



ANÁLISE DO PROCESSO DE DEMISSÃO DE PESSOAL SOB A PERCEPÇÃO DE GESTORES E REMANESCENTES

Jacinta Maria Grangeiro Carioca,¹
Diego de Queiroz Machado,²
Joana D'Arc de Oliveira,³
Lúcia de Fátima Rocha Bezerra Maia⁴

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de demissão de pessoal de uma organização sob a percepção de seus gestores e remanescentes. Para tanto, foi aplicada metodologia de estudo de caso em uma organização, com realização de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas junto a dois grupos de indivíduos: gestores e funcionários remanescentes. Em suma, os resultados apontaram para o fato de que as práticas de demissão constituem um referencial para a identificação de condutas éticas das organizações e influenciam as percepções de justiça organizacional. Desse modo, a preocupação das organizações com o processo de demissão carece de reflexão, formulação de políticas e sua inclusão no rol das práticas de gestão de pessoas, sustentadas pela ética e a justiça organizacional.

Palavras chave: Processo de demissão. Gestores. Funcionários remanescentes. Estudo de caso.

ABSTRACT

This research aims to analyze the personnel dismissal process of an organization in the perception of its managers and remaining employees. Therefore, case study methodology was applied in an organization with conducting documentary research and semi-structured interviews with two groups of individuals: managers and remaining employees. In short, the

¹ Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (2009). Professor do Centro Universitário Estácio do Ceará

² Doutor em Administração pela Universidade de Fortaleza (2016). Professor adjunto da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade e Secretaria Executivo da Universidade Federal do Ceará.

³ Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (1990). Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2007). Tutora da UFC-Virtual da Universidade Federal do Ceará, pesquisadora colaboradora da Universidade Estadual do Ceará, preceptora e professora da residência do Hospital Universitário Walter Cantídio e assistente social do Hospital Universitário Walter Cantídio.

results pointed to the fact that the dismissal practices constitute a reference for the identification of ethical conduct of organizations and influence organizational justice perceptions. Thus, the concern of the organizations with the dismissal process lacks reflection, policy formulation and its inclusion in the list of people management practices, supported by ethics and organizational justice.

Keywords: Dismissal process. Managers. Remaining employees. Case study..

1. Introdução

Nas últimas décadas, diante das intensas modificações no mundo do trabalho, as organizações empresariais têm revisto métodos e implementado novos processos de gestão de seus recursos humanos e materiais. Esse conjunto de movimentos vinculados à reestruturação do capital tem impactado profundamente as relações de trabalho, mais especificamente quanto à manutenção dos níveis de emprego, incluindo novas modalidades de relações de trabalho que afetam o formato e a duração dos contratos de trabalho nas organizações, culminando na precarização do trabalho.

Singer (2000) assevera que a precarização do trabalho inclui tanto a exclusão de uma crescente massa de trabalhadores do gozo dos seus direitos legais como a consolidação de um considerável exército de reserva, além do agravamento de suas condições, uma vez que o desemprego vem aumentando, assim como o tempo que as pessoas permanecem desempregadas. Como coadjuvante desse novo modelo produtivo, a redução de novos postos de trabalho e as demissões têm sido frequentemente utilizadas pelas organizações na corrida pela competitividade. Esse mecanismo já foi confirmado de modo contundente por autores seminais como Alves (2000), Antunes (1999, 2000), Arendt (2008), Bauman (2001) e Caldas (2000). Tal prática, comumente negligenciada a uma ação rotineira e legal, contudo, necessita ser repensada, tanto na perspectiva dos demitidos como para os empregados que permanecem na empresa, denominados por Caldas (2000) remanescentes, uma vez que se constitui como um processo complexo que pode interferir nos comportamentos e afetos do ambiente organizacional.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de demissão de pessoal de uma organização sob a percepção de seus gestores e remanescentes. Para a definição da unidade de estudo, elegeu-se como critério principal tratar-se de empresa privada com boa visibilidade social através de manifestações de reconhecimento da sociedade local. Assim, optou-se pela realização do estudo em uma empresa com um premiado programa de responsabilidade social, que atende a cerca de mil e quinhentas pessoas, denominada ficticiamente de Empresa Alfa, em respeito à exigência de confidencialidade.

2. A Demissão no Âmbito das Organizações

Segundo Caldas (2000), o interesse pelo estudo do tema da perda do emprego, mais recentemente sob o nome de demissão, tem ganhado destaque nos estudos organizacionais, embora a literatura referencie que desde a década de 1930, com a depressão econômica, pesquisadores esforçaram-se para compreender o fenômeno. Nas estatísticas mundiais em termos de demissões, o que mais figura são os enxugamentos, reestruturações, retração de mercados e, em termos de proporção, a maioria dos empregados demitidos não são substituídos por outros empregados e sim por processos simplificados por meio do incremento da tecnologia aplicada ao processo de trabalho, ao produto ou à gestão. Em muitos casos, a junção desses três elementos produz o resultado pretendido que é de minimizar os custos de produção, o que invariavelmente repercute na redução de postos de trabalho, o chamado desemprego estrutural. Antunes (2005) postula que um grande contingente humano encontra-se inserido nessa modalidade de desemprego:

Hoje, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), quase um terço da força humana mundial disponível para o ato laborativo está exercendo trabalhos parciais, precários, temporários ou já vivencia as agruras do não-trabalho, do desemprego estrutural. Perambulam pelo mundo, como Prometeus modernos, à cata de algo para sobreviver (ANTUNES, 2005, p.12).

Arendt (2008) denota que nos períodos que precederam o modelo capitalista de produção não ocorria a demissão, uma vez que as relações de produção não existiam, condição essencial para a concretização de um contrato de trabalho. A autora assinala que os três principais representantes das relações sociais de trabalho nessa fase: o escravo, o servo e o aprendiz não detinham essa condição de liberdade. Caldas (2000) confirma que é no conjunto das relações sociais do sistema capitalista que se configura o termo demissão e os significados que começam a ser construídos com a industrialização que pregava a liberdade como um direito dos cidadãos, mas que se consolidam com a modernidade.

No entanto, a demissão não pode ser considerada um fenômeno entendido apenas com abordagens racionais, pois as respostas adotadas pelos envolvidos nos processos de demissão são muitas vezes complexas. Dos empregados demitidos, ou dos remanescentes, que presenciam os processos de demissão, mesmo quando não são seus, podem emergir julgamentos e comportamentos que afetam a vida da organização (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2007).

Para Seligmann-Silva (1994), por tratar-se de um vínculo complexo, a perda do emprego ou o medo de perdê-lo pode trazer alterações significativas na saúde mental dos trabalhadores. Dessa forma, o medo de perder o emprego pode se constituir como uma verdadeira mola propulsora de ansiedade. Outrossim, muitas das mudanças ocorridas no mundo do trabalho que visam à maximização da produtividade incluem modificações profundas no próprio processo de produção e conseqüentemente na maneira com que os

indivíduos lidam com o trabalho. Entre outros agravantes, as dispensas maciças, em muitas empresas, resultam no aumento da sobrecarga laboral para os trabalhadores remanescentes.

Outro aspecto importante do apontado por Seligmann-Silva (1994) está no reflexo que o medo de perder o emprego tem sobre as relações entre os colegas de trabalho, levando ao rompimento de velhos laços de companheirismo e confiança gerando um ambiente propício para o surgimento de comportamentos de individualismo. As demissões usualmente afetam predominantemente o indivíduo demitido do que a qualquer outro envolvido, no entanto os efeitos da demissão podem ser vistos como a conjugação de variáveis interligadas ao indivíduo, à sociedade de um modo geral e a organização (CALDAS, 2000a).

Em reforço à importância do trabalho na constituição do sujeito, Figueiredo (2012) assevera que, através da interação radical entre o homem e trabalho, se estabelece um processo de transformação constante e recíproco, em que o homem, ao provocar alterações e mudanças na natureza, altera sua própria natureza. Entretanto, Pascual, Martín e Suárez (2001) apresentam uma importante discussão sobre a experiência do trabalho numa sociedade em transformação na qual incluem a grande contradição que a sociedade do trabalho enfrenta. Tal contradição se estabelece porque enquanto honradamente se mantém o discurso da ética do trabalho como a principal fonte de dignidade e da realização pessoal, não se faz distinção entre o trabalho digno e o trabalho indigno. Não se aponta para a possibilidade de qualquer outra ética do trabalho e não se considera o crescimento e legitimação do desemprego. Desse modo, esses autores questionam aspectos da cidadania, que prevê o reconhecimento dos direitos universais como condição de cidadania, mas de forma abstrata. Pascual, Martín e Suárez (2001, p. 56) complementam que “segundo esse modo de pensar, o acesso a um posto de trabalho, em um mercado caracterizado por uma demanda débil, só depende da produtividade da força de trabalho, ou de sua qualificação e dedicação”.

Em termos organizacionais, as demissões têm sido um mecanismo muito utilizado em busca da competitividade empresarial, principalmente em decorrência da introdução de novas tecnologias nos processos de trabalho, assim como formas inovadoras de gestão de pessoas em que a grande hierarquização das organizações tradicionais cede lugar à maior horizontalização e descentralização de decisões e comunicação organizacional. No entanto, ao se referirem ao efeito das demissões para a organização, Caldas (2000, p. 106) afirma que “quando desligados ou remanescentes percebem que os demitidos são tratados sem consideração e dignidade, relatos a esse respeito são publicados em jornais ou correm informalmente pela comunidade”. Tais fenômenos tendem a criar inúmeras

resistências nos remanescentes e afetar profundamente os projetos organizacionais que vislumbrem envolvimento, motivação e comprometimento dos seus trabalhadores.

Mendonça et al. (2003) postulam que os remanescentes precisam reconhecer, na condução dos processos de demissão, elementos da justiça distributiva, procedimental e interacional. A justiça distributiva pode estar associada aos aspectos dos direitos trabalhistas, dependendo do que estabelece a legislação trabalhista, ou seja, oferecer ao empregado aquilo que lhe é de direito, distribuindo igualmente, conforme o seu tempo de empresa, salários, remunerações e suas verbas rescisórias. Numa dimensão mais voltada à responsabilidade social, vinculada também ao reconhecimento pelos serviços prestados, pode-se relacionar à justiça distributiva à inclusão de pagamentos adicionais, gratificações, benefícios complementares ou estendidos a um tempo superior ao desligamento. A justiça procedimental na demissão pode estar vinculada à adoção de procedimentos e critérios justos na tomada de decisão, orientação e encaminhamentos operacionais que efetivam o desligamento; e a justiça interacional, referindo-se aos aspectos de tratamento e relacionamento humano encontrados principalmente na comunicação das chefias, da área de pessoal e dos demais setores ou pessoas da empresa que estejam relacionados à demissão do empregado.

Considerando os efeitos dos processos de demissão, Caldas (2000) assevera que se devem realçar as consequências geradas nos remanescentes, sendo quatro os tipos de efeitos da demissão neste grupo: emocionais e psicológicos, caracterizados pela instabilidade, com manifestação de medo e de alívio; atitudinais, concernentes à diminuição do comprometimento e da lealdade à organização, além da perda da motivação e da satisfação no trabalho; comportamentais, que podem ser verificáveis e mensuráveis, como elevação do absenteísmo e da impontualidade; e, por fim, organizacionais, revelando como a empresa é percebida, enquanto local de trabalho.

Minarelli (1989) postula a idéia de que as demissões afetam a segurança de qualquer grupo de trabalho, uma vez que revela uma ameaça aos que permanecem na organização. São situações que em qualquer lugar do mundo suscitam a lembrança de que nenhum emprego é garantido e geram emoções típicas desse estado emocional de incerteza.

Dumon e Hollard (2007) defendem que a organização deve aprender com a experiência da demissão e propõe que o assunto seja conversado e discutido principalmente com o empregado demitido. Os autores ressaltam a importância da entrevista de despedida que funciona como uma conversa transparente sobre os reais

motivos da demissão, estando a empresa disponível para escutar a percepção de fatores que podem ter contribuído para a ruptura do contrato de trabalho, pelo menos por uma das partes.

Os efeitos da demissão podem ser atenuados ou acentuados pelos chamados moderadores. Caldas (2000) ressalta que os moderadores organizacionais são atitudes intencionais em que a organização embasa suas ações com o objetivo de minimizar os efeitos negativos das demissões, podendo agir tanto individualmente como em conjunto com outros fatores, incluindo as dimensões individuais, psicológicas e econômicas, causadoras também de impactos no comportamento dos remanescentes.

3. Metodologia da Pesquisa

Tendo como objetivo geral analisar o processo de demissão de pessoal de uma organização sob a percepção de seus gestores e remanescentes, esta pesquisa optou pela aplicação de uma abordagem qualitativa, mediante método de estudo de caso, em uma empresa que possui um premiado programa de responsabilidade social, que atende a cerca de mil e quinhentas pessoas, denominada ficticiamente de Empresa Alfa, em respeito à exigência de confidencialidade por parte dos gestores. Sendo a mais nova empresa de um grande grupo empresarial, foi caracterizada pelos vários gestores contatados como a empresa que registra maior crescimento no grupo. Desenvolve serviços fundamentados nas expectativas e necessidades dos clientes, primando por relacionamentos e processos eficazes, além da qualidade balizada pela certificação ISO 9001.

O grupo empresarial criado há mais de 30 anos tem origem e sede no Ceará, estando atualmente em vários estados das regiões Nordeste e Norte do país. É composto por empresas que oferecem produtos e serviços diversificados gerando cerca de mil empregos diretos. Tem como clientes: empresas públicas, privadas e pessoas físicas. Sua atuação no mercado é marcada pela inovação, dinamismo e fortes ações de Responsabilidade Social, destacando a existência de uma área de Responsabilidade Social para planejar e executar projetos sociais que beneficiam mais de 1500 pessoas nos estados onde está presente. Dentre essas ações foram destacadas: a educação de jovens e adultos no reforço escolar, a creche, as colônias de férias das quais os filhos dos empregados podem participar, com serviço de lanche e refeições.

Quanto à seleção dos sujeitos participantes, optou-se por incluir como sujeitos da pesquisa apenas empregados com no mínimo um ano de empresa, sendo selecionados a partir deste critério, quatro gestores e seis funcionários remanescentes, que vivenciaram experiências de demissão de colegas. A coleta dos dados se deu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, tanto para o grupo de gestores (GG) quanto para o grupo de remanescentes (GR). Esse roteiro foi construído de modo a contemplar os seguintes pontos: (a) características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores e gestão de pessoas; (b) processo de demissão e papel dos envolvidos; (c) sentimentos, reações e manifestações dos demitidos; (d) aspectos de justiça e ética nos processos de demissão; (e) avaliação do processo de demissão. Os respondentes do grupo de gestores foram denominados GG1, GG2, GG3 e GG4, em que a numeração corresponde à ordem em que as entrevistas foram realizadas, da mesma forma para os participantes do grupo de remanescentes, denominados GR1 a GR6.

Ademais, denota-se que a inserção de um instrumento de ordem qualitativa, como é o caso da entrevista semiestruturada, decorre da necessidade de incorporar aspectos da subjetividade humana, que apresenta significativa importância em investigações na área do comportamento humano, de modo especial do comportamento humano no trabalho, na qual esta pesquisa se insere:

A subjetividade legitima-se por ser uma produção de sentidos subjetivos que transcende a toda influência linear e direta de outros sistemas da realidade, quaisquer que estes sejam. O sentido subjetivo está na base da subversão de qualquer ordem que se queira impor ao sujeito e à sociedade desde fora (REY, 2005, p. 22).

Para a análise qualitativa, foi utilizado o método de análise de conteúdo que, consoante Bardin (1997), inclui um conjunto de técnicas que enriquecem a leitura interpretativa através da descoberta e sistematização de estruturas que afirmam ou não o que o texto apresenta, muitas vezes de modo camuflado. Em complemento, também foi realizado um exame documental por meio dos informativos cedidos pela empresa, como o manual de normas e procedimentos e o formulário de entrevista de demissão. Todos os dados documentais e de campo coletados foram organizados e analisados com o auxílio do *software* de dados qualitativas, Atlas.ti (versão 6).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Características da organização

Inicialmente, os depoimentos revelaram que a organização estimula valores de acolhimento, integração e desenvolvimento do capital humano e que esses valores são reforçados por políticas de socialização, de treinamento, além de práticas de confraternizações, festividades e lazer, cujos mecanismos buscam promover a adaptação e alinhamento do empregado à organização. Segundo relatos, a organização prioriza estratégias de socialização, acreditando que elas promovem vínculos pessoais e organizacionais. O depoimento do GG1 confirma essa prática:

Chegou... já vai ser convidado a participar do treinamento de integração. A gente viabiliza essa troca de afeto, que faz com que eles se sintam em casa, faz com que conheçam nossa realidade, nossa cultura... E aí a gente insere também a questão das normas. Apresenta todos os gestores que participam do treinamento de integração e cada qual vai falar de seu setor... Temos um vídeo institucional que a gente apresenta, aí a gente faz outras atividades (GG1).

Com fundamento no relato de GG2, pode-se identificar a ênfase no reconhecimento da peculiaridade de cada empregado. *“E essa valorização, começa aí. Deixa de ser um empregado e passa a ser o empregado, pois cada um que entra é conhecido pelo nome”* (GG2). GG3 acrescenta um exemplo dessa valorização e reconhecimento profissional com foco na carreira ao afirmar que *“muitos funcionários que hoje estão no cargo de gerência ou de diretoria, entraram aqui como estagiário”* (GG3).

No que se referem às estratégias políticas de gestão de pessoas, os discursos são convergentes quanto à referência ao treinamento, ao bom clima de trabalho e às estratégias de socialização como retentores de pessoas. Foi ratificado por GG1 que há um cuidado da empresa com o candidato no decorrer do processo seletivo:

“A gente procura fazer um trabalho cuidadoso desde o momento que o candidato chega à empresa. Então a gente faz um processo seletivo onde a gente procura depositar também um pouco de afeto... eles chegam aqui e são muito bem recebidos” (GG1).

Arruda, Whitaker e Ramos (2007) corroboram a importância da ética na contratação, ao assinalar que o processo de seleção tem forte impacto sobre o candidato, que transcende o âmbito da empresa, podendo até afetar sua estabilidade emocional e sua disposição em buscar a inserção no mercado de trabalho. Ressalta-se que o cuidado do profissional de seleção em relação ao candidato, expondo com objetividade os argumentos que explicam porque não fora selecionado, pode contribuir para ampliar seu autoconhecimento e estimular para continuar buscando trabalho.

O relato de GG1 revela que o cuidado com o processo seletivo tem repercussões positivas na imagem da organização, mesmo em candidatos não aprovados, e funciona como um estímulo aos selecionáveis. É provável que ao identificarem uma empresa acolhedora e humanizada aumentem o interesse em nela adentrar, o que contribui para a

efetividade do processo seletivo. Em conformidade aos relatos, identificam-se que as práticas de demissão nas organizações parecem preteridas, se comparadas a outras práticas já legitimadas de gestão de pessoas, o que é confirmado por estudiosos da área. Para Pliopas e Tonelli (2007), a pouca ênfase da demissão no rol de práticas de gestão de pessoas está relacionada ao obscurantismo do assunto, denotando a sua desvalorização diante das práticas de recrutamento e seleção, qualidade de vida e desenvolvimento e outras já consagradas.

No relato de GG1 verifica-se que, apesar da ênfase da organização na imagem institucional e a manutenção de um bom clima na empresa visando à retenção de talentos, há lacunas na concessão de benefícios e na política salarial.

Agora benefício, a gente tem consciência que precisa melhorar. O RH tenta fazer o que pode pra amenizar esse outro lado. Por exemplo, nosso salário, ele não está tão compatível com o mercado. [...]E aí, a gente tenta compensar... com a questão do clima, da camaradagem, dos treinamentos que eles adoram e que é super importante pra eles. Porque tem pessoas aqui que nunca vão ter a coragem de tirar cem reais do bolso delas pra fazer um treinamento, numa instituição, entende? (GG1).

Constitui um desafio organizacional atender as expectativas de satisfação e retenção de pessoas quando se tem deficiência nas áreas de salário e benefícios. Nesse prisma, Siqueira e Gomide Júnior (2014) advogam que, de acordo com a visão multidimensional da satisfação no trabalho, são vários os componentes responsáveis por desencadear estados de satisfação ou insatisfação, dentre eles, convém destacar: chefias, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de crescimento. Nesse sentido, destaca-se a percepção de justiça distributiva que, nesse caso, poderia estar comprometida em relação ao salário, mas é provável que haja um atenuante quanto ao fato de que a empresa disponibiliza oportunidades de promoção e bom clima de trabalho.

4.2 Análise do processo de demissão

Quanto à análise do processo de demissão, as questões são subdivididas em quatro categorias: processo de demissão e papel dos envolvidos; sentimentos, reações e manifestações dos demitidos; aspectos de justiça e ética nos processos de demissão; e avaliação do processo de demissão.

Conforme relatos do GG, os processos de demissão ocorridos por iniciativa da organização transitam num fluxo que envolve papéis diferenciados para a chefia imediata, recursos humanos e departamento de pessoal. Com base nas informações coletadas, buscou-se consolidar a participação designada aos setores envolvidos, demonstrada no Quadro 1.

Quadro 1 – Participação da chefia, recursos humanos e departamento de pessoal nos processos de demissão

Áreas	Participação nos processos de demissão
Chefia imediata	Comunicar ao departamento de pessoal para previsão financeira; Consultar (eventualmente) a área de recursos humanos ou chefia imediata; Decidir sobre a demissão; Comunicar ao empregado; Encaminhar o empregado demitido para a realização da entrevista de demissão e ao departamento de pessoal.
Recursos Humanos	Partilhar a decisão com a chefia, quando consultado; Realizar a entrevista de demissão; Intervir, nos casos que considera injusto; Manter contato com o empregado demitido para agendar a entrevista de demissão quando a chefia não o encaminha. Encaminhar a entrevista de demissão para conhecimento da chefia /gerência ou diretoria.
Departamento de pessoal	Responder pela parte burocrática e legal; Providenciar pagamento das rescisões; Comunicar ao setor de recursos humanos quando a chefia não o faz.

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora para os respondentes do GG, os papéis apresentados no quadro 1 estejam definidos, o papel da área de recursos humanos concernente à realização da entrevista de demissão e as demais intervenções da área decorrentes desse contato junto aos demitidos; é afetado por algumas falhas na comunicação entre chefias e a área de recursos humanos, pois há casos em que a área de recursos humanos toma conhecimento da demissão após a sua efetivação. Os trechos a seguir focam essa realidade.

Quando o gestor não encaminha, a gente tenta entrar em contato com a pessoa para que ela venha fazer a entrevista de desligamento (GG2).

Nos casos em que o gestor comunica ao RH a gente senta e conversa [...] ‘você está certo dessa decisão? Por quê? [...]. Vamos conversar um pouquinho’, aí o gestor diz os motivos, então a gente [...], realmente, você tem suas razões pra fazer esse desligamento (GG1).

O relato de GG1 apresenta algumas das dificuldades decorrentes do descumprimento desse fluxo apontando mecanismos utilizados para superá-lo.

Ela [Departamento de pessoal] tem uma parceria muito boa com a gente.[...] Então todas as vezes que ela recebe uma cartinha de solicitação de desligamento, ela envia um comunicado pra gente e aí a gente se programa pra receber o funcionário. [...] Muitas vezes eles [as chefias] querem até atribuir essa responsabilidade para o RH e aí nesse momento a gente esclarece que o papel do RH é o apoio psicológico após o desligamento, mas o desligamento não. A gente desliga sim, se for alguém da nossa equipe, do nosso setor, mas de outro setor não. A gente no máximo pode acompanhar o desligamento, mas fazer... não (GG1).

Esse relato expõe questões importantes acerca do papel da chefia nos processos de demissão indicando certa resistência em comunicar a demissão e encaminhar o empregado ao RH, revelando a existência de pouco compartilhamento das decisões entre as respectivas áreas, o que tem dificultado o contato do RH com o demitido e intervenção no sentido de levantar aspectos de justiça e ética, como apresenta o trecho a seguir: *“Tentar ajudar quando a gente [recursos humanos] acha que não é tão justo o desligamento e que a pessoa pode ser trabalhada”* (GG2). Nesse sentido, Caldas (2000) recomenda que a comunicação no processo de demissão deva ser pautada em princípios de honestidade e transparência ressaltando a importância de que haja um compartilhamento da decisão com vários atores da organização, o que no caso da organização pesquisa apresenta falhas.

O relato de GR6 aponta para o reconhecimento do papel da área de recursos humanos na demissão no sentido da reinserção no mercado de trabalho. Esse discurso contradiz o que informou, através de dois entrevistados integrantes da área de RH, para os quais a idéia de trabalhar um programa de demissão responsável trata-se de um projeto ainda não posto em prática. É interessante verificar a ênfase do entrevistado nessa ação como realidade.

Os recursos humanos têm um papel importante na demissão. Eles conversam, preparam a pessoa para o próximo emprego, mostrando pra ele que nem tudo está acabado, que o mundo não acabou por isso daí, que ele está perdendo um emprego, mas pode conseguir outro emprego onde ele pode mostrar o trabalho dele. Os empregados falam bem desse trabalho, se sentem acolhidos pelos recursos humanos (GR6).

Para esse entrevistado as chefias têm um papel principal no processo de demissão, pois a partir delas são tomadas as decisões, as quais estão fundamentadas na questão da justiça.

A chefia verifica. É o olho que tudo vê. Se a pessoa não está querendo mais trabalhar a chefia faz o que tem que ser feito. É uma empresa grande, que tem um nome a ser preservado. Eu não quero mais trabalhar aqui e a chefia encontra outro pra me substituir. As chefias agem com justiça (GR6).

A maioria das respostas dos GRs sinaliza que a participação da área de recursos humanos nos processos de demissão não está sistematizada de forma clara e, para alguns respondentes, não se evidencia atuação da área neste processo. Constatou-se nos relatos desses respondentes o desconhecimento de qualquer prática da área de recursos humanos concernente à demissão, uma vez que relataram que participam do processo de demissão apenas a chefia, o empregado demitido e o setor pessoal, conforme transcrição a seguir:

Eu não sei do papel de outros envolvidos na demissão além da chefia e do setor pessoal. Nunca ouvi falar de entrevista de demissão aqui. Nem sei se o setor de recursos humanos

mexe com esse tipo de assunto. De repente... defender o empregado para evitar uma demissão. Não, acho que isso não é possível (GR3).

Os entrevistados GG1 e GG2 relatam prejuízos ao processo de demissão na organização quando a entrevista de demissão não é realizada, o que deixa a área de recursos humanos com pouca ou nenhuma informação acerca dos motivos para o desligamento e ainda sem o contato com o demitido. Os respondentes GG3 e GG4, apesar de citarem a entrevista de demissão como algo importante, não fizeram referência a problemas se esta não é realizada.

Quanto aos sentimentos, reações e manifestações dos demitidos, os relatos de GG1 e GG2 foram mais expressivos, possivelmente pela proximidade do contato nas entrevistas de demissão, tratando-se de profissionais de recursos humanos. Enquanto GG3 e GG4 basearam seus relatos na sua experiência particular ao demitirem integrantes de suas áreas. Nos relatos de GG1 e GG2 foi citado que os demitidos expressam sentimentos de revolta, indignação, de injustiça, angústia, mistura de sentimentos, ressentimentos, mas há disponibilidade de contribuir com opiniões sobre a empresa, a área de recursos humanos e as chefias, conforme os trechos a seguir validam.

Muita revolta... é uma mistura de revolta, de indignação e ao mesmo tempo angústia, sabe aquele mal-estar que a gente não consegue nomear. É diferente da tristeza, não está claro... Porque a tristeza você tem um motivo e a angústia não (GG1).

Tem muito deles (empregados demitidos) que chegam com ressentimentos, mas quando a gente faz a entrevista de desligamento, que a gente ouve e conversa, que a gente às vezes aconselha um pouco... aí eles já saem diferente (GG2).

Sobre a legitimidade da entrevista de demissão, GG1 e GG4 fazem declarações acerca da validade da entrevista de demissão.

Tem um mito que não se deve confiar muito nas entrevistas de desligamento porque as pessoas estão emocionalmente abaladas... Pois... eu sinto uma confiança muito forte... penso que eles estão naquele momento ali, saindo da empresa e não têm mais o que perder não, eles querem é falar tudo que eles estão sentindo (GG1).

Por que a partir dali você vai conseguir ver quais são as dificuldades de quem realmente está sendo desligado, por que pra você retirar informações de quem ainda não foi desligado, existe a questão do vínculo, existe a questão do medo. Depois que você é desligado, você fala tudo (GG4).

Ao serem indagados acerca dos sentimentos, reações e manifestações dos demitidos, GG3 apresentou como exemplo uma vivência pessoal de quando foi demitida, referindo-se a uma grande dor:

Eu acho que ninguém gosta de ser demitido. É algo que você sente no olhar da pessoa. Mesmo aquelas pessoas que você não trabalha com elas, trabalham noutro setor. Existe

uma mágoa, uma certa chateação. Eu acho que passa por um processo de reviver, mesmo. Ah,, eu me dei, eu me doei, e aí. Eu levo um chute, eu sou demitida. Eu acho que no final, todos nós temos o mesmo sentimento (GG3).

Para GG4, as demissões tendem a ser mais problemáticas quando a chefia utiliza frieza ou um tratamento rude para com o demitido. Para exemplificar, trouxe um discurso referente à sua experiência profissional ao demitir integrantes de sua equipe: *“Eu vou falar das minhas que eu já fiz. Em todas as minhas demissões eu nunca tive problema. Até por que eu vou contextualizando toda vivência dele [demitido], em que ponto que ele pode ter errado e ter ocasionado”* (GG4). O respondente reconhece que, apesar dos esforços da organização, há chefias com pouca habilidade nesse assunto e algumas vezes o empregado vem informar-se com o próprio gerente acerca do motivo do seu desligamento, mas considera que a grande maioria dos gestores tem essa sensibilidade. GG4 informou que geralmente a empresa não deixa que o empregado demitido cumpra o aviso prévio e justifica essa prática como uma maneira de salvar o cliente, uma vez que o negócio da empresa tem especificidades que devem ser respeitadas.

Ao se referirem à tomada de decisão sobre a demissão, vários integrantes do grupo dos remanescentes fizeram referências negativas ao fato de como uma reclamação do cliente muitas vezes é soberana e que, por vezes, as atenções recaem sobre uma situação isolada, olvidando o histórico do empregado.

Eu acho que a gente tem que evoluir nesse sentido [demissão], porque decisões são tomadas, mas é necessário que se tenha o conhecimento de tudo que aconteceu desde o início da admissão do todo acompanhamento que foi dado. Porque às vezes aquela situação que foi encontrada, o funcionário tem culpa, mas o gestor também teve culpa pelo funcionário estar naquela situação porque faltou acompanhamento (GR1).

Nesses casos de demissão fossem ponderados vários fatos. Que fosse averiguado e até em casos extremos, chegasse a colocar o cliente junto funcionário. Utilizasse provas, tanto materiais e substanciais, uma prova concreta. Até porque você vai para uma outra empresa lá fora. Eles vão pedir uma referência sua, então vai ficar chato. Essa parte de demissão tem que ser mais rigorosa (GR3).

Para França (2006), o papel da informação é de grande importância na tomada de decisões; os indivíduos identificam e avaliam as alternativas de escolhas fornecidas pela organização, no entanto fatores pessoais, circunstanciais ou culturais podem afetar a seletividade das informações implicando a ênfase de um ou outro aspecto, dependendo dos interesses e motivações. Esse fenômeno parece estar refletido nos discursos que relatam a ênfase na reclamação do cliente em detrimento de todas as informações sobre o contexto funcional do empregado na empresa.

Há demissões que vem diretamente da direção. Acredito que nem mesmo o gestor da área ficou convencido. A gente percebe pela maneira dele falar [chefia] e pelo ar de incômodo em ter que cumprir aquela ordem. Nesse caso, cria-se um mal estar... mas isso tem melhorado muito aqui (GR4).

Considerando os relatos, pode-se sinalizar que a atitude do grupo diretor na decisão sobre algumas demissões revela a necessidade de uma reflexão ética em relação ao grau de compartilhamento das decisões. Corroborando essa idéia, Srour (2000) configura a relevância das construções coletivas nas tomadas de decisões, uma vez que a reflexão ética é um instrumento de trabalho que intervém no modus operandi das empresas.

Os entrevistados, ao serem indagados sobre os efeitos, reações e manifestações dos remanescentes aos processos de demissão, reconheceram de modo unânime em suas declarações no decorrer das entrevistas que as demissões acarretam algum tipo de impacto, dentre estes foram citados o desconforto emocional, sentimentos de perda, vínculos de amizade com os empregados demitidos, reforço aos laços de estima e solidariedade. No entanto, GG2 e GR1 apresentaram distinção entre as demissões normais, aquelas que são esperadas, inclusive pelos colegas de trabalho que sabem da dificuldade ou falha no desempenho do empregado e as que não são comuns e podem gerar sentimentos de injustiça, inclusive para os próprios profissionais de RH.

Então quando você é funcionário, gosta do que faz e está integrado e vê uma pessoa que não está trabalhando de acordo, então você... poxa... o caminho pra aquilo ali é ser desligado. Então quando ocorrem os desligamentos que são comuns, que são visíveis e que vão acontecer... as pessoas não têm um sentimento tão grande. Mas quando tem alguma proximidade de amizade (GG2).

No meu setor, como a gente trabalha muito próximo é como se cada um acompanhasse o processo do outro. Então, assim quando a gente chega nesse nível de demissão está claro não só para mim, mas está claro pra eles também. Nós somos uma equipe, a equipe funciona quando todos estão trabalhando. A partir do momento que um passa a não trabalhar, existe uma sobrecarga no outro, então ele também já passa a cobrar que o companheiro também faça a atividade (GR1).

Conforme os relatos a seguir, as repercussões nos remanescentes podem ser agravadas por algumas falhas na comunicação, falta de esclarecimento da equipe sobre o desligamento de algum integrante, comentários e fofocas. Os relatos também indicam que os mesmos respondentes defendem que a forma com que os desligamentos são conduzidos pode acarretar maiores ou menores danos aos remanescentes:

Eu acho que como falta às vezes clareza na comunicação do desligamento, pode ser que para os funcionários que permanecem, talvez fique esse sentimento de injustiça (GG1)

Acho esse assunto demissão misterioso. Não é que haja fofoca, mas é preciso que os colegas de setor saibam do que se trata (GR5).

Os relatos de GG2 e GR1, a seguir, apontam para a complexidade da percepção de justiça acerca de um mesmo fenômeno. Essa questão confirma o que a literatura discorre de que a justiça não pode ser restrita a um conjunto de regras que determinam o que é justo ou não. O mesmo fenômeno pode ser identificado como justo ou não, ou ainda parte do fenômeno, conforme acentuam Mendonça e Tamayo (2004), os quais chamam a atenção para os três princípios da justiça: a necessidade, a contribuição e a igualdade. No entanto, evidencia-se que algumas alternativas podem ser ressaltadas pelas organizações favorecendo a percepção de justiça nas suas ações, sendo, nesse caso dos processos de demissão, o incremento das práticas éticas uma alternativa de grande valor.

É... muito relativo... nós tivemos alguns desligamentos atualmente num setor que a gente sentiu que as pessoas que ficaram, ficaram bastante mexidas. Com o sentimento de perda grande, mas no mais não percebo (GG2).

Quando acontece uma demissão que é considerada injusta e a decisão veio de cima. Eles ficam [remanescentes] retraídos. A gente entende que a hierarquia existe. Não é que ele tenha mais poder. Ele está mais acima. A gente não pode interferir. Se comenta, se fala da injustiça. Que talvez deveria ter sido com outra pessoa que não faz acontecer. Que não viram o histórico (GR1).

Os relatos sobre os sentimentos dos remanescentes apontam para a confirmação do pressuposto de que os seres humanos são sensíveis à (in)justiça a que são submetidos ou à que vêem aplicada a outros (SOUTO; REGO, 2003). Esse foi um importante embasamento para a legitimidade da investigação do objeto de estudo realizada com sujeitos que ainda não haviam sido submetidos ao evento da demissão, pelo menos na empresa pesquisada.

A estima dessas pessoas para com os demitidos é pela forma como a demissão foi conduzida... Eu acredito que contribuiu para essa situação, porque esses desligamentos foram os que a gente considerou que foi um pouco injusto, a maneira... Tentei reverter, mas tinha sido no réveillon. A gente não estava trabalhando. [...] Então as pessoas que ficaram, sentiram muito, porque as que saíram foram as que as treinaram (GG2).

Quanto à justiça e à ética nos processos de demissão, os respondentes citaram aspectos do pagamento dos direitos trabalhistas, o critério justo da decisão e a comunicação ao demitido. No que se refere ao atendimento dos direitos trabalhistas, os respondentes foram unânimes em afirmar que é prática da empresa pagar os direitos trabalhistas dos demitidos, sem qualquer problema. Em relação aos critérios de decisão da demissão, foi mencionado que a maioria das demissões são justas, mas não eliminam a possibilidade de haver demissões injustas. Como exemplo, GG2 cita um caso em que vários empregados de

um setor foram demitidos na véspera do ano novo (réveillon), gerando grande comoção nos demitidos e no setor. Na ocasião a gestora tentou intervir, mas não foi possível, porque não estava trabalhando. Nos aspectos da comunicação da demissão ao empregado, GG1, GG2 e GG4 confirmam em seus relatos que há dificuldades, mas que a maioria dos gestores tem desempenhado bem esse papel:

Mas o que fica mais forte pra mim é o sentimento de justiça, é de que as decisões elas são tomadas de forma coerente. Agora o que falta muito, o que bato sempre na tecla é o da comunicação (GG1).

Quanto aos direitos trabalhistas, eu acredito que sim. As empresas tentam agir de forma idônea. Eu nunca ouvi falar que algum funcionário que nos colocou na justiça porque a gente enrolou algum direito (GG2).

Eu creio que a gente consegue cumprir com a questão dos direitos trabalhistas. Mas eu acho que merece um pouco mais de orientação, clareza. É passado, mas não é tão orientado. Você está ciente do que está recebendo. Eu estou sendo clara, objetiva. Você tem algum questionamento. E não pegar uma relação e dizer... eu estou te pagando isso e aquilo. E pronto (GR4).

Apesar de diferenças entre os relatos dos respondentes, foram identificadas algumas questões comuns entre o grupo GG e GR ao reconhecerem que a maioria das demissões é feitas de modo justo. Ambos os grupos têm opiniões aproximadas sobre a necessidade de implementar melhorias no processo de demissão, principalmente quanto aos aspectos de comunicação aos remanescentes, ao *feedback* aos demitidos, decisão da demissão por parte da diretoria e maior clareza nos processos de tomada de decisão.

5. Considerações Finais

Este estudo tratou de uma temática pouco explorada em gestão de pessoas: os processos de demissão na perspectiva dos trabalhadores remanescentes, pois embora estudiosos do assunto reconheçam os efeitos das demissões sobre os empregados que permanecem na empresa, a maior concentração de estudos é sobre os demitidos.

Os resultados revelaram o papel preponderante da chefia imediata nos processos de demissão, embora o RH e setor pessoal participem do processo. Indicaram a baixa sistematização de algumas práticas na demissão, dentre elas: a entrevista de demissão, o apoio ao demitido e a intervenção da área de RH quando identifica um caso de injustiça. Os entrevistados relatam ainda a manifestações de sentimentos e reações dos demitidos, fazendo referências a expressões de revolta, indignação, de injustiça, angústia, mistura de sentimentos, ressentimentos. Entretanto, os gestores houve alusão de que as demissões

tendem a ser mais problemáticas se a chefia trata com frieza ou de modo rude, confirmando a importância do trato interpessoal no processo de demissão.

Os gestores entrevistados admitiram que, apesar de esforços, há pouca habilidade de algumas chefias em lidar com a demissão do seu pessoal. O grupo de remanescentes entrevistados identificou melhorias nesse aspecto, mas houve sugestões para que a organização conceda maior prioridade no atendimento ao demitido, evitando longas esperas na recepção da empresa e ainda uma orientação mais detalhada sobre os direitos trabalhistas, compatíveis às práticas éticas de respeito no tratamento interpessoal. Nas respostas dos entrevistados, de ambos os grupos, foi confirmada a percepção de que algumas práticas podem atenuar os efeitos das demissões para demitidos e remanescentes.

Em relação à tomada de decisão para a demissão, há diferentes visões entre o grupo gestor e o grupo de remanescentes. Para o grupo gestor, as demissões acontecem em sua grande maioria por motivos justos. Entretanto, a maioria dos relatos do grupo de remanescentes aponta que algumas decisões vêm de cima (direção) e nem mesmo as chefias imediatas ficam convencidas. Citam alguns exemplos considerados injustos para uma demissão, como, por exemplo: reclamações de clientes mal apuradas, o pouco cuidado em avaliar o histórico completo do empregado e a demissão como punição pela recusa em pagar um dano, mesmo que não seja provada a culpa do empregado.

Em relação aos efeitos dos processos de demissão nos remanescentes foi unânime entre os entrevistados, de ambos os grupos, o reconhecimento de alguns, dentre eles: desconforto emocional, sentimentos de perda, vínculos de amizade com os empregados demitidos e estima, ou seja, solidariedade. Na opinião dos respondentes estes efeitos podem ser agravados por algumas falhas na comunicação, falta de esclarecimento da equipe sobre o desligamento de um integrante, comentários e proliferação de fofocas. Quando há motivo justo, o próprio grupo reconhece e não há surpresa ou descontentamento.

Mesmo não sendo objetivo expresso da pesquisa sugerir a adoção de práticas éticas na demissão de pessoal, o estudo aponta tal contribuição à gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que apresenta, de modo não pragmático, indicadores de práticas consideradas éticas nas demissões. As práticas estariam voltadas ao tratamento digno e respeitoso, ao direito de receber *feedback* sobre o motivo da demissão e sobre os critérios utilizados para decisão, à garantia de direitos trabalhistas e ainda as práticas de reinserção no mercado de trabalho realizadas de modo direto com ações efetivas ou ainda oferecendo benefícios financeiros ou assistenciais que facilitem o bem-estar pessoal e familiar contribuindo de modo indireto para a reinserção no mercado de trabalho.

Em termos metodológicos, a pesquisa sugere outros campos de investigação e correlações entre variáveis, ou confrontando percepções entre grupos da mesma empresa,

de empresas de segmentos diferentes, localidades, enfim, compondo amostras mais significativas que possam contribuir inclusive para o aprofundamento, revisão e validação de um inventário de práticas éticas na demissão.

Quanto ao desenvolvimento da pesquisa de campo, vale ressaltar que a dificuldade de acesso e indisponibilidade de várias empresas contatadas quanto ao interesse pela pesquisa, confirma a alusão quanto ao obscurantismo do assunto demissão nas organizações. Em contrapartida, cabe evidenciar a disponibilidade e seriedade demonstradas pela organização que sediou a pesquisa, manifestadas no decorrer de todo o processo. A organização, através dos profissionais de recursos humanos, atendeu as demandas pertinentes à realização da pesquisa, liberando informações solicitadas sobre empresa e empregados, concedendo uma sala reservada para a coleta de dados e permitindo o livre acesso do pesquisador em suas instalações em dias e horários solicitados, mesmo quando a administração não se encontrava em funcionamento.

Com base na análise do conjunto de resultados desta pesquisa, pode-se inferir que as práticas de demissão constituem um referencial para a identificação de condutas éticas para as organizações as quais influenciam as percepções de justiça organizacional. Entretanto, a preocupação das organizações com o processo de demissão carece de reflexão, formulação de políticas e inclusão no rol das práticas de gestão de pessoas, sustentadas pela ética e a justiça organizacional.

Referências

- ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 6 ed. Campinas, SP: Editora Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- _____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 3 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- _____. *O Caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARENDT, H. *A condição humana*. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
- ARRUDA, C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 1997.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- CALDAS, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*, São Paulo: Atlas, 2000.

- _____. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar os efeitos em empresa e indivíduo? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 29-41, 2000a.
- DUMON, C.-H.; HOLLARD, P. *Contratando os melhores: como tomar decisão certa na busca pelo profissional ideal*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.
- FRANÇA, A. C. L. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIGUEIREDO, Jussara Moore de. *Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES*. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.
- MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, Á.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos*, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, Á. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.
- MINARELLI, J. A. Demissão de executivos: princípios e recomendações. *Novo Emprego*, v. 4, 1989.
- PASCUAL, A. S.; MARTÍN, F. M.; SUÁREZ, E. C. La experiencia subjetiva del trabajo en una sociedad en transformación. In: TOMÁS, A. E.; BERNAL, A. O. (Coords.). *Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Espanha: Ediciones Pirámide, 2001.
- PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e *downsizing* na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 42, p. 115-131, 2007.
- REY, F. L. G. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SELIGMANN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.
- SINGER, P. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto, 2000.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SOUTO, S.; REGO, A. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *FACES - Revista de Administração*, v. 2, n. 2, p. 9-23, 2003.
- SROUR, R. H. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.