



DEMISSÃO: CAUSAS E CONTRA-MEDIDAS PARA A REDUÇÃO DESTE PASSIVO

PRASS, Jessica C.¹
BREMM, Laura M.²
SANTOS, Liliane L. dos³
SCHLINDWEIN, Luana T.⁴
CEOLIN, Mayara A.⁵
CORNELIUS, Rui Airton⁶
luana_thais_01@hotmail.com

RESUMO

Os altos índices de rotatividade nas empresas podem comprometer de forma significativa os resultados organizacionais. O número de demissões nas empresas está a cada dia mais elevado. A pesquisa busca mostrar quais são os principais motivos e causas que levam a demissão, verificar se as empresas utilizam métodos para evitar a demissão e analisar os motivos que levam a rotatividade atualmente, ao contrário das gerações anteriores. Este trabalho sob a natureza do objeto é uma pesquisa aplicada porque parte-se de fatos que acontecem no meio. Quanto aos procedimentos, é classificado como pesquisa descritiva, exploratória e pesquisa de campo. Quanto à abordagem do problema, se caracteriza como qualitativa. Foi elaborado um questionário com oito questões descritivas, em empresas selecionadas e localizadas em Marechal Cândido Rondon e Toledo-PR. A maioria das empresas entrevistadas possuem métodos para evitar a demissão. Verificou-se que a grande causa das demissões é a falta de comprometimento com horário, valores salariais ou escala de trabalho, indisciplina, corte de funcionários e situação financeira. As empresas que empregam a inovação possuem cultura distinta das demais, podendo até ser seu diferencial, expandindo sua capacidade de mudança, e por consequência reduzindo a rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade. Motivação de colaboradores. Causas de demissões.

¹ Graduanda do curso de Tecnologia de Recursos Humanos, da Graduação do Centro Universitário FAG – Toledo

² Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Financeira, da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

³ Graduanda do curso de Tecnologia de Recursos Humanos, da Graduação do Centro Universitário FAG – Toledo.

⁴ Graduanda do curso de Tecnologia de Processos Gerenciais, da Graduação do Centro Universitário FAG – Toledo.

⁵ Graduanda do curso de Tecnologia de Recursos Humanos, da Graduação do Centro Universitário FAG – Toledo.

⁶ Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.



1 INTRODUÇÃO

Ao chegar no século XXI percebe-se um elevado avanço tecnológico, equipamentos e máquinas automatizadas, sistemas completos de gestão, além de sofisticadas ferramentas para a garantia da qualidade e produtividade nos processos produtivos nacionais e internacionais.

A pressão mercadológica fez com que as empresas em geral se adequassem a regras para se manterem ativas, porém, rapidamente percebeu-se a necessidade de um diferencial que tornasse as empresas mais competitivas.

A criatividade humana dificilmente poderá ser substituída por tecnologia. A partir daí que o “capital humano” passou a ser vantagem competitiva e revolucionou o modo de como as empresas gerenciam seus recursos humanos em todo o ciclo de vida profissional na empresa. Este está sendo a maior riqueza a ser administrada e valorizada.

As empresas sofrem quando ocorrem demissões. Precisa-se um segundo plano eficaz, para evitar que os empregados procurem o setor de Recursos Humanos, para o assunto de demissão e buscar novas alternativas e atitudes a serem tomadas para evitar a saída do empregado.

Segundo Sarsur e Cruz (2001) um fenômeno marcante desses tempos, refere-se a grande frequência dos processos de demissão nas empresas, os quais provocam profundas consequências para os profissionais demitidos, aqueles remanescentes e para a organização como um todo.

A relação da motivação do trabalho com o comportamento e, com o desempenho é avaliado tanto pelos cientistas como por especialistas no assunto. O comportamento em si, é provocado e guiado por metas a serem atingidas e assim provocam uma determinação do empregado para com o objetivo. Ter uma equipe motivada traz muito mais benefícios para a organização. O primeiro passo é manter a necessidade de o empregado sentir-se motivado na organização, mesmo que alguns acreditam ser desnecessário.

Por outro lado, se mesmo com oferecimento de benefícios, o empregado continuar com má conduta, caberá a organização tomar providências, seja a demissão por justa ou sem justa causa. Existem várias outras formas de demissão, entre elas se destacam aquelas em que a empresa dá a conta para o empregado, ou a demissão por livre e espontânea vontade, na qual o funcionário faz sua carta de demissão.



Assim a atenção dada ao capital humano representado pela criatividade, tem o objetivo de demonstrar um recurso que antecede ao processo de demissão. É um processo delicado que exige equilíbrio tanto para quem demite tanto para quem é demitido. Nessa tarefa, cabe ao setor de recursos humanos, dar o suporte para o supervisor que conduzirá o processo da melhor forma possível.

Acredita-se que a partir deste estudo, as organizações possam gerenciar e lidar de forma mais humana com as demissões, ao minimizar os efeitos colaterais para os múltiplos níveis envolvidos, sejam estes, os desligados e os funcionários que permanecem na empresa, os remanescentes.

O objetivo deste trabalho é verificar os principais motivos e causas que levam a demissão; Verificar se as empresas utilizam métodos para evitar a demissão; Analisar os motivos que levam a rotatividade atualmente, ao contrário das gerações anteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS MOTIVOS QUE LEVAM A DEMISSÃO

Segundo Werther e Davis (1983) existem numerosas razões responsáveis pela satisfação das pessoas e a medida em que envelhecem, entre as quais podemos destacar a própria experiência que o indivíduo vai adquirindo na empresa que convive no dia a dia , fazendo com que se ajuste à situação de trabalho.

Bianchi (1990) cita que todos os indivíduo que obtém idade mais avançada 28 e 32 anos, e que tem um desempenho profissional entre 5 e 7 anos na empresa, começam a ficar inquietos por que querem mais crescimento profissional. Por este motivo muitos pedem demissão e entram em outras áreas distintas. Werther e Davis (1983, p.354) afirmam que:

[...]as grandes organizações tendem a oprimir as pessoas e perturbar os processos de apoio, tais como comunicação, coordenação e participação. Os empregados começam a sentir que estão perdendo controle dos eventos que os afetam, porque o poder de decisão se distanciou muito deles. O ambiente de trabalho também perde elementos de proximidade pessoal, amizade e equipe de trabalho de pequeno grupo que são importantes para a satisfação de muitas pessoas.

2.2. RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO



A rescisão de contrato de trabalho é a formalização do fim do vínculo empregatício, ou seja, aponta o término da relação de trabalho por vontade do empregado ou do empregador.

Segundo Souza (2007, p. 25):

[...] uma rescisão de contrato de trabalho após um ano de contrato terá que ser homologado no Sindicato Profissional da respectiva categoria ou a autoridade local do Ministério do Trabalho, determinado pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Considerando o discurso das empresas de valorização de seus recursos humanos, evidencia-se a necessidade do planejamento dos processos de demissão, pois a forma como trata as demissões pode mostrar se a organização valoriza ou não o ser humano. Contudo, apesar da demissão ser uma prática comum ainda não se configura como um assunto que é abertamente discutido (CALDAS, 2000).

Existem muitas causas e classificações para rescisão de contrato de trabalho, segue abaixo as mais praticadas no mercado, além de mostrar os direitos e deveres, tanto das empresas, como dos profissionais:

- **Sem justa causa:** de iniciativa por parte do empregador, onde o contratante não tem mais interesse na prestação de serviços do funcionário. A empresa precisa comunicar previamente sobre a decisão.
- **Por justa causa por parte da empresa:** quando o empregado comete um ato faltoso, de tamanha gravidade, que se justifica o rompimento do contrato de trabalho sem a obrigação de pagamento de alguns títulos, como Fundo de Garantia, aviso prévio e férias proporcionais.
- **Por justa causa por parte do profissional:** se dá geralmente quando a companhia não cumpre os termos assinados no contrato ou sobrecarrega o trabalhador. Este tipo de rescisão também acontece quando um funcionário corre risco de vida na profissão ou sofre algum tipo de dano moral.
- **Por culpa recíproca:** quando ambas as partes cometem, ao mesmo tempo, faltas que constituem justa causa para a rescisão - descumprem algum dever ou alguma obrigação legal ou contratual que lhe são inerentes.

2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS PROCESSOS DE INOVAÇÃO

A cultura organizacional que facilita os processos inovativos é denominada na literatura como cultura de inovação.

[...]a importância crescente da inovação nos contextos empresariais e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos torna-se fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos (JAMROG & OVERHOLT, 2004 p. 27, 51-61).

De acordo estudo de Schein (2004) sobre a cultura organizacional destaca-se: valores, crenças e antecedentes básicos de atos feitos sem consciência que são compartilhados por membros de uma organização, expressos através de regras, que podem ser observadas em reunião das ações, palavras e ações.

Para Amabile e Grysiewicz e ainda West e Farr (1989), a inovação engloba: processo de novidade em produtos, serviços, técnicas de produção, abertura para novos mercados, fontes de fornecimento e maneiras de se organizar, e a realização de ideias criativas dentro das organizações que desejam gerar benefícios para o empregado, ou a sociedade da organização como um todo.

2.3.1 Cultura Organizacional

Pode-se lançar olhares diferenciados a uma empresa quando se quer investigar a cultura organizacional da mesma. “Sabe se que os estudos apoiam em concepções psicanalíticas tendem a focalizar a subjetividade do trabalhador e aqueles que utilizam a psicologia sócia histórico-crítica tendem a centralizar-se na dimensão constitutiva do trabalho.” (PEÇANHA, 2005, p.61-62).

Dejours (1993) compreende que o homem é responsável por dar forma ao seu trabalho, isso pode ocorrer através do efeito da pulsão que se desdobra em inteligência prática ou através do sofrimento, que impede o trabalhador a buscar sentido em suas vivências. Baseado nisso o autor considera que os funcionários não querem ser apenas executores das tarefas e sim cumprir o melhor possível e alcançar com eficiência os objetivos organizacionais e, conseqüentemente o sujeito espera que a organização lhe ofereça uma possibilidade de contribuição.



Refletindo sobre a gestão administrativa a psicossocióloga Palmade (2001), afirma que o gerenciamento é a nova ideia que auxilia em promover a igualdade no domínio da organização e dos indivíduos que nela trabalham, segundo ela a área de gestão de pessoas, aproveitam a fraqueza dos laços sociais, do individualismo e do medo da perda de emprego para orientar os colaboradores para a adotarem valores que favorecem a decisão de pontos de vista organizacionais.

Desses valores destacam-se: autonomia, responsabilidade, lealdade, consenso, liderança democrática, abertura das relações e flexibilidade; os mesmos fazem os colaboradores a se identificarem com os objetivos da organização ou dos gerentes e a se adaptarem na cultura organizacional.

Toda situação contraditória é fonte de ansiedade, cuja saída só poderá ser encontrada pelo afastamento de violação da lei ou pela ação que se reverta em mal, ou ainda pelo excesso de investimento identificatório com o gerente que anuncia o sistema ideológico que o gerou.

O trabalho, então, ao invés de ser uma lugar de aceitação destes laços sociais, tomasse um espaço que, impede a liberdade individual e impedirá também os laços, no qual são uma das maneiras de um sujeito de construir sua identidade.

2.4 MÉTODOS PARA EVITAR A DEMISSÃO

A demissão está presente na rotina das empresas e profissionais. Da mesma forma que a organização exige que os colaboradores estejam comprometidos e cumpram as expectativas, o colaborador cobra por bons salários e reconhecimento.

É importante que a empresa realize uma avaliação do profissional, com análise de seus pontos negativos e positivos. Muitas vezes é mais vantajoso para a empresa manter o funcionário, o qual conhece a rotina da empresa, possui experiência, ao invés de contratar outro, o qual teria que começar do zero.

De acordo com Kanaane (1999, p.25) As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade. Elas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano”.



Dessler destaca a importância das pessoas através de uma afirmação do vice-presidente de recursos humanos da Toyota Motor Manufacturing em Georgetown, Kentucky:

“Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo” (DESSLER 2003, p.11).

Em situações as quais um grande número de bons profissionais começa a sair da empresa, é alerta de que algo está errado. O ideal é identificar a origem do problema. Da mesma forma que a empresa cobra de seus colaboradores, estes criam expectativas em relação a empresa, e quando as oportunidades não atendem mais os seus interesses, buscam novas ocupações. Neste momento, o profissional deve procurar se adequar ao local, conversar com superiores e buscar alternativas para evitar seu desligamento. Muitas vezes, para não perder o colaborador, a empresa oferece possibilidades para ele continuar, e não perderem bons profissionais.

Porém, a organização precisa investir para prevenir estes casos. O funcionário deve se sentir reconhecido constantemente. Investindo em capacitação, treinamento, oferecendo benefícios, auxiliando no seu desenvolvimento.

2.5 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A palavra motivação tem sua origem do latim: “*motivus*”, e está relacionada a movimento, coisa móvel. Percebe-se a interligação de motivação com o movimento. Com a motivação, o colaborador é incentivado a ter novo ânimo, e começa a agir em busca de novas conquistas e com mais força de vontade para atingir seus objetivos.

O contrário da situação apresentada acima pode ser observada em empresas que não motivam seus colaboradores, e estes acabam desmotivados, como consequência produzem menos. Por isso a importância da constante preocupação em prevenir estas situações.

As organizações estão mais preocupadas com os níveis de motivação de seus colaboradores. SILVERSTEIN (2009, p. 27) aponta: “A maioria das pessoas que atua no mundo dos negócios concordaria que os melhores funcionários são os motivados. Os funcionários motivados são os indivíduos que tomam iniciativa, que desejam fazer um bom



trabalho, que evoluem na carreira por esforço próprio e que, em geral, tem mais probabilidade de ser bem sucedidos.”

Para BERGAMINI (1999, p. 27) ”Nas organizações, o salário é o fator motivacional mais utilizado, mas administrar usando recompensas não é tão previsível quanto se possa desejar. Estudos mostram que o grau de satisfação após o aumento salarial era intenso, mas de curta duração.”

Segundo Robbins (2002), a medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante e cada um dos níveis de necessidade é definido da seguinte forma:

- i. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais;
- ii. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- iii. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- iv. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- v. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

De acordo com Bruce (2006, p.42), os principais objetivos sobre a motivação no ambiente de trabalho é encorajar o funcionário com grande potencial para ingressar dentro da empresa, estimular os funcionários a desempenhar suas funções com eficácia, alcançando objetivos e fazendo com que os funcionários permaneçam dentro da organização sempre motivados.

A motivação é uma característica pessoal e interna e deve ser estimulada por fatores tanto externos como internos. Torna-se essencial para as empresas e organizações investirem em treinamentos e palestras, para que possam se expressar de tal maneira que consigam ter conhecimento daquilo que motiva cada colaborador. Um bom líder deve estar motivado e ao mesmo tempo, deve ser capaz de motivar os elementos da sua equipe.



O empregado na organização demanda principalmente de respeito como ser humano, de forma que encontre oportunidades para satisfazer as suas necessidades e assim atingir seus objetivos e expectativas. O colaborador deve se sentir responsável pelos efeitos das suas tarefas para que ela seja motivadora.

2.6 ROTATIVIDADE

Com o início da revolução industrial, os empregados não tinham uma grande abrangência de oportunidades e para a empresa não era viável a demissão, pois perderia um de seus recursos.

Conforme aponta RANGEL, 2017. Em entrevista com a coordenadora do laboratório de carreiras da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, essa pressão é produto do contexto atual, em que os empregos não dão a estabilidade que era comum até os anos 1980. "A partir dos anos 1990, a natureza do trabalho muda. As pessoas deixam de ficar décadas na mesma empresa. [...] começou a ser sedimentada a ideia de que o avanço profissional é responsabilidade da pessoa, não mais da organização. Isso fez com que a "infidelidade" em relação à empresa aumentasse".

Atualmente no nosso século do conhecimento e da tecnologia as pessoas acabam por exigirem mais de si, trocando muitas vezes de serviço, até para sua própria valorização ou pelo fato de apenas se encontrarem dentro de um determinado ramo.

Turnover é uma palavra que do inglês que denomina a circulação da entrada e saída dos contribuintes em uma organização. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011).

Marras (2011) define rotatividade como o número de empregados afastados da empresa em um determinado tempo.

A rotatividade nas empresas pode ser por iniciativa pessoal ou da empresa. Segundo Chiavenato (2010) o turnover é resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

A rotatividade de pessoas nas organizações não é vista como uma causa e sim, como um efeito de variáveis externas e internas. Para Chiavenato (2002), no ambiente externas engloba-se a oferta e procura de recursos humanos no mercado; à situação econômica e as oportunidades de emprego.



Já no ambiente interno estão incluídos o clima organizacional; política de benefícios, de recrutamento e seleção da organização; à parte gerencial; oportunidades de desenvolvimento; política de cargos e salários; relacionamento humano; condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho; critérios de avaliação de desempenho e programas de treinamento (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Eckert, Mecca, Denic, Giacomet (2011), atualmente, quando tem muitas vagas de emprego, a procura por aperfeiçoamentos de oportunidades e salário, aumenta, desencadeando os empregados a alterarem de serviço.

O alto número de rotatividades nas empresas gera saldos catastróficos, como queda na produtividade, redução da qualidade e redução nos lucros. Considera-se ainda a diminuição da confiança da equipe, tanto com os colegas como com os clientes.

2.7 A RESPONSABILIDADE DEMISSIONAL

A demissão, na visão de Macedo (1996, p.608) é: “... uma das práticas mais traumáticas e frustrantes, tanto para quem é demitido quanto para quem tem a responsabilidade de sua execução.”

Macedo (1996, p.612) afirma, ainda, que:

O custo humano da demissão é por demais elevado para ser contabilizado numa simples planilha. A dor pode até ser suavizada, mas as cicatrizes permanecem pela vida afora de um profissional. É um período da vida que ninguém deseja ver repetido, apesar das inúmeras lições que dele podem ser extraídas.

Minarelli (2004) exhibe que é provável que as demissões ocorram e que os demitidos necessitam ser abordados com dignidade. O jeito que a empresa conduz quem é afastado afeta a relação de quem sai e, também, de quem fica. Uma demissão mal conduzida provocam conflitos e constrangimentos que determinam riscos e, às vezes, assombrosos prejuízos.

Beer e Spector (1985) contam que as decisões sobre a demissão necessitam ser informadas imediatamente ao trabalhador tão antes após a decisão tomada de demitir. Esse comunicado antecipado possibilita a conformação e preparação de estratégias para a procura de uma nova atividade.

Minarelli (2004) afirma sobre a ocorrência de progressão à responsabilidade demissional, mas ainda tem muito a se conseguir, pois não existe um lugar que transcreva o



aprendizado da demissão, nem formação relacionada a esse aspecto, porém os próprios trabalhadores demitidos já buscam por seu respeito. A má notícia se propaga mais rapidamente que a boa, portanto a maneira com que a empresa aborda a demissão implica futuramente no emprego de novas pessoas com boa competência quando estiver necessitando de contribuições.

Bispo (2004) assegura que a ação de demitir causa em perdas, não apenas, para o operário, como também, para o patrão. Considerando estas circunstâncias, a demissão deve ser desdobrar com responsabilidade, por isso é imprescindível um ótimo planejamento.

Esse planejamento minucioso induz que, o motivo, o tempo, o discurso com o afastado, para com seus colegas e com o mercado, devem ser cogitados corretamente, junto com o chefe e o setor de recursos humanos que abranger a obrigação de dar suporte à demissão (MINARELLI, 2004).

Uma artifício aplicado atualmente é o *outplacement*, que procura ocasionar menor traumatismo em relação ao método de desligamento, esse existe para auxiliar a organização e os empregados nos períodos de separação buscando desenvolver tudo o que está previsto, de forma administrativa e humana. (MINARELLI, 2004)

Macedo (1993) caracteriza o *outplacement* como uma ferramenta de gestão dos recursos humanos, onde o processo demissional é acompanhado por um especialista, iniciando-se com a anunciação até a concretização do ato.

Minarelli (2014) pronuncia que a utilização do *outplacement* deve ser pré, decorrente e pós a demissão. No período pré, é empregado para ajudar os chefes que vão demitir e os profissionais de RH. Na decorrência, incide o primeiro atendimento ao profissional e pós, cuidando do preparo do indivíduo e de sua busca por um novo emprego. O *outplacement* é uma iniciativa do empregador, com seu patrocínio vindo de total cargo da empresa.

As vantagens do *outplacement* às empresas é uma forma de auxílio na condução com dignidade e respeito da saída dos colaboradores amortecendo os impactos e os riscos. Para quem sai é uma base decisiva na prestação de encontrar um novo trabalho. O *outplacement* é uma forma civilizada de tratar desse delicado assunto que tem sido um verdadeiro tabu em nossa cultura e nos procedimentos de gestão de pessoas. (MINARELLI, 2004)

Minarelli (2004) supõem que o setor de recursos humanos deve sempre contribuir para ato demissional e cuidar dos processos de desligamento de forma que ocorram tranquilamente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos traçados, para se realizar uma pesquisa ou estudo. Originalmente significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Este trabalho sob a natureza do objeto é uma pesquisa aplicada porque parte se de fatos que acontecem no meio.

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho é classificado como pesquisa descritiva, exploratória e pesquisa de campo. A primeira porque apresenta um breve levantamento e dados de pesquisas sobre o tema, exploratória, pois utilizará a técnica de entrevistas para obter informações. E pesquisa de campo pois observa os fatos tal como eles ocorrem. Quanto a abordagem do problema, se caracteriza como qualitativa. A pesquisa qualitativa busca analisar os fatos e descobrir as causas de determinados problemas.

3.2 QUESTÕES DA ENTREVISTA

Para a elaboração das questões da entrevista, buscou-se entender e analisar o funcionamento do processo demissional na prática, em empresas escolhidas pelas autoras de forma que pudessem agregar qualidade à análise.

Foram elaboradas 8 questões, para serem respondidas de forma descritiva. Os respondentes da pesquisa foram os responsáveis pelo setor de recursos humanos, que lidam

diariamente com admissões, conflitos entre empresa e colaborador, demissões, e toda a rotina envolvendo os funcionários.

As questões propostas são expostas de forma prática, para a obtenção de respostas claras e objetivas, para extrair o melhor entendimento sobre o assunto e entender a rotina diária das empresas, a visão dos profissionais da área sobre o tema e a forma como cada organização lida com as situações do dia a dia.

O questionário aplicado possui as seguintes questões:

- 1- Quais os custos de uma demissão para a empresa?
- 2- A empresa utilizasse de algum método para evitar a demissão ? Se sim explique.
- 3- Como ocorre o processo, nesta empresa, do momento em que se anuncia a demissão ate seu final?
- 4- Quais principais causas que levam a demissão?
- 5- As trocas de chefias levam a demissão? e se levam por que?
- 6- As gerações anteriores ficavam 20 a 30 anos nas empresas. Por que isso não acontece mais?
- 7- Os funcionários são entrevistados após o processo de demissão para se entender as causas a partir do colaborador para a ruptura do contrato?
- 8- Já ocorreu da empresa contratar alguma pessoa que havia sido demitida ou pedido a conta?

4 PRINCIPAIS RESULTADOS

4.1 O DESENVOLVIMENTO DAS ENTREVISTAS

A análise e interpretação dos dados, aplicada à lógica dedutiva e indutiva do processo que foi investigado durante a fundamentação da pesquisa. Lakatos(2003, pág.168) afirma: “Na análise, o pesquisador procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas”.

Ainda de acordo com Lakatos (2003, pág.168), é a “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.



A população deste estudo compreende aos gestores e responsáveis pela área de recursos humanos, os quais atuam diretamente com demissões e admissões, nas cidades de Toledo e Marechal Cândido Rondon-PR.

O estrato para a pesquisa foi definida pelos pesquisadores envolvidos no trabalho com base em capturar respostas que pudessem agregar valor ao tema abordado, portanto neste quesito preteriu-se para a qualidade e não para quantidade estatística ideal. Sendo a mesma realizada com somente 5 gestores das áreas de recursos humanos.

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados através de questionários, respondidos diretamente pelos gestores e responsáveis mencionados no item anterior, seguindo roteiro estruturado por 8 (oito) questões. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados e interpretados, conforme texto abaixo.

As empresas entrevistadas foram selecionadas pelas autoras da pesquisa. São elas: Frimesa, unidade de Marechal Cândido Rondon-PR. A Cooperativa foi fundada em 1977, atua no ramo de produtos alimentícios. Se destaca no Paraná como a maior empresa de abate e processamento de suínos e está entre as maiores empresas do Brasil de recebimento de leite. Conta hoje com 5 unidades industriais, quatro no Paraná e uma com sede em Santa Catarina. A unidade de Marechal Cândido Rondon possui atualmente com uma média de 660 colaboradores. A responsável por responder o questionário foi a psicóloga: Iliane Kessler Silveira. A Frimesa será descrita no decorrer do artigo como empresa A.

A segunda empresa entrevista foi realizada na empresa Auto Posto Sede Alvorada, unidade da Rede Dom Pedro de Postos. Localizada em Sede Alvorada, distrito de Cascavel, atua principalmente com Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, e presta também serviços de eletricitista mecânico, borracharia e tapeçaria. Disponibiliza restaurante e loja de conveniência para seus clientes. O responsável pelo questionário foi o gerente da empresa: Jhotson Piccini, 29 anos e chegou à colocação através do plano de carreira da empresa. O Auto Posto Sede Alvorada será descrito no decorrer do artigo como empresa B.

O Centro Universitário da Fundação Assis Guargacz – FAG campus Toledo/PR foi a quarta empresa entrevistada. As atividades acadêmicas da Faculdade Dom Bosco (Nome anterior da Instituição) tiveram início em janeiro de 1999, em Cascavel/PR. A Instituição oferece grande variedade de Cursos de Graduação, Especializações, Ensino na modalidade EAD, Pesquisa e Extensão. A entrevistada para a pesquisa foi a colaboradora Maristela



Bendo, responsável pelo setor de Recursos Humanos da Instituição. A FAG será descrita no decorrer do artigo como empresa C.

A Pró Saúde foi a quarta entrevistada. A sua sede está localizada em Marechal Cândido Rondon. Iniciou suas atividades em 2002, e sua Rede conta atualmente com lojas localizadas em diversas cidades do país. A empresa preza pelo conceito de uma vida saudável de cuidados com o corpo e com a mente. A responsável pelo preenchimento do questionário foi Mara Lutz, atua no setor administrativo e de Pessoas. A Pró Saúde será descrita no decorrer do artigo como empresa D.

O SESI – Serviço Social da Indústria foi a quinta empresa entrevistada. A unidade participante da entrevista está localizada em Toledo – PR. O SESI foi criado em 1946. É uma instituição que auxilia as empresas para melhorar a qualidade da educação e elevar a escolaridade dos brasileiros. Além de atuar na área de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, para aumentar a condição de vida do trabalhador. A responsável pelo preenchimento do questionário foi a Geysa, e atua como auxiliar administrativo da empresa. O SESI será descrito no decorrer do artigo como empresa E.

4.1.1 Quais os custos de uma demissão para a empresa?

A demissão é uma decisão que requer saldo suficiente e planejamento orçamentário. Pois além do alto custo, o pagamento das indenizações deve ser realizado em um curto prazo. Quando comunicado da demissão, o funcionário tem o direito de receber as verbas indenizatórias até o décimo dia corrido, ou dia útil se cumprir aviso prévio. Sob pena de multa de um salário.

Os entrevistados estão cientes de todos os custos, julgam que o preço é alto. A empresa A relatou que o custo chega a ser o dobro dos encargos normais do mês. As empresas B, C, D e E consideraram também os valores com a multa do FGTS(Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), aviso prévio indenizado, valores de décimo e férias proporcionais ao período trabalhado. Percebe-se que as empresas tem ciência dos procedimentos e valores de uma demissão para a empresa. A empresa E relatou que como os gastos são maiores para empregados com mais tempo de serviço, sempre é realizado um planejamento financeiro.

4.1.2 A empresa utilizasse de algum método para evitar a demissão? Se sim explique.



A rotatividade dos colaboradores nas organizações depende da maneira que a mesma é administrada e a forma como motivam seus funcionários. Quando a empresa sofre com um número alto de saídas, o processo acaba se tornando desgastante, levando em consideração os custos com a demissão, a necessidade de uma nova contratação, a qualificação e treinamento do novo profissional. Torna-se indispensável identificar a raiz e causa do problema para evitar maiores números de demissões. Analisar os erros dos colaboradores e da própria empresa.

A maior parte das empresas entrevistadas respondeu que possui métodos para evitar a demissão. A empresa A relatou que possuem vários métodos enquanto o colaborador está na empresa, sempre buscam formas, benefícios e auxílios. Possuem programas em andamento com relação a saúde, bem estar, qualidade de vida. Para que ele não chegue ao ponto de pedir.

Agora ele vindo até a empresa pedindo a demissão, é conversado com esse colaborador para saber do porque ele está saindo, existe uma entrevista de desligamento, colocando os motivos, para depois ser feito um levantamento, se tem muitas pessoas saindo pelo mesmo motivo ou não, para entrar com uma provisão e, atuar na causa para que não aconteça mais. Se estiver relacionado com algo da empresa, gestão, ou algo do gênero.

A empresa B também utilizada métodos para evitar a demissão, expôs que para a empresa a demissão nunca é boa, exceto quando é para corte de gastos. Por isso a empresa procura falar com o funcionário, procurando um maior desempenho. O caso das três advertências é tentado evitar, mas se for o caso é feito da seguinte forma: após a terceira advertência ocorre um afastamento por um período de três, cinco ou oito dias, com isso o retorno, ocorrendo mais vezes vai se aumentando os dias até chegar a um afastamento definitivo.

No caso da empresa C, o indivíduo já entra na empresa, com o perfil adequado a vaga. Para evitar que o funcionário seja mandado embora, a empresa o manipula do jeito adequado a ela. Só é mandado embora em caso extremos.

A empresa E relatou que existem métodos, porém não estão sendo colocados em prática, mas seriam as avaliações, feedback, treinamento, resgate de um funcionário que esta perdido ou estaremos perdendo, ações motivadoras, etc.

Diferente das outras, a empresa D respondeu que não utiliza de nenhum método, pois vendo a necessidade por desinteresse do empregado ou por necessidade da empresa comunicam a demissão.

4.1.3 Como ocorre o processo, nesta empresa, do momento em que se anuncia a demissão até seu final?

As empresas B, C e D e E responderam de forma semelhante, citando a parte burocrática do processo demissional. A comunicação do pedido, a efetivação do Termo de Rescisão do Contrato, pagamento dos encargos e direitos trabalhistas. As empresas A, C e E citaram que realizam uma conversa com o colaborador para possíveis mudanças de comportamento ou possível mudança de cargo no caso da empresa E. A empresa A relatou que dificilmente a empresa parte direto para a demissão. São aplicadas advertências por escrito, suspensões se for o caso, e então parte-se para a demissão, pode ser por justa causa ou sem justa causa. No caso do pedido por parte do colaborador, o mesmo já vem com ideia pronta, ou arrumou outro trabalho, ou uma insatisfação, ou mudanças, enfim, são “n” motivos. Então entra no processo de conversar, ver o porque está saindo, se está relacionado com a empresa ou não. Existem situações que são revertidas, dependendo do motivo, mas na maioria das vezes já vem como ideia fixa e situação que acaba já tendo que sair.

4.1.4 Quais principais causas que levam a demissão?

Atualmente as empresas estão cobrando mais resultados do que nunca dos seus colaboradores. O fraco desempenho acaba resultando em demissão. O comportamento do funcionário também é algo que é levado em consideração na hora de dar a conta. O colaborador deve se adaptar a empresa, suas culturas e equipe. Buscar conhecimento intensamente é algo necessário, além estar apto a mudanças e inovações.

Percebe-se que as empresas entrevistadas estão atentas a essas “regras”. Todas as empresas responderam que a grande causa das demissões é a falta de comprometimento com horário, cumprimento de atividades. A necessidade de corte de funcionários e a necessidade financeira foram comentadas pelas empresas B e D. Já a empresa A citou que os pedidos de demissão reduziram em decorrência do atual cenário financeiro, possuem poucos pedidos e demitem pouco.

A empresa A completou que a indisciplina, em relação à questão de trabalho em equipe, regras, tanto na com regras internas, principalmente uma empresa que trabalha com

higiene, como a Frimesa. As últimas demissões que ocorreram por pedido foram mais por questão de salário, ou escala de trabalho, pois em decorrência da matéria prima, a Cooperativa trabalha em escala contínua.

4.1.5 As trocas de chefias levam a demissão? e se levam por que?

Com a mudança da Chefia nas organizações, podem ocorrer alterações no ambiente organizacional da empresa, formas de trabalhar, regras e metas, por consequência disso, podem ocorrer demissões, seja por pedido do funcionário que não se adaptou as novas condições ou por parte da empresa, onde o funcionário não responde mais as expectativas da organização.

Nos casos das empresas entrevistadas, nenhuma respondeu que ocorreram demissões por este motivo. Podem ocorrer problemas, mas não que resultem na saída da empresa. A empresa B citou apenas que podem ocorrer reposicionamento de pessoas conforme ocorrem as trocas. Deve-se considerar que em ambas as empresas, as trocas de chefias são raras. A maioria atua há anos em seus cargos.

4.1.6 As gerações anteriores ficavam 20 a 30 anos nas empresas. Por que isso não acontece mais?

A geração de hoje foi convencida de que poderia conquistar tudo que quisesse. Nesse sentido, as empresas A, B e C possuem a mesma visão. A psicóloga responsável pela empresa A, Iliane Kessler Silveira relatou: “- Eu entendo que pela atualidade que a gente vive, pelos estímulos, mudou o mundo, todo dia buscamos coisas novas, temos muito estímulo ao novo. Faz com que as pessoas busquem sempre uma melhor posição. Elas não tem mais tanto medo. São mais corajosas, não avaliam muito a situação.

No momento não acontecem tantas demissões, as pessoas pensam um pouco mais, mas tem o lado positivo e o lado negativo, pois ter pessoas novas, com ideias inovadoras é positivo para uma empresa, ao mesmo tempo não consegue firmar profissionais, apesar que temos muitos colaboradores com anos de empresa, mas eu vejo que somos sempre estimulados ao novo, é uma geração diferente, que talvez não tem tanto medo.”



A empresa B citou que o motivo são as leis trabalhistas, que facilmente apoiam os empregados na troca de emprego. A falta de compromisso com o empregador. Acima de tudo, há maiores oportunidades atualmente, maior número de empresas. A empresa C, relatou que antigamente as pessoas estavam satisfeitas com o trabalho, hoje em dia o trabalhador vem com a intenção de crescer. Cada vez vai diminuindo o comprometimento e, o interesse. Ainda conforme a empresa D, As organizações tornaram-se mais exigentes, e não aceitam pouca iniciativa. E os empregados estão sempre buscando melhores condições de trabalho e melhores salários. Completando as outras entrevistas, a empresa E afirmou que gerações mais antigas ficam mais tempo em uma empresa pelo fato de estarem acostumados ali naquele ambiente, mesmo que talvez estejam enjoados do atual emprego, sem ter oportunidade de crescer por falta de estudos, eles ainda preferem ficar no mesmo emprego, por não querer sair da zona de conforto de procurar outro emprego.

4.1.7 Os funcionários são entrevistados após o processo de demissão para se entender as causas a partir do colaborador para a ruptura do contrato?

As empresas D e C expuseram que não há conversa com o funcionário após a demissão. A conversa ocorre antes ou durante o processo de demissão. A empresa B respondeu que ocorre uma breve conversa para explicações e esclarecimentos. Na empresa A e E é realizada uma entrevista de desligamento com todo colaborador. Na empresa A é feita uma planilha, onde é apresentado a causa e o motivo, inclusive sugestões de melhorias, mencionando o que a empresa tem de negativo e positivo, avalia a liderança, a equipe. Na empresa E as entrevistas são avaliadas com outras pesquisas, e semestralmente a equipe recebe treinamentos e ações para não perder mais funcionários pelo mesmo motivo. Em ambas as organizações A e E, esse procedimento acaba sendo uma forma da empresa intervir caso houver uma repetição e melhorar a equipe como um todo, ou seja: empresa e colaboradores.

4.1.8 Já ocorreu da empresa contratar alguma pessoa que havia sido demitida ou pedido a conta?



A empresa A contou que possuem uma avaliação muito criteriosa para uma readmissão de alguém que foi demitido. Para as pessoas que pediram demissão, elas entram em processo seletivo da mesma forma que os que ainda não atuaram. Nos casos de demissão por parte da empresa os casos são avaliados com muito cuidado, junto com o departamento e gestores para não contratar com preconceito.

A empresa B respondeu que sim, como no caso por demissão de cortes de gastos em determinado setor, se recontrata em outro setor, também como é o caso da safra onde se precisa de mais funcionários após isso cortam gastos, mas quando precisa são chamados de volta. Não ocorre recontrato com inadimplência. A empresa C, D e E responderam que sim, com funcionários que pediram a conta. Porém, o mesmo não ocorre com funcionários que foram demitidos pela empresa.

5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Com a realização desta pesquisa percebemos que a rotatividade dos funcionários varia muito de como as organizações são administradas e de como são motivados. Quando uma empresa começa a sofrer muito com demissões, torna-se uma necessidade ver a raiz do problema e resolver da forma mais rápida possível, evitando maiores prejuízos. A maior parte das empresas entrevistadas possuem métodos para evitar a demissão, apenas uma entre o total das entrevistadas relatou que não possui métodos.

Pessoas mais velhas se adaptam a um só lugar de trabalho, enquanto os mais novos buscam um maior crescimento profissional, devido ao seu grau de conhecimento, muito vasto no século em que vivemos. Considerando atualmente a valorização dos trabalhadores por parte da maioria das organizações, há uma ampla responsabilidade na programação e planejamento da demissão.

A maior forma de inovação que uma empresa pode e consegue possuir é a motivação, essa implica diretamente e indiretamente na porcentagem da produção e dos lucros. As empresas que empregam a inovação possuem cultura distinta das demais, podendo até ser seu diferencial devido a maior flexibilidade para não viver apenas na comodidade e sim se expandir para a capacidade de mudança.

Atualmente as empresas estão cobrando mais resultados do que nunca dos seus colaboradores. O fraco desempenho acaba resultando em demissão. O colaborador deve se



adaptar a empresa, suas culturas e equipe. Estar apto a mudanças e inovações, buscando conhecimento constantemente. Todas as empresas entrevistadas responderam que a grande causa das demissões é a falta de comprometimento com horário, cumprimento de atividades, valores salariais ou escala de trabalho. Indisciplina, em relação à questão de trabalho em equipe, regras, tanto na com regras internas. Além da necessidade de corte de funcionários e situação financeira.

Apesar dos esforços pra evitar a demissão, ela deve se encaminhar da melhor forma possível, para que não ocorra danos para o individuo, por essa ser proveniente do empregador o colaborador se depara com um grande choque de instabilidade.

Como sugestão para futuros estudos com este tema, sugerimos aplicar esse questionário em empresas de outras localidades para comparar os diferentes resultados. Portanto, as empresas devem ter como parte do plano da organização, princípios que proporcionam um ambiente de motivação e auxílio a seus colaboradores, para completar suas necessidades pessoais e profissionais para evitar demissões prematuras. Com um ambiente agradável, o capital humano tem liberdade de aperfeiçoamento, resultando no desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, T.M &GRYSKIEWICZ, S.S. (1989). **The creative environment scales: the work environment inventory**, *Creativity Research Journal*, 2, 231-254.

BEER, Michael. SPECTOR, Bert. Readings in Human Resource Management. New York: The Free Press, 1985.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIANCHI, Estela Regina. **Estresse em enfermagem: análise da atuação do enfermeiro em centro cirúrgico**. Tese de Doutorado em Enfermagem na Universidade de São Paulo, 1990.

BISPO, Patrícia. **Relações trabalhistas: A demissão e suas consequências**. *RH.com.br*, 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3778/a-demissao-e-suas-consequencias.html#>. Acessado em: 19 de maio de 2017.

BRUCE, Anne. Como motivar sua equipe. 1. ed. São Paulo: Editora Sextante, SP, 2006.

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



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Dejours (1993). *Travail usure mentale: de l'psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Éditions.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/duvidas-trabalhistas/como-funciona-a-rescisao-de-contrato-de-trabalho.php>

Jamrog, J. & Overholt, M.H. (2004). *Building a strategic HR function: continuing the evolution*. *Human resource planning*, 27, 51-61.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MACEDO, Gutemberg Brito. *“Outplacement – a arte e a ciência da recolocação”*. São Paulo: Maltese, 1993.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MINARELLI, José Augusto. **Relações trabalhistas: A demissão e suas consequências**. **RH.com.br**, 2004. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3778/a-demissao-e-suas-consequencias.html#. Acessado em: 19 de maio de 2017.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

Palmade, J. (2001). **Pós-modernidade e fragilidade identitária**. In J.N.G Araújo & T.C. Carreteiro (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec.



PEÇANHA, D.L, Pérez-Ramos, A.M.Q & Lacharité, C. (2003) **Une méthode systémique d'évaluation du fonctionnement familial**. Revue Québécoise de Psychologie, 24 (2).

RANGEL, Anna. **Geração Y quer um emprego que ame, mas deve ter paciência para crescer**. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/04/1871765-geracao-y-quer-um-emprego-que-ame-mas-deve-ter-paciencia-para-crescer.shtml>>. Acesso em 16 de agosto de 2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. **A dimensão humana nos processos de demissão**. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**. Anais... Belo Horizonte, 2001.

Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011.

SILVERSTEIN, B. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

SOUZA, Alexandre Luiz de. **Rescisão de contrato de trabalho: verbas rescisórias e cálculo**. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293868.pdf>>. Acesso em 25 de julho de 2017.

WERTHER, William B. , DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.