

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS

SHIRLEI CRISTIANE DE OLIVEIRA

A PERDA DO EMPREGO E SUAS
CONSEQÜÊNCIAS PARA O SUJEITO

Porto Alegre

2007

Shirlei Cristiane de Oliveira

**A PERDA DO EMPRESA E SUAS
CONSEQÜÊNCIAS PARA O SUJEITO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2007

Dedico essa monografia às pessoas que me auxiliaram e me apoiaram nessa tarefa: especialmente meus pais, meu marido Valdemir e minha professora Ângela Garay.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Valmíria, Coordenadora do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e a minha orientadora prof. Ângela Garay pelo incentivo, fundamentais na conclusão desse trabalho.

Agradeço a todos que colaboraram de alguma forma para a confecção desse trabalho, especialmente aos meus colegas de trabalho, da faculdade e aos meus amigos.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos.”

Eleonor Roosevelt

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3 JUSTIFICATIVA	5
4 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
4.1 BREVE HISTÓRICO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO.....	6
5 A ROTATIVIDADE DE PESSOAL	13
6 O TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS	16
6.1 O AMBIENTE DE TRABALHO.....	17
6.2 O PROFISSIONAL ENQUANTO PAI DE FAMÍLIA OU MÃE DE FAMÍLIA.....	21
6.3 O IMPACTO DA DEMISSÃO NO DIA-D-DIA DO INDIVÍDUO.....	22

6.4 OS SIGNIFICADOS DA DEMISSÃO	24
6.5 DIMENSÕES DA PERDA DO EMPREGO.....	27
6.6 O PROCESSO DE <i>OUTPLACEMENT</i>	30
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
7.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO	36
7.2 COLETA DE DADOS.....	37
7.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
8 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM O DEDITIDO.....	55
ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO.....	56
ANEXO III – A SAGA DO DEDITIDO.....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	10
QUADRO 02: TEORIAS X E Y DE MCGREGOR.....	11
QUADRO 03: OS CINCO PROCESSOS BÁSICOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	11
QUADRO 04: EFEITOS NOS DEMITIDOS MAIS CITADOS NA LITERATURA.....	25
QUADRO 05: MODERADORES DE EFEITOS MAIS CITADOS.....	26
QUADRO 06: IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	09
---	----

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar as consequências do desemprego para as pessoas. Visa também avaliar os sentimentos envolvidos no processo demissional. Muitas organizações não imaginam o que o processo de demissão significa para o funcionário: ruptura do relacionamento, sentimento de abandono, rejeição e impotência. Todos esses sentimentos podem interferir negativamente na busca do próximo emprego, além dos efeitos psicológicos negativos que afetam família e amigos. É neste contexto que este trabalho busca subsidiar gerentes de Recursos Humanos para implantar um processo de demissão mais humanizado nas suas organizações. As empresas precisam perceber que as demissões não podem se transformar em rotinas e, quando elas são necessárias, que se faça de uma maneira que ofereça aos seus ex-colaboradores um mínimo de benefícios e condições para ajudar essas pessoas a encontrar uma nova colocação no mercado de trabalho. Reduzir das taxas de demissão e oportunizar aos colaboradores melhores condições nos casos de emissão trará enormes benefícios para as empresas. Além de manter uma imagem socialmente responsável, ela diminuirá custos com treinamento, rescisão e admissão de um novo colaborador.

ABSTRACT

This study aims to analyze the consequences of unemployment for the person involved. It also aims to assess the feelings triggered in the dismissal process. A lot of organizations have no idea what a dismissal means to an employee: relationship rupture, feelings of abandonment, rejection and powerlessness. All these feelings can interfere negatively in the search of the next job apart from psychological effects that affect family and friends. It is in this context that this paper aims to subsidize Human Resources managers to implant a more humanized dismissal process in their organizations. Companies need to realize that dismissals cannot become routine and when they are necessary, that they be done in a way as to offer the ex-collaborator a minimum of benefits and conditions to help this person to find a new position in the job market. Reducing the dismissal rates and offering people better dismissal conditions will largely benefit companies. Besides keeping an image of social responsibility, there will be cost reductions as far as training, dismissal costs and admittance of new collaborators are concerned.

1 INTRODUÇÃO

Diferentemente das relações ocorridas no passado, em que as pessoas eram consideradas meios de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, em que o homem era apenas um “apêndice” da máquina, hoje estamos diante de uma nova relação entre as organizações e as pessoas. As pessoas passaram a ser valorizadas como uma das principais bases da nova organização, deixando de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem tratadas como entes dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, que ajudam a administrar a empresa. Desta forma, a gestão dessas pessoas tornou-se algo vital para as organizações.

“O fator mais importante é que na sociedade do conhecimento, os funcionários possuem as ferramentas de produção... Tinha-se a idéia de que o operário não possuía e nem poderia possuir as ferramentas de produção, não havia maneira para o trabalhador possuir um motor a vapor e levá-lo consigo de um emprego para outro. O capitalista tinha que possuir o motor e controlá-lo. Na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam”. (DRUCKER, 1998, págs. 160-161)

Uma das preocupações atuais dos gestores de empresas de sucesso tem sido a de atrair e reter talentos, bem como gerenciar as pessoas de forma a obter os resultados esperados. Num ambiente de constante mudança, complexidade e incerteza, as pessoas passaram a ter um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. São as pessoas que imprimem qualidade aos produtos e serviços, que tomam decisões, que geram a inovação, que dirigem os negócios. Somente uma gestão adequada das pessoas é capaz de potencializar essas ações em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (1997) reforça a importância do papel do indivíduo nas organizações, salientando que as empresas devem administrar com as pessoas. “...as

peças fazem investimentos na organização – como esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento etc. –, na expectativa de colherem retornos desses investimentos” (CHIAVENATO, 1997, págs. 18-19).

Caravantes (1999) retoma a importância de motivar os indivíduos e dirigir seus esforços em prol da organização.

“... A tarefa da administração é prover oportunidades para os membros da organização obterem recompensas intrínsecas de suas contribuições para o sucesso da empresa. Trata-se de prover um ambiente apropriado que não só permita, mas encoraje os empregados a buscar recompensas intrínsecas no trabalho”. (CARAVANTES, 1999, pág. 83)

Neste contexto, cabe à área de Recursos Humanos criar estruturas e sistemas de gestão capazes de atender as demandas do seu cliente interno e garantir a ele condições de trabalho e de bem estar. É o RH o responsável por atividades como: pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, pesquisa de salários, legislação trabalhista, análise e descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento, admissão e também uma atividade, não muito agradável para aquele que conduz esse departamento: a demissão.

Um processo de desligamento, normalmente, é desgastante tanto para quem demite quanto para aquele profissional que é demitido. Essa mudança tem um significado forte para quem sai ou para quem fica na organização, não importando se a iniciativa parte da organização ou do colaborador. Afinal, estão envolvidos vários fatores como sentimentos de perda, de mágoa, de insegurança e até mesmo de instabilidade na equipe, pois esse processo pode resultar na saída de um talento que fará grande falta no dia-a-dia corporativo, já que ele levará consigo os conhecimentos que adquiriu na empresa. Somando-se a esses, ainda há os gastos com os encargos trabalhistas e as despesas que a organização terá em contratar e treinar um outro profissional, principalmente se for para assumir uma função relevante.

Neste trabalho o tema demissão foi abordado de forma ampla. É um tema delicado, e não são muitos os estudos que exploram esse assunto, e ao mesmo tempo não se encontra nos livros de gestão muitas páginas destinadas ao seu entendimento.

Foram analisados vários pontos do processo demissional, especialmente em relação aos sentimentos e percepções do demitido. Neste contexto, buscou-se investigar como alguns demitidos, a partir de uma amostra por conveniência, perceberam a condução de todo o seu processo de demissão e que imagem da empresa levaram consigo. Também se buscou verificar dados como: quais os benefícios que a empresa

ofereceu ao ex-colaborador após sua demissão e por quanto tempo foram mantidos; e se a empresa oportunizou programas de recolocação ou qualificação como forma de apoio ao profissional desligado.

Estes e outros pontos relevantes ao processo demissional serviram de norteadores para esta pesquisa, sendo que, após entrevistas com ex-funcionários, buscou-se evidenciar as condutas de demissão e os sentimentos provocados, bem como identificar as melhores práticas e condutas percebidas, sob o ponto de vista do ex-colaborador, no que diz respeito ao assunto.

2 OBJETIVOS

Este estudo buscou alcançar os objetivos expostos a seguir:

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto do processo de demissão e suas conseqüências para os indivíduos, sob o ponto de vista do demitido.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a percepção dos demitidos quanto ao processo demissional conduzido pelas empresas;
- Levantar os sentimentos vivenciados frente à demissão;
- Comparar alguns exemplos de boas práticas citadas na literatura por parte das empresas na condução de seus processos de demissão com a realidade investigada;
- Propor recomendações à gestão de pessoas.

3 JUSTIFICATIVA

Como o processo de demissão é traumático para o demitido e para sua família, é fundamental que a empresa tenha esta consciência ao demitir um colaborador e utilize-se de práticas que possam fazer com que os processos de demissão sejam conduzidos de forma mais humanizada.

No atual contexto do mercado de trabalho, muitas empresas vêem a demissão como atitudes rotineira e comum. Entretanto, sabe-se que o processo de demissão traz consigo uma série de sentimentos, seja para os que saem ou para os que ficam na empresa, como insegurança, ansiedade, preocupações, angústias, etc. Além disso, é uma prática que pode trazer conseqüências para a imagem da empresa. Ter conhecimento das percepções do demitido e ao mesmo tempo preocupar-se em conduzir a demissão de forma ética deve ser uma prática da organização, visando melhorar a imagem corporativa da companhia, e não prejudicando o processo de retenção e captação de talentos.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi o de avaliar os impactos da demissão junto aos demitidos e principalmente identificar os efeitos e os sentimentos envolvidos no processo de demissão. Além disso, buscou-se observar as melhores práticas de demissão, estas percebidas sob o ponto de vista dos demitidos.

O principal intuito com a realização deste trabalho é o de subsidiar aos gestores de pessoas informações relevantes sobre esse processo, de modo que, a partir dos dados desta pesquisa, se possa pensar em um modelo de demissão mais humanizado, assim como, ao mesmo tempo, oportunizar que os gestores analisem as demissões antes de fazê-las como mais uma rotina de trabalho.

4 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A fundamentação teórica que embasa o estudo proposto está alicerçada em na evolução das principais teorias da administração até os nossos dias, a saber: Administração Científica, Teoria Clássica da Administração, Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental, Teoria da Motivação, Teoria dos Dois Fatores e as Teorias X e Y.

4.1 BREVE EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

A era da revolução industrial preconizou a divisão das várias etapas do trabalho. As tarefas que anteriormente eram realizadas de forma artesanal (cada artesão era responsável pela realização de todas as tarefas do processo produtivo) passaram a ser fragmentadas, tornando cada funcionário responsável pela execução disciplinada de apenas uma parcela do produto final, sem condições de participar em qualquer das etapas do processo de planejamento, despido de autonomia, sem visão do conjunto e dos objetivos e, em geral, sem receber *feedback* sobre o trabalho executado.

Em um dos primeiros trabalhos de organização funcional, Frederick Winslow Taylor, conhecido como o precursor da Escola da Administração Científica, preocupava-se com as técnicas de racionalização do trabalho do operário, através do Estudo dos Tempos e Movimentos, onde analisava e buscava a simplificação dos

movimentos requeridos para a execução da tarefa, objetivando reduzir o tempo total consumido no processo de produção.

Taylor concluiu em seu estudo que o funcionário mais eficiente recebia no final do período de trabalho a mesma remuneração que seu colega menos participativo, e, com isso, surgia a necessidade de criar um sistema de gratificação por produção. Taylor escreveu, em seu livro *Shop Management* (1903):

- “1. O objetivo de uma boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção;
2. Para realizar esse objetivo, a Administração tinha de aplicar métodos científicos de pesquisa e experimento para o seu problema global, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitissem o controle das operações fabris;
3. Os empregados tinham de ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho fossem cientificamente selecionados, para que as normas pudessem ser cumpridas;
4. Os empregados deviam ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto, executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal fosse cumprida;
5. Uma atmosfera de íntima e cordial cooperação teria de ser cultivada entre a administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos outros princípios por ele mencionados.” (Taylor, apud, CHIAVENATO, 1993, pág. 59-60)

Taylor entendia que o principal objetivo da Administração era “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, e ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado, havendo identidade de interesse entre as partes”. (CHIAVENATO, 1993, p. 63)

Os interesses dos empregados, segundo a Administração Científica, estariam diretamente relacionados a interesses e recompensas salariais, econômicas e materiais, ou seja, o homem busca o trabalho por necessidades financeiras como forma de manter-se e, embora o conceito Qualidade de Vida não seja mencionado nessa época, os fatores econômicos são os principais influenciadores da motivação das pessoas: “o homem é exclusivamente motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver”. (CHIAVENATO, 1993, p. 73) Assim, o indivíduo busca produzir mais para auferir seus rendimentos.

Com o mesmo objetivo da busca da eficiência nas organizações da Administração Científica, surgiu na Europa a chamada Teoria Clássica da Administração (1916). Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase nas tarefas, a Administração Clássica caracterizava-se pela ênfase nas estruturas.

O fundador da Teoria Clássica, Henri Fayol, propôs que toda empresa pode ser dividida em seis grupos, a saber: 1) funções técnicas (produção de bens e serviços da empresa); 2) funções comerciais (compra, venda e permutação); 3) funções financeiras (procura e gerência de capital); 4) funções de segurança (proteção e preservação dos bens e das pessoas); 5) funções contábeis (registros, custos e estatísticas); e 6) funções administrativas (coordenam e sincronizam as questões anteriormente citadas). (Fayol, apud, CHIAVENATO, 1993, pág. 103)

Para alguns autores modernos, tanto a Administração Científica quanto a Teoria Clássica são denominadas Teorias da Máquina, em que o parcelamento das tarefas é a mola do sistema, sendo importante nesse sistema que o operário saiba muito de pouca coisa (especialização). (CHIAVENATO, 1993, pág. 122)

Em razão das críticas às teorias Científica e Clássica, surgiu nos Estados Unidos a chamada Teoria das Relações Humanas (1927), com a experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Este movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu com a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, que teve como objetivo o estudo das influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. (CHIAVENATO, 1993, pág. 138-139)

Assim temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração pessoal. Pode-se dizer que as relações humanas consistem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Em oposição à teoria do Homem Econômico de Taylor, nesse período surge o conceito de Homem Social, pregando que as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. (CHIAVENATO, 1993, pág. 162)

Por decorrência da Teoria das Relações Humanas, vários estudos foram realizados visando explicar como o comportamento das pessoas afeta a organização,

surgindo a Teoria Comportamental. Essa teoria surgiu em 1947, nos Estados Unidos, com a publicação do livro “O Comportamento Administrativo”, de Herbert A. Simon. No entanto, dois autores se destacaram nessa fase: Maslow e Herzberg. (CHIAVENATO, 1993, pág. 537)

Um dos maiores especialistas em motivação humana, Abraham Maslow, apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis de hierarquia de importância e de influência, representada por uma pirâmide onde, na base, estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização). (CHIAVENATO, 1993, pág. 538)

Essas necessidades variam bastante de acordo com as expectativas de cada indivíduo. Pressupõe que somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Em outras palavras, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

Da mesma forma, Maslow prega que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Além disso, todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente satisfeitas. (CHIAVENATO, 1997, pág. 88-89)

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (apud CHIAVENATO, 1993, p. 539)

Frederick Herzberg formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores para tentar explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: (CHIAVENATO, 1993, pág. 542)

- **Fatores Higiênicos:** Estão fora do controle das pessoas. São exemplos dos fatores higiênicos: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e seus funcionários, os regulamentos internos, entre outros.
- **Fatores Motivacionais:** Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas. Podem ser exemplos de fatores motivacionais: sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional, necessidades de auto-realização.

Quadro 1: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação a seu Cargo)	Contexto do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação à sua Empresa)
1. O Trabalho em Si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 1993, p. 546)

Outro importante autor da Teoria Comportamental foi McGregor, preocupando-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano e (a que denominou Teoria Y). Com essas teorias, chegou a conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder. (CHIAVENATO, 1993, pág. 549)

- **Teoria X:** O homem é apresentado como um ser carente, que se limita a fazer o necessário para subsistir não se importando com a realização pessoal. Por isso, a motivação é quase irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir a direção e controle dos funcionários.
- **Teoria Y:** A integração é à base desta teoria, pois é ela (a integração) que assegura e valida a autoridade. Sugere autocontrole quando as necessidades empresa-funcionários

são reconhecidas. Sabe-se, porém, da dificuldade de integrar os interesses pessoais e organizacionais.

Quadro 2: Teorias X e Y de McGregor

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes • As pessoas evitam o trabalho; • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras; • As pessoas precisam ser controladas; • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa; • O líder adota um estilo autocrático; 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar; • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios; • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas; • As pessoas são criativas e competentes • O líder adota um estilo participativo;

Fonte: McGregor (*apud* CHIAVENATO, 1993, p. 554)

Esta rápida abordagem serve para demonstrar como evolui a preocupação com as pessoas, ou seja, o público interno das organizações. E esta preocupação é intrínseca a área de recursos humanos. Essa área desempenha um papel muito amplo na administração e desenvolvimento da organização. No quadro abaixo se percebe, de forma bem resumida, alguns dos processos básicos da gestão de pessoas.

Quadro 3: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas

Processo	Objetivo	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado de RH • Recrutamento de Pessoas • Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de Pessoas • Desenho de cargos • Descrição e análise de cargos • Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e compensação • Benefícios e serviços sociais • Higiene e segurança do trabalho • Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Desenvolvimento organizacional
Monitoramento	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Dados/Sistemas de Informação • Controles – Frequência • Produtividade - Balanço Social

Fonte: CHIAVENATO, 1997, pág. 161

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. (CHIAVENATO, 1997, pág.161) Estes

processos estão interligados e formam um sistema dinâmico e que envolve toda a organização. É nesse contexto que a área de recursos humanos desempenha suas atribuições, supera as dificuldades de lidar com recursos vivos, extremamente complexos (CHIAVENATO, 1997, pág. 168) e algumas situações de estresse, como o processo de desligamento, por exemplo. Para desenvolver este tema abordaremos em seguida a rotatividade de pessoal para exemplificar as ações da área de recursos humanos com mais esta atribuição.

5 A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O termo rotatividade de recursos humanos, também conhecido como *turnover*, é usado para definir o volume de pessoas que ingressam e saem da organização. É expresso através de uma relação percentual entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. (CHIAVENATO, 1997, pág.186).

As razões para o desligamento podem ser diversas, afirma Thais Fátima L. Oliveira consultora de RH de Porto Alegre. Ela comenta que os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como a empresa também se coloca neste direito e busca profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Nestas situações a empresa tem de substituir o desligado e arcar com as despesas com a sua demissão. Oliveira reforça que além de ser oneroso para a instituição, o elevado índice de *turnover*, aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. Além do gasto com admissões e demissões, há diversos transtornos gerados na empresa por falta de mão-de-obra, o que pode abalar futuramente a sua produtividade.

As empresas – e mais especificamente a área de recursos humanos – têm o um desafio de manter os índices de rotatividade baixos e, ao mesmo tempo, desenvolver todas as atribuições citadas anteriormente. As empresas também passaram a investir mais fortemente no controle da rotatividade, fixando metas de redução do *turnover*, de acompanhamento de desempenho e de produtividade. Atualmente, as organizações estão cada vez mais focadas na busca e retenção de talentos.

“É nítido que o papel do profissional de recursos humanos deve estar atento às constantes mudanças do mercado externo e também da realidade das pessoas que compõe a organização. Podem ser movidas ações que venham a auxiliar a manter um baixo indicador de rotatividade de pessoal, cabendo à gestão de pessoas encontrar quais as melhores e mais eficazes ferramentas para auxiliar na manutenção de pequeno índice de *turnover*.” (OLIVEIRA¹, 2006)

Também é papel da área de recursos humanos avaliar os motivos dos desligamentos e quais os fatores que levam a instituição a demitir um colaborador. Oliveira destaca no mesmo artigo que as principais causas de rotatividade estão relacionadas com: improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional. Oliveira complementa:

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção... Após a seleção, pode ser notório que o novo empregado não possuía um perfil adequado para exercer a função na qual foi selecionado. Podem ocorrer também problemas com o treinamento, o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou ainda pode se desmotivar. As pessoas tendem a se desmotivar muito rapidamente, principalmente quando não lhe é proposto um bom ambiente de trabalho para desempenhar as suas tarefas ou então se perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta, com atividades entediantes ou a questão salarial não ser atrativa.” (OLIVEIRA², 2006)

Sabe-se que ninguém é insubstituível, mas precisamos ter em mente que toda a demissão traz dificuldades para a empresa e para o ex-colaborador. E é nesse contexto que a área de recursos humanos desempenha mais uma etapa de suas atribuições, que é a entrevista de desligamento. É neste momento que podem ser colhidas informações importantes para que a empresa possa tentar reduzir os seus índices de *turnover*.

A entrevista de desligamento deve abranger alguns pontos, como por exemplo, os identificados em formulários de entrevista de desligamento por Chiavenato (1997, pág.194), conforme segue: verificação do motivo do desligamento; opinião do empregado sobre a empresa; opinião do empregado sobre o cargo que ocupava na empresa; opinião do empregado sobre o seu chefe direto; opinião do empregado sobre seu horário de trabalho; opinião do empregado sobre as condições físicas ambientais dentro das quais desenvolvia seu trabalho; opinião do empregado sobre os benefícios sociais concedidos pela organização; opinião do empregado sobre as oportunidades de progresso que sentiu dentro da organização; opinião do empregado sobre a moral e atitudes de seus colegas de trabalho; e opinião do empregado sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

¹ Oliveira, Thais Fátima de L. Artigo: Rotatividade de Pessoal – *Turnover*, de 12/11/2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros>. Site visitado em 21/07/2007

² Oliveira, op. cit.

Conforme Chiavenato (1997, pág. 194), estas entrevistas possibilitam perceber e identificar não somente problemas existentes, mas também outras informações básicas necessárias para determinar as causas de rotatividade e identificar eventuais dissonâncias.

No momento em que a empresa empenha-se em reduzir a rotatividade, conseqüentemente, passa também a se preocupar em dar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores.

6 O TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS

O processo de trabalho evoluiu, deixando de ser o trabalho apenas uma forma de garantir a subsistência para tornar-se um meio de crescer e adquirir habilidades. A edição especial da revista Exame³ cita que o Trabalho não é apenas algo que nós fazemos, mas algo que nos forma. O sujeito se produz ao mesmo tempo em que produz objetos.

O trabalho constrói a personalidade, dá significado à vida e possibilita ao homem adquirir bens e ter condições de manter sua família. Assim o trabalho é a base da vida social. Assim, muitas vezes, o profissional que não está vinculado a nenhuma organização pode chegar a perder sua identidade enquanto trabalhador e com isso pode se sentir inútil e desamparado.

A valorização do trabalho para o indivíduo é, geralmente, tão importante que muitas vezes ele deixa de pensar na sua vida pessoal em prol da empresa ou instituição da qual ele faz parte. O sacrifício diário se torna prazeroso e empenhar-se é natural já que se supõe que “faça parte da organização” ou “deste time” e o importante é “vestir a camiseta”.

O contexto atual das relações de trabalho tem levado os trabalhadores à necessidade cada vez maior de dedicação e envolvimento com seu trabalho, ao ponto que alguns colaboradores passam a sofrer diversas reações diante da situação de não ter mais tempo para si próprio. Diz a psicóloga americana Ilene Philipson à Exame⁴ que

³ Revista Exame, A Empresa do Novo Milênio: Trabalho x Família. Suplemento Especial nº VI, Integrante da Edição 701. 2001, pág. 125)

⁴ Revista Exame, op. cit, pág. 124)

“estresse e as somatizações já são comuns e não se consegue mais excluí-los da vida contemporânea. O lazer é substituído pelo trabalho e a vida fora do trabalho torna-se cada vez mais vazia”.

O indivíduo trabalha para suprir suas diversas necessidades, seja auto-realização, melhorar o padrão de vida, satisfazer os sonhos de consumo, dentre outras. Além disso, numa sociedade consumista como é a em que vivemos, consumir e atender as necessidades que surgem faz parte do dia-a-dia.

Segundo o Dicionário Brasileiro Globo, o termo TRABALHO é:

Aplicação de atividade física ou intelectual; esforço; tarefa; serviço; obra feita ou que está em via de execução; fadiga; labutação; ação mecânica dos agentes naturais, luta; lida a atividade humana aplicada à produção da riqueza; exercício; esmero; estudo ou escrito sobre algum assunto, etc. (FERNANDES, LUFT E GUIMARÃES, 1991)

A definição de produção de riqueza se dá através do trabalhador produtivo que é aquele que produz diretamente mais-valia e participa diretamente do processo de valorização do capital. Conforme Antunes (2002, pág. 102), ele detém, por isso, um papel de centralidade no interior da classe trabalhadora. Este entendimento, segundo o autor, é dado por Marx, que afirma que o trabalhador produtivo é todo aquele público inserido em diversos setores e que desempenham atividades manuais ou intelectuais.

Na medida em que os trabalhadores passam grande parte do seu dia em organizações, torna-se importante analisar também o ambiente de trabalho.

6.1 O AMBIENTE DE TRABALHO

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no ambiente de trabalho. Sendo assim este ambiente deveria ser estimulante, descontraído e alegre, onde todas as forças seriam direcionadas em prol do interesse comum, ou seja, o crescimento da organização e, em consequência, o crescimento pessoal do próprio colaborador.

O local de trabalho deve ser visto como um ambiente onde as pessoas exercem suas atividades em função de seus objetivos e com a finalidade de crescimento

profissional, gerando resultados para a empresa. Deve ser o espaço onde o colaborador se sente produtivo e valorizado por seus resultados.

A utopia de um excelente lugar para se trabalhar é onde você confia na empresa em que trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha.

“O novo ambiente de trabalho saudável será um ambiente de franqueza sem medo, caracterizado por um clima de verdade e abertura, onde os empregados exorcizam o medo de ser demitidos, punidos, intimidados pelo chefe ou considerados de pouco valor para a empresa. Ninguém mais temerá falar a verdade diante dos detentores do poder. As pessoas se atreverão a ser firmes nas suas discordâncias e criativas na manifestação de suas idéias. Será o fim da violência estrutural nas práticas administrativas das empresas.

No cenário do ambiente de trabalho saudável do futuro, o amor, o poder e trabalho produzirão transformações profundas na qualidade dos serviços que os homens prestam uns aos outros, construindo, nesse processo, um mundo belo, saudável e justo”. (Jorge Lessa, apud DUTRA⁵, 14/10/2004)

O trabalho atualmente incorpora o busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. As empresas investem cada vez mais na busca por profissionais criativos e com capital intelectual. Conforme Exame⁶, “O pedido das empresas, agora, é que empreguem nossa inteligência no trabalho”. A nova filosofia é agregar valor, “é criar um ambiente de trabalho confortável para os empregados, porque os ganhos de produtividade, hoje, só podem ser obtidos se o trabalhador empenhar seu espírito no ofício”.

Os colaboradores não trabalham mais somente pela remuneração mensal, as pessoas buscam um significado maior. O trabalho pode incentivar o crescimento pessoal, e profissional sem deixar de valorizar a vida pessoal, a vida familiar. O colaborador quer sentir prazer no trabalho, gostar daquilo que faz, e evitar que o trabalho se torne uma obrigação.

O filósofo Bertrand Russell⁷ fala em um texto chamado de Elogio do Lazer (1932), disse que “o caminho para a felicidade e para a prosperidade consiste numa diminuição organizada do trabalho”. Com este argumento, uma reestruturação da distribuição de trabalho pode ser uma solução adequada. Adequar trabalhos e distribuí-los podem diminuir o número de desemprego, reduzindo o número de desempregados e sobrecarregados.

⁵ Dutra, Beneticto Ismael Camargo. Artigos em Destaque: Ambiente de Trabalho. Disponível em: <http://www.socultura.com>, Site visitado em 22/07/2007.

⁶ Exame, op. cit, pág. 108

⁷ Russell, apud. Exame, op. cit, pág. 112

Mas o que impede a distribuição do trabalho é que as necessidades aumentam à medida que são satisfeitas. Assim, o tempo de lazer diminuiu e foi substituído por mais trabalho. É importante salientar que isso é colocado como uma opção, uma escolha que os trabalhadores fazem, pois podem trabalhar sem prejudicar a vida pessoal. Isso não ocorre porque estão sempre consumindo mais do que realmente necessitam acreditando que o consumo trará maior significado para suas vidas. As necessidades aumentam à medida que o salário aumenta, em um ciclo que nunca chega ao fim.

A busca pelo equilíbrio é o objetivo. Não basta trabalhar exaustivamente durante alguns anos para depois aproveitar a vida pessoal, pois as pessoas podem não chegar a estes anos. A saúde pode não agüentar. O equilíbrio é uma questão de projeto, decidir o que é importante, administrar o tempo de maneira justa e definir as prioridades de sua qualidade de vida é fundamental.

É importante que a área de gestão de pessoas analise o contexto da vida pessoal dos seus colaboradores considerando o fator emocional, caracterizado por percepções, interesses e aspirações das pessoas. Para isso, é preciso compreender a dimensão humana em todas as características do indivíduo, o que possibilita uma atuação na vida pessoal, profissional e comunitária.

Na essência, significa atuar de forma equilibrada. É o que acontece quando conciliamos de forma harmoniosa a vida pessoal e a vida profissional integrada na comunidade em que vivemos. O resultado propicia o crescimento e desenvolvimento contínuo, além da integração de metas pessoais com metas profissionais.

Hoje mais do que nunca a valorização do ser humano no trabalho leva a administração de recursos humanos a incentivar o capital humano a agir de forma afetiva e coerente, dentro e fora da empresa, deixando o colaborador consciente da importância de seu papel e colocando o profissional como gerente de sua própria vida.

Semear bons valores, desenvolver uma imagem de credibilidade da empresa e colocar em prática os princípios da organização são deveres de uma boa administração de pessoal.

Além de tudo isso, outro ponto que deve ter destaque num bom ambiente de trabalho é a comunicação.

A comunicação tem uma característica importante, que é permitir que ocorra uma relação de troca de informações entre o gestor e o subordinado onde todos possam

aprender e aprimorar seus conhecimentos. O jornalista Wilson da Costa Bueno destaca a importância do tema comunicação nas empresas:

“À primeira vista, pode parecer óbvio insistir no tema, já que, seja para a gestão do conhecimento, seja para qualquer outro processo organizacional, a Comunicação Empresarial é, em tese, absolutamente importante. Na verdade, não se pode imaginar um processo que efetivamente funcione em uma organização sem que a vertente comunicacional esteja presente. As pessoas precisam conversar, as informações e os conhecimentos precisam fluir e toda decisão está respaldada num processo de interação. Mas, muitas vezes, o que parece simples encerra inúmeras dificuldades e desafios” (BUENO⁸, 2004).

A Comunicação deve ser ágil, transparente e democrática, ou seja, independente da concordância ou não das chefias, as pessoas precisam ser estimuladas a participar e não devem sofrer qualquer constrangimento por exercerem esta participação. A comunicação deve ser ética e responsável, o que significa que as pessoas devem participar e emitir opiniões para permitir o enriquecimento dos seus colegas e da própria organização. Este enriquecimento deve ser visto como crescimento pessoal e profissional para todos os que se envolvem no processo.

E é através da comunicação que o processo de demissão deverá ser iniciado. O gestor não deve simplesmente demitir sem antes comunicar de forma clara ao colaborador os motivos do desligamento. Evidenciar os pontos fracos de seu funcionário através de um *feedback* é essencial para que o colaborador saia ciente dos reais motivos pelos quais foi desligado.

Estas atitudes são importantes para que o indivíduo possa também expor suas defesas e, em certos casos, tentar reverter a demissão, ou aceita-la sem discordar. Conversar e expor os motivos que podem levar o funcionário a ser dispensado é importante para que não ocorram injustiças.

Neste contexto, a área de Recursos Humanos tem um desafio que é, além de trabalhar o indivíduo enquanto colaborador, atendê-lo no momento do desligamento. O processo de desligamento não deverá ocorrer de forma traumática nem para a empresa muito menos para o colaborador que sai da instituição.

E apesar de o tema demissão ser tratado como um “tabu” para algumas empresas, estaremos abordando e trazendo exemplos reais juntamente a boas práticas com o objetivo de traçar um processo ideal de desligamento.

⁸ Bueno, Wilson Costa. Artigo: Comunicação como Inteligência Empresarial. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/artigointeligwilbueno1.htm>. 2004. Site visitado em 30/06/2007

6.2 O PROFISSIONAL ENQUANTO PAI DE FAMÍLIA OU MÃE DE FAMÍLIA

O emprego do pai ou da mãe é, normalmente, a maior fonte de receita da casa e tem um papel muito importante no sustento da família. Para este pai de família, ou mãe de família, estar empregado representa o bem-estar e a segurança de seus familiares. A perda desse emprego – e a receita que ele gera – pode trazer o caos à vida de uma pessoa. Esta situação fica ainda mais crítica quando esta família não tem nenhuma reserva ou outras fontes de renda.

Atualmente, é comum o casal trabalhar e com isso dividir as despesas e as responsabilidades perante a família. Quando o cônjuge trabalha, a situação fica mais tranqüila em caso de demissão. A reportagem da edição “on-line” do jornal Folha de São Paulo (Folha On-Line) afirma que:

“Em caso de demissão do marido e a mulher é dona-de-casa, como desconhece o mercado e sente mais os efeitos da falta de salário do marido, cobra mais. E esta cobrança é prejudicial, pois acaba gerando uma pressão desnecessária sobre o demitido... O importante é tanto o demitido quanto a família encararem o momento como passageiro. Se a pessoa colocar na cabeça que nunca mais vai conseguir se recolocar, pode apresentar uma depressão profunda.” (FOLHAONLINE⁹, 05/12/2002)

Além disso, as exigências para entrar e/ou se manter no mercado de trabalho são, gradualmente, mais fortes. Para a maioria das funções, já não basta o profissional ser qualificado, pois é necessário ter um diferencial de mercado, ter experiência, falar mais de um idioma, entre outras qualificações. Também, há uma dificuldade maior para profissionais na faixa etária acima de 40 anos. Por isso, é necessário possuir uma boa rede de relacionamentos. O *networking*, como é conhecido essa rede de relacionamentos, é fundamental em caso de desemprego. Nesta hora, é importante ter em mente que a demissão é um evento passageiro e que acontece com qualquer pessoa.

Na entrevista do dia 04/04/2007, do programa Jornal Hoje, da Rede Globo de Televisão, foi apresentado um quadro sobre o Mercado de Trabalho, Para o consultor Gilberto Guimarães¹⁰, “A perda do trabalho tem para o indivíduo um significado muito forte, muito grande. Talvez idêntico à perda de um ente querido”.

⁹ FolhaOnLine. Folha de São Paulo: Matéria: Impacto na saúde pode durar até dois anos após a demissão. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1950.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

¹⁰ Guimarães, Gilberto. Entrevista concedida ao programa Jornal Hoje, da Rede Globo de Televisão. Disponível em: <http://jornalhoje.globo.com/JHoje/0,19125,3069-p-888-0,00.html>. Site visitado em

Na mesma reportagem, Guimarães comentada sobre a importância de se fazer planos em caso de desemprego. Seguem as dicas dadas na entrevista:

- Pense naquele projeto que você sempre quis colocar em prática, mas nunca conseguiu.
- A hora da demissão é chata, mas não pode ser encarada como uma derrota.
- Faça dela um momento de mudança, de realização de sonhos, de aposta no futuro. Assim, as chances de se sair bem serão muito maiores.
- Mantenha um planejamento de carreira e ir à luta. Ter um “plano B” é o que te deixa mais confortável em caso de surpresas desagradáveis como o desemprego.

Além das recomendações expostas acima, é recomendável que, como outro ponto fundamental, enquanto o trabalhador estiver empregado, fazer uma reserva financeira para imprevistos. Isso ajuda na hora de manter-se equilibrado e em condições de organizar as ações para buscar uma recolocação adequada.

6.3 O IMPACTO DA DEMISSÃO NO DIA-A-DIA DO INDIVÍDUO

O impacto da demissão ainda é traumático para o colaborador, principalmente do ponto de vista emocional. A auto-estima e a segurança despencam, surgem sentimentos de revolta, de culpa e tristeza. No momento da demissão, estes sentimentos se confundem com a surpresa da notícia. O indivíduo sente-se despreparado para lutar com esta realidade que lhe é imposta sem direito de defesa ou argumentos que possam reverter àquela situação. Estes sentimentos permanecem por vários dias e, em certos casos, podem permanecer por alguns anos.

O título da reportagem citada anteriormente, da edição “on-line” da Folha de São Paulo¹¹, anuncia que “o Impacto na saúde pode durar até dois anos após demissão”. O desemprego causa graves impactos na saúde física e mental da pessoa. A reportagem

09/04/2007. Guimarães é diretor da consultoria francesa BPI do Brasil e presidente do Instituto Amigos do Emprego.

¹¹ FolhaOnLine. Folha de São Paulo: Matéria: Impacto na saúde pode durar até dois anos após a demissão. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fofha/equilibrio/noticias/ult263u1950.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

informa também que pesquisa realizada por cientistas da Universidade de Michigan (EUA) com 756 pessoas, com idade média de 36 anos e que haviam perdido o emprego há menos de 13 semanas, mostrou que a crise que acompanha a demissão é mais prejudicial que a perda do emprego.

A culpa é um dos sentimentos que mais aflige o demitido. Em pesquisa realizada pelo Instituto Amigos do Emprego, no primeiro semestre de 2006, com cerca de dois mil profissionais, identificou-se que a culpa é um dos sentimentos mais evidentes em quem foi demitido. Outros sentimentos como a revolta, a rejeição, o medo e a ansiedade também apareceram na pesquisa e precisam ser trabalhados, pois dificultam muito o processo de recolocação¹².

Esta mesma pesquisa identificou que 76% dos entrevistados assumem sentimentos de culpa por terem sido demitidos, mesmo que a demissão tenha ocorrido por causa de um processo e reestruturação da empresa. Estes sentimentos dificultam muito o processo de recolocação. É destacada a importância das empresas serem mais cuidadosas na condução dos processos de demissão, percebendo o problema do desemprego de uma maneira mais individual, mais humana.

A pesquisa mostrou ainda que 60% dos entrevistados dizem sentir-se rejeitados, principalmente quando não são escolhidos nas entrevistas ou nos processos de seleção que passaram a fazer parte após a demissão ter ocorrido. Outro sentimento citado foi a revolta. Em 71% dos casos, os profissionais sentem-se injustiçados, tanto pela empresa que demitiu, quanto pelo mercado em geral.

A ansiedade, o medo de não conseguir uma recolocação e junto à crise financeira que abala a maioria dos desempregados torna esta fase da vida um pesadelo que parece não ter mais fim.

Na entrevista concedida ao Jornal Folha de São Paulo pela psicóloga Cida Lopes, que trabalha com recolocação profissional, a primeira sensação que costuma abalar o demitido é a de incompetência. "Por mais que a pessoa saiba que a causa foi

¹² Instituto Amigos do Emprego. Disponível em: <http://www.amigosdoemprego.org.br/artigos>. Site visitado em 18/04/2007.

uma reestruturação de mercado, por exemplo, e não o seu desempenho, ela tende a se achar incapaz e derrotada¹³”.

Fracasso, incompetência, medo, angústias, tristeza, frustrações, ansiedade, sentimento de culpa são uma pequena amostra dos sentimentos pelos quais passa o indivíduo desligado. Nesta mesma reportagem, foi relatado: “o administrador de empresas Renato Vargas, 37, foi demitido de um cargo de gerência comercial em fevereiro deste ano. Não esperava o afastamento, pois apresentava uma história de ascensão na empresa. Ele comenta: Fiquei pensando onde havia errado, o sentimento de incompetência foi muito grande no início, além de tristeza”.

A indignação e o desânimo são comuns, percebendo-se que em vários casos o demitido continua com sua rotina. Cida Lopes enfatiza que a preocupação do indivíduo em “o que meu filho vai pensar? E a minha mulher?”, são pensamentos que só trazem mais angústia ao demitido.

É importante que esta situação seja encarada como passageira e que o mercado de trabalho é amplo e com certeza surgirá uma nova oportunidade de trabalho. A participação da família no sentido de apoiar e estimular o demitido é fundamental, neste momento é importante tranquilizar a pessoa e tentar minimizar o impacto da demissão que abala toda a família.

6.4 OS SIGNIFICADOS DA DEMISSÃO

Avaliar os significados da perda de emprego para um indivíduo é algo complexo, pois cada pessoa reage de maneira diferente e sofre impactos diversos. Caldas e Wood comentam que:

“A perda de emprego tem forte tendência a ser nociva às pessoas... e ao revisar a literatura a respeito desses efeitos... percebe que as conseqüências da perda de emprego podem ter natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social.” (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 254)

¹³ FolhaOnLine. Folha de São Paulo: Matéria: Impacto na saúde pode durar até dois anos após a demissão. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1950.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

Podemos exemplificar estes pontos conforme quadro abaixo de efeitos nos demitidos mais citados na literatura.

Quadro 4: Efeitos nos demitidos mais citados na literatura

Grupos de Efeitos	Efeitos Mais Citados
Emocionais	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades cognitivas • Instabilidade emocional / vulnerabilidade • Ansiedade / Angústia • Estresse / Tensão • Depressão / Amargura • Perda da esperança • Suicídio / parassuicídio / auto-agressão • Distúrbios psiquiátricos
Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança • Queda na auto-estima / auto-respeito • Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida • Perda da noção de identidade
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioração da saúde física / Alteração nos sistemas cardiovascular • Imunológico. Gastrintestinal e bioquímico
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de estruturação de tempo • Desorganização da vida diária • Apatia / Inércia / Falta de estímulo • Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono • Abuso de álcool / drogas / demais substâncias
Familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica) • Impacto nas crianças
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Queda da renda / Privação econômica
Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de recolocação • Maior cinismo em futuros empregos • Diminuição do envolvimento / comportamento com o emprego • Queda na satisfação com a carreira • Instabilidade em futuros empregos • Menores salários no futuro • propensão a sabotagem, / violência em relação a (ex-) empregadores
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioração das relações interpessoais / Isolamento • Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)

Fonte: CALDAS; WOOD, 1999, **pág. 255**

Caldas e Wood (1999, **pág. 256**) também comentam que a literatura sugere a existência de um conjunto de fatores – chamados de fatores moderadores – que podem atenuar tal impacto de pessoa para pessoa. Ou seja, os autores afirmam que a “intensidade dos efeitos da perda de emprego varia... dependendo de condições particulares significativamente variadas e complexas”.

“A hipótese fundamental deste trabalho é que o efeito da perda do emprego para o indivíduo é função de sua circunstância particular, que é derivada não só dos mediadores classicamente estudados no campo, mas especialmente do significado que cada indivíduo atribua ao emprego que perdeu.” (CALDAS, WOOD 1999, **pág. 256**)

O autor completa dizendo que “os efeitos da perda de emprego no indivíduo têm determinação complexa, em que concorre o significado do emprego para o indivíduo e um conjunto de moderadores”. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 257)

Juntamente de vários sentimentos, a culpa e o medo de não conseguir uma nova colocação recai sobre a pessoa que fica ansiosa para que o processo aconteça rapidamente. Este conjunto de fatores acaba sendo tão determinante quanto os fatores de “mercado”, como prazo de recolocação e vagas disponíveis.

Observa-se na ilustração a seguir, que são identificados grupos de moderadores que podem colaborar para reduzir os impactos dos efeitos da demissão.

Quadro 5: Moderadores de efeito mais citados

Grupos de Moderadores	Moderadores Mais Citados
Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Idade / Sexo / Etnia • Reserva Financeira / Classe social • Condição familiar preexistente • Nível de centralidade do emprego na vida do indivíduo
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de que demissão foi ou não seletiva • Percepção de reversibilidade do desemprego • Percepção de tratamento justo / digno no desligamento
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura econômica / Nível de desemprego
Sociais / Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Social e Familiar • Valor cultural e socialmente atribuído ao emprego ou à sua perda
Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior com a perda do emprego • Nível hierárquico / Estágio na carreira • Nível de ligação ao ex-emprego • Amplitude de habilidades / aptidões (empregabilidade)
Organizacionais/ Da Demissão	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de desligamento ou corte • Aviso antecipado • Informação das razões do desligamento / feedback • Indenização / Retreinamento / <i>outplacement</i>
Da transição	<ul style="list-style-type: none"> • Duração do desemprego. • Ocupação do tempo durante a transição
Da Superação	<ul style="list-style-type: none"> • Expressão / Resolução de sentimentos e emoções. • Estratégias de superação (ativas x paliativas)

Fonte: CALDAS, WOOD, 1999 pág. 257

6.5 DIMENSÕES DA PERDA DE EMPREGO

Com a perda do emprego não é só o indivíduo que é afetado, mas também sua família. Sua rotina é alterada e todos sofrem com o ocorrido. Caldas e Wood (1999, pág. 259) explicam que o impacto da demissão no indivíduo pode levar-nos a enxergar o ser humano como uma mera vítima das organizações e de sua manipulação. “O que acontece, é que o emprego dá sentido a vida. Desta foram, ‘trabalho’ e ‘emprego’ adquirem para o indivíduo significados maiores do que a princípio poderiam ter”. Caldas e Wood baseiam-se na literatura tradicional sobre o tema que diz que “quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as conseqüências de perdê-lo”. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 259)

Em casos de indivíduos que se achavam ter vínculo com a empresa, pode-se “explorar o mundo interior do indivíduo no processo de desligamento, como sua emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação à empresa”. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 259)

Esta abordagem de remeter-se ao interior do indivíduo é justamente usar diferentes metáforas do significado do emprego (e de sua perda), visando obter *insights* para entender melhor o impacto da demissão no indivíduo. Caldas e Wood (1999, pág. 260) continuam, dizendo que com isso espera-se estimular as percepções. E que às vezes “nós mesmos construímos nosso sofrimento, ou deixamos que outros o provoquem, ao darmos ao emprego um significado maior do que ele precisa ter”.

Segundo as pesquisas de Caldas e Wood (1999, pág. 260), a imagem do emprego e de sua perda pode ser identificada como “fator psicológico e psicossocial” onde a dimensão social é fundamentada pelo vínculo social que o emprego traz ao indivíduo.

Para Caldas e Wood (1999, pág. 259), no fator Psicológico o indivíduo constrói significados e relações entre si e a organização, onde o foco é seu mundo interior. Neste contexto o emprego é visto como contrato e a demissão como um divórcio.

“Enquanto o indivíduo espera da organização especialmente atenção, segurança, carreira, um trabalho interessante e com significado, oportunidades de desenvolvimento e desafio, reconhecimento etc., a organização espera dele dedicação, conformidade e comprometimento, entre muitos outros”. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 261)

Caldas e Wood afirmam que independentemente do desempenho e da lealdade, as demissões acabam trazendo decepções, o que recai em redução de lealdade para empregos futuros. Assim tem-se o indivíduo que se sente “usado” em uma relação em que só ele havia sido leal e sincero. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 261) “Centenas de depoimentos de pessoal demitido... lembram o cônjuge traído, que em geral se sente o último a saber e o mais injustiçado.” (Tomasko, Heenan, Sherman, e Netz, apud CALDAS; WOOD, 1999, pág. 261)

O empregado, em sua maioria das vezes, passa maior parcela do seu tempo na empresa do que em sua casa. Fato que até ultrapassa o envolvimento com suas famílias. E em caso de demissão a empresa ou emprego é visto como uma família e a demissão como abandono. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 262)

“Nesse sentido, “pertencer” a uma organização chega ao ponto que as (...) relações imitam o caráter da vida familiar. Indivíduos agem então como se fossem parentes: a organização pode virar um tipo simbólico de “bom pai” ou “boa mãe” Em troca de nossa lealdade e bom comportamento; esperamos que o pai (ou mãe) simbólico nos proteja e nos nutra. (...) esse fenômeno parece ser inconsciente:” (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 262).

Desta forma, a organização é vista como fonte de amor, afeto e proteção e perder tudo isso é motivo de temor para o empregado. Caldas e Wood concluíram dizendo que tanto os demitidos voluntariamente quanto os involuntariamente utilizam de metáforas ou relações com imagens de ligações familiares, infância e crescimento para explicar seus sentimentos quando da separação física e psicológica de suas organizações. “Os demitidos contra vontade expressam o sentimento de terem sido abandonados pela empresa, apresentando em geral sentimentos de raiva e medo tipicamente associados à expulsão do lar.” (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 263)

O emprego é como a identidade do indivíduo. E esta frase tem grande fundamento quando observamos os argumentos defendidos por Caldas e Wood, ao afirmar que em depoimentos de demitidos expressaram a idéia de perda ou dissolução da identidade. Afirmações como a de pessoas que se sentem “vazias”, “perdidas”, ou “sem o chão a seus pés”, são muito citadas entre pessoas que perderam o emprego de forma traumática. Isto ocorre porque atualmente as pessoas assumem aos seus nomes o nome da organização onde trabalham. É comum dizer ele é o João da Petrobrás, ou é a Maria da IBM. O vínculo a uma empresa é muito importante para as pessoas. Fazer parte é ter identidade e “quando uma pessoa é traumática e involuntariamente despida

de seu papel organizacional, significados... de sua psique... podem ser drasticamente afetados”. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 265)

A sensação de perda pode produzir uma reação desproporcional à importância que o evento efetivamente tem, afirmam Caldas e Wood. “Muitos indivíduos acabam construindo significados do mundo e de si mesmos que são dependentes demais de sua ocupação... por que pessoas criam e mantêm esse tipo de vínculo?” (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 267)

A empresa pode acabar “adotando” o indivíduo cuja submissão pode parecer-lhe conveniente. Por sua vez, a pessoa pode ver na organização – como já mencionamos – um nutriente familiar. No limite, ambas as partes podem terminar dependendo uma da outra. (CALDAS; WOOD, 1999, pág. 267)

Segundo Caldas e Wood (1999, pág. 267), o emprego tem ao mesmo tempo papel de vício e de fardo, e sua perda traz imagens tão vivas como as do confronto com vida e morte.

Percebe-se aqui que a perda de emprego também afeta o status social do indivíduo, e que “o desemprego pode minar tanto a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, quanto sua percepção de sua imagem externa... essa linha de análise parece sublinhar essencialmente a vulnerabilidade sociopsicológica que a demissão provoca nas pessoas.” (CALDAS; WOOD, 1999, pág.268)

A recolocação depende de vários fatores como número de entrevistas realizadas enquanto o indivíduo está desempregado, o apoio familiar, e como foi conduzida a demissão. Estar otimista e manter a mente ocupada é fundamental para que a pessoa mantenha-se bem. Aproveitar este momento ruim e transforma-lo em uma fase mais proveitosa é ideal. Por exemplo, o indivíduo pode e deve aproveitar para descansar, ler e fazer alguma especialização ou cursos. Aprender e refletir faz bem e proporciona melhores condições para enfrentar as entrevistas que surgirem. Investir em si próprio é tão importante neste momento que dará ao demitido condições de buscar um melhor emprego.

No artigo APROVEITE O DESEMPREGO são citadas algumas atividades que podem auxiliar o demitido na procura de sua nova colocação profissional, dentre elas comenta a importância de conhecer pessoas em situações semelhantes e trocar experiências. Neste mesmo artigo, é comentada a necessidade do funcionário mostrar aos futuros empregadores que é uma pessoa determinada e motivada, apesar de estar desempregada e que está em busca de algo para vir melhorar sua carreira. E o artigo conclui:

“Com um pouco de preparação e empenho você pode transformar um período de ‘folga’ num período de crescimento. Educação e formação podem dar-lhe o empurrão que lhe faltava para reentrar na vida ativa.” (EXPRESSO EMPREGO¹⁴)

Este momento difícil tende a ser mais tranqüilo se a empresa tem alguma prática de auxílio ao demitido. Atualmente empresas como a Kodak e Kaiser ajudam o ex-colaborador a buscar uma nova oportunidade no mercado de trabalho, esta postura é denominada de *outplacement*. Já o Banco ABN AMRO Real oferece aos funcionários demitidos um valor que deve ser destinado a algum curso de qualificação. O valor só é disponibilizado mediante apresentação de contrato de prestação de serviços e nota fiscal do curso que o ex-colaborador fará.

“A Kodak firmou parcerias com algumas instituições de ensino de São José dos Campos para oferecer cursos aos colaboradores que estão deixando ou já deixaram a empresa nos últimos meses. Cada colaborador teve a oportunidade de indicar um curso e/ou escolher entre a lista de cursos disponíveis para capacitação profissional e empregabilidade.” (CATHO¹⁵)

Outro exemplo de empresa que possui preocupação com o processo de demissão é a Kaiser, conforme abaixo.

“O processo de *outplacement* desenvolvido pela Kaiser em parceria com uma consultoria, trabalha com o sistema de células de emprego. Os ex-funcionários contam com um espaço fixo - com computadores conectados à Internet e telefones -, fora da Kaiser, no qual são atendidos pelos consultores. São formadas células de emprego (grupos) com 20 pessoas, que recebem, durante quatro meses, informações sobre como se portar em uma entrevista de emprego, elaboração de currículos, simulação de entrevistas e dinâmicas de grupo.” (CATHO¹⁶)

6.6 O PROCESSO DE *OUTPLACEMENT*

Segundo Cordeiro (2002, pág. 38), o termo *Outplacement* é “uma expressão importada dos Estados Unidos, que serve para denominar o processo de recolocação de executivos demitidos da empresa para buscar nova colocação no mercado com o auxílio da empresa que o desligou.” O momento crucial é quanto ocorre o desligamento, é o instante do choque da ruptura, o impacto da notícia. Cordeiro:

¹⁴ Expresso Emprego; Artigo: Aproveite o Desemprego. Disponível em: <http://clix.expressoemprego.pt>. Site visitado em 18/04/2007

¹⁵ Catho, Artigo: Demissão Responsável, Artigo datado de 10/10/2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh>. Site visitado em 10/05/2007

¹⁶ Catho, Artigo: Empresa Socialmente Aceitável. Artigo datado de 19/12/2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh>. Site visitado em 10/05/2007

“Desligamento: Entende-se por desligamento o afastamento de um funcionário do quadro de pessoal de qualquer empresa ou organização, o que pode ocorrer por diferentes razões: o desligamento pode ser por morte, aposentadoria, demissão pedida ou demissão pela empresa empregadora.” (CORDEIRO, 2002, pág. 33)

Atualmente vem ocorrendo à diminuição dos postos de trabalho e o aumento de candidatos. As universidades jogam todos os anos milhares de jovens no mercado e estes saem em busca de uma oportunidade, e passam a concorrer com pessoas experientes. As empresas exigem experiência, conhecimento, iniciativa, espírito empreendedor, enfim as exigências são diversas e o mercado cada vez mais restrito.

O termo desligamento chega a ser sutil, já o termo desemprego que é percebido logo após o anúncio do desligamento tem um peso elevado e ao mesmo tempo traumático. Ao consultar a enciclopédia “on-line” WIKIPÉDIA, percebe-se o quanto é complexo o significado do termo.

“Desemprego é a medida da parcela da força de trabalho disponível que se encontra sem emprego. Esse fenômeno social é observado principalmente em países subdesenvolvidos cujas economias não conseguem suprir o crescimento populacional. Um agravante é a crescente mecanização e informatização dos processos de trabalho, excluindo cargos que antes eram desempenhados por pessoas e agora o são por máquinas. No Brasil, o desemprego possui um outro agravante, que é a migração de pessoas de uma região a outra em busca de oportunidades de trabalho. Isso se observa nas regiões Nordeste para a Sudeste e do interior para as capitais nas regiões Centro-Oeste e Norte”. (WIKIPÉDIA¹⁷)

Percebemos que para nós do Sul do país, este termo está mais presente ainda, ao consultar o site do Dieese encontramos a seguinte informação: Mantêm-se a queda na ocupação e a elevação no desemprego, segue reportagem:

“As informações captadas pela Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA) para o mês de maio de 2007 evidenciam a continuidade na queda do nível ocupacional iniciada no mês de janeiro deste ano, bem como a persistência na elevação da taxa de desemprego pelo quarto mês consecutivo.” (DIEESE¹⁸, Jun/2007)

Neste contexto as empresas passaram a se preocupar mais com aqueles a quem desemprega. Segundo Cordeiro (2002, pág. 35), os valores da rescisão com algum tipo de gesto como o *outplacement*, ou outras políticas de assistência prolongada mostram que a preocupação se estende aos familiares do demitido.

¹⁷ Wikipedia. Enciclopédia On-Line desenvolvida pela Wikimedia Foundation. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Desemprego&oldid=6564605>. Site visitado em 07/07/2007

¹⁸ Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego em Porto Alegre. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/poa/pedpoa.xml#>. Site visitado em 07/07/2007

O consultor Paulo Pedrosa destaca que:

“O *Outplacement* surgiu nos Estados Unidos na década de 60, tendo sua divulgação e prática ampliadas no meio empresarial a partir de 1975... No Brasil, o *Outplacement* é mais recente, e surgiu em 1979... A empresa que demite e patrocina um *Outplacement*, reconhece que o profissional demitido prestou um ótimo serviço na organização” (PEDROSA¹⁹)

O *outplacement* é normalmente desenvolvido pela empresa através de consultoria de recursos humanos com o objetivo de auxiliar o ex-colaborador a realizar a transição de carreira para a nova colocação de forma profissional e humana, afirma Cordeiro.

Na reportagem: Demissão sem sustos, do dia 09/04/2007 do Jornal Hoje, anunciou a prática do *outplacement* no Brasil através de uma empresa que utiliza esta conduta como sendo uma forma de amenizar o choque do momento da demissão. Esta organização mantém um escritório à parte, para dar suporte aos demitidos na busca de um novo emprego. Na mesma reportagem, é apresentado o exemplo europeu para demonstrar a conduta nas demissões:

“Na Europa as empresas que demitem... são obrigadas por lei a dar apoio a esses funcionários. Com isso não só as pessoas se sentem mais seguras, (...) e têm mais chances de recomeçar. O treinamento é obrigatório, mas varia de país para país. Geralmente os empregados recebem apoio psicológico para terem apoio emocional e tomar as melhores decisões sobre o próprio futuro. Eles recebem também cursos de aperfeiçoamento e treinamento para outra profissão que tenha maior disponibilidade de vagas no mercado de trabalho. E se a pessoa que acabou de perder o emprego tem um dinheiro guardado e quer montar o próprio negócio, recebe todo o apoio para ter mais chance de dar certo, ter lucro, criar a o próprio emprego e também dar oportunidade para outros.” (JORNAL HOJE²⁰)

No Brasil, esta prática ainda é novidade, mas já começou a ser usado por várias empresas. Mas é uma prática que atende, normalmente, executivos, de qualquer forma podemos observar que a imagem que este profissional leva da empresa que mantém este programa é muito boa.

Preservar a imagem e auxiliar o ex-colaborador só traz benefícios à empresa. Inclusive a recolocação deste profissional acontece de forma mais tranqüila e rápida, com o apoio profissional.

¹⁹ Pedrosa, Paulo. *Outplacement*. Disponível em: www.paulopedrosa.com.br. Site visitado em 15/06/2007

²⁰ Rede Globo. Disponível em: <http://jornalhoje.globo.com/JHoje/0,19125,3069-p-888-0,00.html>. Site visitado em 09/04/2007

Na reportagem da Folha de S. Paulo, foi comentada a importância do *outplacement*:

“O processo de *outplacement* começa muito antes de o funcionário ser informado do seu desligamento... muitas vezes em conjunto com uma consultoria especializada, planeja-se todo o processo de demissão. Por meio deles, depois de demitido, o funcionário recebe orientação exclusiva de um consultor, participa de palestras, cursos... é encaminhado para entrevistas de trabalho e recebe até apoio psicológico. Com esse apoio, a pessoa tem mais condições de retornar ao mercado, tanto por estar mais preparada e atualizada quanto porque sua auto-estima volta a existir’.” (FOLHA²¹)

Pedrosa também lista algumas vantagens para as empresas que oferecem ao funcionário demitido um programa de *outplacement*:

“Benefícios para empresa que patrocina *Outplacement* aos profissionais demitidos: Redução da carga emocional negativa e do stress observados nos indivíduos responsáveis pela demissão; Promoção, interna e externa, da imagem de uma organização que valoriza e ampara seus funcionários, provendo-os com uma assistência global pós-demissão; Enriquecimento nas relações trabalhistas entre os funcionários demitidos e seus ex-empregadores; Aprimoramento de suas políticas de Recursos Humanos, muitas vezes consideradas incoerentes e ultrapassadas. Os funcionários demitidos não são deixados sós e, muito menos, entregues a própria sorte; Inibição no número de demandas judiciais ou qualquer outro tipo de atitude vingativa contra a empresa; Redução de custos adicionais relacionados com as demissões mal conduzidas; Motivação dos profissionais remanescentes, aumentando a produtividade; Prevenção de vazamentos de informações; Satisfação de ter feito o melhor pelos seus ex-colaboradores, demonstrando preocupação da empresa com o ser humano; Minimização do risco de reclamações trabalhistas.” (PEDROSA²²)

Esta mesma reportagem traz um ótimo exemplo de condução de processo de demissão, da empresa Parmalat. Quando desativou uma unidade no final de 2001, comunicou a demissão dos funcionários oito meses antes. ““Durante esse período, realizamos palestras e cursos diversos, com o objetivo de preparar os profissionais para o mercado’, diz Djalma Gonçalves Barbosa, gerente de desenvolvimento organizacional e humano da empresa.” (FOLHAONLINE²³)

Outro exemplo dado foi o caso da Natura, que devido à mudança de localidade de uma fábrica, realizada no final de 2000, aproximadamente 80 funcionários foram demitidos. Eles participaram do programa de recolocação por seis meses, sendo que

²¹ FolhaOnLine. Folha de São Paulo: Matéria de 05/12/2002: Empresas adotam demissão humanizada. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1948.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

²² Pedrosa. Paulo. op. cit.

²³ FolhaOnLine. op. cit. 05/12/2002.

35% deles conseguiram um novo emprego, e 15% abriram um negócio próprio, contou Cristina Rodrigues Liberato, gerente de RH.²⁴

O semelhante ocorreu com a Danone do Brasil, que com a desativação de uma fábrica, no início do ano de 2002, fez cerca de 300 pessoas perderem o emprego. A empresa fez com que este público fizesse cursos de microinformática, gestão de negócios e português. “Essa filosofia já faz parte do grupo Danone em diversos locais do mundo. Que bom que agora no Brasil estamos tratando de forma mais digna e justa a questão do desemprego!”, diz Sandra Rietjens, gerente de assuntos corporativos da empresa”. (FOLHAONLINE²⁵)

A sugestão final da reportagem é que se o Brasil seguisse o exemplo de países como a Noruega, Inglaterra ou Finlândia onde as empresas mantêm 25% da população economicamente ativa trabalhando em tempo reduzido aumentaria as oportunidades de emprego, reduzindo o número de desempregados.

A preocupação com os desempregados vem aumentando, e as empresas percebem a importância de tratar de forma mais humana e digna o demitido. Com isso surgiram algumas prorrogações dos benefícios que normalmente cessariam ao ocorrer o desligamento. Com benefícios estendidos por mais algum tempo e demitido fica atendido por um período além da sua permanência como funcionário.

Os benefícios mais comuns que as empresas mantêm são: a assistência médica, odontológica, auxílio financeiro para algum curso de qualificação, pagamento de aluguel (se o funcionário já possuía é mantido por mais algum tempo).

²⁴ FolhaOnLine. op. cit. 05/12/2002.

²⁵ FolhaOnLine. op. cit. 05/12/2002.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se constituiu de um estudo exploratório de caráter qualitativo através de aplicação de entrevistas com indivíduos recentemente desligados de suas empresas. O método de pesquisa de caráter qualitativo foi escolhido influenciado por algumas de suas características a seguir:

- “a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes tem da situação sob estudo;
- b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: se aceita que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permite a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
- e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
- f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.” (MOREIRA²⁶)

Na maioria dos entrevistados, além das respostas descritivas ao questionário proposto, também foram analisados sentimentos e reações dos indivíduos com relação a cada pergunta e optou-se por transcrever o depoimento utilizando as expressões dos entrevistados.

²⁶ MOREIRA, Daniel Augusto. Natureza e Fontes do Conhecimento em Administração. 2000. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm. Site visitado 07/06/2007.

7.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Foram desenvolvidas entrevistas com profissionais de diversas áreas, diferentes níveis de escolaridade, idades distintas e rendas variadas. Abordamos 18 pessoas de 21/07/2007 a 04/08/2007 e podemos observar as diferentes situações através do quadro resumo abaixo.

Quadro 6: Identificação dos Entrevistados

Nome	Idade	Profissão	Escolaridade	Data da Demissão	Tempo no emprego	Estado civil
JE	34	Auxiliar de Contabilidade	Ensino Médio	4/8/2006	11 meses	Casado
LI	30	Atendente de Telemarketing	Superior Incompleto	5/11/2006	01 ano	Divorciado
LE	29	Vigilante	Ensino Médio Completo	2/7/2007	04 meses	Casado
VL	44	Soldador	1º Grau Completo	17/7/2007	05 anos	Divorciado
FA	28	Técnico em Telecomunicações	Ensino Médio Técnico	9/7/2007	05 anos	Solteiro
VA	24	Serviços de Limpeza	Ensino Médio Completo	7/7/2007	1,5 anos	Solteiro
AE	20	Auxiliar Administrativo	Ensino Médio Completo	23/7/2007	01 ano	Solteiro
ED	30	Psicóloga (trabalhando como Aux. Adm)	Superior Completo	17/01/2007	01 ano	Solteiro
DS	38	Gari	2º Série Primária	24/7/2007	07 meses	Casado
GU	24	Estudante de Administração	Superior Incompleto	25/7/2007	1,5 anos	Solteiro
GE	37	Camareira	1º Grau Incompleto	3/7/2007	03 meses	Casado
HE	35	Administrador de Empresas	Pós-Graduação	5/2/2007	07 meses	Divorciado
VI	30	Engenheiro Mecânico	Superior Completo	11/4/2007	04 anos	Solteiro
MA	26	Administrador de Empresas	Pós-Graduação	1/2/2007	2,5 anos	Solteiro
SI	42	Bancária	Superior Incompleto	8/9/2006	05 anos	Divorciado
FE	50	Administrador de Empresas	02 Graduações e 02 Pós-Graduações	6/5/2007	11 anos	Casado
CA	28	Estudante de Administração	Superior Incompleto	2/4/2007	06 anos	Solteiro
MI	29	Psicóloga	Pós-Graduação	4/4/2007	10 meses	Casado

Fonte: Entrevistas realizadas

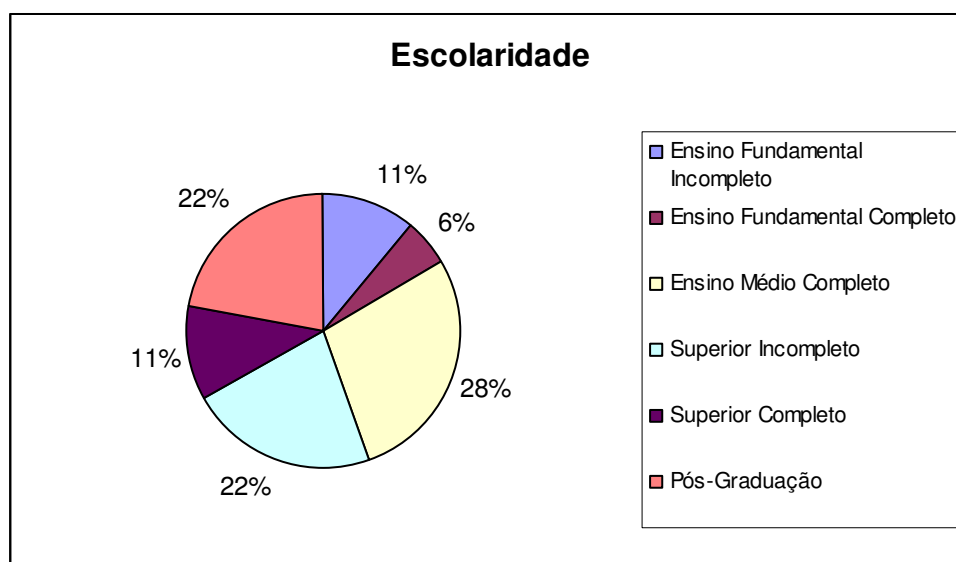
7.2 COLETA DE DADOS

A forma de coleta de dados escolhida para a presente pesquisa foi a partir do uso de entrevistas. Tal escolha se deu em função dos objetivos da pesquisa, na medida em que se buscou perceber os sentimentos envolvidos com o processo de demissão, além de buscar saber qual a percepção que o ex-funcionário levava da condução da demissão.

As entrevistas foram realizadas como base em um roteiro de entrevistas construído tendo em vista os objetivos do estudo, com 17 questões diversas, relacionadas à atividade do demitido e a condução da demissão segundo a percepção do funcionário, conforme anexo I.

Procurou-se entrevistar um grupo de pessoas extremamente heterogêneo, a fim de avaliar as os procedimentos de demissão pelos quais estes profissionais haviam passado. Um dos pontos avaliado foi o grau de instrução. Para enriquecer esse trabalho, foram selecionados entrevistados com as mais variadas graduações, desde pessoas com pouca ou nenhuma instrução, até profissionais com mais de uma graduação e pós-graduação.

Gráfico 1: Visão Geral dos Entrevistados – Por Escolaridade

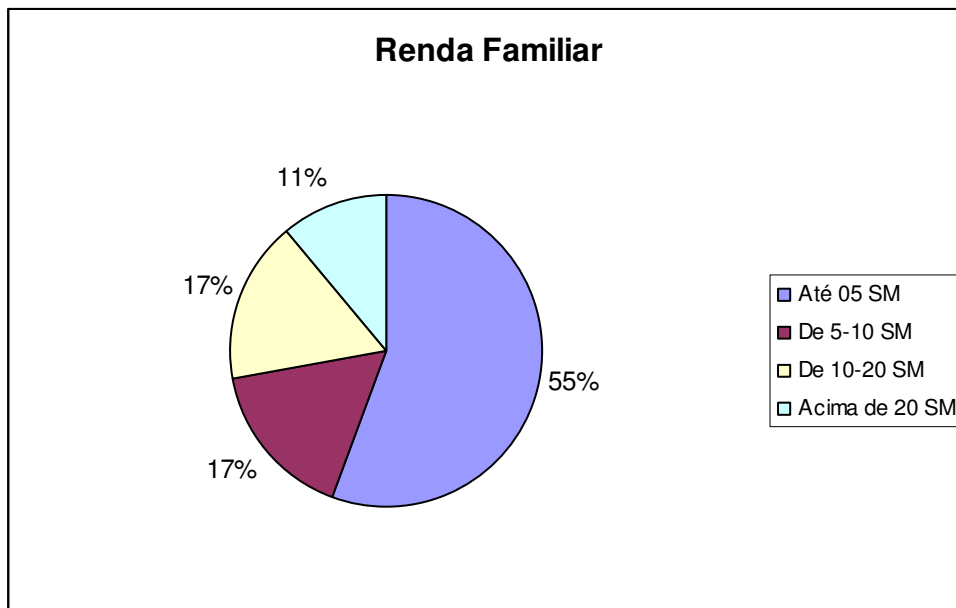


Fonte: dados de pesquisa

Com relação à renda, buscou-se pessoas que estivessem em situações financeiras diferenciadas. Foram entrevistadas pessoas que tinham suporte financeiro suficiente para se manter algum tempo desempregada e permitindo-se não aceitar a primeira

proposta de emprego, e outras pessoas que eram a principal fonte de renda da família e que precisavam de uma recolocação urgentemente.

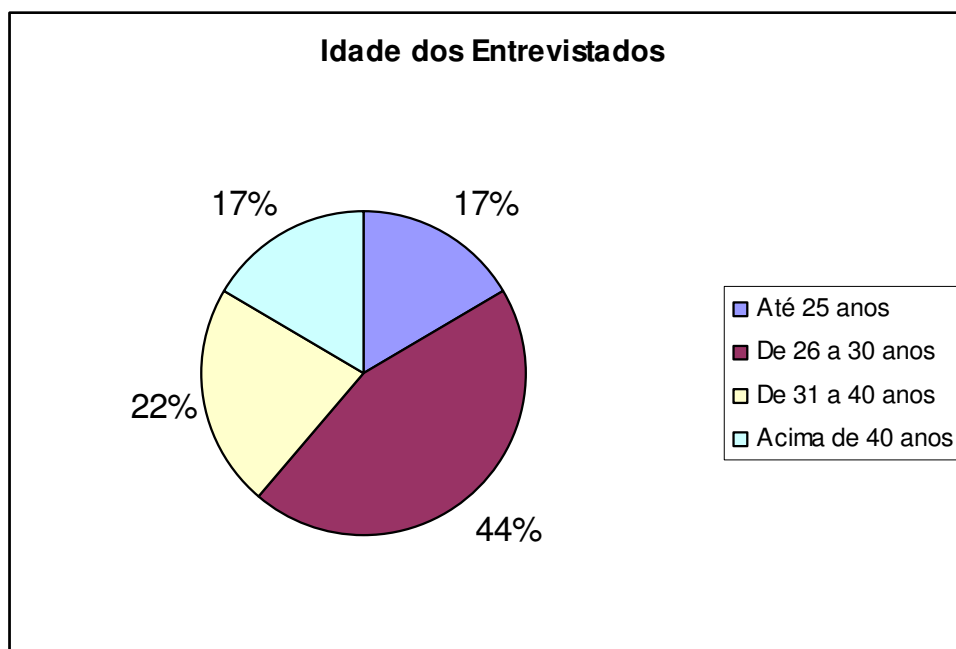
Gráfico 2: Visão Geral dos Entrevistados – Por Renda Familiar



Fonte: dados de pesquisa

Foram entrevistados pessoas em diversas idades. Algumas, em fase inicial de carreira, mas que já passaram por algum processo de demissão, enquanto outras pessoas com mais experiência.

Gráfico 3: Visão Geral dos Entrevistados – Por Idade



Fonte: dados de pesquisa

Também se buscou uma diversificação no quesito profissões. Foram entrevistadas pessoas que trabalhavam em diversos ramos, buscando observar práticas de diferentes empresas.

Essa amostra foi totalmente aleatória em relação ao sexo. Tem-se, entretanto, a seguinte composição: participaram 11 homens (61%) e 7 mulheres (39%).

Quanto ao acesso aos entrevistados, a entrevista foi aplicada pessoalmente com 11 indivíduos escolhidos aleatoriamente na fila do SINE (Sistema Nacional de Empregos) da cidade de Porto Alegre. Ao abordar este público era questionado se a pessoa tinha sido demitida recentemente e se ela aceitava participar de um estudo que avaliava a condução do processo demissional pelas empresas.

O restante das entrevistas foi realizado com pessoas oriundas de indicações, buscando um público heterogêneo, de diversas formações, profissões, idades e renda. Essas entrevistas foram efetuadas à distância, através de e-mails. Após, o recebimento das questões, foram realizados contatos telefônicos para esclarecimento de eventuais pontos da entrevista e observar a reação da pessoa ao tocar no assunto.

7.3 ANÁLISE DE DADOS

A interpretação dos dados coletados foi realizada com base nas respostas obtidas e analisadas sob a ótica do referencial teórico anteriormente construído.

A identificação dos entrevistados após a transcrição da cada entrevista ocorre da seguinte forma: duas iniciais do nome do sujeito para manter em sigilo sua identidade, a idade, o cargo, o tempo de empresa e o tempo em que se encontra ou encontrou-se desempregado, a renda familiar, o estado civil, filhos e em alguns casos a referencia da empresa em que trabalhava.

Cabe ressaltar que a pesquisa teve caráter investigativo das práticas das organizações na condução do processo de desligamento no que diz respeito ao ponto de vista do demitido.

8 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico visa apresentar, de forma resumida, o resultado obtido através da aplicação de entrevistas com diversas pessoas, observando as principais respostas dos demitidos e a aplicação desse discurso ao referencial teórico abordado no trabalho.

Nas entrevistas apresentadas a seguir, observaremos que o sentido de trabalho para o indivíduo é tão importante que sua a perda desencadeia uma série de reações e sentimentos que vão desde o conformismo a situações de depressão. Fica evidenciado em alguns entrevistados que a demissão era algo esperado, enquanto outros a surpresa causou um impacto bastante negativo, a ponto de mudar sua postura em relação aos próximos empregos.

Um ponto em comum entre os 20 indivíduos abordados foi a tristeza em tocar neste assunto, tal como exemplifica o depoimento abaixo:

“Simplesmente me chamaram na sala do supervisor que me disse: Não precisamos mais dos seus serviços., eu já imaginava, pois quando fui contratado entrei na vaga de um rapaz que tinha ido para o seguro, e de uma hora para a outra o ‘dono da vaga’ voltou.” (JÉ.,34 anos, auxiliar administrativo, 01 ano de empresa e 11 meses desempregado. Renda familiar na faixa de 1 a 5 salários. Casado, sem filhos, trabalhava em um Frigorífico da região metropolitana de Porto Alegre).

A todos os entrevistados, foi perguntado se eles se sentiam injustiçados com a demissão. De um modo geral, a maioria deles atribui essa injustiça à condução da gestão da empresa e à forma de informar ao demitido sobre o seu desligamento.

A preocupação com o futuro ficou evidente, e se pode perceber uma instabilidade emocional aflorada, marcada pela perda da esperança. Como já citado

anteriormente, algumas vezes manifesta-se como sinal de desespero. O entrevistado desabafa quando perguntado: Como te sentes agora?

“A empresa podia ter ficado comigo. Inclusive, eu perguntei o porquê de não me aproveitar em outra vaga. Estou sem esperanças. Eu realmente não sei o que fazer. Estou muito triste. Lá em casa, quem ‘segura as pontas’ é a minha mulher. Eu já ‘larguei’ currículo em ‘tudo quanto’ é lugar. Já fiz um ‘monte’ de entrevistas. ‘Ficam’ de me chamar e ‘nada’...” (JE, 34 anos, auxiliar administrativo)

Conforme descreveu Caldas (1999, pág. 255), destacando os sentimentos mais marcantes da perda do emprego no seu objeto de estudo, nossa pesquisa também permitiu perceber que as pessoas estavam realmente abaladas, o que era constatado na medida em que seus olhos se enchiam de lágrimas, suas vozes ficavam roucas e trêmulas ao contar como aconteceu à demissão. O próximo movimento analisado era o de “baixar a cabeça”.

A queda da auto-estima e a percepção de menores do salário em futuros empregos estavam claras para algumas pessoas:

“‘Bah’, estou apavorada! Eu reconheço que forcei minha demissão, agora não posso voltar atrás. Tenho uma filha pequena e sou sozinha. Até consegui um trabalho ontem, mas é sem vínculo e só ganha se vender, é só comissão. Hoje, me arrependo de não ter me esforçado mais no meu emprego anterior”. (LI, 30 anos, vendedora através de tele marketing. Possuía 01 ano de empresa. Está há 09 meses desempregada. Separada, sua renda familiar era de 01 a 05 salários. Possui 01 filha. Atuava em uma indústria química de Porto Alegre).

Em livro elaborado pelos associados do Instituto de Estudos Empresariais, Sá (2006) descreve a função da empresa da seguinte forma:

“Geralmente, o objetivo maior da empresa é maximizar seus lucros... Desta forma, quanto menor for o custo de produção de um bem sem diminuir sua qualidade, maior é a eficiência econômica de uma empresa”. (Sá, 2006, pág. 256)

Mas, segundo alguns entrevistados, a maximização dos lucros acontece através de irregularidades e injustiças. Os colaboradores identificam-se como prejudicados em prol do lucro da organização. Observa-se que, em alguns casos, foram “cometidas injustiças” muito antes do anúncio da demissão. Para eles, reivindicar seus direitos foi o motivo para a demissão:

“O chefe me chamou e tchau. Eu já esperava. Na semana anterior, fui perguntar quando eu receberia minhas horas extras e o chefe ‘só me enrolou’. E quando eu cobre, ele não gostou. Eu queria mudar de área, mas não tenho experiência, só sei fazer isso”. (LE, 29 anos, vigilante, 04 meses de emprego e a 01 mês desempregado. Casado e com a esposa desempregada, possui 02 filhos. Com renda familiar de 1 a 5 salários, atuava em uma empresa de vigilância de Porto Alegre).

Estes acontecimentos não ocorrem isoladamente. Outras empresas acabam praticando os mesmos atos: “Tive um desentendimento com meu chefe, e ele me disse: não quer, então vamos para por aqui” VL (44 anos, soldador). Quando perguntado sobre qual tinha sido o motivo do desentendimento, respondeu:

“Ele não foi correto comigo. Eu viajava muito e não ganhava diária. Só me pagava o transporte. Usava produto químico e não ganhava insalubridade. Trabalhei duro e não tive o direito de reclamar. Agora, ele vai ver. Vou colocar na justiça e ganhar algum dinheiro”. (VL, 44 anos, soldador, 04 anos e 8 meses de empresa. Está há 02 mês desempregado. Divorciado, possui 03 filhos. Renda familiar de 1 a 5 salários. Paga aluguel e pensão alimentícia. Trabalhava em uma pequena empresa metalúrgica de Porto Alegre)

A tensão fica visível, principalmente quando perguntado: Como te sente agora? “Preocupado, preciso arrumar outro serviço logo”. (VL, 44 anos, soldador)

Percebe-se que esta situação de colocar a empresa anterior na justiça é bastante comum. Outro entrevistado também tocou no assunto de pedir reclamatória trabalhista. Segue transcrição de seus comentários: “Na verdade, quase fiz um acordo, mas eu vou voltar, já coloquei na justiça, fui injustiçado” (FA, 28 anos, técnico em telecomunicações, 05 anos de empresa, desempregado há 01 mês. Renda familiar de 05 a 10 salários. Solteiro, sem filhos, mora sozinho).

Esta pessoa usou de ironia ao relatar como se sentia no momento: “*estou ótimo*”, podendo-se perceber um sentimento de vingança, raiva. Essas situações foram referenciadas no quadro “efeitos mais citados nos demitidos”, onde no sentimento profissional do demitido pode ter reações de violência em relação ao ex-empregador.

A surpresa da notícia da demissão foi outro efeito citado por muitos.

“Estava trabalhando ‘numa boa’. Não tinham o que reclamar – pelo menos, nunca reclamaram. A ‘patroa’ me chamou e disse que não podia mais ficar comigo porque não tinha condições de pagar tantos empregados. Fiquei muito chocada. Acho que ela podia ter me falado se eu não estava fazendo as coisas como ela queria. Acho que é mentira. Quem é que vai fazer a limpeza agora?”. E ao ser questionado sobre como se sentia, a resposta mais uma vez identifica a angústia do demitido em buscar uma nova colocação: “Muito preocupada com as contas. Só penso quando vou conseguir um serviço novo”. (VA, 24 anos, serviços de limpeza. Solteira, sem filhos. Trabalhava há 01 ano e 04 meses na empresa. Está há 1 mês desempregada. Renda familiar de 01 a 04 salários. Trabalhava em uma creche em Porto Alegre).

Percebe-se, desta forma, que cada pessoa reage de uma maneira diferente, mas as preocupações destes que passam pela demissão estão muito próximas. Estar bem para uma próxima entrevista é importante, mas a tristeza ainda está presente e a ansiedade de conseguir uma colocação pode ser prejudicial.

“O meu supervisor me disse que era redução de quadro, e como eu era o mais novo da turma, solteiro e sem filhos ele escolheu me demitir, já que os outros tinham família para sustentar. Eu não me senti injustiçado, mas fiquei mal pela perda do emprego, eu gostava de trabalhar lá. O meu chefe disse que quando as coisas melhorarem, e se eu ainda estiver procurando trabalho, ele me chama outra vez”. (AE, 20 anos, auxiliar administrativo. Possuía 01 ano de empresa e está há 15 dias desempregado. Solteiro, sem filhos, vive com pais. Renda familiar de 05 a 10 salários. Trabalhava em uma empresa de segurança de cargas).

Angustias e preocupações com o tempo que levaram para conseguir um novo emprego, fazem com que algumas pessoas inclusive busquem alternativas de fora do Brasil.

“Estou há pouco tempo desempregada, mas como nunca atuei na minha profissão, fica difícil agora que me formei. Estou com dificuldades, pois me pedem inglês fluente. Até falo, mas não é fluente. Fiz várias entrevistas e não deu. Agora vou receber minha última parcela do seguro desemprego e vou embora deste país.” (ED, 29 anos, psicóloga, mas não exerce a profissão. Trabalhava há 01 ano na empresa e está há 07 meses desempregada. Solteira, sem filhos, mora sozinha e trabalhava no departamento administrativo de uma locadora de veículos).

Ao ser perguntado para onde ela ia e se já tinha oportunidade de trabalho, a mesma entrevistada respondeu. “Estou indo para um novo desafio. Consegui um emprego na Nova Zelândia. Vou trabalhar de auxiliar de cozinha em um restaurante, tem um amigo de um conhecido que vai me ajudar. Lá fora, todo mundo se ajuda!”

Houve, também, algumas pessoas, dentre os entrevistados, que aparentavam não estar muito preocupados com a situação de desemprego, conforme evidenciado na resposta a seguir: “Olha moça. Eu fui demitido, mas estou tranquilo. Tenho uns meses de seguro [desemprego] para receber e, quando estiver para receber a última [parcela], eu corro atrás de um outro serviço ou faço uns ‘bicos’”. (DS, 38 anos, gari. Casado, 2 filhos. Ficou 07 meses na empresa e está a 01 mês desempregado. Responsável pela renda da família, pois a esposa não trabalha,).

Essa prática identificada como “jeitinho” é definida pela enciclopédia Wikipedia como:

“O jeitinho caracteriza-se como ferramenta típica de indivíduos de pouca influência social. Em nada se relaciona com um sentimento revolucionário, pois aqui não há o ânimo de se mudar o *status quo*. O que se busca é obter um rápido favor para si, às escondidas e sem chamar a atenção; Por isso, o jeitinho pode ser também definido como "molejo", "jogo de cintura", habilidade de se "dar bem" em uma situação "apertada". Não deve ser confundido, porém, com malandragem, que possui seus próprios fundamentos.” (WIKIPEDIA²⁷)

²⁷ Wikipedia. Enciclopédia On-Line desenvolvida pela Wikimedia Foundation. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/jeitinho>. Site visitado em 03/07/2007

Entretanto, esse sentimento não é compartilhado por todos os entrevistados. Algumas pessoas estão sempre em busca de aprimoramento profissional. Podemos observar na próxima entrevista, uma referência aos efeitos moderadores como o da superação, onde o indivíduo busca crescimento profissional e maior remuneração.

“Minha demissão partiu da conversar com meu chefe. Eu pedi aumento. Na verdade, já tenho outro emprego em vista. Começo semana que vem. Mas fui tentar ganhar mais lá. Daí eu não ia sair, né? Mas meu chefe não gostou da idéia e me perguntou se eu não queria mais ficar se o salário não fosse reajustado, e eu respondi que não. Tudo foi muito tranqüilo. Estou muito bem.” (GU, 24 anos, estudante de administração. Demitido há 15 dias, ficou 04 anos na empresa. Está desempregado há menos de 01 mês. Solteiro, vive com os pais. Renda familiar entre 10 a 20 salários)

O medo mais uma vez é lembrado. Coincidem as expressões “sem o chão a seus pés”, como citado no embasamento teórico. Estes sentimentos permanecem mesmo para aqueles que são mais experientes.

“Já é a segunda vez que acontece comigo, mas essa foi cruel! A primeira foi quando eu trabalhava numa lanchonete. Fiquei lá por 09 anos e, de uma hora para outra, me botaram para a ‘rua’. Agora eu estava trabalhando em um hotel e ‘deu a louca’ no meu chefe, que num certo dia, olhou para mim e disse que não precisava mais dos meus serviços. Foi de um jeito tão ‘grosso’ que eu não tive o direito de perguntar o que tinha acontecido. Ele me mandou passar no ‘DP’ e levar minha carteira. Eu saí chorando. Parecia que o ‘chão tinha sumido debaixo dos meus pés’. Achei que não ia acontecer isso comigo. Eu cuidava para fazer tudo ‘direitinho’”. (GE, 37 anos, camareira. Possuía 03 anos de empresa e está desempregada há 01 mês. Casada, possui 02 filhos. Renda familiar de 01 a 05 salários).

Para alguns entrevistados, determinadas empresas conduzem de forma amadora e injusta a notícia do desligamento ao colaborador. Os sentimentos envolvidos passam a ter, assim, maior significado e conseqüências mais fortes ainda. O indivíduo magoado pode levar mais tempo para conseguir uma recolocação, como ilustra o depoimento:

“Fui chamado à diretoria e, após longa conversa sem sentido algum e sem nexos com o assunto em questão, fui informado sobre o desligamento. Fiquei absolutamente indignado e frustrado. Foi um absurdo tão grande que fiquei sem palavras num primeiro momento. Mas coloquei meu ponto de vista e questionei algumas questões colocadas. Tentei alertar para o tamanho da ‘besteira’ que estavam fazendo, mas foi tudo em vão.” (HE, 33 anos, administrador. Trocou um emprego de 12 anos por essa nova empresa, em que permaneceu por 07 meses. Está desempregado há 06 meses. Divorciado, possui 01 filha. É responsável pelo sustento do seu lar e paga pensão alimentícia. Renda familiar de 10 a 20 salários).

Questionado sobre os benefícios mantidos pelas empresas após a demissão, somente um dos entrevistados teve o auxílio-saúde mantido por mais 06 meses após seu desligamento. O restante do público não recebeu nenhuma extensão dos benefícios. A colocação de HE ilustra o exemplo da maioria das situações:

“Absolutamente nada! Simplesmente foram todos retirados no mesmo dia. Inclusive benefícios como plano de saúde onde eu pagava parcialmente, para mim e minha filha Isadora, foram todos cancelados apesar do débito referente ao mês em curso ter sido realizado na folha de pagamento. Muito injusto.”

Quando questionados sobre se a empresa havia promovido algum subsídio para a recolocação, quer seja a contratação de uma empresa de *outplacement* ou reembolso de algum tipo de curso de aperfeiçoamento, de um modo geral, essa prática demonstrou ser ainda pouco utilizada pelas empresas cujos ex-funcionários foram entrevistados. Como exemplo da ausência de um programa de apoio ao demitido, HE destacou:

“Simplesmente me abandonou e nada fez para me ajudar. Muito pelo contrário: errou e se negou a corrigir a documentação necessária para encaminhar o Seguro Desemprego. Quase fiquei sem esse benefício por absoluta incompetência e ignorância de seus dirigentes.”

O posicionamento dessas empresas acaba impactando na percepção que os funcionários levam da companhia após o seu desligamento. As empresas desconsideram que esse ex-colaborador poderá, ainda, manter-se consumidor dos seus produtos, influenciar negativamente na captação de outros colaboradores pela companhia ou denegrir a marketing da organização perante diversos públicos. Na entrevista abaixo, pode-se perceber o quanto o ex-funcionário (HE) pode prejudicar a “imagem” da empresa:

“Amadora, ‘ridícula’ e sem o mínimo de consideração e responsabilidade. Como pode uma instituição tirar um profissional com uma história de sucesso de 12 anos em outro emprego e, apenas 07 meses após, simplesmente dizer que não tem condições de ‘bançar seu salário’?”.

Os sentimentos que permanecem nessa fase são: mágoa, tristeza e frustração. É visível que este profissional, apesar de já estar por 06 meses desempregado, ainda não superou a dor da perda de emprego. Esse tipo de sentimento acaba prejudicando o profissional no seu processo de recolocação.

Exemplos de má condução no processo de demissão são relatados por outro entrevistado: “Fui comunicado da demissão de forma abrupta, no meio do pátio da empresa, sem rodeios.” (VI, 30 anos, engenheiro mecânico. Permaneceu na empresa por 04 anos e ficou desempregado por 02 meses. Solteiro, mora com os pais. Renda familiar de 10 a 20 salários. Atuava em uma fabricante de tintas em Porto Alegre).

Quanto a sua reação, VI descreve: “Fiquei sem chão. Um absurdo! Foram 04 anos de plena dedicação e, de uma hora para outra, fizeram o que queriam, sem me dar nenhuma oportunidade.” O entrevistado também informa que a companhia não se preocupou com as percepções do funcionário: “E não me ‘deram’ os motivos. Foi de

uma forma ‘truncada’ e ‘desconexa’... Balela !. Não tive nem o direito de uma entrevista de desligamento”. Quanto à percepção que VI levará da empresa: “Acredito em intrigas e medo da minha ascensão profissional dentro da empresa. Minha chefia não me dava suporte”.

Quanto ao sentido emocional da demissão, de um modo geral, muitos entrevistados relatam seus sentimentos de tristeza e mágoa, porém, o entrevistado a seguir busca em sentimentos de autoconfiança uma forma de superar essa adversidade, conforme Caldas (1999, 257) reforça como moderador do sentimento negativo da demissão. O entrevistado VI desabafa: “Estou me sentindo ‘um nada’, mas entendi, depois, que a empresa perdia muito mais. Ainda não encontraram ninguém do meu nível para substituição. Todo o conhecimento que eu tinha, levei comigo”.

Por essas últimas declarações, percebe-se que as empresas não se preocupou com a imagem que o funcionário levará de sua experiência na companhia para o público externo. Uma entrevista de desligamento, além de propiciar ao funcionário a exposição da “sua versão para os acontecimentos”, deixará claro os motivos do desligamento, permitindo ao funcionário corrigir eventuais falhas na sua próxima atividade profissional.

De modo geral, a recolocação dos entrevistados ocorreu com algumas perdas de benefícios e/ou de salários em relação ao seu último emprego. Em relação ao seu novo emprego, VI comenta: “Já estou trabalhando, mas ganho muito pouco, fiquei desempregado 03 meses”.

Em relação à mudança na sua postura profissional, grande parte dos entrevistados declarou que os traumas levados de um processo de demissão mal-conduzido ocasionaram certas mudanças de atitudes e cuidados em relação ao novo emprego. O entrevistado VI conclui

“Mudou sim, acredito que eu deva ‘mostrar’ o meu trabalho e a minha capacidade para o maior número de pessoas, e de preferência, àqueles que têm o poder de decidir quem fica e quem sai de uma empresa. Caso contrário, é a palavra de um chefe, contra a de um subordinado”.

Percebe-se que, por esse relato, conforme o referencial teórico abordado nesse trabalho, que os sentimentos de queda da auto-estima e amargura são aflorados quando o desligado comenta a sua experiência. Outro ponto é que a recolocação, muitas vezes, acontece somente mediante a redução de salários. O profissional, pela necessidade de

uma fonte de renda, acaba aceitando uma nova colocação por um salário inferior ao recebido no seu antigo emprego.

Também se observa que alguns profissionais aceitam empregos abaixo de suas habilidades.

“Fui informada no final do expediente. Fui chamada na sala do gerente da fábrica, para comunicar. Eu imaginava que fossemos distribuir as tarefas das minhas férias, pois dia 02/02 estaria saindo de férias. Tive uma reação de desgosto, ‘nojo’, ‘usada’, raiva. Pois disseram que SP estava reformulando o quadro e chegaram à conclusão de que necessitavam de uma secretária que fizesse ata de reunião, quando sabia que, ‘no fundo’, que isso era para que eu não me sentisse tão pior. Não me informaram os reais motivos, pois acredito que inventaram essa desculpa porque eu estava tendo um relacionamento mais forte com o setor de recursos humanos que fica em São Paulo. Acredito que o gerente da fábrica ficou com medo, pois eu estava sendo um elo para que os gerentes de São Paulo soubessem a maneira como a fábrica é gerenciada, a qual vai contra todas as normas e regras que a empresa estabelece para a mídia. Eles mantiveram a assistência médica e odontológica por 1 mês.” (MA, 26 anos, administradora de empresas. Trabalhava há 02 anos e meio na empresa. Ficou 1 mês desempregada. Renda familiar entre 05 e 10 salários. Solteira, sem filhos, mora com os pais)

Novamente, a versão do demitido reforça sentimentos como raiva e desgosto, principalmente pela forma como a demissão ocorreu e pela falta de transparência sobre os reais motivos do desligamento.

Quanto à percepção da empresa após a demissão, a entrevistada MA descreve que:

“Nenhum diretor questionava a maneira como era gerenciada a empresa, devido esta regional ser a mais rentável do Brasil. No entanto qualquer empresa torna-se rentável quando não cumprem as leis trabalhistas, normas, procedimentos. Puxa! Uma fábrica com 80 pessoas e não existir um cargo oficial de recursos humanos é de se duvidar o que está acontecendo”.

A entrevistada argumentou, também, que a empresa atuava em um ramo extremamente lucrativo e cuja demanda por seus produtos era bastante superior à oferta, de modo que sua performance dependia muito mais de um incremento da produção do que de boas práticas de relacionamento de pessoal, uma vez que “toda sua produção era absorvida pelo mercado”. Conforme esse depoimento, a área de recursos humanos dessa empresa atuava somente nas funções burocráticas e financeiras da área de RH (tarefas ligadas apenas a pagamento de salários e outras funções operacionais). Havia uma carência muito grande nos aspectos ligados a treinamento, desenvolvimento de pessoal e motivação de equipes.

Quanto aos sentimentos da entrevistada em relação à empresa, MA descreve:

“Estou me sentindo muito mal (fracassada, inútil), pois sei que dei o meu melhor e mudei muitas coisas para o melhor. Os funcionários me elogiavam o tempo inteiro e acreditavam no meu trabalho. Acho que o gerente da fábrica não gostou dessa aproximação dos funcionários, pois sob as necessidades, eu tentava fazer melhorias e, para isso, utilizava o meu elo com São Paulo para poder trazer benefícios para Porto Alegre”.

Quanto à recolocação e postura profissional, ela declara:

“Estou trabalhando como temporária. Demorei um mês para me recolocar. Estou em uma empresa que é o oposto da anterior. O qual a gestão de pessoas é realmente utilizada para todos os funcionários. Sinto-me mais madura. No início, eu mudei minhas atitudes. Estava com muito medo de me expor. Estou retomando a confiança agora. Não me exponho tanto como antes. Penso duas vezes antes de falar. Não me sinto tão criativa como antes.”

Ficou visível nesse depoimento que o comportamento em relação à nova colocação foi alterado em virtude da experiência da demissão, e as mudanças nos hábitos comportamentais levaram à redução de algumas habilidades do entrevistado, como envolvimento nos empregos futuros, exposição, participação e criatividade.

A experiência demonstrada abaixo aponta para uma situação bastante adversa. Diferentemente das declarações anteriores, abaixo, está relatada uma situação de demissão onde a empresa deixou de existir.

“Não fui comunicada sobre minha demissão. Meu desligamento da empresa ocorreu em um dia normal de trabalho. Pela manhã, chegando ao local de trabalho, as portas estavam fechadas. Imediatamente, entrei em contato por celular com os demais gerentes e, para minha surpresa, alguns ficaram sabendo do fechamento da empresa por mim. Fiquei numa situação de total inércia. Sentei na escada e comecei a ligar para os diretores e, para meu desespero, a mensagem dizia: ‘Este telefone está programado para não receber chamadas’. Esperei alguma movimentação no local, mas nada aconteceu. Todos sumiram: diretores, administrativos, moto boys, e tantos outros que ali trabalharam por mais tempo que eu. Foi quando a casa caiu. Acredito que a empresa faltou com seriedade, competência e humanidade. Me senti traída em todos os sentidos. Deixei de viver muita coisa, principalmente com a minha filha, para que tivéssemos os resultados exigidos pela Matriz durante estes quatro anos. Chorei muito, de raiva.” (SI, 42 anos, Trabalhava há 04 anos na empresa e está desempregada há 10 meses. Solteira, possui 01 filho. Atuava no ramo financeiro de uma cooperativa que, simplesmente, fechou as portas. Em virtude disso, não conseguiu receber nem o seguro desemprego).

Essa experiência relata a importância dada ao emprego por essa entrevistada que, muitas vezes, abdicava de sua convivência familiar em função do comprometimento com a empresa e, após esse fato traumático, ela descreve que a sua postura em relação ao próximo emprego será bastante diferente:

“A principal mudança [na atitude profissional] foi uma análise mais segura da proposta da empresa, para não cair em mais uma cilada. E quanto ao aspecto profissional, a vontade de investir mais em cursos de aperfeiçoamento, pois em função da minha idade, tenho que estar apta às

diversificações e segmentos oferecidos, para que eu possa me candidatar e almejar uma colocação.”

A busca pela superação é identificada quando o indivíduo percebe a necessidade e importância de qualificação, reforçada pela dificuldade de recolocação acima dos 40 anos, conforme exemplo do profissional abaixo destacado.

“Fui informado pessoalmente. O Diretor apresentou uma carta do meu Chefe de São Paulo. Tive uma reação de naturalidade. Só achei estranho, pois nenhum motivo foi alegado. O trabalho estava sendo elogiado pela Diretoria. Havia na empresa um contexto de desmandos, com algumas áreas bem estruturadas e outras com confusões. Gente sem a qualificação devida para exercer alguns cargos. Foi confirmando o que eu pensava, porque tinha presenciado outros desligamentos que considerava inoportuno e, no meu caso, não esperava nada diferente disso. Eles mantiveram a assistência Médica por 6 meses. Hoje, já estou trabalhando. Minha recolocação demorou dois meses. O importante é estar “empregável”, e isto eu sempre tive ciente, pois possuo dezenas de cursos e duas faculdades, além da experiência do dia-a-dia. Realizo meu trabalho da melhor forma possível, com embasamento técnico, postura profissional, visando o conjunto da Empresa, e não resistir às mudanças.” (FE, 44 anos, administrador e economista. Atuou há 11 anos de empresa, demitido após ter sofrido de uma grave doença que o deixou hospitalizado durante 1 ano e meio, retornou ao trabalho e ficou por mais 1 ano até que o demitiram. Ficou desempregado por 2 meses. Atua no ramo financeiro. Casado, 02 filhos, possui renda familiar de mais de 20 salários).

A superação é identificada em conjunto com o nível de qualificação desse profissional e está diretamente ligada ao tempo de recolocação. Quanto mais rápido o profissional consegue um novo emprego, mais rápido ele supera as adversidades que enfrentou no período em que ficou desempregado. Essa constatação ficou evidenciada também com outros entrevistados, conforme abaixo.

“Mediante apresentação de carta de demissão, fui comunicado o meu desligamento. Não fiquei muito surpreso, pois a Gerente imediata demonstrava não gostar muito de minha pessoa. Ela não me deu muitas explicações, só alegou que eu estava desmotivado e que não era bom permanecer na empresa desta forma. Fiquei triste por deixar uma empresa onde trabalhei por 6 anos da maneira que foi, mas de certa forma me senti feliz pois o ambiente de trabalho era muito ruim. O setor de gestão de pessoas não tem a menor noção do que se passa dentro da instituição e que os colaboradores da empresa são carentes de uma maior atenção por parte deste departamento. Acho que fui injustiçado. A interpretação de uma pessoa que havia chegado a pouco tempo pesou mais que os 6 anos de empresa que eu tinha, além de toda a confiança que havia na minha pessoa por ocupar o cargo que ocupava. O plano de saúde foi mantido por 30 dias, em razão de ter sido descontado a mensalidade do mês e de eu ter reivindicado este benefício, caso contrário não teria ganhado nada. Fiquei exatamente 43 dias parado” (CA, 28 anos, estudante de administração. Com 06 anos de empresa, ficou desempregado por 43 dias. Solteiro, morava com os pais. Renda familiar de 5 a 10 salários, atuava no ramo financeiro)

Percebemos que a preocupação intrínseca ao indivíduo permanece na lembrança. O termo “parado” reflete que o profissional se sentia incomodado com aquela situação, o que com que ele buscasse uma nova colocação rapidamente.

“Fui informada com a maior ‘maturidade’ e tranquilidade. Não fui pega de surpresa porque a empresa estava passando por uma reestruturação após um processo de fusão. Percebi uma certa imaturidade no que diz respeito às práticas de RH. Fiquei chateada, por estar sendo desligada e por não ter conseguido desenvolver um trabalho melhor, com mais tempo, mas ao mesmo tempo aliviada, pois há alguns meses estava percebendo uma certa indiferença com relação ao meu trabalho. Além disso, a pessoa de RH a quem eu me reportava esta sendo constantemente ‘grossa’ e indelicada na maneira de fazer o acompanhamento do meu trabalho. Não acho isso legal, e por isso digo que foi um alívio sair daquele ambiente. Só não gostei da postura que algumas pessoas estavam tendo com relação ao meu trabalho, ou seja, de indiferença por já saberem que eu seria desligada. Acredito que tenha ficado um pouco mais madura com relação à postura em ambiente de trabalho. Cada empresa exige uma postura, tem as suas regras, os seus valores. Aos poucos, estou aprendendo a ser flexível o bastante para me adaptar aos diferentes estilos de empresa e de lideranças. Agora, já estou trabalhando. Levei 2 meses e meio para me recolocar. Estou super bem colocada em uma empresa multinacional, a segunda maior do ramo de alimentos. Estou com um grande desafio, de ser a única pessoa de RH – linha de frente – na região do RS e SC. Atendo a área de vendas da empresa, portanto está sendo bastante dinâmico e exigindo uma postura muito mais estratégica do que operacional, mostrando uma maturidade legal da empresa com relação ao RH. Estou acreditando muito neste trabalho!” (MI, 28 anos, psicóloga. Trabalhou por 10 meses na empresa e demorou 02 meses e meio para sua recolocação. Casada, sem filhos. Possui renda familiar superior a 20 salários)

As três últimas entrevistas refletem que a demissão é inerente a qualquer tipo de pessoa e de formação. No entanto, os profissionais mais qualificados possuem uma visão um pouco diferenciada do processo de demissão e, também, são mais facilmente recontratados.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram realizadas 18 entrevistas com profissionais de diferentes perfis. Embora, estatisticamente, seja um número relativamente pequeno para qualquer conclusão definitiva sobre o assunto demissão, ainda assim essa pesquisa permitirá obter algumas conclusões importantes a cerca do processo demissional.

No primeiro momento, imaginava-se que pessoas com maior grau de instrução receberiam maior atenção e melhores conduções no processo de demissão através da empresa que demitia. Após a conclusão da pesquisa, percebeu-se que, em todos os relatos apresentados, as práticas das empresas “pecavam” na condução do processo de demissão. Embora tenha que ser considerado que a demissão gera sentimentos negativos do funcionário em relação ao seu antigo empregador, e essas respostas não são isentas dessas percepções, ainda assim, é possível concluir que o processo de demissão, na maioria das vezes, não foi bem executado.

A imagem que o funcionário levaria da empresa que o demitiu, apesar dos sentimentos descritos acima, poderia ser melhorada através de uma condução mais humana e atitudes de apoio ao ex-colaborador. Na maioria dos casos, fica nítido que a empresa pouco se preocupou em manter sua imagem positiva junto ao funcionário demitido, que apesar de demitido, muitas vezes, continuará sendo consumidor dos produtos da empresa. Além disso, esse funcionário pode influenciar negativamente a imagem da empresa no mercado.

A manutenção de benefícios por um determinado período após a demissão foi oferecida por apenas uma das empresas citadas nas entrevistas. Nos demais casos, a suspensão de todo e qualquer direito ocorreu imediatamente após o desligamento do

colaborador, sendo que, em um dos casos, por motivo de “fraude”, não foram sequer garantidos os direitos básicos da rescisão (como fundo de garantia, aviso prévio e seguro desemprego).

Infelizmente, nenhum dos entrevistados citou exemplos de empresas como Kaiser, Kodak, Danone e Parmalat, que conduziram o processo de demissão de forma mais humano. Essa última teve a preocupação de proporcionar qualificação ao funcionário que seria desligado, em todos os níveis da unidade que seria fechada, através de um programa de *outplacement*.

As boas práticas evidenciadas não foram citadas pelas pessoas entrevistadas, mas sim de pesquisa realizada na internet onde se buscou empresas conhecidas que utilizavam de procedimentos como *outplacement*. A preocupação inicial era observar como as empresas devem agir no processo de demissão. Mas observou-se que são poucas as condutas e procedimentos relacionados a este tema.

Desta forma, a colaboração deste trabalho será de tentar mostrar aos gestores a importância de manter a preocupação com o colaborador, não só enquanto funcionário, mas também quando ocorrer demissões. A empresa deve ter a consciência de ao desligar um colaborador além do fator financeiro ele sofre com inúmeros sentimentos que podem ir desde o impacto inicial até condições de profunda depressão e impotência frente ao mundo.

O objetivo deste trabalho é subsidiar gestores a implantar em suas empresas procedimentos mais humanos, onde a empresa, num primeiro momento, tente evitar o desligamento, e se não for possível, pelo menos oportunize a este funcionário condições de buscar uma nova colocação no mercado de trabalho.

O sucesso de uma organização depende exclusivamente das pessoas que fazem parte dela. Assim, reter talentos e reduzir índices de rotatividade são os primeiros passos para uma o sucesso de uma organização.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIGOS DO EMPREGO, Instituto. **Culpa é um dos sentimentos que mais aflige o demitido.** Disponível em: <http://www.amigosdoemprego.org.br/artigos>. Site visitado em 18/04/2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2001, 4ª Edição

BUENO, Wilson Costa. **Artigo: Comunicação como Inteligência Empresarial.** Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/artigointeligwilbueno1.htm>. 2004. Site visitado em 30/06/2007

CALDAS, Miguel. WOOD JR. Thomas. **A Transformação e Realidade Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1999, 2ª Edição

CATHO. **Artigo: Demissão Responsável.** Datado de 10/10/2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh>. Site visitado em 10/05/2007

_____. **Artigo: Empresa Socialmente Aceitável.** Datado de 19/12/2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh>. Site visitado em 10/05/2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1993, 4ª Edição

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1997, 4ª Edição

CORDEIRO, Laerte Leite. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipe.** São Paulo: Gente, 2002, 2ª Edição

Dieese. **Pesquisa de Emprego e Desemprego em Porto Alegre.** Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/poa/pedpoa.xml#>. Site visitado em 07/07/2007

DRUCKER, Petter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1998, 5ª Edição

DUTRA, Beneticto Ismael Camargo. **Artigos em Destaque: Ambiente de Trabalho.** Disponível em: <http://www.socultura.com>. Site visitado em 22/07/2007.

EXAME. **A Empresa do Novo Milênio: Trabalho x Família.** Suplemento Especial nº VI, Integrante da Edição 701. 2001

EXPRESSO EMPREGO. **Artigo: Aproveite o Desemprego.** Disponível em: <http://clix.expressoemprego.pt>. Site visitado em 18/04/2007

FERNANDES, Francisco. LUFT, Celso Pedro. GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo.** São Paulo: Globo, 1991, 17ª Edição

FOLHAONLINE. Folha de São Paulo: **Impacto na saúde pode durar até dois anos após a demissão.** Matéria datada de 05/12/2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1950.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

_____. **Empresas adotam demissão humanizada.** Matéria datada de 05/12/2002. Disponível em: <http://folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1948.shtml>. Site visitado em 18/04/2007.

GLOBO, Rede. **Reportagem sobre Emprego de 09/04/2007.** Disponível em: <http://jornalhoje.globo.com/JHoje/0,19125,3069-p-888-0,00.html>. Site visitado em 09/04/2007

GUIMARÃES, Gilberto. **Entrevista concedida ao programa Jornal Hoje, da Rede Globo de Televisão em 09/04/2007.** Disponível em: <http://jornalhoje.globo.com/JHoje/0,19125,3069-p-888-0,00.html>. Site visitado em 09/04/2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Natureza e Fontes do Conhecimento em Administração.** Janeiro, Fevereiro e Março de 2000. FECAP e FEA/USP. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm. Site visitado 07/06/2007.

OLIVEIRA, Thais Fátima de L. **Artigo: Rotatividade de Pessoal – Turnover.** Datado de 12/11/2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros>. Site visitado em 21/07/2007

PEDROSA, Paulo. **Outplacement.** Disponível em: <http://www.paulopedrosa.com.br>. Site visitado em 15/06/2007

SÁ, Rafael Taddei. **O Dever do Estado. Série: Pensamentos Liberais – Volume X.** Porto Alegre: IEE, 2006

WIKIPEDIA. Enciclopédia On-Line. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>. Site visitado em 07/07/2007

ANEXO I- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DEMITIDO

Nome:

Profissão:

Área de atividade:.

Data da demissão:

Tempo de permanência na empresa:

Estado civil:.

Sexo () F () M

Escolaridade:

Você é o principal responsável pelo sustento do seu lar?

Qual era a renda Familiar quando você estava trabalhando?

() Menos de 1 salário mínimo

() De 1 a 3 salários mínimos

() De 4 a 6 salários mínimos

() De 7 a 11 salários mínimos

() Mais de 12 salários mínimos

Como que te comunicaram o desligamento?

Qual foi sua reação?

Foram explicados os reais motivos da demissão?

Foram mantidos benefícios? Quais e por quanto tempo?

A empresa te auxiliou em algum processo de recolocação?

A empresa custeou ou te ofereceu algum curso de qualificação?

Qual sua percepção da empresa?

Emocionalmente, como se sentiu naquele momento?

Você se sentiu o se sente injustiçado?

Como se sente neste momento

ANEXO II - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.

- Modelo Básico:

Aspectos gerais:

Data da entrevista: / / .

Nome:

Data da Demissão:

Tipo de desligamento: () voluntária () Involuntária

Quais as razões para seu desligamento?

Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?

Os objetivos da companhia foram/ficaram claros para você?

Sua integração à equipe foi fácil? O que faltou? Como deveria ser feito?

Os benefícios motivaram-no de forma especial? O que falta no pacote de benefícios oferecido pela empresa?

A política de treinamento e de desenvolvimento é compatível com as exigências feitas a você no dia a dia? Ou melhor, a aplicação dos recursos em T&D é compatível com o que se espera de você? O que faltou?

O que você faria se trabalhasse no RH?

Seus problemas pessoais foram tratados de forma adequada pela chefia imediata?

Como avaliaria a política salarial de empresa?

E a política de carreira oferecida? Ela é clara? Moderna? Agressiva?

Com relação ao ambiente de trabalho:

O que você acha das instalações da empresa? Ela te proporciona o conforto desejado/necessário para o correto desempenho de suas atribuições?

E a localização?

E o relacionamento entre os colegas de trabalho?

Como você avaliaria a estrutura da empresa no que diz respeito às normas gerais? Ou melhor, você que a empresa pratica o que fala? É burocrática ou tem uma gestão moderna e motivadora?

E quanto às políticas gerais? Você as conhece? São compatíveis com as necessidades/desejos dos clientes? O que você mudaria/alteraria nas políticas gerais da organização?

Como você avaliaria a eficiência/eficácia da empresa? Você acredita que o cliente se sente atendido/respeitado e satisfeito a partir do nosso padrão de eficiência/eficácia?

Como você avaliaria o interesse da companhia pelo desenvolvimento dos funcionários? O que merece ser mudado?

Como você avalia o programa de qualidade da empresa? Ache que algo deve ser mudado?

Como você avaliaria os processos da área que fez parte? E a comunicação? E as relações entre os colegas?

Como você avaliaria a chefia:

No que diz respeito a apoio.

No que diz respeito à liderança.

No que diz respeito a conhecimento.

Você poderia ter sido bem sucedido em outro cargo? Qual? Por quê? Você acredita que o RH poderia ter agido de forma mais proativa a fim de minimizar o impacto de sua saída?

Fonte: Interativa (www.interativa.com.br)

ANEXO III - A SAGA DO DEMITIDO

Foi numa sexta-feira
Ao final do expediente
Que a secretária avisou:
O diretor o chama, é urgente!

Pensei logo no plano
De metas pro ano que vem,
Na certa é aplauso do chefe
Pra quem trabalhou tão bem.

O diretor, educado,
Com um café me brindou,
Mas foi direto ao assunto:
Seu tempo conosco acabou!

Lamentou profundamente,
Mas nada podia fazer:
A decisão vem de cima,
Só me resta obedecer!

Voltei para minha sala,
Nem sei como lá cheguei
E com medo, mágoa e raiva
Sentei na cadeira e chorei!

Passado o primeiro choque
Pouco a pouco revivi
E sozinho com minha dor
Sobre tudo refleti.

Prata da casa eu me via,
Há quinze anos ou mais,
Uma carreira ascendente,
Dos melhores profissionais.

Foi quando então a empresa
Pela sua consultoria
Trouxe em muito má hora,
A tal reengenharia.

Funções foram extintas,
O organograma encolheu,
Os processos mudaram
E a Burocracia morreu.

Os salários mais altos
E os cargos gerenciais,
Muitos foram pra rua,
Tudo sem volta, jamais!

Agora até eu demitido
Por culpa, é claro, da empresa,
Que nunca me cobrou nada
E me faz tal surpresa.

E fui refletindo, pensando,
Até que afinal me ocorreu

Foi só a empresa culpada
Ou culpado fui também eu?

Será que o Inglês
Do qual nunca quis saber
Que limitou minhas chances
E o emprego me fez perder?

Ou terá sido o desprezo,
Medo, quase pavor,
Daquela máquina burra
Chamado computador?

E os cursos oferecidos
Dos quais sempre escapei?
Seria por falta deles
Que na rua acabei?

Não, razão maior do que todas
Foi a simples constatação
De que fiquei no passado.
Fugi da renovação.

Somos ambos culpados,
A empresa assim como eu,
Por não evitar a tempo
O que afinal ocorreu.

Enfim, agora já é tarde,
Não há mais o que fazer.
É levantar a cabeça
E continuar a viver.

Vou contar com a família,
Que saberá me ajudar.
E partirei logo em busca
De ao sol um melhor lugar.

E ao terminar estes versos
Da saga do demitido
Ofereço dois simples conselhos
Que, espero, façam sentido.

A você, executivo,
Com toda a sinceridade,
Mantenha sempre no alto
Sua empregabilidade.

E pra você, ó empresa,
Me cabe recomendar:
Acompanhe de perto o seu time
Pra não ter que dispensar.

Laerte Leite Cordeiro, 1996
(extraído do Manual de gestão de
pessoas e equipes, p 45,46,47)

