
3. Faltas frequentes.
4. Atrasos e saídas antecipadas.
5. Alterações com colegas.
6. Criação de problemas para outros funcionários devido a negligências.
7. Julgamento precário e decisões erradas no trabalho.
8. Muitos acidentes estranhos no trabalho.
9. Danos e paradas de máquinas devido a negligências.
10. Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc.
11. Má aparência pessoal.

Ainda Chiavenato (1999), diz que há quatro bases para uma demissão: desempenho insatisfatório, má conduta, falta de qualificações para o cargo e mudança (ou eliminação) de exigências para o cargo. Sendo que desempenho insatisfatório é a desqualificação persistente para executar as atividades ou de exercer os modelos determinados para a tarefa. As razões podem ser distintas, excesso de absenteísmo, atrasos, imperícia nas exigências normais do cargo ou mau posicionamento diante da empresa, colegas e clientes. Má conduta pode ser delineada como uma violação as regras determinadas, podendo incluir roubo, conduta desordeira e rebeldia. A falta de qualificações para o cargo ocorre quando o colaborador não é apto a execução do trabalho, ainda que seja esforçado. Nesse caso, já que o colaborador pode estar buscando executar o trabalho, é necessário que todos os esforços sejam praticados para evitar o desligamento - talvez transferir o colaborador para outro cargo ou

simplesmente capacitar a pessoa. Uma mudança de exigências para o cargo ocorre quando a essência do cargo muda resultando na inexperiência do colaborador para a execução do trabalho.

Conforme comentado por Lacombe (2005), a partir do surgimento da necessidade de demissão, esta decisão não deve levar em consideração a opinião de apenas uma só pessoa, por mais que o chefe imediato seja o profissional mais próximo outras pessoas devem ser ouvidas e devem participar da tomada de decisão.

3.2 Definindo os critérios

O colaborador é o centro das atenções, mas ele deve saber conduzir-se de acordo com as regras e procedimentos aceitáveis pelas organizações, ter autodisciplina, esta é a disciplina moderna, conforme comentado por Chiavenato (1999); a empresa deve fazer sua parte e ter as regras e procedimentos muito claros e divulgadas internamente com periodicidade.

Chiavenato (1999, p. 355) cita quais são os fatores relacionados com a disciplina:

1. Gravidade do problema: é a seriedade ou severidade do problema, como desonestidade, agressão física ou verbal etc.
2. Duração do problema: é o tempo de permanência da ofensa ou violação.
3. Frequência e natureza do problema: o problema pode ser um padrão novo ou a continuidade de alguma infração disciplinar. Uma infração frequente e continuada requer uma ação disciplinar mais severa do que uma infração isolada e descontínua;
4. Fatores condicionantes: são as condições ou circunstâncias relacionadas ao problema. A morte de um parente próximo pode ser um elemento de leniência. O plano decidido de agredir alguém é um elemento de maior gravidade.
5. Grau de socialização: é o grau de conhecimento que o infrator tem a respeito das regras e procedimentos da organização e o grau de formalização das regras e procedimentos escritos e divulgados. Quando as regras são vagas e informais e há pouco conhecimento delas, a situação é diferente.
6. Histórias das práticas disciplinares da organização: quais as infrações similares que a organização puniu no passado e o tratamento equitativo a ser dado.
7. Apoio gerencial: os gerentes devem apoiar totalmente a ação disciplinar e aplica-la na administração de seus subordinados.

De acordo com os fatores relacionados a disciplina, Chiavenato (1999, p. 356) nos fala dos procedimentos básicos que devem ser padrões na organização e aplicados sempre que o colaborador violar as regras, sejam elas leves ou graves.

1. Comunicação das regras e critérios de desempenho: Os empregados devem ser avisados a respeito das regras e padrões da companhia e das consequências da sua violação. Cada empregado e cada supervisor devem compreender perfeitamente as políticas e os procedimentos de disciplina.
2. Documentação dos fatos: O supervisor deve registrar as evidências que justificam a ação disciplinar. Essas evidências devem ser cuidadosamente documentadas para evitar qualquer dúvida, subjetividade ou arbitrariedade. Se o problema é atraso, os cartões de ponto ou de presença são necessários. O videocassete pode documentar um roubo. Uma testemunha ocular pode fundamentar um caso de insubordinação. Toda pessoa deve ter oportunidade de refutar a evidência e apresentar documentação em sua autodefesa.
3. Resposta consistente à violação das regras: O empregado deve sentir que a aplicação da disciplina é consistente, previsível e sem qualquer discriminação ou favoritismo. Isto não significa que todos os empregados devam ser tratados exatamente da mesma maneira. Um empregado com vários anos de casa e excelente folha de serviços que viola uma regra pode ser punido mais brandamente do que um funcionário que violou a mesma regra. Mas, se dois recém-admitidos violaram a mesma regra, deverão ter a mesma punição.

Levando em consideração regras claras e objetivas, o colaborador que não as cumprir deverá sofrer punições que de acordo com Chiavenato (1999) é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento.

Chiavenato (1999, p. 356) ainda diz que a ação disciplinar deve seguir três linhas fundamentais.

1. Ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva. O objetivo da ação disciplinar deve ser corrigir o comportamento indesejável do funcionário e não simplesmente puni-lo. A punição deve ser a ação final e última de qualquer ação disciplinar. A ação corretiva está dirigida ao futuro desempenho, enquanto a ação punitiva está relacionada ao passado.
2. A ação disciplinar deve ser progressiva. Embora toda ação disciplinar deva variar de acordo com a situação, ela deve ser sempre progressiva. Deve começar com uma advertência verbal, seguida por uma advertência escrita, suspensão e, nos casos mais sérios e incorrigíveis, demissão do funcionário.
3. A ação disciplinar deve ser imediata, compatível, impessoal e informativa. A ação corretiva deve também ser preventiva. Sua resposta deve ser rápida, compatível com a infração cometida, impessoal e de impacto direto.

A disciplina progressiva nada mais é que uma sequência de intervenções que vão aumentando progressivamente, sempre dando ao funcionário o ensejo de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização. Chiavenato (1999) explica que este processo tem vários passos de advertência com uma determinada punição que aumenta o estágio de rigor conforme a conduta indesejável do colaborador persista.

O sistema utiliza de três a cinco etapas, sendo que o mais comum é o de quatro etapas que inclui:

1. Advertência verbal: o funcionário que comete uma infração pequena às regras da organização recebe uma advertência verbal do seu supervisor e é avisado de que, se o problema continuar dentro de um determinado período de tempo (uma semana ou um mês), haverá uma punição mais severa para a violação.
2. Advertência escrita: o funcionário que comete a mesma infração em um certo período de tempo recebe uma advertência escrita do seu supervisor. Esta advertência é arquivada nos registros da pasta individual do funcionário como documentação. Se o funcionário não conseguir corrigir seu comportamento dentro de um certo período de tempo, poderá receber tratamento mais severo, como uma segunda advertência escrita mais contundente.
3. Suspensão: o funcionário que não consegue corrigir seu comportamento indesejável em um certo período de tempo ou comete novamente a mesma infração recebe uma suspensão do trabalho, sem remuneração, por um determinado tempo, como uma semana. Recebe uma advertência escrita final do seu supervisor comunicando a suspensão e avisando que uma nova violação redundará em demissão sumária por justa causa.
4. Demissão: o funcionário volta a cometer a mesma violação à regra, dentro de um determinado período de tempo, e é demitido por justa causa. (CHIAVENATO, 1999, p. 357)

Quadro 1 – Modelo de sistema de advertência/punição

Advertência Verbal	Advertência Escrita	Suspensão	Demissão
<i>O funcionário comete uma falta grave</i>	<i>O funcionário comete outra falta grave semelhante</i>	<i>O funcionário comete mais outra falta grave semelhante</i>	<i>O funcionário comete mais outra falta grave semelhante</i>
Recebe uma advertência verbal do seu superior para que não se repita outra falta semelhante, senão terá uma punição mais severa.	Recebe uma advertência escrita a qual adverte que a repetição da falta grave terá punição mais severa.	Recebe uma suspensão do trabalho, sem remuneração, por uma semana. Recebe também outra advertência escrita de que mais uma falta grave semelhante provocará sua demissão da empresa.	É demitido da empresa por justa causa.

Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 357)

Chiavenato (1999) sugere ainda que as infrações sejam divididas em duas categorias conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Sugestão de divisão de infrações

<i>Faltas Leves</i>	<i>Faltas Graves</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Atrasos * Faltas ao Trabalho * Fumar em locais proibidos * incompetência * Violação de regras de segurança * Dormir no trabalho * Violação do código de vestuário * Falta de atenção ao trabalho * Agressão Verbal 	<ul style="list-style-type: none"> * Uso de drogas no trabalho * Desonestidade * Furto ou roubo * Desrespeito ao supervisor * Sabotagem das operações da empresa * Alcoolismo exagerado * Insubordinação * Desempenho precário * Agressão física

Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 357)

A disciplina progressiva é um meio da empresa definir critérios de implementação de regras básicas do que é uma falta leve e uma falta grave e como proceder diante de colaboradores que apresentam tais comportamentos, porém, Chiavenato (1999) nos fala que em muitas situações, a punição não será a melhor maneira para alcançar o objetivo proposto que é motivar o empregado a mudar seu comportamento indesejável. Pelo contrário, a punição pode provocar desgosto ou aversão no colaborador perante a empresa.

Devido a este receio, outra forma da empresa trabalhar a disciplina de seus colaboradores é através da disciplina positiva que segundo Chiavenato (1999) é um método que incentiva o colaborador a supervisionar seu comportamento pessoal e atribuir-se compromissos decorrentes de suas atuações. Na prática, a disciplina positiva substitui a punição da disciplina progressiva por encontros de sugestões entre colaborador e gerente. Em vez de atribuir culpa de mau comportamento ao colaborador, o gerente ressalta uma saída colaborativa para o problema.

A metodologia de disciplina positiva precisa de capacitação dos gerentes para que os mesmos criem capacidades técnicas de aconselhamento e habilidades para não reagir as adversidades perante um mau comportamento do seu colaborador, Chiavenato (1999) alerta para que os gerentes sempre documentem as sessões de aconselhamento e comprove ao colaborar com fatos, sempre permitindo a autodefesa.

Para Chiavenato (1999), a estratégia da disciplina positiva deve ser executada em quatro etapas, iniciando o primeiro encontro de condução entre colaborador e gerente, que termina com uma solução para a adversidade, feita verbalmente e que seja considerável para as duas partes. Se a solução não funcionar, o gerente e colaborador devem conversar novamente para debater por que a solução

escolhida foi frustrada e criar um novo projeto e delineamento de tempo para resolver a situação. Na segunda etapa, um novo planejamento consensual é feito por escrito. Se não acontecer avanço na conduta, a terceira etapa é uma repreensão de desfecho ao colaborador, sob o perigo de ser demitido. Em vez de suspender o colaborador sem remuneração – como acontece na disciplina progressiva -, esta terceira etapa dá ao colaborador um dia para julgar seu cenário e considerar um novo recurso para melhoria. Ao fazê-lo, o colaborador é instigado a averiguar por que as soluções atuais e anteriores não funcionaram. A quarta etapa é a demissão do colaborador.

A suspensão remunerada é menor, porém, Chiavenato (1999), diz que as empresas consideram ela mais eficiente, pois no retorno o empregado não sentirá raiva e o sentimento de sabotagem contra a empresa; quando a empresa paga um dia para o empregado repensar seus atos, ele não se torna uma lenda fazendo com que o problema pessoal de um empregado se torne um problema de equipe, além de mostrar a boa vontade da empresa em resolver um problema sem precisar ir até as últimas consequências.

As duas principais limitações da disciplina positiva são para Chiavenato (1999), os gastos com as capacitações das habilidades de aconselhamento dos gerentes e o tempo de trabalho dedicado aos encontros de orientação entre gerente e colaborador.

Dessler (2003), também cita a abordagem progressiva da ação disciplinar, onde o colaborador execute alguma falta grave ele pode receber uma advertência verbal, a falta voltando a se repetir, a advertência passa a ser escrita e avisado que uma futura falta será punida de forma mais severa. Se a falta voltar a se repetir pela terceira vez, o colaborador deve ser suspenso por um tempo determinado arcando com todos os efeitos desta falta e advertido de que a próxima falta grave irá ocasionar sua demissão.

A demissão só deve ocorrer depois de tentativas razoáveis de reabilitação do colaborador que tiver falhado é o que Dessler (2003) afirma, deve ser justa, com causas suficientes, seguindo políticas de emprego com tratamento das reclamações, assegurando um processo justo ao demitido. Ele cita ainda uma lista de verificação com dez passos para evitar a exposição a processos por demissão injusta que seria:

(1) O funcionário está coberto por qualquer tipo de acordo escrito, incluindo acordos coletivos? (2) Foram feitas representações verbais ou escritas para a formação de um contrato? (3) É provável que haja alegação de difamação? (4) É possível que haja alegação de discriminação? (5) Há alguma indenização de trabalhador envolvida? (6) Regras e regulamentos razoáveis foram comunicados? (7) O funcionário teve a oportunidade de explicar qualquer violação de regra ou de corrigir o mau desempenho? (8) Todas as obrigações foram pagas no prazo de 24 horas após o desligamento? (9) O funcionário foi informado sobre seus direitos segundo o COBRA? (10) O funcionário foi informado sobre o que será dito aos novos empregadores em resposta a consulta sobre referências?(DESSLER, 2003, p.262).

Uma forte política que deve ser utilizada como fonte em momentos de demissão é o processo de avaliação de desempenho, processo avaliativo responsável correto e eficiente, pautado em bases sólidas para ajudar a decidir quem vai e quem fica, sem achismos e amizades, pois se assim for, não será um processo justo nem legítimo a ser utilizado.

A avaliação de desempenho deve ser realizada de forma a estimar cientificamente o desempenho do colaborador no cargo ocupado assim como sua capacidade de desenvolvimento futuro. A avaliação tende a estimular ou julgar as atitudes e experiências do colaborador, também é uma maneira de localizar problemas pois trata de um processo democrático e participativo, deve sempre ser sincera e direta, não deixar brechas para suposições.

Algumas políticas de menor impacto podem ser definidas por critérios como baixa idade, pessoas solteiras e sem filhos dependentes por exemplo.

3.3 Comunicando o desligamento

Segundo Hardy (1987 apud CALDAS, 2000, p.163) a pior coisa é a insegurança do não saber. Portanto, após a empresa estar ciente se deve desligar e quem, vem o processo de comunicação que, conforme nos diz Caldas (2000), é um momento de grande tensão, tanto para o gerente imediato como para o gerente de gestão de pessoas que muitas vezes acaba tendo de desempenhar esta função.

Evite datas importantes para o colaborador como aniversários, para que esta data não se torne um pesar futuro. Se a empresa já tem a informação de que determinado colaborador deverá ser desligado, não deixe que ele saia de férias, o dinheiro pode fazer falta para contingenciar gastos futuros, assim como não desliga-

lo em retorno da mesma, aguarde pelo momento ideal, não deixe para comunicá-lo ao final do dia e em finais de semana.

Chame o colaborador para informá-lo da demissão em local restrito, munido dos motivos que levaram a empresa a este ato, sempre motivos plausíveis e sinceros, dando *feedbacks* realistas, claros e objetivos.

O medo que as empresas guardam no momento da demissão, de fazer o ex-colaborador ser escoltado até a saída, causando grande mau estar a todos, não mais se justifica, pois em tempos de tecnologia que você guarda todo tipo de informação em nuvem, a confiança e o modo de interação é que irá ditar os meios pelos quais os processos acontecem.

Se possível for, aproveitar o momento da comunicação para realizar a entrevista de desligamento que é praticamente o último passo, (um modelo de entrevista de desligamento pode ser visto no anexo A), são poucas as empresas que utilizam esta ferramenta a qual pode se tornar de grande valia, Lacombe (2005) fala que a entrevista deve ser realizada com todos os empregados independente de nível hierárquico ou motivo de saída, pode ser uma maneira de descobrir problemas em determinadas áreas e trazer *feedback* a instituição.

Não existe uma receita de bolo perfeita, tudo irá depender da qualidade dos ingredientes, ou seja, vai depender da maturidade profissional do ex empregado o modo como ele irá agir com a situação, mas cabe a empresa fazer o certo e se resguardar de problemas futuros, sempre agindo de modo ético e responsável perante toda a sociedade.

3.4 Dando suporte

Informe ao colaborador de todos os seus direitos, tire todas as dúvidas e o trate com respeito e dignidade pelo tempo de serviço prestado a casa.

Ofereça suporte ao ex-colaborador, uma maneira de realizar esta tarefa é contratando o serviço de *Outplacement* que está em evidência, é onde empresas especializadas vão auxiliar o ex-colaborador e se recolocar no mercado ou simplesmente viver seus sonhos.

Macedo (1994) explica que a prática de *Outplacement* é uma técnica da qual o empregado demitido é custeado pela organização para ser acompanhado por especialistas que vão ajudá-lo a se recolocar no Mercado, abrir o próprio negócio ou simplesmente curtir a tão sonhada aposentadoria.

Alguns dos mais importantes resultados são: 1) A redução significativa no número de demandas judiciais; 2) O abrandamento do sentimento de raiva dos funcionários demitidos contra a empresa e os ex-chefes; 3) O fortalecimento de sua imagem como instituição ética e compromissada com o homem; 4) A diminuição das chances de que os profissionais demitidos procurem os concorrentes e lhes revelem os planos estratégicos, o lançamento de novos produtos ou os processos e segredos industriais e 5) O comprometimento da organização com os que sobreviveram ao terremoto das demissões. (MACEDO, 1994, p.21).

O serviço de *Outplacement* ainda é pouco conhecido, mas já se pôde constatar que seus processos são muito eficazes, pois quando a empresa por vontade própria fornece o serviço aos seus demitidos, significa que ela apresenta consciência sobre seus atos e tenta minimizar as consequências mostrando-se como uma empresa com práticas de responsabilidade social.

4 IMPACTOS PERANTE OS DEDITIDOS – ANÁLISE DE RESULTADOS

Para conseguir diagnosticar e analisar qual o real impacto sofrido pelos demitidos, realizou-se uma pesquisa que levou em consideração o volume de demissão em uma empresa no ano de 2015 a qual totalizou dezessete demissões, sendo a pesquisa realizada no segundo semestre de 2017. Nove demitidos foram convidados a responder um questionário contando com oito perguntas fechadas através da escala de Likert considerando notas como 10 sendo ótimo, 0 sendo péssimo, 1 a 5 sendo ruim e 6 a 9 bom, além de duas questões abertas, as quais foram elaboradas de acordo com as fases de um desligamento minimamente responsável conforme figura 1, sendo elaborado duas questões para cada fase e mais duas questões abertas. O contato com os demitidos se deu por trocas de mensagens e e-mail onde eles responderam ao questionário. O objetivo da pesquisa é conseguir compreender através do olhar do demitido quais foram os pontos fortes e fracos da empresa no momento da demissão, o que pode ser melhorado e tentar compreender pela sua visão e sugestão, se existe uma maneira de amenizar os impactos nestes momentos. O questionário se encontra no apêndice A .

A pesquisa se baseou em 47,05% dos demitidos considerados sendo que dos nove convidados, oito responderam ao questionário.

4.1 Identificando a necessidade da dispensa

Com a fase de identificação da necessidade da dispensa, nas questões efetuadas 0% dos demitidos considerou a fase ótima, 31,25% considerou bom, 25% considerou ruim e 43,75% dos demitidos considerou péssima. (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Análise gráfica da fase 1



Fonte – Elaborado pela autora.

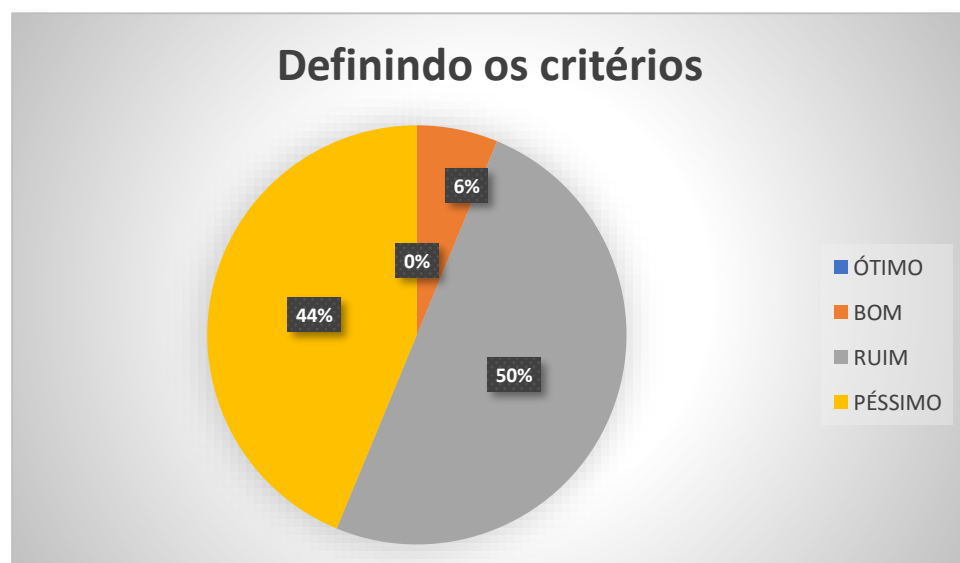
Já dizia Bitencourt (2004) que independente dos motivos ou quantidade dos postos de trabalho a serem eliminados, o importante é que a empresa esteja em sincronismo com suas propostas. Os demitidos reclamam que não tinham as regras e os critérios de desempenho de forma clara e objetiva que conforme citado por Caldas (2000) este é um fator importante, além da comunicação entre gerentes e subordinados que sempre deve ser pautada na base de diálogos francos, com respeito e transparência, a falta de comunicação nessa fase se mostrou ser um grande problema.

Quanto mais bem planejado for um processo de demissão, maior será o alívio de tensão naqueles que permanecem na organização, pois muitas vezes o desencanto e a desconfiança obscurecem a alegria de permanecer empregado conforme descrito por Carvalho (2004), e para isso não acontecer, Ethos (2007) irá auxiliar as empresas permitindo a incorporação dos conceitos na metodologia contribuindo de forma eficiente na condução das empresas perante os processos demissionários.

4.2 Definindo os critérios

Na fase de definição de critérios, com as questões efetuadas conseguiu-se o seguinte resultado com os demitidos, 0% dos entrevistados considerou ótimo, 6,25% considerou bom, 50% ruim e 43,75% dos demitidos considerou péssimo. Percebe-se a análise no gráfico 2.

Gráfico 2 – Análise gráfica da fase 2



Fonte – Elaborado pela autora.

Nessa fase o ponto auge foi os critérios utilizados pela empresa para demitir. Caldas (2000) diz que toda demissão será traumática e esta é uma verdade irrefutável. Quando perguntado como o demitido considera os critérios utilizados pela empresa para demiti-lo, 62,5% dos demitidos considerou os motivos péssimos e o restante considerou ruim. Dessler (2003) afirma que os motivos devem ser justos e com causas suficientes e bem fundamentadas para o ato, assim como Chiavenato (1999) afirma que a empresa deve ter regras e procedimentos muito claros os quais devem ser divulgados com periodicidade.

Um grave efeito no ambiente organizacional causado por demissões é o estresse. Caldas (2000) cita a “síndrome do sobrevivente” nos remanescentes, ela causa problemas emocionais e psicológicos, queda de dedicação e lealdade, seguido de baixo desempenho; esses são alguns fatores que ocorrem quando demissões são consideradas injustas, pois se um amigo foi “traído” hoje, amanhã pode ser eu, então porque dedicar-se? Um bom programa de avaliação de desempenho seria ótima opção neste momento para que o percentual desta fase melhore, desde que a avaliação seja confiável.

4.3 Comunicando o desligamento

A fase de comunicação do desligamento foi a que se mostrou mais crítica, pois com as questões efetuadas 0% dos demitidos considerou a fase ótima, 18,75% considerou bom, 25% ruim e 56,25% dos demitidos considerou péssima. O gráfico 3 demonstra os resultados obtidos.

Gráfico 3 – Análise gráfica da fase 3



Fonte – Elaborado pela autora.

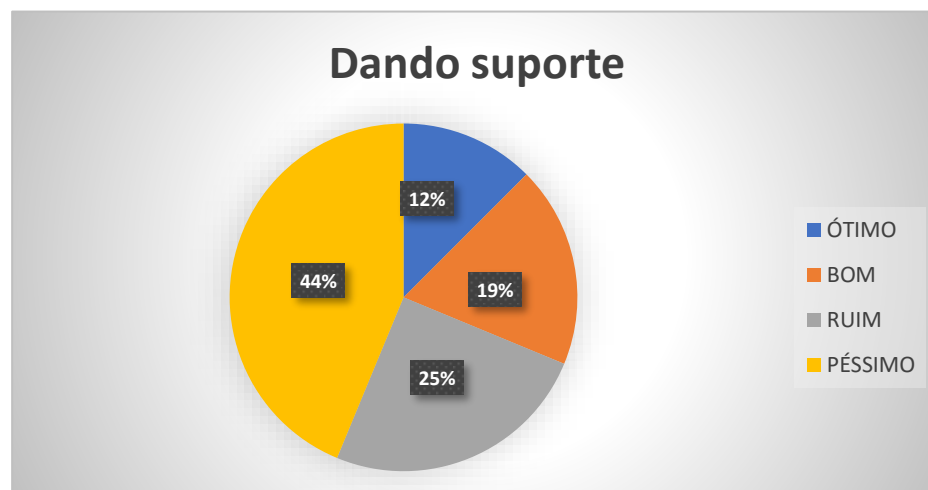
Essa fase teve outro momento bastante problemático quanto a consideração com o momento do desligamento. Ao ser questionado se a empresa teve consideração com o dia/horário do desligamento/comunicação a questão foi considerada por 62,5% dos demitidos como péssima. Dessler (2003) afirma através de estudos que indivíduos que recebem uma explicação completa sobre os motivos e a maneira pela qual as decisões do desligamento foram tomadas tendem a maior percepção de entendimento da demissão como justa, apoiam a organização e indicam que não desejam processar a empresa. Caldas (2000) fala ainda que a comunicação é apontada por diversos teóricos como um dos processos mais críticos dentro de contextos que envolvem cortes de pessoal, pode-se constatar essa verdade pela pesquisa realizada.

A maneira como a notícia chega ao demitido irá ditar a forma com que ele irá se dedicar à busca de um novo emprego, citado por Chahad e Chahad (2005), segundo eles os indivíduos que são pegos de surpresa tem menos tempo para se ajustar à nova situação e este foi um dos pontos citados pelos entrevistados, avisar com antecedência para que ele se possa programar e lidar com a nova situação.

4.4 Dando suporte

Para finalizar, houve as questões da fase de suporte ao demitido a qual foi a única que recebeu nota ótima, contando com 12,5% dos demitidos, 18,75% considerou a fase boa, 25% ruim e 43,75% dos demitidos considerou péssima. A análise pode ser observada no gráfico 4.

Gráfico 4 – Análise gráfica da fase 4



Fonte – Elaborado pela autora.

Apesar de ser a única questão que teve alguma nota ótima, a excelência ainda está longe de ser alcançada. Os demitidos esperam pelo apoio, eles se sentem sozinhos e desamparados, cabendo a empresa de forma responsável prestar a assistência necessária, Macedo (1994) cita importantes resultados que podem ser alcançados através de um bom acompanhamento, utilizando-se da técnica de *Outplacement*, assim como Dessler (2003) que cita duas estratégias para evitar processos por demissão injusta, onde uma delas é seguir políticas de emprego e procedimentos para tratamento de reclamações e a outra é lançar bases para evitar processos por demissão injusta antes que se iniciem.

Ouvir o demitido antes mesmo dele ser desligado é um passo importante, a empresa deve levar em consideração seu acordo com a sociedade, demonstrando por meio de condutas e procedimentos suas ações positivas que contribuem para a melhoria de vida não só de seus colaboradores como de toda a sociedade, favorecendo assim seu desenvolvimento empresarial conforme apresentado por Melo Neto e Froes (1999), sendo que quando falta a empresa responsabilidade social, ela perde valor corporativo e o interesse da comunidade.

4.5 A percepção do demitido

As questões finais foram abertas, dando a liberdade de expressão aos entrevistados.

Solicitou-se conselho aos demitidos de como as empresas que precisam demitir devem agir, para que o ocorrido com eles não volte a se repetir. Houve muitos desabafos o que é normal, pois conforme dito por Shinyashiki (2002) o indivíduo é moldado pelo que se ganha ou perde, aprendendo a desempenhar diferentes papéis necessários à sua participação efetiva na sociedade e quando o seu papel de trabalhador é comprometido todos os outros sofrem abalos, dizem Chahad e Chahad (2005), por este motivo os desabafos acontecidos neste momento é esperado.

Se pode perceber pela presente pesquisa que a grande preocupação dos demitidos está focada na fase da comunicação, eles se queixam que falta preparação tanto de quem vai transmitir a informação do desligamento quanto para o demitido, solicitam antecedência para não haver surpresas desagradáveis.

É verdade, já dizia Caldas (2000), não existe uma forma de fazer cortes de pessoal indolores, mas tem maneiras de amenizar os impactos sofridos. Uma grande alternativa é o *feedback* claro e objetivo de forma constante, ter reuniões regulares, chamar o colaborador e dar ciência do que se espera dele, quais foram os objetivos alcançados, havendo diálogo fica mais fácil, esta é a maior reclamação entre os demitidos, pois foram excluídos sem saber o real motivo que levou a situação depois de anos de casa, o que aumenta a mágoa. Lacombe (2005) alerta para que ao surgir a necessidade de demissão, a decisão deve levar em consideração a opinião de mais de um indivíduo, para isso a avaliação correta e eficiente se torna indispensável nestes momentos. Os demitidos alertaram ainda que falta capacitação para os gestores gerenciar com presteza e profissionalismo além de apoio ao demitido, em especial nos primeiros dias após o desligamento.

Perguntou-se ainda aos demitidos como ficou a imagem da empresa perante a comunidade que ele participa e se haveria forma diferente de fazer o desligamento e qual seria. As respostas foram mais variadas, alguns dizem que sentem orgulho, outros, que a imagem da empresa não sofreu abalos, pois é uma empresa séria, com algumas exceções pontuais que mostram o seu caráter ou a falta dele e para fazer diferente teria que haver quebras de paradigmas o que pode se tornar em um processo mais lento e difícil. Teve quem não opinasse nesta questão e é claro, teve respostas em que a imagem ficou péssima, amigos e colegas decepcionados. Sugeriram que para fazer diferente a empresa precisa levar em consideração o histórico de vida dos empregados, os anos de dedicação, fazer processos que demonstrem dignidade pois se trata de pessoas, seres humanos, Dutra (2006) diz que historicamente as empresas tendem a tratar as pessoas como um simples insumo, porém, esse histórico precisa mudar, é preciso saber as dificuldades que elas iram enfrentar e principalmente apresentar motivos plausíveis, fundamentados, demonstrando dignidade, atenção e orientação ao desligado. Fischer (2002) diz que a busca pelo padrão ótimo de qualidade da gestão de pessoas será permanente e é o que se quer, que o aperfeiçoamento seja constante fortalecendo uma área que é muito carente de informação.

Com a realização da pesquisa e percepção dos demitidos conseguiu-se analisar perante os resultados apresentados que em todas as fases do desligamento são necessários ajustes e capacitações para que a empresa alcance um processo

demissionário responsável. A empresa recebeu nota ótima apenas na fase de suporte ao empregado e ainda assim, foi uma nota muito baixa, não se pode considerar que é um ponto forte da empresa, é necessário parar e repensar como essas ações estão sendo desempenhadas, pois são atitudes de grandes impactos na vida dos indivíduos e não devem ser executadas sem planejamento, empresas sérias e comprometidas com a sociedade devem ter processos que correspondam, perceber seus pontos fracos e trabalha-los.

Será necessário capacitar o órgão de gestão de pessoas para que ele possa dar o suporte correto e necessário, assim como os gerentes que estão a frente de diversos subordinados e muitas vezes não estão preparados para tamanha responsabilidade, pois nunca receberam nenhum treinamento a respeito de gerência. Profissionalizando os gerentes que estão na ponta, conseqüentemente irá melhorar um dos pontos mais críticos da pesquisa que foi a definição de critérios utilizados no momento da demissão. Gerente capacitado visão e conhecimento melhorados assim como a comunicação,

A empresa precisa se profissionalizar, focar na questão do desempenho deixando claro para todos os colaboradores quais são as suas regras e seus critérios, ter certeza da clareza da informação para que os colaboradores não se sintam burlados. A empresa talvez tenha um bom processo de avaliação, mas não está utilizando-o da melhor forma.

O tratamento com os colaboradores mesmo quando esses vão deixar a organização deve ser planejado, a partir daí a empresa será considerada séria e socialmente responsável.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que desligamento não é nada fácil, tanto para a empresa que precisa demitir como para o sujeito demitido. As empresas precisam se qualificar e se profissionalizar na área para amenizar os impactos sofridos, precisa-se de novos modelos de gerir pessoas, pois naturalmente as empresas estão alterando suas formas de gerenciar devido a forte pressão sofrida por diversos fatores.

Entre os objetivos propostos, está a percepção de caminhos de menor impacto para os processos demissionários necessários e contextualizar uma melhor relação entre empresa e colaborador, para este fim o presente estudo apresentou caminhos e diagnosticou através da bibliografia qual o melhor acesso para uma relação benéfica entre empresa e colaborador demitido.

Para os objetivos de diagnosticar maneiras de amenizar as consequências pessoais e sociais no momento da demissão e demonstrar através do Indicador Ethos de Responsabilidade Social Empresarial como interagir no relacionamento entre o colaborador e a empresa no momento da demissão, utilizou-se do auxílio das referências bibliográficas e dos indicadores Ethos para se chegar a um fluxo demissionário que se seguido, deve minimizar os impactos sofridos nos processos.

Objetivou-se ainda compreender a partir das pessoas demitidas, impactos sofridos bem como expectativas de como seria na visão destas, a correta demissão, trazendo com isso diminuição nos efeitos negativos, para este fim realizou-se uma pesquisa com questionário através da escala de Likert, além de questões abertas, as quais foram elaboradas de acordo com as fases de um desligamento minimamente responsável. O objetivo da pesquisa foi alcançado quando os demitidos responderam por livre e espontânea vontade ao questionário e com isso conseguiu-se compreender através do olhar do demitido quais foram os pontos fortes e fracos da empresa no momento da demissão e o que pode e deve ser melhorado, alcançando 47,05% do público alvo atingido.

Levando em consideração o trabalho que foi aqui proposto, uma demissão ética e socialmente responsável, pode-se dizer que o procedimento disciplinar mais adequado a ser adotado pelas empresas é o da disciplina positiva, pois ele irá

trabalhar o lado humano, com encontros e conversas francas, fazendo com que o colaborador se sinta mais respeitado desenvolvendo a consideração e a boa vontade para corrigir os comportamentos indesejáveis, pode-se perceber que esta sugestão é bastante mencionada na pesquisa, onde a maior reclamação dos entrevistados foi a falta de diálogo e comunicação clara.

A pesquisa enfatizou o que as referências nos apresentaram e com isso fundamentou o fluxo demissionário. O estudo demonstra que um processo de demissão responsável levando em consideração os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial é extremamente necessário nas organizações para que as empresas tenham diretrizes e normas sérias a serem seguidas e então minimizem os impactos realizados na vida dos demitidos e melhorem ou não deixem que sua imagem fique prejudicada perante a sociedade.

A partir do presente estudo, sugere-se como continuidade que se investigue o caminho pós demissão, comparando o antes e o depois dentro da organização com a implementação do processo de demissão responsável levando em consideração os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial para fundamentar as teorias aqui levantadas.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia; et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**: Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CALDAS, Miguel P. **Demissão**: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, L. A responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro, 2004.

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

CHAHAD, C.; CHAHAD, J. Os impactos psicológicos do desempregado e suas consequências sobre mercado de trabalho. Disponível em: <www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/download/15693/8948> Acesso em: 28 ago.2017.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pretice-Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007./[coordenação da versão 2007 de Ana Lucia de Melo Custodio e Renato Moya]. – São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FISCHER, A.L; FRANÇA, C.L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco J.M. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACEDO, Gutemberg B. **Outplacement**: A arte e a Ciência da Recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In FISCHER, A.L; FRANÇA, C.L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

APÊNDICE A – Pesquisa com desligados ²

ENTREVISTA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE PESSOAS E COACHING

Considere Ótimo com a nota 10 e péssimo nota 0

Sendo Ruim de 1 a 5 e Bom de 6 a 9

- 1) A gerencia chegou a conversar com você sobre algum problema que você estivesse apresentando ... como você considera a comunicação entre gerente e subordinado na sua ex-empresa?
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 2) Quanto a informações sobre as regras e critérios de desempenho da empresa, você considera que estava informado de maneira a considerar:
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 3) Quanto aos critérios utilizados pela empresa para demitir você, você considera:
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 4) Como você considera o sistema de avaliação da sua ex-empresa?
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 5) Como você considera a comunicação do seu desligamento?
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 6) Você considera que a empresa teve consideração com o dia/horário do seu desligamento de que forma? (Considere antes ou depois de férias/datas importantes/ finais de semana ou fim de expediente).
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 7) Como foi o repasse de informações quanto aos seus direitos?
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 8) Quanto a assistência da empresa com você após o desligamento, você considera:
 ÓTIMO BOM RUIM PÉSSIMO

- 9) O que você aconselha para as empresas que precisam demitir?

- 10) Como você considera que ficou a imagem da sua ex-empresa perante a comunidade que você participa depois do seu desligamento? Haveria forma de fazer diferente? Diga como.

² Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO A – Entrevista de Desligamento ¹

1. Identificação

Nome do Empregado				Matrícula
Nascimento __/__/__	Sexo	Escolaridade	Estado Civil	Chefe imediato
Admissão __/__/__	Cargo	Salário em R\$	Desligamento __/__/__	Cargo
Endereço Residência			CEP	Telefone

2. Razão da Demissão (no caso de empregado emitido)

(Motivos apontados pela chefia para dispensa do empregado)

- Aposentadoria** (Compulsória, doença, velhice, tempo de serviço)
- Justa causa** (Falta grave)
- Redução de quadro** (Contenção de despesas ou extinção de atividade)
- Pontualidade e assiduidade**
- Desempenho insatisfatório**
- Problemas de relacionamento** (Com superiores, colegas, público)
- Comportamento inadequado** (Em relação às normas da empresa, colegas)
- Outros** (Especifique):

3. Razão da demissão (no caso de empregado missionário)

(motivos alegados pelo empregado)

- Descontentamento salarial**
- Problemas com superiores** (Relativos às ordens recebidas, relacionamento etc.)
- Relacionamento com colegas** (Agressividade, competição, liderança etc.)
- Falta de amparo** (Benefícios, incompreensão etc.)
- Falta de perspectivas de desenvolvimento e acesso**
- Restrições no ambiente de trabalho** (Espaço, material, seguranças, conforto)
- Problemas com horário**
- Problemas pessoais** (Saúde, estudo, viagem, alteração de endereço etc.)

4. Aspectos gerais da entrevista

Reação do empregado quanto ao seu desligamento
Aspectos da empresa considerados negativos
Aspectos da empresa considerados positivos

Perspectivas de trabalho fora da empresa			
<input type="checkbox"/> Vai se dedicar aos estudos			
<input type="checkbox"/> Tem convite já confirmado de outra empresa			
<input type="checkbox"/> Vai trabalhar como autônomo (renda prévia de R\$ _____)			
<input type="checkbox"/> Tem promessa de outro trabalho			
<input type="checkbox"/> Desempregado			
<input type="checkbox"/> Está em processo de seleção em outra empresa			
Empresa Futura:		Cargo:	Salário:
Participou de algum treinamento			
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo			
Especifique quais (palestras, cursos, reuniões, seminários etc.)			
Utilidade do treinamento			
O treinamento acima especificado foi útil para seu desenvolvimento pessoal e profissional?			
Apenas para os empregados demissionários			
Voltaria a trabalhar na empresa? Em que condições? Em caso negativo, por quê?			
Como avalia seu superior imediato?			
Sugestões de melhoramento para a empresa ou qualquer condição de trabalho:			
Faça uma auto-avaliação (Desempenho, conduta, relacionamento, integração, entre outros).			
5. Síntese da entrevista			
(Conclusões do entrevistador)			
Data __/__/____	Assinatura do desligado	Assinatura do chefe imediato	Assinatura do entrevistador

¹ Fonte: DESSLER (2003, p. 103)