

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

“ENTRE TAPAS E BEIJOS”: O PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE PESSOAS¹

"BETWEEN TAPAS AND KISSES": THE PEOPLE DISPLACEMENT PROCESS

Letícia Maiara Hartmann², Celisia Liane Ziotti Bohn³, Márcia Bernadete Moraes De Campos Santos⁴

¹ Pesquisa Institucional desenvolvida no Programa de pós-graduação lato sensu da Faculdade América Latina, vinculada ao grupo de pesquisa em comportamento humano

² Graduada em Administração. Aluna do curso de pós-graduação em comportamento organizacional, Caching e Mentoring da Faculdade América Latina.

³ Graduada em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas e Mestre em Desenvolvimento pela Unijuí. Diretora Acadêmica e Professora da Faculdade América Latina

⁴ Graduada em Psicologia e Mestre em Desenvolvimento em Unijuí. Coordenadora do Curso de Psicologia e Professora da FAL.

RESUMO: É através do trabalho que as pessoas se mantêm socializadas e provém o sustento familiar. Para as organizações são as pessoas que garantem a realização das atividades, independentemente do ramo em que atuam, sem as pessoas as organizações nada seriam. Dessa forma, o estudo contribuiu para a inquietação que extrapola o ingresso do trabalhador na organização, e se fundamenta em um processo de desligamento contemporâneo. Assim quando são desligadas pela organização, normalmente ficam desmotivadas, com baixa autoestima e desempregadas. O objetivo deste estudo foi analisar como acontece o processo de desligamento nas organizações. A pesquisa foi aplicada em onze organizações de diferentes segmentos no município de Ijuí/RS, e verificou-se que o gestor imediato do funcionário é responsável por conduzir o processo de desligamento, logo o desempregado não recebe nenhum suporte e/ou apoio que contribuía positivamente para a transição da sua carreira. Conclui-se que a maioria dos desligamentos ocorre por o funcionário não atender as competências exigidas pela função e/ou o cargo não se fazer mais necessário.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Desligamento. Desemprego.

ABSTRACT: It is through work that people are socialized and family sustenance comes. For organizations, it is the people who guarantee the accomplishment of the activities, regardless of the branch in which they act, without the people, the organizations nothing would be. In this way, the study contributes to the restlessness that goes beyond the worker's entry into the organization and is based on a contemporary shutdown process. So when they are disconnected from the organization, they usually become unmotivated, low self-esteem and unemployed. The objective of this study was to analyze how the shutdown process occurs in organizations. The research was applied in eleven organizations of different segments in the municipality of Ijuí/RS, and it was verified that the immediate manager of the employee is responsible for conducting the process of dismissal, so the unemployed person receives no support and/or support that contributed positively for the transition of his career. It is concluded that most layoffs occur because the employee does not meet the skills required by the job and/or the position is no longer required.

Keywords: People Management. Shutdown. Unemployment.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, em seu subsistema, agrega, aplica, recompensa, desenvolve e monitora as pessoas, alinhando seus procedimentos com os objetivos e estratégias da organização. Uma vez organizado os subsistemas, é possível que todos os profissionais que compõem a mesma compreendam o sentido do trabalho e o façam corretamente. Porém, quando o empregado não atende mais o perfil ou não se compromete mais com os resultados e metas da organização, ou ainda, já não se faz mais necessário à organização pode ocorrer um processo de desligamento.

O desligamento é um processo de gestão de pessoas que ocorre desde os primórdios da humanidade. Se constitui na decisão de romper com as relações e com os vínculos. Em outras palavras, o desligamento é o resultado da análise de variáveis que se constitui na quebra da relação empregado-empregador.

O desligamento é compreendido como o rompimento de relações trabalhistas e pessoais, o que pode causar, de um lado, um sentimento de fracasso e incertezas porque o ex-empregado precisa reorganizar sua vida profissional, financeira, psicológica, e social. E de outro, para a organização, que muitas vezes necessita contratar um novo empregado, assim um processo de recrutamento e seleção, ambientação, treinamento e avaliação de contrato de experiência, ou redistribuir as atividades daquele cargo eliminado.

O objetivo foi estudar como a gestão de pessoas atualmente encaminha os processos de desligamentos nas organizações. Em outras palavras, como acontecem os rompimentos dos direitos e deveres trabalhistas. Na percepção de Vargas & Pazmiño (2009, p. 99 - tradução nossa) "Há duas etapas muito delicadas na relação trabalhista: entrada e saída de pessoal. O primeiro é o tema de muitos estudos [...] o segundo ainda está em processo inicial de estudo". Assim, o estudo se propõe também a apresentar o conceito de desligamento e verificar como são encaminhados os desligamentos, de quem é responsável de comunicar, se as pessoas desligadas recebem algum suporte que contribua para reinseri-los no mercado de trabalho.

2. METODOLOGIA

A estruturação metodológica aborda todos os pontos relevantes que são necessários para colocar em ação a fundamentação teórica da pesquisa, logo apresentando os recursos e meios essenciais para aplicar o presente estudo. O método utilizado no estudo proporcionou um conhecimento nas áreas específicas, também permitiu levantar questionamentos significativos para posterior aplicar e verificar sua autenticidade como resoluto e essencial nas organizações. Para Michael (2015, p. 36)

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

“[...] a metodologia científica é a busca da verdade num processo de pesquisa ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos; racionais e critérios normalizados e aceitos pela ciência.

O presente estudo foi classificado como uma pesquisa aplicada e exploratória. Para Michael (2015, p. 53) “A pesquisa aplicada tem como objetivo a aplicação, a utilização dos conhecimentos e resultados adquiridos na pesquisa básica; volta-se mais para o aspecto utilitário da pesquisa”. O estudo aprofundou, desenvolveu, e esclareceu conceitos, que podem modificar e/ou melhorar processos dentro das organizações. Assim foi verificado como o processo de desligamento de pessoas nas organizações é realizado.

A metodologia da pesquisa pode ser abordada como qualitativa, visto que teve como finalidade verificar a opinião das organizações através de uma entrevista com perguntas abertas sobre a temática. Na percepção do autor Gil (2006, p. 117), sobre a técnica de dados através da entrevista “[...] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. A amostragem foi realizada por acessibilidade nas organizações, que assim aceitaram o convite de participar do presente estudo. Onze organizações foram pesquisadas de diferentes segmentos econômicos propiciando uma percepção diversificada sobre o encaminhamento dos processos de desligamentos de pessoas nas organizações, localizadas na cidade de Ijuí/RS, o qual tem uma estimativa de 78.915 mil habitantes, conforme o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2010.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Desligamento

O trabalho é uma das atividades da vida das pessoas, constituindo-se de um importante requisito, porque através dele, conseguem pertencer há um grupo social, obter remuneração e satisfação pessoal. Na visão de Lacombe (2011, p. 05) “O trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade”. Através do trabalho as pessoas cultivam relações interpessoais com colegas de trabalho, clientes, líderes, mantém vínculos de comunicação ativos na sociedade, assim agregando valor e mantendo-se em socialização com as pessoas na sociedade.

Ainda Chiavenato (2010, p. 22) salienta que “[...] somente vão sobreviver as empresas que consideram o trabalho humano não apenas uma utilização de braços e músculos, mas o desenvolvimento da mente e da emoção”. Por isso, a gestão de pessoas não deve valorizar apenas produtividade e resultado, mas os valores pessoais, vivências, experiências, habilidades, atitudes e

conhecimento.

O desligamento nas organizações é um procedimento realizado pela gestão de pessoas quando as competências e/ou comportamento do profissional não correspondem com as políticas, ou necessidades instituídas pela organização. Para Pessoa e Philereño (2012, p. 19) “No cotidiano das organizações, fazer cortes de pessoal é uma atividade habitual, porém geralmente implica consequências das quais poucas pessoas e empresas falam abertamente”. No entanto, a concepção de Macedo (1994, p. 48), “[...] independente do ambiente e das várias circunstâncias, não existe uma demissão igual a outra, e que comunicá-la é uma tarefa traumática tanto para quem demite como para quem é demitido”.

Sob a perspectiva de Chiavenato (2010, p. 89) “[...] o desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização”. O empregado pode deixar de ser membro da organização através do processo de desligamento involuntário, isto é, quando a organização decidir por rescindir o contrato de trabalho com o mesmo sem o consentimento deste. Por conseguinte, o empregado também pode solicitar rescindir seu contrato de trabalho.

Os fatores que influenciam essa tomada de decisão são diferentes, visto que o empregado pede demissão quando encontra uma proposta de emprego melhor e/ou por outros motivos particulares. Já as organizações decidem realizar o processo de desligamento do empregado quando ele apresenta baixa vitalidade, faltas consecutivas e/ou sem justificativas, baixa produtividade, dificuldade nos relacionamentos interpessoais, baixo conhecimento técnicos, transferência de matriz, e/ou falência, entre outros.

3.2 Os dois lados da moeda: As pessoas e as organizações no processo de desligamento

O processo de desligamento de um empregado não possui um roteiro específico a ser seguido pelas organizações, entretanto há unanimidade que deve ser conduzido com respeito, segurança, profissionalismo e humanismo. Nesse sentido, para Hass et al. (2014, p. 05) apud Dutra (2012) “[...]dependendo de como é conduzido todo o processo, pode causar impactos na motivação ao buscar novas oportunidades de trabalho”. Dessa forma, há que se revisitar constantemente as práticas de desligamento para minimizar os danos, sejam eles para o desligado ou para a organização. Isso porque na concepção de Xavier (2006, p. 19) “[...] o mal-estar emocional, o erro decisório, as ineficiências observadas sempre projetam “fluidos” negativos para o futuro”.

Nesta mesma perspectiva, Hass et al. (2014, p. 02) salienta que “[...] no decorrer do processo de desligamento, os sentimentos que emergem podem ser causadores de desmotivação, influenciando negativamente comportamentos de busca por vagas de emprego”. Para o desligado é sempre um

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

momento de trabalhar com a impotência e com a frustração de não ser mais aceito, independentemente da razão pela qual o desligamento seja feito. É o processo de sentir-se excluído, de romper com uma parte da história, por isso, pode gerar desconfortos psicológicos, financeiros e sociais. Minimizar esse sentimento é papel do gestor que atua nesse processo.

O desligamento do empregado pode representar o fim de uma relação trabalhista com duração de curto e/ou longo espaço de tempo, além de significar o rompimento de relações interpessoais diretas com as colegas, há, se não programado, uma insegurança. No entendimento de Hass et al. (2014, p. 02) apud Schirato (2000) “[...] além de consequências econômicas, as demissões ocasionam danos psicológicos, sendo que a demissão pode ser traumática, dolorosa e, o que é mais grave, retira do trabalhador o desejo de seguir em frente, deixando-o desmotivado”.

A insegurança de um desligamento, é motivada e gerada porque a pessoa precisa recomeçar sua vida profissional e nem sempre elaborou previamente a pretensão de recolocação, o que faz com que emocionalmente o mesmo sinta falta de referências, de forças e energia para iniciar o processo de recolocação no mercado. Conforme Hass et al. (2014, p. 04) apud Caldas (2000), “A demissão está simbolicamente associada ao fracasso e, embora algumas situações não sejam consequência do fracasso individual, mesmo assim geram insegurança na pessoa”. Esse sentimento pode estar atrelado as questões psíquicas de que o desligado não serve mais para a organização. No entanto, há que se compreender que por mais doloroso que seja um processo de demissão advindo da organização, trata-se de um evento isolado da continuidade de vida e de carreira.

Ser demitido não é o fim da sua carreira, mas sim um evento biográfico. Um marco divisório na carreira. Um daqueles acontecimentos que nos ajudam a sair da acomodação, a rever valores, a perceber a possibilidade de que podemos ser melhores, dispendo de mais e melhores oportunidades (MINARELLI, 1995, p. 32).

O desligamento permite que as pessoas realizem uma avaliação de seu posicionamento profissional para manter empregabilidade no trabalho. É um momento de reflexão, busca por inteligência emocional e comportamental para buscar recolocação com propósito e atitudes que favoreçam para garantir seus empregos. O rompimento de relações trabalhistas permite que a pessoa tenha um aprendizado pessoal e até mesmo profissional, em razão de que pode buscar aprender nova atividade para inserir-se ao mercado de trabalho.

As questões negativas para o desligado estão atreladas ao processo de desligamento que ocorre quando a decisão é tomada pela organização, e não pelo empregado. No entanto, existe também as fragilidades e potencialidades que se estabelece para a organização.

Para a gestão de pessoas das organizações o processo de desligamento é oneroso uma que vez que dependendo da causa, implica em dispensar horas de trabalho para desligar e para recontratar. Quando isso acontece, também é preciso repensar as questões de desenvolvimento humana propostas tanto pela área de gestão de pessoas, quanto pelo próprio gestor. Na concepção de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Lacombe (2011, p. 477) “A maior parte do desemprego é causada pela inadaptação dos desempregados às novas demandas por trabalho, e seria solucionado com investimentos maciços em educação, treinamento e flexibilização das regras de contratação”. Com as mudanças tecnológicas e mercadologias em constante evolução nas organizações os proprietários buscam manter profissionais que consigam se adaptar nesse contexto, e que apresentem resultados satisfatórios.

Não obstante, para que o desligamento não seja traumático tanto para o desligado, quanto para o profissional responsável ou para a equipe é necessário investir em técnicas e procedimentos que visem a minimização dos danos. Nesse sentido, a gestão de pessoas, ao encerrar um contrato de trabalho, pode realizar uma entrevista de desligamento com o objetivo de identificar os pontos negativos que levaram aquele funcionário ser demitido, para que as causas possam ser identificadas e minimizadas ou eliminadas para evitar sua repetição. E também identificar pontos positivos reconhecidos pelo funcionário. Para Hass et al. (2014, p. 04) “[...] entrevista de desligamento deve ser previamente planejada e conter alguns tópicos essenciais, como: chefia, organização do trabalho, equipamento, ambiente físico, ambiente moral, assistência, salários e recompensas”. É um momento oportuno à organização, pois passa a conhecer a visão que o ex-funcionário está levando consigo da organização, está positiva e/ou negativo aos olhos do ex-funcionário.

Dessa forma, é possível afirmar que o desligamento pode ser compreendido como um processo decisório que tem como princípio desconectar empregado de empregador, o que não precisa necessariamente estar atrelado ao rompimento de vínculos afetivos. Estes só serão rompidos quando a personalidade estiver acima do profissionalismo.

4. O PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE PESSOAS

O estudo sobre como os desligamentos são conduzidos nas organizações foi realizado em onze organizações, localizadas na cidade de Ijuí/RS, nos meses de outubro e novembro de dois mil e dezessete. Depois de selecionadas as organizações, foi possível verificar que cada organização possui um perfil de ramo de atuação diferente. Além disso, os resultados e informações obtidas das organizações são apresentados simbolicamente por letra do alfabeto, respectivamente conforme tabela 1.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Tabela 1 – Apresentação dos ramos de atividade por letra representativa

Tipos de Perguntas	Quantidades
Educação	A
Prestação de serviços e colocação de jovens no mercado	B
Comércio	C
Correios	D
Escritório de contabilidade	E
Indústria de transformação	F
Intermediação de mão de obra	G
Agropecuário	H
Hotelaria	I
Seguradora	J
Supermercado	K

Dados 2017

Fonte: Pesquisa realizada em outubro/novembro

Os dados obtidos ao longo da pesquisa quanto ao perfil de cada uma das organizações são apresentados na tabela 1. Cabe destacar que o tempo de serviço do gestor e o número de funcionários são importantes para este estudo porque remetem há pelo menos dois indicadores: quanto maior a organização, mais sólido deveriam ser os processos; e, quanto mais tempo de serviço do gestor, melhor as práticas de gestão de pessoas podem ser adotadas.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Tabela 2: Classificação de Atividades Econômicas Pesquisadas

Ramo de atividade em que a organização atua	Há quantos anos existe a organização	Há quantos anos gestor trabalha na organização	Número de funcionários
Hotelaria	03 anos	03 anos	15 funcionários
Prestação de serviço e colocação de jovens estudantes no mercado	12 anos	12 anos	04 funcionários
Escritório de Contabilidade	20 anos	20 anos	10 funcionários
Seguradora	20 anos	20 anos	07 funcionários
Correios	25 anos	25 anos	07 funcionários
Indústria de Transformação	25 anos	25 anos	60 funcionários
Supermercado	33 anos	33 anos	94 funcionários
Intermediação de mão de obra	40 anos	10 meses	07 funcionários
Comércio (móveis, eletrodomésticos, construção)	50 anos	04 anos	16 funcionários
Agropecuário	60anos	04 anos	60 funcionários
Educação	71 anos	11 anos e 8 meses	26 funcionários

Dados 2017

Fonte: Pesquisa realizada em outubro/novembro

Das onze organizações pesquisadas, sete atua há mais de 20 anos no mercado de trabalho, representando 63,63%, duas organizações estão atuantes 20 anos, representando 18,18%. E, apenas uma organização está no mercado há 12 anos, simbolizando 9,09%. Por fim, uma exerce suas atividades há 3 anos, o que significa 9,09% da amostragem pesquisada. Nesta perspectiva, verifica-se que as organizações têm um tempo de existência divergente preconizando que maioria possui uma carta de cliente elevada, experiência e vivência de negócios, assim havendo um reconhecimento no mercado e das pessoas, em razão de manterem suas atividades consolidadas na sociedade. Por conseguinte, a organização do ramo de hotelaria está iniciando seus negócios como as demais organizações estabelecidas, provavelmente, com o intuito de permanecer consolidada no mercado.

A partir dos dados, é possível identificar que cinco organizações possuem menos de 20 funcionários, representando 45,45%, e, duas organizações têm de 20 a 40 funcionários, assim significando que as organizações possuem um quadro de funcionários pequeno. Isso deve proporcionar que o gestor e os funcionários tenham uma comunicação direta e mais próxima, havendo uma familiaridade, talvez nas relações de trabalho. Destaca-se também, que uma organização tem seu quadro de pessoal de 40 a 60 funcionários representando 9,09%, e, três tem mais de 60 funcionários que simboliza 27,27%.

Verifica-se que, por algumas organizações por não possuírem elevado número de funcionários é propício que não exista um setor de gestão de pessoas estruturado, para atender as demandas trabalhistas, comportamentais, desenvolver e aplicar pessoas e ter programas de qualificação. Há

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

uma grande viabilidade que o gestor imediato sozinho possa ser responsável por encaminhar todos os processos, decidir e resolver questões da área gestão de pessoas.

Considerando os dados, verifica-se que quatro gestores participantes do estudo trabalham menos de 5 anos na organização, representando 36,36%. Dois trabalham de 10 a 15 anos, representando 18,18%. Consoante, dois trabalham de 15 a 20 anos, significando 18,18%. E três gestores a mais de 20 anos, isto é, 27,27%. O tempo de trabalho entre os gestores são divergentes, e percebe-se que alguns possuem carreira profissional nas organizações, sendo este ponto considerado algo positivo e negativo.

Percebe-se que, quatro gestores estão recentemente trabalhando na gestão estratégica organizacional, sendo promissor que tenham conhecimento de novos conceitos de gestão e negócios e talvez, desejam implementar nas suas áreas de empreendimento. Por sua vez, nota-se que as organizações possuem líderes que estão de 10 anos há mais de 20 anos, e outros menos de 5 anos, em razão disso o diferencial dos líderes é a estratégia, visão de negócio, o autodesenvolvimento pessoal e profissional, e a qualificação contínua que adotam para manter suas organizações consolidadas e rentáveis no mercado.

Durante a pesquisa foi questionado os participantes de quem é responsabilidade de fazer o desligamento de pessoas, assim organização A, relatou que a responsabilidade de comunicar o desligamento é do gestor, no entanto a decisão final de desligar o funcionário é realizada em consenso entre gestor e RH. Logo, a decisão tomada o setor gestão de pessoas tem 24 horas para providenciar a documentação de rescisão de contato antes de comunicar o ex-funcionário. Por conseguinte, a organização B ressaltou que o gestor realiza o processo de desligamento. A organização C relatou que a gerente é responsável por realizar os desligamentos, mas que este processo é raro acontecer na organização, em virtude que são realizadas tentativas para o funcionário melhorar seu desempenho profissional. Sendo um processo cauteloso que pode se levar até um ano para desligar o funcionário. E, para a organização D, o gerente é responsável pelos desligamentos de pessoas, contudo ao realizar um processo de recrutamento e seleção tem o propósito de contratar o candidato para que, fique longo tempo trabalhando na organização.

Na organização E, o processo de desligamento é responsabilidade do RH encaminhar. Nota-se neste caso que, o gestor que atua diretamente com o funcionário não participa do processo de rescisão ficando sob responsabilidade única do RH encaminhar. E, para a organização F a responsabilidade de desligar o funcionário é do supervisor de produção e/ou proprietário da mesma. Por conseguinte, na organização G os funcionários partidários são exonerados pelo prefeito, e os funcionários concursados pela Fundação, quando houver um motivo grave e que tenha ocorrido um processo administrativo concluído.

A organização H, I e K salientaram que o gestor que realiza o desligamento. Logo, a organização K o gestor relatou que o processo de desligamento é burocrático, assim para realizar o mesmo é necessário dar *feedback*, advertências verbais e escritas, sendo um processo minucioso, pois a

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

organização não quer ter essa prática como hábito. Por conseguinte, a organização J informou que o escritório de contabilidade realiza o desligamento, e que em vinte anos de organização houve essa situação com três funcionários, os quais tiveram a iniciativa de solicitar desligamento por ter uma proposta melhor de trabalho, assim à organização em si não desligou ninguém até o presente momento.

Levando em consideração os dados, é possível diagnosticar que nas nove organizações, sendo as A, B, C, D, F, G, H, I, e K quem realiza o processo de desligamento é o gestor imediato do funcionário, assim representando 81,82%. Talvez, por o gestor conhecer o resultado do trabalho do ex-funcionário tem evidências para tomar a decisão e comunicar a rescisão. Por conseguinte, na organização E quem realiza o desligamento é setor RH simbolizando 9,09%. Na organização J a responsabilidade de realizar o desligamento de pessoas fica sob responsabilidade do escritório de contabilidade, o que é equivalente 9,09%. Talvez, não se sinta seguro para realizar o desligando, necessitando de auxílio para romper laços trabalhistas, pois nota-se que a organização possui um ambiente de trabalho familiar, sendo este um ponto a ser melhorado dentro da organização.

Foi analisado ainda, como são definidos os desligamentos pelas organizações, os quais podem ser determinados por competência e/ou em massa e/ou por transferência de matriz. Cabendo a decisão, de acordo com a política organizacional estabelecido, e também o processo de desligamento pode ocorrer por iniciativa do funcionário e/ou da organização.

Na organização A, normalmente as demissões são por competência do funcionário, em razão de seus comportamentos não condizer mais com a organização. No entanto, o gestor relata que o mercado influencia essa decisão corporativa, em vista que se o mesmo cresce a tendência é que a organização educacional necessite de mais profissionais, e se ao contrário, a tendência pode ser reduzir cargos. O gestor salienta ainda que, realizar um plano orçamentário com dados verídicos prepara a organização para não sofrer com gargalos inesperados, e age nas decisões mais assertivamente evitando desligamento por contenção de gastos.

O gestor da organização B relatou que a maioria dos desligamentos ocorre por falta de competência, porém antes de realizar o processo é dado *feedback* ao funcionário com objetivo que ele melhore seu comportamento e apresente bons resultados. Para organização C são raros os desligados, e quando acontece é por competência, pois a organização é feita de resultado, mas potencializa as pessoas para que consigam atingir seus objetivos.

Na visão da organização D, o gerente salientou que na maioria das vezes, as pessoas solicitam demissão, e em outros casos são desligadas por competência. Sob a perspectiva, da organização E, não ouve respostas durante a pesquisa, sendo assim não temos conhecimento de como são decididos os desligamentos. Para organização F e G os desligamentos são realizados por falta de competência das pessoas, sendo injustificável manter um profissional com baixa qualificação e resultados.

Das onze organizações pesquisadas sete foram unânimes em salientar que os desligamentos são

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

definidos por competência, sendo as organizações A, B, C, D, F, G e K, e assim representando 72,72%. Percebe-se que, as mesmas buscam manter uma equipe de profissionais qualificadas para atender a demanda de trabalho e capazes de apresentar bons resultados. Por conseguinte, a organização J relato que não realizou nenhum desligamento, portanto não há informações desse assunto. Já, a organização H salientou que cada caso é estudado individualmente pela gestão, assim não há motivo predominante para tomar essa decisão. E a organização I narrou que são definidos por mera democracia baseada em produtividade do funcionário. Logo, são conduzidos com transparência, mas que os desligamentos que ocorrem na mesma foram por conflitos internos entre os funcionários, e problema de resistência do funcionário com decisões da gerente. Por fim, a organização E não respondeu essa pergunta durante a pesquisa.

Foi verificado nas organizações se já tinham passado por demissão em massa, e caso tivessem que relatassem como aconteceu e como foi encaminhada a situação. Consoante, as organizações A, B, D, E, F, J e K foram unânimes em salientar que não enfrentaram demissões em massa, em tempo de existência e atuação no mercado. Sob esta perspectiva, a organização C vivenciou uma situação assim porque em 2007/2008 a organização mudou sua matriz para uma localização que ficava mais favorável aos negócios, e algumas pessoas (funcionários) decidiram não aceitar o convite de transferência e readequação do negócio em outra localização, e por fim foram desligados.

Para organização G, os funcionários por indicação partidária quando muda a gestão ocorre demissão em massa das pessoas, pois novas pessoas são contratadas para ocupar os cargos. Por conseguinte, a organização I relatou que teve uma vivência em desligamento em massa, pois 75% do quatro de funcionárias foram desligadas no mesmo período, isto é, quatro pessoas trabalham no setor e três foram desligadas. E, a organização H não se posicionou nesta pergunta.

Verifica-se que, 63,63% das organizações pesquisadas não vivenciaram desligamentos em massa na cidade de Ijuí/RS, sendo assim algo positivo para economia das mesmas, e do Município. Por conseguinte, três organizações sendo as C, G e I que representam 27,27%, relataram que vivenciaram um momento assim, sendo uma situação eventual e necessitando realocar pessoas para atender os clientes e serviços porque o negócio não podia estagnar. E a organização G relata que os funcionários já sabem que essa situação vai ocorrer em determinado período, então as pessoas buscam ter equilíbrio emocional para lidar com esse rompimento trabalhista, o qual fica sob responsabilidade de cada funcionário buscar desenvolver. E para finalizar, a organização H não respondeu e equivalente 9,09%.

No decorrer do estudo, buscou-se diagnosticar como a organização procede num processo de desligamento de pessoas, a fim de verificar a política organizacional e os procedimentos adotados nesse rompimento de laços trabalhista entre as pessoas e a organização. Assim, dez organizações foram unânimes em salientar que o gestor quem realiza o processo de desligamento, sendo estas classificadas por A, B, C, D, F, G, H, I, e K, o equivalente há 90,91%. Isso significa que o gestor busca manter responsabilizar-se para conduzir o processo de rescisão trabalhista, uma vez que ele era o gestor da pessoa, teve evidências para tomada de decisão e terá para comunicar a rescisão. E

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

sob a perspectiva da organização F, os principais motivos de demissões são por faltas injustificáveis ao trabalho e por baixa produtividade dos funcionários. A organização H salientou que o processo de desligamento varia com o caso, e geralmente chama-se o colaborador a ser desligado para dar o aviso, lhe informando a justificativa da tomada de decisão. Para organização J é um processo ameno, em razão do desligamento ser por iniciativa dos ex-funcionário, assim mantendo uma relação saudável fora do trabalho, o que corresponde há 9,09% da amostra.

No decorrer da pesquisa, também foi analisado se nas organizações existe uma ajuda e/ou auxílio para o funcionário desligado após sua demissão, podendo ser plano de saúde ou psicológico ou serviço de *outplacement*. Na proposição de, contribuir com algum recurso psicológico e/ou financeiro e/ou serviço de auxílio na recolocação profissional dessas pessoas.

A organização A menciona que ao realizar o desligamento oferece como benefício à possibilidade do ex-funcionário continuar com plano de saúde, o qual ele deverá migrar de uma contratação organizacional para pessoa física e assumir os valores integrais que o plano de saúde sugere. Logo, a organização B relatou que através de encaminhamento de currículo ou indicação profissional do ex-funcionário para o mercado de trabalho, pois percebe que, às vezes, o funcionário não se adaptou com sua cultura organizacional, mas é possível ele obter sucesso profissional em outra organização.

Na mesma perspectiva, a organização C aborda que não existe nenhum plano e/ou auxílio saúde para o funcionário desligado. Que todos os benefícios ele recebe enquanto faz parte da equipe. O que a pessoas desligada pode receber é uma carta de recomendação se solicitar. Consequentemente, as organizações D, E, F, G, H, I, J e K são unânimes em salientar que seus funcionários após serem desligados não recebem assistência e/ou incentivo.

Logo, verifica-se que 81,82% das organizações pesquisadas, sendo estas C, D, E, F, G, H, I, J, e K não oferecem nenhum serviço aos funcionários desligados, assim ficando sob responsabilidade do desligado buscar recolocação profissional com aprimoramento intelectual, técnico e comportamental. Isso remete a percepção de que as organizações após demitir as pessoas são isentas de qualquer responsabilidade social e com as pessoas. E, as organizações A e B, o equivalente a 18,18% oferecem incentivos ao ex-funcionário, sendo a possibilidade de manter o plano de saúde, e auxílio na reinserção para outra vaga de emprego.

Foi indagado ainda se existe uma área específica que atende o funcionário desligado, após ser efetuada a rescisão de contrato, o qual pode ser médico do trabalho, a fim de verificar a saúde do ex-funcionário e descarta a possibilidade de uma patologia adquirida no ambiente de trabalho. Ou uma entrevista de desligamento, a fim de verificar a percepção do ex-funcionário com *feedback* dos processos e subsistema da gestão de pessoas.

As organizações A, B, C, D, H, I, J e K, o equivalente a 72,73% da amostra, relataram que as pessoas desligadas são convocadas para realizar exames médicos demissionais, em razão de estarem deixando a organização e o médico verifica o estado de saúde dos mesmos, conforme norma prevista

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

na CLT (Consolidação das Leis de Trabalho). Por conseguinte, a organização C salientou que o gerente responde um questionário no portal da organização sobre a demissão, assinalando os motivos que contribuíram para decisão e se o mesmo recontrataria esse ex-funcionário desligado.

Na organização K o funcionário desligado preenche um formulário com a ajuda da psicologia para relatar os motivos que contribuíram para esta decisão, em seguida é encaminhado este documento para matriz da organização e se necessário o gerente é informado de algum fato relevante. Por fim, a organização E, F, H e G, representando 36,36%, declaram que, nenhuma área médica ou psicológica atende o funcionário após comunicado a rescisão de contrato de trabalho.

Percebe-se que 72,72% das organizações pesquisadas encaminham seus ex-funcionários para realizar exames médicos demissional, assim havendo uma preocupação com a saúde física da pessoa ao deixar de fazer parte da organização, e cumprirem a normativa instituída na CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas). E 27,27% não oferecem este serviço assistencial aos funcionários desligados, sendo propícia a reclamatória trabalhista por não solicitar exames demissionais.

Nota-se que as organizações não possuem uma preocupação e/ou projeto que contribua positivamente para recolocação profissional e saúde emocional dos ex-empregados, logo ficando sob responsabilidade do desempregado reconstruir seus sentimentos e sua carreira. Enfim, o tempo de aceitação de um desligamento pode variar de sujeito para sujeito.

Outra consideração importante e considerada ao longo da discussão teórica é que a metodologia do desligamento utilizada pela organização, pode influenciar positivamente, ou não, na transição da carreira do desempregado. Por isso, os gerenciamentos dos processos de desligamento devem ser debatidos e revisitados constantemente pelas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi aplicado em onze organizações dos ramos de atividades diversificados, localizados na Região Noroeste/RS. A maioria da organização apresenta ter suas normas e processos organizacionais definidos, visto que nove organizações possuem mais de vinte anos de experiência no mercado atuante. Buscou-se analisar na pesquisa como são encaminhados os processos de desligamento de pessoas nas organizações.

Verificou-se que, das onze organizações nove, quem tem a responsabilidade de comunicar o funcionário que seu contrato de trabalho foi rescindido é do gestor imediato. Assim, fica sob responsabilidade do setor gestão de pessoas providenciar os documentos e apoiar o gestor na sua tomada de decisão, quando necessário. Percebe-se que, o gestor também possui autonomia para desligar um funcionário que, talvez não atende o perfil esperado e/ou aquele cargo não se faz necessário.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

As pessoas são desligadas pelas organizações por não atenderem as competências requisitas pelas organizações, assim compreende que cada vez mais as organizações estão exigindo qualificações e aperfeiçoamento dos funcionários que compõem as organizações. Contudo, as organizações compreendem que cada desligamento é único e não existe como comparar um desligamento com o outro. Por conseguinte, os funcionários desligados não recebem nenhum incentivo e/ou auxílio na transição de suas carreiras, assim ficando sob responsabilidade de cada desempregado buscar reinserção no mercado de trabalho.

Durante o estudo verifica-se que, o processo de desligamento organizacional segue uma cultura semelhante entre organizações pesquisadas, em razão de não proporcionarem um procedimento diferente para contribuir com reinserção do desempregado na sociedade. Nota-se que, as organizações em estudo compreendem que a responsabilidade de buscar recolocação é exclusiva das pessoas, logo não incentivam que seus ex-funcionários busquem melhorar e/ou aperfeiçoar técnicas ou comportamentos depois de desligados.

Há uma preocupação e zelo quanto ao contratar e manter os melhores funcionários, porém é importante incentivar essa pessoa que deixam a organização, desenvolverem-se para contribuir diferente com a sociedade e outras organizações. Tal programa minimizaria o sentimento de fracasso que o desligamento proporciona, e faria uma transformação na vida profissional dos mesmos. Um programa com serviços de *outplacement* pode ser estudado, com a finalidade de assessorar as pessoas desligadas e para organização encaminhar o subsistema manter com mais a preço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Elsevier. Rio de Janeiro: 2010.

FLECK, Juliano André Romitti. **A reinserção do sujeito trabalhador em tempo de crise**. Trabalho de conclusão de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas Estratégica impresso. FAL, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/pesquisa/23/25207?tipo=ranking&localidade2=431020&ano=2010>. Acesso em 04/09/2017. 17:36.

HASS, Janaina; VERONA, Maiara; SEHNEM, Simone; LUNA, Iùri Novas; MUSSI, Clarissa Carneiro. **A influência do desligamento na motivação pela busca de uma nova vaga no mercado de trabalho**. Gestão contemporânea, POA, nº 15, jan/jun.2014. INSS 2171-3068.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACEDO, Gutemberg B. **Outplacement:** a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade:** o caminho das pedras. São Paulo: Gente, 1995.

PESSOA, Viviane Rezende; PHILERENO, Deivis Cassiano. Projeto Piloto de processo de desligamento e recolocação profissional: uma proposta aos gerentes do departamento de atendimento/gestão comercial da empresa Rio Grande Energia - RGE. **FSG**, 2012, Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/70>>. Acesso em 15 de março 2017. 14:00

VARGAS, Claudio Vinicio Sánchez; PAZMIÑO, Roberto Salazar. **Modelo de desengajamento programado o desengajamento assistido (Outplacement) para os trabalhadores de Andinatel SA.** Tradução Autora. Quito: Escola Politécnica Nacional, 2009. Tradução: Google.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na prática:** os desafios e as soluções. Ed. Gente. São Paulo: agosto, 2006. Disponível em: <www.ric3ardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf>. Acesso em 06 de maio 2017.