



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

**NEYLA MARIA DO NASCIMENTO SILVA**

**DEMISSÃO RESPONSÁVEL – UM COMPARATIVO ENTRE TEORIA E  
REALIDADE PRÁTICA**

Brasília  
2017

**NEYLA MARIA DO NASCIMENTO SILVA**

**DEMISSÃO RESPONSÁVEL – UM COMPARATIVO ENTRE TEORIA E  
REALIDADE PRÁTICA**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc. Fabyola Nóbrega Simonassi.

Brasília  
2017

**NEYLA MARIA DO NASCIMENTO SILVA**

**DEMISSÃO RESPONSÁVEL – REFLEXOS SOBRE O EMPREGADO E  
SOBRE A IMAGEM CORPORATIVA**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc. Fabyola Nóbrega Simonassi.

Brasília, 21 de junho de 2017.

**Banca Examinadora**

Maria da Graça Miranda de França Monteiro

Tânia Cristina da Silva Cruz

## RESUMO

O estudo objetivou por meio de pesquisa bibliográfica exploratória e estudo de caso do processo demissional de uma Empresa de Entretenimento tecer apreciações sobre o impacto da demissão na vida do colaborador, assim como demonstrar os reflexos dos programas de demissão responsável sobre os indivíduos e sobre as organizações. A partir da comparação entre as teorias levantadas neste trabalho e o estudo de caso proposto, foi possível atingir os objetivos do presente estudo: avaliar a importância dos processos adotados atualmente para assistir o colaborador no desligamento; elucidar quais os impactos que a ausência desses processos acarreta na saúde física e mental do indivíduo; aumentar o entendimento das consequências de um processo de demissão; saber como outras empresas direcionam esse processo e identificar informações que possam ser usadas como parâmetros de comparação. Para tanto buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos no que tange o papel da Gestão de Pessoas na atualidade, assim como a relação da Gestão de Pessoas com o processo de demissão. Após essa fase, foi realizada pesquisa a respeito de como acontece o processo de desligamento de funcionários em uma Empresa de Entretenimento e Lazer, cujo nome e informações terão a confidencialidade preservada nesse trabalho. Dessa forma, foi possível traçar um paralelo entre teoria e prática, buscando uma proposta de aperfeiçoamento para o processo de demissão a ser seguido por essa e outras empresas. Após análise, ficou constatado que a Empresa de Entretenimento e Lazer está 100% em desacordo com os pontos avaliados neste trabalho. Assim, dos 7 pontos analisados neste trabalho nenhum item é praticado. Como resultados deste trabalho, essa pesquisa demonstra que a Demissão Responsável é mais do que uma simples ação de Recursos Humanos, ela se firma num conceito que provoca enraizamento de uma postura empresarial focada no relacionamento com seu capital humano, afetando positivamente a imagem organizacional. Além disso, faz-se necessário o alinhamento das estratégias de comunicação com o RH para que o processo tenha um desfecho satisfatório. Por fim, concluiu-se que os processos de demissão precisaram ser desenvolvidos num contexto integrado e minucioso, promovendo melhorias constantes e contribuindo para a construção de uma imagem organizacional responsável.

**Palavras-chave:** Demissão. Desemprego. Impactos da Demissão. Demissão Responsável.

## ABSTRACT

The study aimed at evaluating the impact of dismissal on the employee's life, as well as demonstrating the consequences of responsible dismissal programs on individuals and organizations. From the comparison between the theories raised in this study and the proposed case study, it was possible to achieve the objectives of the present study: to evaluate the importance of the processes currently adopted to assist the employee in the disconnection; To elucidate the impacts that the absence of these processes entails on the physical and mental health of the individual; Increase understanding of the consequences of a dismissal process; Know how other companies direct this process and identify information that can be used as comparison parameters. In order to do so, we sought to deepen the theoretical knowledge regarding the role of People Management in the present, as well as the relationship of People Management with the dismissal process. After this phase, research was carried out on how the process of dismissing employees in an Entertainment and Leisure Company, whose name and information will be kept confidential in this work, was carried out. In this way, it was possible to draw a parallel between theory and practice, seeking a proposal of improvement for the process of dismissal to be followed by this and other companies. After analyzing, it was verified that the Entertainment and Leisure Company is 100% in disagreement with the points evaluated in this work. Thus, of the 7 points analyzed in this work, no item is practiced. As results of this work, this research demonstrates that Responsible Dismissal is more than a simple Human Resources action, it is based on a concept that rooted a business posture focused on the relationship with its human capital, positively affecting the organizational image. In addition, it is necessary to align communication strategies with HR so that the process has a satisfactory outcome. Finally, it was concluded that the dismissal processes needed to be developed in an integrated and meticulous context, promoting constant improvements and contributing to the construction of a responsible organizational image.

**Key words:** Resignation. Unemployment. Impacts of Resignation. Responsible dismissal.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	12
1.1 O papel da Gestão de Pessoas na atualidade .....	15
1.2 Gestão de Pessoas e o processo de demissão .....	16
<b>2 O DESEMPREGO NO BRASIL</b> .....	17
2.1 A demissão e os seus impactos .....	20
<b>3 DEMISSÃO RESPONSÁVEL</b> .....	25
3.1 Reflexos da Demissão Responsável sobre o empregado e sobre a imagem corporativa .....	29
<b>4 Estudo de caso: Processo Demissional de uma Empresa da área de Entretenimento e Lazer</b> .....	32
4.1 Empresa de Entretenimento e Lazer X Teoria .....	34
4.2 Proposta de melhoria no Processo de Demissão da Empresa de Entretenimento e Lazer .....	42
<b>CONCLUSÃO</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
<b>ANEXO A OIT prevê que nº de desempregados no Brasil chegará a 13,6 milhões em 2017</b> .....	50
<b>ANEXO B Desemprego ainda deve subir mais em 2017, antes de começar a cair</b> .....	51
<b>ANEXO C OIT: Um em cada três novos desempregados no mundo em 2017 será brasileiro</b> .....	52
<b>ANEXO D Brasil responderá por 35% dos novos desempregados do mundo em 2017</b> .....	54
<b>ANEXO E Os procedimentos para o desligamento</b> .....	55
<b>ANEXO F Demissão Responsável</b> .....	57
<b>ANEXO G Como demitir pessoas</b> .....	59

## INTRODUÇÃO

Em momentos de crise, as organizações enfrentam tempos conturbados na economia e as empresas modernas têm buscado novas formas de aplicar programas de reestruturação, visto que os impactos sociais e individuais decorrentes de demissões estão cada vez mais evidentes. Todas estas mudanças atraem importantes reestruturações, novas ideias, novas formas de trabalho, novas competências e uma nova Gestão de Pessoas.

A disseminação dos enxugamentos de pessoal tem proposto a compreensão de como são dirigidos os processos de demissão nas organizações e com isso surge o objetivo de analisar a importância do acompanhamento e preparação dos profissionais para encarar um processo de desligamento e ruptura com o mercado de trabalho.

A relevância desse estudo é percebida na tentativa de evidenciar a importância da implantação de políticas e práticas de demissão responsável no modelo de gestão de pessoas, tanto para a imagem das organizações, como para os colaboradores desligados e remanescentes.

Objetiva-se nesse estudo promover a reflexão sobre os efeitos que a demissão pode causar nos indivíduos que passam por esse processo, despertando as empresas para a responsabilidade de oferecerem apoio aos profissionais desligados, através de uma revisão sistemática de artigos referentes ao tema e entrevistas com pessoas que passaram recentemente por um processo de demissão projetando elucidar interrogações como: “Qual a importância dos processos adotados atualmente para assistir o colaborador no desligamento e quais os impactos que a ausência desses processos acarreta na saúde física e mental do indivíduo?”.

A contemporaneidade do tema traz veemência para a pesquisa, aguçando os pensamentos e voltando olhares para esse contexto. Esse estudo pode colaborar na identificação de boas práticas e condições mais assertivas para que as empresas defrontem um processo de desligamento.

Espera-se também apresentar modelos de programas de gestão adotados pelas organizações para minimizar o desgaste gerado pelas demissões,

que prestam apoio aos profissionais em fase de desligamento, com ênfase na compreensão das ansiedades despertadas nessa fase.

Revisando publicações acerca da condução dos processos demissionais no Brasil e da aplicação da Demissão Responsável nas organizações, a pesquisa busca contribuir na implementação da prática e na construção de novos estudos tencionados nesse eixo.

O presente trabalho se constituiu de uma pesquisa bibliográfica exploratória, investigação teórica de artigos publicados na internet e revistas, além dos indexadores BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), Scielo e Periódicos CAPES, resultando numa pesquisa documental. A visita a bibliotecas foi fundamental, bem como o tempo destinado à localização de artigos na internet, em sites de busca e também em páginas voltadas a atualidades da área de Gestão de Pessoas.

As bases foram acessadas entre os meses de dezembro de 2016, janeiro e fevereiro de 2017, considerando artigos, anais, dissertações e monografias inerentes ao tema proposto, havendo sempre a verificação do título e conseqüentemente a leitura do resumo para constatação da correlação entre os temas, sendo eles: Demissão; Os impactos da demissão no indivíduo; Demissão Responsável e Reflexos da Demissão Responsável.

Os principais objetivos da pesquisa visam aumentar o entendimento das conseqüências de um processo de demissão, saber como outras empresas direcionam esse processo, identificar informações que possam ser usadas como aprendizado e apresentar fontes reais que possam ser usadas como parâmetros de comparação. Não foi utilizado nenhum tipo de pesquisa experimental, o conteúdo das informações obtidas pelos meios apontados proporcionou uma pesquisa factível, possibilitando o estudo e aprofundamento sobre o tema proposto nesta monografia.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se breve histórico sobre o modelo de Gestão de Pessoas, abordando o papel da Gestão de Pessoas na atualidade e interligando a Gestão de Pessoas com os processos de demissão. O segundo capítulo proporciona uma análise de dados expressivos sobre o desemprego no Brasil e os impactos decorrentes no contexto atual. No terceiro capítulo são



apresentados conceitos e relevâncias sobre a Demissão Responsável, seus reflexos sobre o empregado e o que reverbera na imagem corporativa e a relação desse programa com as organizações. Por fim, o quarto e último capítulo traz o estudo de caso referente a uma Empresa da área de Entretenimento e Lazer e como está estruturado o processo de demissão nessa empresa. São apresentados os paralelos da pesquisa, com uma proposta de melhoria a ser seguido por essa e demais empresas do mercado.

As considerações finais da pesquisa contrapõem a realidade com os objetivos propostos, despertando o mundo corporativo em geral sobre a magnitude dessa problemática, visto que o estudo sobre os impactos de enxugamentos e demissões ainda é incipiente.

## 1 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual as organizações se estruturam para gerenciar e nortear o comportamento humano no trabalho. Para isso, as empresas definem estratégias, políticas e métodos de gestão. Através desses mecanismos, diretrizes são criadas e orientam os estilos dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar (FISCHER, 2002).

Chiavenato (1999) expõe a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado. O modelo centralizado é caracterizado pelo incentivo a especializações dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental. Enquanto o segundo modelo, descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno.

Fisher (2002) classifica grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, por competências.

O modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal surgiu como consequência do movimento de administração científica, em que a gestão era voltada para eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. Esse conceito reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos. O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujo custos deveriam ser

administrados tão racionalmente quanto os outros fatores de produção. No entanto, a partir dos anos 1920 os pressupostos tayloristas continuam sendo adotados por praticamente todas as empresas, enquanto que a teoria avança em outra direção. Elton Mayo e seus seguidores estariam promovendo as primeiras experiências de contato mais intenso entre a administração e a psicologia, determinando uma nova fase histórica da administração de recursos humanos (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, emergiu com o surgimento da Escola de Relações Humanas, a qual se iniciou nos anos de 1960 e 70 e foi marcado pelo pensamento predominante como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Segundo Gil (2001), esse movimento foi idealizado por Elton Mayo e surgiu da verificação da necessidade de se levar em consideração a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com isso, o foco exclusivo da tarefa, nos custos e no resultado imediato da produção mudou para a atenção sobre o comportamento das pessoas. Uma das principais contribuições desse modelo foi descobrir que a relação entre empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha, o foco de atuação se concentrou no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Dessa forma esse modelo se articula em torno dos binômios envolvimento e motivação, fidelidade e estabilidade e assistência e submissão (FISHER, 2002).

A área de gestão de pessoas assume um novo papel na era atual, na qual cada vez mais se volta aos objetivos, missão e resultado das organizações. Logo, o modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica irá balizar as tomadas de decisão, na busca e atração e manutenção de talentos capazes de impulsionar a mudança nas organizações (TAVARES, 2010).

De acordo com Fisher (2002), nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. Para Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um gap entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações

enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las. Essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Para utilizar essa abordagem, é preciso intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo.

Segundo Marras (2000), a gestão estratégica de pessoas é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

O modelo de gestão de pessoas articulado por competências surgiu com o advento da era da competitividade das mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nesse modelo, a vantagem competitiva, reengenharia e a reestruturação predominam na busca de estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais (FISHER, 2002).

De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, um valor superior. Um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

### **1.1 O papel da Gestão de Pessoas na atualidade**

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

Em concordância com Tachizawa (2006), a gestão de pessoas é um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual

em sua área, pelas atividades fim e atividades meio das organizações. A passagem da economia industrial para a economia da informação trouxe significativas mudanças no campo da gestão de pessoas. O modelo atual passa a ser pautado em valores, e não em regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. Para que uma organização possa introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, os trabalhadores devem estar motivados e treinados para tanto. Por isso, é necessário direcionar a gestão de pessoas de modo a evitar perda do investimento corporativo realizado pela organização.

Nessa nova era o papel da gestão de pessoas deve ser extremamente dinâmico e inovador, uma vez que vivenciamos a era do conhecimento, em que as habilidades e competências humanas agregam valores à organização. Com isso a gestão de pessoas precisa realizar ações que assegurem o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, com a implementação de atividades de capacitação, treinamento e participação, fazendo que os colaboradores estejam preparados para alcançar os objetivos das organizações (TAVARES, 2010).

## **1.2 Gestão de pessoas e o processo de demissão**

Caldas (2000) percebe a demissão como um acontecimento relevante na vida das pessoas, uma vez que na sua grande maioria independe da vontade do trabalhador. É um processo que requer planejamento, amadurecimento e cautela nas organizações. Nessa mesma linha, Macedo (1994) enfatiza que a demissão sem planejamento gerencial e sem o amparo de uma política de Recursos Humanos estruturada apresenta-se como uma das maneiras mais injustas e desumanas de conduzir um processo de demissão, embora essa seja ainda a forma mais utilizada por um grande quantitativo de organizações.

Bridges (1995 apud TOLFO, 2005, P.4) menciona que, em nossa sociedade, a produtividade das pessoas está associada ao emprego. Por isso, as mudanças no sentido de desvincular o emprego da vida dos colaboradores são muitos difíceis para os mesmos. O emprego é a garantia de identidade das pessoas

e as ajuda a estabelecer uma rede de relacionamento, mantendo o pensamento de úteis e importantes.

Seligman-Silva (1994) pontua que o trabalho tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto levar a distúrbios que se expressarão coletivamente em termos psicossociais e ou individuais.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 264) “as demissões podem causar profundo impacto na autoestima e na segurança dos envolvidos. Perder o emprego pode ser uma experiência angustiante.”

É evidente a importância do trabalho na vida das pessoas e na construção de sua identidade em diferentes esferas da sociedade, declara Caldas (2000). A demissão sem planejamento ou sem assistência pode prejudicar e muito o processo de retorno ao mercado de trabalho dos futuros desligados, afetando a saúde física e psicológica daqueles que estão em processo de desligamento, podendo também comprometer a produtividade daqueles que ficam na empresa pelo sentimento de revolta e medo de que aconteça o mesmo com eles. Observa-se ainda que os empregados remanescentes e os candidatos a emprego tem seu interesse afetado por uma organização a partir da ótica que a mesma direciona e lida com desligamento.

O processo de demissão na atualidade luta pela definição de um processo no qual a empresa estrutura um plano que vai desde o respeito ao profissional no momento do comunicado, com transparência e coerência, até a certeza de ser assistido, podendo lidar com a demissão com menos temor.

Para a empresa, as vantagens, segundo Terra (2008), são a garantia de uma imagem interna responsável e de valor, afetando positivamente a motivação dos funcionários que permanecem na empresa, além de propalar uma imagem externa de responsabilidade social. Isso contribuirá com a manutenção de boas relações com os ex-funcionários, reduzindo processos trabalhistas, além de ser mantida a continuidade das atividades até o momento necessário, diminuindo os riscos de ruptura nas operações.

## 2 DESEMPREGO NO BRASIL

<sup>1</sup>Segundo relatório lançado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a taxa mundial de desemprego deveria subir de 5,7% constatado em 2016 para 5,8% em 2017, representando um aumento de 3,4 milhões no número de pessoas desempregadas.

Ainda segundo o estudo “Perspectivas sociais e do emprego no mundo – Tendências de 2017”, de cada 3 novos desempregados no mundo em 2017, um será brasileiro.

Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) revelam que o desemprego está em 11,9%, índice apurado em novembro de 2016, com 12,1 milhões de pessoas vivendo essa situação.

<sup>2</sup>Projeções de consultorias Tendências e GO Associados, com base nas estimativas do mercado para o PIB (Produto Interno Bruto), apontam que só a partir de 2020 ou 2021 o Brasil deverá recuperar o nível de estoque de empregos formais que tinha no final de 2014, quando o país vivia uma situação considerada de quase pleno emprego.

Segundo projeções, o Brasil deve voltar a contratar mais do que demitir em 2017, mas o desemprego só deve ceder a partir de meados de 2018.

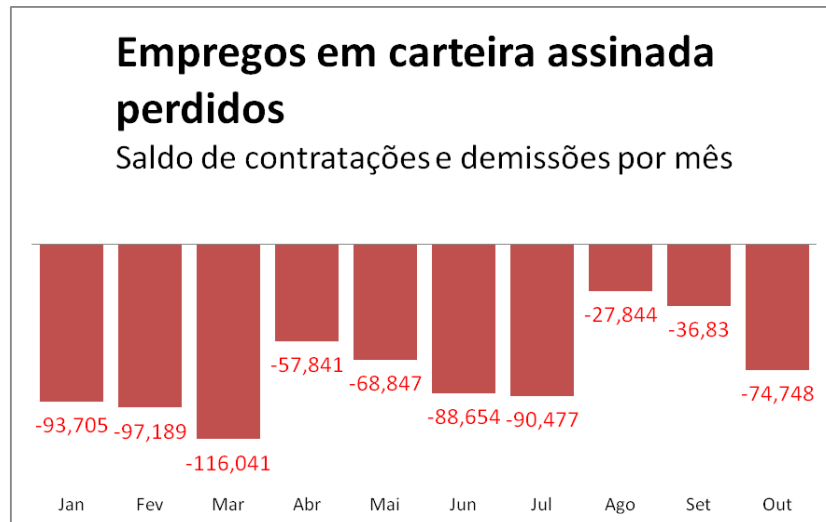
Em 2016, até outubro, foram eliminados mais de 751 mil postos de trabalho com carteira assinada, segundo os dados do Ministério do Trabalho. Ilustrado no gráfico abaixo. Somado aos 1,54 milhão de empregos perdidos formais em 2015, chega-se a uma baixa de cerca de 2,3 milhões de postos de trabalho em 2 anos.

---

<sup>1</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/oit-preve-que-n-de-desempregados-no-brasil-chegara-a-136-milhoes-em-2017.ghtml> (Anexo A desta monografia). Acesso em 21/01/2017

<sup>2</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-ainda-deve-subir-mais-em-2017-antes-de-comecar-a-cair.ghtml> (Anexo B desta monografia). Acesso em 02/12/2016

Gráfico 1 – Comparativo de Empregos com carteira assinada entre janeiro e outubro de 2016



Fonte: Caged/Ministério do Trabalho

Com base nessas estimativas a última vez que houve mais contratações do que demissões foi em março de 2015, quando foram criados 19,2 mil postos de trabalho.

Caldas (2000) explica que quando as empresas percebem queda de competitividade ou de atividade no mercado os dirigentes partem da premissa de que:

“... custos futuros são mais simples de prever do que receitas futuras. E nessa visão, os empregados são percebidos como itens de despesas, pois cortar custos com o desligamento de pessoal seria uma aposta segura no crescimento da receita líquida da empresa, e por extensão, nos lucros” (CALDAS, 2000, p. 60).

O país fechou outubro de 2016 com estoque de 38,9 milhões de empregos formais, frente a 41,2 milhões no final de 2014. Segundo o governo, outubro de 2016 foi o 19º mês seguido de fechamento de vagas formais, caracterizando mais demissões do que contratações na economia brasileira.

As demissões acontecem em um cenário de recessão da economia. O Produto Interno Bruto (PIB) caiu 3,8% em 2015 e ano passado o tombo foi de 3,5%.



No acumulado de janeiro a outubro, as demissões superaram as contratações em 751.816 vagas formais, segundo números oficiais divulgados pelo Ministério do Trabalho.

Guy Ryder, diretor da OIT afirma que “o crescimento econômico cresce decepcionante e é menor do que o esperado, tanto em nível quanto em grau de inclusão. Isso delinea um quadro preocupante para a economia mundial e sua capacidade de criar empregos suficientes, muito menos empregos de qualidade. A persistência de altos níveis de formas vulneráveis de emprego, associadas a uma evidente falta de avanços na qualidade dos empregos – mesmo em países onde os números agregados estão melhorando – é alarmante. Temos que garantir que os ganhos do crescimento sejam compartilhados de forma inclusiva”.

<sup>3</sup>O país terá a terceira maior população de desempregados entre as maiores economias do mundo em termos absolutos, sendo superado apenas pela China e Índia, país com populações cinco vezes maiores do que o Brasil. Nos EUA, com uma população 50% maior do que a brasileira, são 5 milhões de desempregados a menos.

<sup>4</sup>Entre as economias do G-20, o aumento do desemprego no país será o maior em termos percentuais. A taxa vai passar de 11,5% em 2016 para 12,4% em 2017. Ao final de 2018, apenas a África do Sul terá um índice de desemprego ainda superior ao do Brasil. Um dos temores ainda da OIT é de que a informalidade no mercado de trabalho brasileiro cresça, assim como a taxa de pessoas em empregos precários.

## **2.1 A demissão e os seus impactos**

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) divulgou os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados/CAGED do mês de março de

---

<sup>3</sup> <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2017/01/13/oit-um-em-cada-tres-novos-desempregados-no-mundo-em-2017-sera-brasileiro> (Anexo C desta monografia). Acesso em 21/02/2017

<sup>4</sup> <https://nacoesunidas.org/brasil-respondera-por-35-dos-novos-desempregados-do-mundo-em-2017/> (Anexo D desta monografia). Acesso em 21/02/2017

2016. Em março foram eliminados 118.776 empregos formais. Esse foi o único mês de março com saldo negativo desde o ano de 2003.

O Brasil fechou 2016 com 12,3 milhões de pessoas desempregadas, o aumento do desemprego ao longo do ano passado, bateu recorde da série histórica iniciada em 2012. A população desocupada passou de 8,6 milhões, na média de 2015, para 11,8 milhões, em 2016, uma alta de 37%. Os dados fazem parte da pesquisa nacional por amostra de Domicílio Contínua (Pnade Contínua) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Forrester (1997) fundamenta que o desemprego equivale á perda de toda a consideração social e também da autoconsideração. O sujeito experimenta o que a autora chama de “drama das identidades precárias ou anuladas”, acrescido á vergonha, sentimento que de acordo Forrester é o mais cruel dos sentimentos, uma vez que cada um acredita ser o “dono falido do seu próprio destino”, quando, na verdade, é mais um colocado pelo acaso na estatística.

Seja por meio de resultados de pesquisa, estudos, por experiência pessoal, por relato de pessoas de nosso meio que passaram por uma demissão, não restam dúvidas que o impacto da demissão repercute em diversas esferas da vida de um indivíduo causando sofrimento de ordem moral, física e psíquica.

Toda essa realidade que parece ser devastadora se torna ainda mais quando vivida por colaboradores com muito tempo dedicado a uma organização, que acompanharam e contribuíram com mudanças, processos e crescimento. Nessa condição, perder o emprego não é apenas ficar sem um trabalho, é perder parte da identidade, é não encontrar-se mais na rotina, na vida.

Forrester (1997) acrescenta que o desemprego em si, não é perverso, mas sim o sofrimento que é gerado, uma vez que a sociedade projeta uma inadequação ao termo, remetendo que não temos outra utilidade a ser a que é conferida pelo trabalho, ou melhor, pelo emprego, por aquilo que nos emprega.

Santos (2000) argumenta que

O desemprego é temido pelo trabalhador porque representará a impossibilidade de um vínculo empregatício e, sobretudo, de uma maior propensão de quem não trabalha cair na marginalidade, ser estigmatizado

socialmente por ser uma situação em que o indivíduo não consegue sustentar a si ou à sua família (p.49).

Esse contexto vem ao encontro do trabalhador contra a sua vontade e na maioria das vezes sem contra argumentações. De demitido, o sujeito passa a desempregado num curto espaço de tempo, visto que recolocação no contexto nacional torna-se cada vez mais um dificultador. Assim, carregar esse atributo pejorativo equivale a ter estampado em seu semblante a incompetência, a inutilidade e a insignificância, pois no imaginário social a demissão é compreendida em razão de uma falta grave que o trabalhador cometeu Caldas (2000).

Corroborando com a reflexão sobre os efeitos que a demissão pode causar nos indivíduos, Caldas (2000) elenca:

#### Efeitos emocionais

1. Dificuldades cognitivas
2. Instabilidade emocional e ou vulnerabilidade
3. Angústia e ansiedade
4. Estresse e tensão
5. Depressão
6. Distúrbios psiquiátricos
7. Suicídio
8. Agressão e ou autoagressão

#### Efeitos Psicológicos

1. Insegurança
2. Queda na autoestima e no autorrespeito
3. Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida
4. Perda da noção de identidade

#### Efeitos Psicológicos

1. Insegurança

2. Queda na autoestima e no autorrespeito
3. Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida
4. Perda da noção de identidade

#### Efeitos Físicos

1. Deteriorização da saúde física e alteração nos sistemas: cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico.

#### Efeitos Comportamentais

1. Problemas de estruturação do tempo
2. Desorganização da vida diária
3. Apatia, inércia e falta de estímulo
4. Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e no sono
5. Abuso de álcool, drogas e demais substâncias

#### Efeitos Familiares

1. Deteriorização da saúde física e psicológica e comportamentos sociais
2. Deteriorização da vida familiar (divórcio, abandono do lar, violência doméstica)

#### Efeitos Econômicos

1. Queda de renda e privação econômica

#### Efeitos profissionais

1. Dificuldade de recolocação
2. Queda na satisfação com o trabalho

#### Efeitos Sociais

1. Deteriorização das relações interpessoais e isolamento
2. Maior propensão a patologias sociais
3. Internações em hospitais e manicômios (p. 201).

Caldas (2000) evidencia ainda que por se tratar de indivíduos, tais efeitos não são semelhantes, assim cada ser humano dependendo da sua história de vida irá ser afetado de maneira distinta.

As práticas de demissão apresentam-se, independente da forma como forem conduzidas ou dos motivos que levam a elas, como atos que provocam sofrimento nas pessoas, conforme inúmeros estudos realizados com demitidos e sofrimentos nas organizações (EINSENBURG E LAZARFELD, 1938, PA. 358-390; BROCKNER, 1992, pg. 9-29).

As empresas, em período de grave e prolongada crise econômica, são muitas vezes obrigadas a demitir em alto grau. Tal situação, muitas vezes não condiz com a imagem dessas organizações, porém torna-se a única saída para continuarem operando.

Macedo (1994) salienta que comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado, visto suas consequências, compete a aqueles que têm responsabilidade de comunicá-la, conduzi-lo de maneira assertiva, prezando ações positivas e construtivas. Ainda segundo o autor é preciso que a comunicação seja menos traumática possível, devendo ser conduzida com honestidade, transparência e objetividade preservando assim a imagem da empresa e resguardando a dignidade dos colaboradores que ficam.

Toda demissão implica um vazio na equipe e ausência de um profissional desenvolvendo determinada atividade se fazendo necessário um plano de como será o futuro dentro da organização.

Drucker apud Nara (2005) destaca que as organizações precisam ter uma grande responsabilidade no ato de demitirem levando em consideração os impactos que causam em seus funcionários e no ambiente de trabalho.

Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam que além dos efeitos traumáticos na vida do colaborador afetado com o desligamento, se as demissões não forem realizadas com justiça e transparência, os efeitos estendem-se aos colaboradores remanescentes, dominados pela desconfiança e insegurança quanto à organização que fazem parte.

Dentre os efeitos imprevistos para a organização estão a deterioração do ambiente de trabalho e das relações de trabalho na empresa,

diminuição da eficácia organizacional e da eficiência da organização, além do desgaste da imagem externa da empresa (Caldas, 2000; Turnley e Felman, 1999).

Alguns estudos destacam os efeitos dos processos de demissão entre os funcionários que permanecem na empresa: os remanescentes, já que são os funcionários que ficam na empresa os responsáveis por sua continuidade. Estas pesquisas mostram que depois das demissões nem a empresa nem os funcionários são os mesmos. O “contrato psicológico”, a escolha inconsciente das pessoas por uma organização na expectativa de que esta atenda a suas necessidades psicológicas em troca de dedicação foi quebrado (Kets de Vries e Balazs, 1997; Turley e Felman, 1999).

Leonard Greenhalgh (1984) um dos primeiros pesquisadores a estudar o efeito de enxugamentos nos remanescentes, trata a reação dos funcionários face ao sentimento de insegurança que se instala no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre os remanescentes, destacando a diminuição da produtividade e aumento da propensão de deixar a empresa além de resistência à mudança entre os funcionários.

Joel Brockner (1987) verificou que existe uma relação entre a intensidade dos efeitos nos remanescentes com a proximidade destes com os demitidos e a percepção de tratamento justo com os mesmos. O autor constatou que o comprometimento com a empresa diminuía à medida que os remanescentes percebiam que os demitidos foram tratados de maneira injusta.

### **3 DEMISSÃO RESPONSÁVEL**

A história mostra que a prática da demissão com responsabilidade vem dos primórdios de 1806, quando, na Inglaterra, o governo decidiu dar apoio aos profissionais que retornavam de suas missões nas diversas colônias inglesas. Intensificou-se nos Estados Unidos, na década de 60, quando a NASA cancelou o projeto Apolo e criou um programa para auxiliar os demitidos a se recolocarem (TERRA, 2008). Os programas de auxílio a profissionais demitidos abrangiam não só o suporte financeiro, mas também programas de apoio profissional, operacional e psicológico.

Cada vez mais profissionais passarão por processos de transição de carreira e enfrentarão o processo de desligamento, seja por não apresentar mais o perfil de competências exigido pela organização, seja por aposentadoria ou por programas de reestruturação organizacional que envolve redução do quadro de pessoal.

Na década de 90 grandes empresas, pressionadas pelo mercado e sob ameaça de perda de competitividade, passaram a se preocupar com a movimentação das pessoas, principalmente com o processo de desligamento destas, passando a elaborar programas de demissão responsável, abrangendo todos os níveis hierárquicos.

Segundo Alana França (2013) Demissão Responsável é um conceito baseado na legislação europeia, que apoia as organizações na gestão e implantação dos seus processos de reestruturação. Prevê a recolocação, em condições de trabalho e renda, dos profissionais, de todos os níveis atingidos, por aderirem a um plano de demissão incentivada. No Brasil, as primeiras implantações de programas com este conceito foram feitas a partir do final de 1999, e início de 2000 pelas novas concessionárias de telefonia, na primeira fase de reestruturação pós-privatização.

Tais programas ofereciam aos profissionais desligados plano de recolocação, projetos de abertura de negócio próprio e ainda preparação para aposentadoria.

Demissão Responsável é um programa desenvolvido por empresas que buscam encontrar possibilidades de recolocação e de sustentabilidade para colaboradores presentes na lista de corte de pessoal que elas mesmas produzem. Programas como estes são adotados por empresas que enxergam a demissão como uma atitude que deve ser encarada com cautela e respeito, a fim de preservar tanto o colaborador como a imagem da empresa e os reflexos da demissão no mercado.

Entre os motivos que desencadeiam os processos demissionais, que tornam necessária a reflexão das empresas sobre a opção de se aplicar um programa de demissão responsável, a recessão é um dos mais citados. No entanto, ela não é a única responsável pelas demissões nas organizações. Além do desaquecimento da economia e das crises, os profissionais testemunham hoje uma

escassez de vagas enquanto que as corporações se deparam com a necessidade de se produzir mais com quadros de pessoal cada vez mais enxutos para garantir produtividade e competitividade.

<sup>5</sup>Ao conduzir processos demissionais, muitas empresas se preocupam em dar uma sequência na carreira dos empregados no mercado de trabalho. Este tipo de atitude mostra que se enraíza nas organizações modernas a cultura de pensar no colaborador também no momento do seu desligamento. Estas acabam se tornando referências no mundo corporativo, explica Elsimar Gonçalves, Tecnólogo em Processos Gerenciais da Leme Consultoria.

<sup>6</sup>A preocupação e a importância com a gestão de pessoas vêm aumentando cada vez mais dentro das organizações. Com a desaceleração econômica do Brasil e com a necessidade de ter equipes com grande direcionamento para geração de resultados, a capacidade da empresa de reter e captar talentos para seu negócio é a chave para o sucesso das organizações.

A primeira empresa a utilizar o processo de Demissão Responsável no Brasil foi a Brasil Telecom, hoje incorporada ao Grupo Oi. A Brasil Telecom, empresa de telefonia criada em 1998 com a privatização da Telebrás protagonizou um processo de reestruturação demitiu mais de 5.569 trabalhadores.

Em matéria publicada pela Revista EXAME.com foi ilustrado o sucesso do programa de demissões, batizado de Apoio Daqui, dirigido pela companhia. Com o objetivo de ampliar o foco nos negócios e terceirizar alguns setores, o que impressionou foi a elaboração do processo, minimizando o impacto desse corte gigantesco de colaboradores. Com a recolocação de 93,2% dos demitidos, alguns direcionados para outras companhias, outros empreendendo seu próprio negócio ou ainda investindo em projetos pessoais com a supervisão, apoio e orientação da empresa, o projeto foi classificado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social como uma política de Demissão Responsável.

Outra grande reestruturação realizada com sucesso foi a desenvolvida pela Volkswagen em 2002, batizada de projeto “Evolução”. Para ajudar os

---

<sup>5</sup> <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/procedimentos-para-o-desligamento> O Portal Carreira & Sucesso. Publicação acessada em 01/02/2017. (Anexo E desta monografia)

<sup>6</sup> <http://rdopiniao.com.br/2016/07/20/demissao-responsavel/> Arquivo acessado em 25/01/2017 (Anexo F desta monografia)



profissionais desligados na descoberta de novas oportunidades de trabalho e renda. O projeto conquistou o apoio de todos os parceiros sociais, sendo citado como exemplo e paradigma pelo sindicato da categoria.

Estudar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas transcende a atuação e preocupação para além do momento de desligamento de um profissional. Nesse viés muitas empresas têm utilizado serviços de apoio para recolocação profissional destinado a aqueles que por motivo de redução de equipes ou mesmo fechamento de unidades, precisam ser desligados. A iniciativa de prestar serviços de recolocação para demitidos de todos os níveis já vem sendo feita por grandes empresas que atuam no Brasil com índices de sucesso que variam de 80% a 90%.

Grandes companhias como Renault, Kaiser, Embratel, Schering Plough e Banco do Brasil são exemplos de sucesso na aplicação dessa metodologia, direcionando e recolocando quase a totalidade dos dispensados no mercado de trabalho. Isso constata e reafirma que com o planejamento e análise adequada é possível reduzir o tempo de desemprego e os seus impactos nos indivíduos e na sociedade.

Embora esse discurso esteja presente na mídia empresarial, o Brasil ainda possui pouca experiência na prática de demissão responsável, principalmente aplicada a pequenas e médias empresas, contexto mais destacado em grandes organizações.

Na Europa, continente considerado desenvolvido e vanguardista em termos de gestão e desenvolvimento, não só as organizações respondem ao contexto sócio econômico e buscam soluções mais ponderadas para as demissões. Em países como França e Espanha, as organizações são obrigadas a traçar um plano social e ajudar as pessoas a se recolocar ou criar um negócio. O próprio governo sugere e incentiva meios para lidar com a problemática das demissões.

Além da redução do desemprego pela criação de novas oportunidades de trabalho e renda e pela flexibilização da jornada de trabalho, com redução de horas diárias, banco de horas e acordos de trabalho temporário, os governos europeus investem em benefícios como Seguro Desemprego, assim como no Brasil e também na criação de um Plano Social, que obriga as empresas que demitem mais de dez

funcionários em menos de três meses por motivo de cunho econômico, a prestar apoio aos ex-funcionários na busca de novas colocações no mercado de trabalho.

No Brasil tramita desde 2004 na Câmara dos Deputados um Projeto de Lei (PL 2323/03) similar denominado PADE – Programa de Auxílio Demissional, propondo apoio psicológico e técnico a todos os funcionários demitidos sem justa causa.

O Projeto obriga as empresas públicas e privadas, com mais de 30 funcionários a prestarem assistência ao demitido por 90 dias a partir da data da demissão. Entre os itens propostos estão o atendimento psicológico, o custeio de no mínimo dois cursos de capacitação profissional. O Projeto está em análise na Comissão de Trabalho, devendo ser posteriormente analisado pelas Comissões de Finanças e Tributação, e de Constituição e Justiça, não contando atualizações até a conclusão desta pesquisa.

### **3.1 Reflexos da Demissão Responsável sobre o empregado e na imagem corporativa**

Em concordância no mundo corporativo, adequar a metodologia da organização ao mundo globalizado e reconhecer o valor das pessoas são pensamentos consolidados. Hoje as empresas entendem a real necessidade de estar sempre investindo e estudando manobras adequadas de treinamento, desenvolvimento e mapeamento de processos que gerem maior envolvimento dos profissionais, proporcionando o alcance da evolução almejada. Contraparte, as organizações cobram dos empregados atitudes de constante aprendizado e aperfeiçoamento, acompanhando transformações e progresso.

<sup>7</sup>A busca incessante por resultados, metas e sobrevivência no mercado de trabalho faz as organizações requererem dos profissionais o máximo de dedicação, tempo e comprometimento com a empresa. Por vez esses funcionários

---

<sup>7</sup> [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Artigo/4487/como-demitir-pessoas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4487/como-demitir-pessoas.html). Acesso em 09/01/2017 (Anexo G desta monografia)

passam a se sentir como parte viva da organização, passando muitas vezes a viver em função dela, artigo de Gerald Corelli.

Segundo artigo publicado pela RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, numa pesquisa realizada em 2010 com colaboradores de empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas - RS, que viveram processos de demissão, observou-se a origem de muitos sentimentos nos funcionários, relatados com ênfase a tristeza, insegurança e desmotivação após a demissão de um colega. Em outras situações percebeu-se também o sentimento de revolta em alguns colaboradores pela coisificação do ser humano no processo Demissional, chegando a serem tratados como uma coisa, ou um simples número. Dessa forma, a proliferação desses sentimentos acaba interferindo no clima organizacional, no desempenho dos colaboradores e na eficácia da organização, trazendo consigo a desestruturação da equipe de trabalho, ao aumento de volume de trabalho e sentimento de mágoa com a empresa. O efeito da demissão vai depender da forma como será conduzida e do contexto a desenrolar-se.

Considerando esses ressaltos, a importância do planejamento de um processo de demissão fica ainda mais evidente diante dos reflexos que podem ser repercutidos sobre a imagem da organização.

Não é de agora que as empresas começaram a perceber a importância e a necessidade de voltar sua atenção aos funcionários que são demitidos ou entram em um programa de demissão.

Essa postura fez nascer uma ferramenta eficaz para diminuir o impacto das demissões e atenuar os impactos da demissão. Vem sendo usada por grandes empresas e é conhecida como Outplacement, uma recolocação profissional completa, monitorada e responsável.

Na literatura sobre o Outplacement encontramos diversas definições sobre esse conceito. Mendleson (1975, apud Lopes, 2013) aborda o Outplacement como um programa de auxílio aos trabalhadores demitidos. Pickman (1994, apud Lopes, 2013) define-o como um processo cujo objetivo é ensinar técnicas específicas para a integração no mercado de trabalho. Ramalho (2001, apud Lopes, 2013) fala do Outplacement como um serviço de consultoria. Butterfield e Borgan

(2005, apud Lopes, 2013) definem como um serviço que permite uma transição de carreira suave. Challenger (2005, apud Lopes, 2013) define-o como sendo um cuidado que o empregador tem para seus colaboradores dispensados.

Segundo o consultor Rafael Souto, Diretor da Consultoria Produtiva, os programas de Outplacement chegaram ao Brasil na década de 80, mas se desenvolveram a partir da abertura da economia nos anos 90, com o aumento da competitividade do mercado. Nos últimos 15 anos, triplicou o número de empresas especializadas nessa atividade, comprovando que a inserção desse modelo nas organizações, cientes que uma postura de Demissão Responsável reflete diretamente na imagem da organização.

No processo de Outplacement, uma ferramenta elaborada com o objetivo de conduzir com respeito e dignidade os processos de demissão nas organizações, o demitido é assistido por profissionais que sabem lidar com o momento de transição de carreira. Recebem orientação sobre comportamentos que tem impacto positivo sobre a percepção e o ânimo, reduzindo o desconforto psicológico. São traçadas estratégias de transição sensata e racional voltadas para novas oportunidades de mercado. “Isso torna essa etapa mais fácil”, comenta Terra (2008).

Com o aumento progressivo de demissões no Brasil e no mundo, o serviço de Outplacement, a recolocação de profissionais, é uma prática cada vez mais difundida. A grande surpresa é que as empresas estão contratando esse tipo de serviço também para funcionários de médio escalão, embora num volume ainda bem pequeno. Uma vez que esse serviço era voltado apenas para executivos, essa realidade demonstra a necessidade de exteriorizar os benefícios que a cultura de demissão responsável traz para a imagem da organização e para a vida de todos os envolvidos.

Podemos entender que o Outplacement representa um diferencial competitivo para as organizações que o adotam, cumprindo com a parte social, atribuindo uma boa imagem interna e externa. Apoia a transição de carreira ao passo que oferece ferramentas de apoio aos trabalhos de recolocação.

O Jornal Folha de São Paulo apresenta o Outplacement elencando suas principais fases. O primeiro momento recebe o planejamento do processo de demissão. A empresa empregadora, que está em fase de reestruturação contrata

uma empresa especializada. A consultoria contratada junto à empresa trabalha a definição do processo de demissão, quem será envolvido e a forma mais adequada de efetivar o desligamento de acordo com os mais sérios princípios éticos. Posteriormente planeja-se a data em que será firmado o desligamento. Nessa fase são considerados minuciosamente detalhes deste dia, como quem vai anunciar a demissão, como será feito (em grupos ou individualmente), quanto tempo levará o processo e se o dia não coincide com uma data importante para o demitido.

Subsequentemente, o funcionário é comunicado sobre os benefícios que vai receber da empresa, como prorrogação do plano de saúde, uma porcentagem sobre a remuneração anual, entre outros. É então que a empresa de consultoria começa a trabalhar para recolocar o demitido no mercado de trabalho, auxiliando o demitido a montar uma apresentação atrativa dos seus pontos fortes, aplicando avaliações para identificar seu desempenho, promovendo workshops e palestras sobre gestão de mercado, cursos de imersão e inglês e espanhol, e oferecendo apoio psicológico.

O desemprego, além de atingir as finanças do indivíduo, afeta sua autoestima, sua segurança e por vezes até abala sua estrutura familiar, leva a pessoa a interromper seu processo de aprendizado contínuo, já que é na empresa onde o cidadão mais tem oportunidade de aprimorar seu conhecimento, corrobora Marcelo Corrêa, Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

Dissipando o processo de demissão humanizada, muitas organizações estão contatando fornecedores e parceiros de negócios buscando a incorporação de seus ex-funcionários. De forma tímida percebe-se também que os empregadores já estruturam projetos para abertura de novos negócios reunindo os demitidos com interesses comuns e intermediando contatos com parecerias viabilizando novos negócios.

Todas essas iniciativas são frutos do desenvolvimento e implantação de uma nova maneira de enxergar o colaborador fora do contexto organizacional, desenvolvendo suas capacidades, proporcionando novas conquistas. Dessa forma a área de Recursos Humanos deve estar empenhada na valorização e desenvolvimento das pessoas, a principal base de vantagem competitiva, resumem Costa Neto e Costa (2004, p. 8).

#### **4 Estudo de caso: Processo Demissional de uma Empresa da área de Entretenimento e Lazer**

Empresa do ramo de Entretenimento e Lazer, cujo nome e informações serão preservados, foi fundada em 26 de abril de 1958, com sede em Brasília – DF, voltada para a realização de programas sociais, culturais e recreativos, além do desenvolvimento de atividades de lazer, eventos sociais e de turismo.

Até meados do primeiro semestre de 2016, contava com 126 colaboradores no quadro de pessoal. Em um processo de enxugamento, realizado nos meses de março e agosto, 38 colaboradores tiveram o vínculo empregatício desfeito, dispensados sem justa causa pelo empregador, configurando o maior número de desligamentos já realizado pela organização, visto a característica de rotatividade ser quase nula.

O processo foi executado em duas etapas por razão de desembolso financeiro, sendo o propósito principal desse processo a diminuição do custo da folha de pagamento.

Inicialmente, o método de pesquisa idealizado para este trabalho era o estudo de caso, tendo como objeto de análise o contato com ex funcionários que passaram pelo processo de demissão na empresa descrita, propondo uma discussão sobre os impactos ocasionados nesses indivíduos em razão da vivência nesse processo de demissão, visto a ausência de etapas voltadas para a preparação.

A proposta era realizar entrevistas com o objetivo de entender expectativas e frustrações de quem vive uma demissão, assim como compreender o impacto desse processo na vida de um colaborador.

No compasso da pesquisa, foram contatadas algumas pessoas para a realização da entrevista. No entanto, não se obteve engajamento do público proposto, uma vez que as pessoas que o contato foi possível preferiram não abordar o tema deste estudo, pois em razão de um processo mal estruturado, a ideia de pesquisa voltada para essa experiência os fazia reviver a situação, além de remeter a ideia de estar contribuindo e se envolvendo novamente com a empresa, dificultado a realização da proposta inicial.

Com a pretensão de aprofundar o estudo da pesquisa, a pesquisadora optou por continuar com o estudo de caso, no entanto, o objeto de estudo foi alterado. O novo método propõe estudar documentos do arquivo pessoal da empresa, preconizando a averiguação de como acontece o processo de demissão, o direcionamento e enredo nesse âmbito organizacional, comparando algumas etapas de um processo de demissão responsável com essa realidade.

Por meio da análise de documentos do arquivo da empresa (livros, fichas, regimentos) e arquivo morto (processos demissionais), constataram-se documentos exigidos pela Legislação Trabalhista, tais como Aviso Prévio, Exame Demissional, Termo de Rescisão Homologado, Requerimento de Seguro Desemprego, Guia de Recolhimento Rescisório e Extrato de FGTS, sendo esses imprescindíveis para garantir todos os direitos do colaborador, comprovando que a empresa garante os direitos legais, porém não elabora nenhuma espécie de planejamento para estabelecer um critério nos desligamentos. Constatou-se que nesse processo de enxugamento foram “escolhidos” pela Presidência os funcionários mais antigos, não constando nos documentos da demissão nenhuma razão aparente e justificável, sendo todos demitidos sem justa causa pelo empregador.

Com base no acompanhamento dos processos demissionais e a luz da pesquisa bibliográfica realizada, o estudo segue ilustrando etapas para o planejamento de um processo de demissão responsável.

No que se refere ao processo de demissão responsável, a análise se delimita a fase do desligamento, enfatizando a maneira como a demissão é conduzida desde o planejamento, a hora da comunicação e apoio emocional prestado ao colaborador. Os outros processos desta técnica, nos quais se incluem auxílio ao demitido, como recolocação e aprimoramento profissional, não incorporam esse estudo de caso a ser usado na análise a seguir.

#### 4.1 Empresa de Entretenimento X Teoria

Através do elenco dos principais elementos no momento de se planejar e comunicar uma demissão, foi proposto a comparação entre a experiência abordada na empresa descrita, traçando um paralelo com os pensamentos dos autores estudados, estruturando assim, elementos imprescindíveis em um processo demissional responsável a ser seguido por outras organizações.

A seguir estão elencados os elementos principais observados no caso da empresa analisada e as teorias, objeto deste estudo:

**Quadro 1** - Comparativo entre as informações do Processo de Demissão de uma Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho

Elementos	Assunto	Processo de Demissão na Empresa observada	Observado nos Autores
1	<b>Planejamento Conjunto</b>	Com a base na descrição em documento interno, a empresa caracteriza-se conservadora e de liderança centralizada na Presidência. O planejamento para as demissões não integram-se aos gerentes imediatos, nem acontecem em conjunto com o RH, limitando o relacionamento com os demais departamentos, contribuindo para o descompasso e atraso nos processos.	Segundo Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.



2	<p style="text-align: center;"><b>A arte da comunicação na Demissão</b></p>	<p>A Diretoria se tornou omissa. Dirigentes transferem a tarefa difícil de comunicar a demissão. A comunicação é feita por pessoas despreparadas, ocasionando um clima de ansiedade e desinformação, acarretando problemas e tornando o momento da demissão mais doloroso, transmitindo uma ideia de covardia e falta de responsabilidade causando mágoas profundas.</p>	<p>Macedo (1994) salienta que comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado, visto suas consequências. Compete àqueles que têm responsabilidade de comunica-la, conduzi-lo de maneira assertiva, prezando ações positivas e construtivas. A comunicação deve ser conduzida com honestidade, transparência, e objetividade, sendo o menos traumática possível, tanto para o demitido quanto para a pessoa responsável por informar a demissão.</p>
3	<p style="text-align: center;"><b>Ética</b></p>	<p>A empresa não possui missão, visão e valores dispostos em documentos, nem difundidos entre os colaboradores. As demissões não seguem um padrão ético, realidade comprovada pelo funcionário se sentir inferiorizado e constrangido, chegando ao departamento de pessoal ciente do que será tratado. As informações não são trabalhadas em sigilo, o que contribui para uma</p>	<p>Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam que além dos efeitos traumáticos na vida do colaborador afetado com o desligamento, se as demissões não são realizadas com justiça e transparência, os efeitos estendem-se à equipe remanescente. É necessário preservar a imagem da empresa e resguardar a dignidade dos que ficam.</p>

		<p>desordem emocional generalizada, desconstruindo os propósitos tanto de quem sai, como dos que permanecem.</p>	
4	<p><b>Entender o colaborador como pessoa</b></p>	<p>No contexto da empresa analisada o quadro de funcionários é antigo, logo, percebe-se o estabelecimento de um vínculo com a empresa e com o trabalho executado. Dessa forma o rompimento desse laço abala a estrutura emocional do colaborador, que precisa ser enxergado como ser humano, uma vez que a coisificação do colaborador e a sensação de ser visto apenas como número contribui para o desencadeamento de insegurança, tristeza e desmotivação impactando a vida do profissional.</p>	<p>Para Mineralli (1995) a demissão é a perda do posto de trabalho, pode ser um choque, significa para a maioria das pessoas a retirada do papel principal, especialmente para aquelas que colocam o trabalho no eixo de sua vida. Grande parte das pessoas transforma o trabalho em sua principal razão de existir e, quando a forma tradicional do emprego é suprimida, caem no vazio.</p>
5	<p><b>Preocupação com o ambiente de trabalho</b></p>	<p>Na empresa não existe o cuidado com uma comunicação oficial interna, preparando a equipe para alterações no quadro e nas atribuições. O ambiente de trabalho fica tenso, é afetado significativamente pela insegurança, disseminando nos colaboradores a sensação de que haverá mais</p>	<p>Duarte (2007) cita como consequência da demissão um aumento de volume e da carga horária de trabalho dos remanescentes. Em virtude disso qualquer ação que repercuta no ambiente de trabalho de forma negativa deve ser bem estruturada.</p>

		demissões, influenciando o estado motivacional das pessoas e a eficácia organizacional pela desestruturação da equipe de trabalho, pelo aumento do volume de trabalho e pelo sentimento de mágoa com a empresa.	
6	<b>Aprendizado Contínuo</b>	A cultura da empresa não favorece ações de aprimoramento contínuo dos colaboradores, caracterizando o processo de demissão ainda mais tocante, visto que os funcionários dedicam muito tempo a uma mesma função e sofrem com a impossibilidade de realocação pela falta de aprendizado para realizar diferentes tarefas. Essa realidade deve ser aperfeiçoada de modo que os colaboradores aprendam e aperfeiçoem não só competências profissionais, mas cresçam com a experiência da demissão, se fortalecendo e se reconstruindo.	A organização é um sistema humano, dinâmico e complexo, com características próprias da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. (CHIAVENATO, 2002, p.184).  Para Mineralli (1995) uma pessoa que procura emprego deve oferecer as armas e as bagagens de experiências que possui. O encargo da pessoa que procura trabalho é encontrar quem precisa do que tem a oferecer.

7	<b>Responsabilidade Social como Estratégia de RH</b>	A Responsabilidade Social da empresa seria basicamente a iniciativa de cumprir devidamente as obrigações legais em relação ao capital humano, não se aplicando ações que conduzam os negócios da empresa ao desenvolvimento social dos funcionários em razão do investimento que essas ações absorveriam.	De acordo com Bertioni (1994, p.52) atividades de baixo custo podem ser implantadas nas empresas durante a fase de transição, as quais amenizam consequências negativas das demissões oferecendo credibilidade e aceitação á mudança, tais como Treinamento e Desenvolvimento para reintegração social e Programas de melhoria de Qualidade de Vida.
---	--	---	--

Fonte – Produzido pela autora, com base em documentos confidenciais acerca dos processos demissionais de uma Empresa de Entretenimento, cuja confidencialidade será preservada, e de conteúdos destacados por autores estudados neste trabalho.

Conforme pode-se observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho* (acima), o primeiro ponto a ser considerado na análise é o *Planejamento Conjunto*. Nessa Empresa, o planejamento para as demissões não integram-se aos gerentes imediatos, nem acontecem em conjunto com o RH, limitando o relacionamento com os demais departamentos, contribuindo para o descompasso e atraso nos processos. As decisões são centralizadas na Presidência o que nos faz perceber que essa prática não está alinhada ao que afirma Chiavenato (2004). O autor, ao falar sobre Planejamento, afirma que o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. Dessa forma, agir em conjunto com o RH e alinhar a

decisão à opinião da chefia imediata do setor trará a confiança acerca do desligamento, uma vez que quem está em contato direto com a equipe conhecerá melhor o desempenho de cada colaborador. A empresa deve construir uma política clara para as demissões para evitar situações arbitrárias. O processo de demissão deve ser planejado em conjunto e detalhadamente.

O segundo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente a Arte da Comunicação na Demissão. Nessa Empresa, a Diretoria se tornou omissa, decidindo quem será desligado e transferindo a tarefa difícil da demissão. A comunicação é feita por pessoas despreparadas para repassar a decisão da demissão, faltando obviamente embasamento de argumentações coerentes, ocasionando um clima de ansiedade e desinformação, acarretando problemas e tornando o momento da demissão mais doloroso, transmitindo uma ideia de covardia e falta de responsabilidade causando mágoas profundas. Essa prática não está alinhada ao que afirma Macedo (1994). Para o autor, comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado, visto suas consequências. Compete àqueles que têm responsabilidade de comunica-la, conduzi-lo de maneira assertiva, prezando ações positivas e construtivas. A comunicação deve ser conduzida com honestidade, transparência, e objetividade, sendo o menos traumática possível, tanto para o demitido quanto para a pessoa responsável por informar a demissão.

O terceiro ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente a Ética. A empresa não possui missão, visão e valores dispostos em documentos, nem difundidos entre os colaboradores. As demissões não seguem um padrão ético, realidade comprovada pelo funcionário se sentir inferiorizado e chegando ao departamento de pessoal ciente do que será tratado. As informações não são trabalhadas em sigilo, o que contribui para uma desordem emocional generalizada, desconstruindo os propósitos tanto de quem sai, como dos que permanecem. Essa prática não está alinhada ao que afirmam Milkovich e Boudreau (2006). Segundo os autores, além dos efeitos traumáticos na vida do colaborador afetado com o desligamento, se as demissões não são realizadas com justiça e transparência, os efeitos estendem-se à equipe remanescente. É necessário preservar a imagem da empresa e resguardar a

dignidade dos que ficam. Pode-se dizer que a insegurança causada nos remanescentes em virtude da demissão de colegas pode ser causada pela falta de ética e comunicação no processo. Sempre que for necessário demitir um colaborador é importante que a empresa esclareça aos funcionários os motivos que levaram a empresa a tomar essa atitude.

O quarto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Entender o colaborador como pessoa*. No contexto da empresa analisada o quadro de funcionários é antigo, logo, percebe-se o estabelecimento de um vínculo com a empresa e com o trabalho executado que vão além do relacionamento empresa/funcionário. Dessa forma o rompimento desse laço abala a estrutura emocional do colaborador, que precisa ser enxergado como ser humano, uma vez que a coisificação do colaborador e a sensação de ser visto apenas como número contribui para o desencadeamento de insegurança, tristeza e desmotivação impactando a vida do profissional. Essa prática não está alinhada ao que afirma Mineralli (1995). Segundo o autor, a demissão é a perda do posto de trabalho, pode ser um choque, significa para a maioria das pessoas a retirada do papel principal, especialmente para aquelas que colocam o trabalho no eixo de sua vida. Grande parte das pessoas transforma o trabalho em sua principal razão de existir e, quando a forma tradicional do emprego é suprimida, caem no vazio. Por sua vez, decisões sobre demissão deveriam ser comunicadas aos colaboradores afetados tão cedo quanto possível após a decisão de demitir ser tomada. Esse comunicado feito com o máximo de antecedência transfere cuidado com o colaborador, reconhecimento pelo tempo dedicado despertando neles confiança, amparo e segurança, possibilitando ajustarem a ideia e prepararem suas estratégias na procura de uma nova oportunidade de trabalho.

O quinto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Preocupação com o Ambiente de Trabalho*. Nessa empresa existe o cuidado com uma comunicação oficial interna, preparando a equipe para alterações no quadro e nas atribuições. O ambiente de trabalho fica tenso, é afetado significativamente pela insegurança, disseminando nos colaboradores a sensação de que haverá mais demissões, influenciando o estado motivacional das pessoas e a eficácia organizacional pela

desestruturação da equipe de trabalho, pelo aumento do volume de trabalho e pelo sentimento de mágoa com a empresa. Essa prática não está alinhada com o que Duarte (2007) defende. O autor cita como consequência da demissão um aumento de volume e da carga horária de trabalho dos remanescentes. Em virtude disso qualquer ação que repercuta no ambiente de trabalho de forma negativa deve ser bem estruturada, contribuindo para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, fortalecendo e preservando o bom desempenho das pessoas envolvidas com a empresa.

O sexto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Aprendizado Contínuo*. A cultura da empresa não favorece ações de aprimoramento contínuo dos colaboradores, caracterizando o processo de demissão ainda mais tocante, visto que os funcionários dedicam muito tempo a uma mesma função e sofrem com a impossibilidade de realocação pela falta de aprendizado para realizar diferentes tarefas. Essa realidade deve ser aperfeiçoada de modo que os colaboradores aprendam e aperfeiçoem não só competências profissionais, mas cresçam com o a experiência da demissão, se fortalecendo e se reconstruindo. Essa prática não está alinhada ao que afirma Chiavenato (2002) que a organização é um sistema humano, dinâmico e complexo, com características próprias da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente, observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. Mineralli (1995) reforça que uma pessoa que procura emprego deve oferecer as armas e as bagagens de experiências que possui. O encargo da pessoa que procura trabalho é encontrar quem precisa do que tem a oferecer. Dessa forma a empresa deve propiciar e contribuir para o desenvolvimento profissional do colaborador, assim como ocasionar o amadurecimento em relação às atitudes profissionais.

O sétimo e último ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações da Empresa de Entretenimento e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Responsabilidade Social como estratégia de RH*. A Responsabilidade Social da empresa seria basicamente a iniciativa de cumprir devidamente as obrigações legais em relação ao capital humano, não se aplicando ações que conduzam os negócios da empresa ao desenvolvimento social dos funcionários em razão do investimento

que essas ações absorveriam. Essa prática está alinhada com o que afirma Bertioni (1994) que atividades de baixo custo podem ser implantadas nas empresas durante a fase de transição, as quais amenizam consequências negativas das demissões oferecendo credibilidade e aceitação á mudança, tais como Treinamento e Desenvolvimento para reintegração social e Programas de melhoria de Qualidade de Vida.

#### **4.2 Proposta de melhoria no Processo de Demissão da Empresa de Entretenimento**

A partir do estudo desenvolvido acerca da importância do planejamento de um processo demissional e dos impactos deste na vida de quem deixa e de quem permanece na organização e da análise comparativa que se obteve por meio do estudo de caso do da Empresa de Entretenimento, foi possível definir uma proposta para aprimorar o Processo Demissão, considerações a serem seguidas por essa e outras organizações.

O caso explora a necessidade de priorizar e investir na Gestão de Pessoas, desenvolvendo um processo demissional mais humano e responsável, fortalecendo e ampliando o desenvolvimento do capital humano, visto os impactos da ausência dessa alternativa no contexto organizacional e nos seus colaboradores.

A seguir, são elencados os elementos fundamentais para o bom desenvolvimento desse processo demissional.

##### **a) Planejamento**

Como afirma Macedo (1994) um processo de demissão detalhadamente planejado leva a resultados inegavelmente eficazes. O planejamento traz a confiança de projetos de reestruturação sem perdas de motivação e competência. É sugerido nessa fase para a Empresa em estudo de caso o alinhamento de decisões relacionadas a desligamentos às chefias dos respectivos setores, assegurando a melhor decisão. Deve ser responsabilidade do superior imediato da equipe observar



as competências do indivíduo, gerenciando informações para garantir segurança quando a ação for executada.

### **b) Comunicação e Confidencialidade**

Como afirma Terra (2008) "... para a pessoa a demissão pode ter um impacto considerável, tornando-se um fato estressante dos mais destacados. Ele afeta a autoestima, a segurança, o nível de confiança no futuro, as relações familiares, enfim, tem alto custo em todos os aspectos. Só isso já justifica a empresa criar planos para uma comunicação humana e consciente nas demissões." Uma vez definida as demissões, sugere-se a transparência na comunicação, evitando boatos e preservando a imagem dos envolvidos. É uma questão ética, comunicar também a equipe, expondo um parecer coerente do fato, ressaltando com clareza e honestidade a necessidade do desligamento, protegendo os detalhes e afirmando o realmente levou a empresa a decidir pelo desligamento. Quando a empresa realiza um trabalho de comunicação e preparação para uma possível demissão consegue-se um processo mais humano e solidário.

### **c) Preservação da Imagem Interna e Externa**

A empresa estudada não possui um foco na Gestão de Pessoas, tampouco trabalha ferramentas com esse enfoque (Avaliação de Desempenho), logo uma alternativa para amenizar o impacto da demissão seria a contratação de uma Consultoria especializada em Outplacement para em conjunto com o departamento de Recursos Humanos planejarem o processo de demissão, já que a empresa não dispõe de todo o suporte necessário para observar, avaliar e dirigir o processo. Dessa forma, implementar o procedimento cultivaria um clima de confiança contribuindo para a formação de uma imagem positiva, pois segundo Macedo (1994) o Outplacement começa muito antes do funcionário ser informado do desligamento da empresa, beneficiando paralelamente a empresa que aprimora suas políticas de Recursos Humanos, muitas vezes consideradas incoerentes e ultrapassadas, assim os funcionários demitidos não são entregues a própria sorte. Adotando essa nova postura, a empresa em estudo de caso enriquece as relações com os funcionários, promove, interna e externamente, a imagem de uma organização que valoriza e

ampara seus funcionários e ainda capacita os responsáveis em conduzir os processos de demissão, contribuindo para um processo responsável, inteligente e planejado. Assim, não somente contribuiria para a diminuição do impacto por ocasião da demissão, como também fortaleceria a imagem interna e externa das pessoas envolvidas com a empresa.

## CONCLUSÃO

Inicialmente, esta pesquisa se propôs a promover a reflexão sobre os efeitos que a demissão pode causar nos indivíduos que passam por esse processo, despertando as empresas para a responsabilidade de oferecerem apoio aos profissionais desligados, através de uma revisão sistemática de artigos referentes ao tema e entrevistas com pessoas que passaram recentemente por um processo de demissão projetando elucidar interrogações como: “Qual a importância dos processos adotados atualmente para assistir o colaborador no desligamento e quais os impactos que a ausência desses processos acarreta na saúde física e mental do indivíduo?”.

No entanto, durante este trabalho, foi necessária a alteração da metodologia empregada, uma vez que não se obteve a motivação e o auxílio por parte das pessoas contatadas. Dessa forma, a pesquisa foi focada no estudo de caso de uma Empresa de Entretenimento e Lazer, a partir da verificação de documentos confidenciais acerca de demissionais realizadas recentemente em um processo de enxugamento do quadro de pessoal dessa organização.

A partir da comparação entre as teorias levantadas neste trabalho e o estudo de caso proposto, foi possível atingir os objetivos propostos: avaliar a importância dos processos adotados atualmente para assistir o colaborador no desligamento; elucidar quais os impactos que a ausência desses processos acarreta na saúde física e mental do indivíduo; aumentar o entendimento das consequências de um processo de demissão; saber como outras empresas direcionam esse processo; identificar informações que possam ser usadas como aprendizado e apresentar fontes reais que possam ser usadas como parâmetros de comparação.

Para alcançar esses objetivos, buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos no que tange o papel da Gestão de Pessoas na atualidade, assim como a relação da Gestão de Pessoas com o processo de demissão. Após essa fase, foi realizada pesquisa a respeito de como acontece o processo de desligamento de funcionários na Empresa de Entretenimento e Lazer, por meio de documentos confidenciais e comparativo com o pensamento dos autores estudados nesse trabalho.

Após análise, ficou constatado que Empresa de Entretenimento e Lazer está 100% em desacordo com os pontos avaliados neste trabalho. Isso quer dizer que, dos 7 pontos analisados neste trabalho, nenhum item é praticado pela Empresa de Entretenimento e Lazer. As atividades desenvolvidas pela empresa, como demonstrado anteriormente, não são pautadas pelas diretrizes de um processo de Demissão Responsável. Assim, essa constitui-se em uma importante oportunidade de melhoria para a Empresa de Entretenimento, uma vez que demissões executadas com planejamento e responsabilidade são adotadas por empresas que enxergam a demissão como uma atitude que deve ser encarada com cautela e respeito, a fim de preservar tanto o colaborador como a imagem da organização, reduzindo a carga emocional negativa e o estresse observado nas demissões, conforme defendido por Macedo (1994).

Como resultados deste trabalho, essa pesquisa demonstra que a Demissão Responsável é mais do que uma simples ação de Recursos Humanos, ela se firma com um conceito que provoca o enraizamento de uma postura empresarial focada no relacionamento com seu capital humano, afetando positivamente a imagem organizacional.

No que tange especificamente ao planejamento de um processo de Demissão Responsável, este trabalho verificou ser imprescindível o alinhamento das estratégias de comunicação com o RH, uma vez que o desenvolvimento de ações voltadas para reestruturação de pessoal somente será possível a execução com sucesso em uma empresa que zela pelo bem-estar da equipe remanescente e pelo crescimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Como observado neste estudo, a estruturação e planejamento de um processo de enxugamento, portanto, deve ser um processo minucioso, realizado mediante integração das chefias imediatas dos respectivos departamentos, alinhadas ao objetivo da Presidência. Essa prática permite que a comunicação forneça um olhar seguro sobre a organização, promovendo melhorias constantes que contribuem para a manutenção do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALVES, Juciléia; CHAGAS, C. Z. Pâmela; LEMOS, Romiseri; RISSI, VANESSA. **Processo de demissão e suas implicações: Perspectivas dos gestores e dos colaboradores remanescentes em empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas, RS**. Artigo disponível em [http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/78\\_1.pdf](http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/78_1.pdf)  
Acesso em: 11 dez. 2016.

<http://www.administradores.com.br/mobile/noticias/negocios/projeto-cria-programa-de-apoio-ao-demitido/825/> Projeto cria programa de apoio ao demitido, Administradores.com, 2004. Acesso em 05 jan. 2017.

exame.abril.com.br/negócios/demissão-responsavel-m0040236 Demissão Responsável. EXAME.com. Acesso em 12 dez. 2016.

www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1954.shtml Conheça o “outplacement”, ou recolocação profissional. Folha de S. Paulo. Acesso em 05 jan. 2017.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados: base estatística CAGED. Disponível em <http://www.mte.gov.br/temas/caged/estatistica> Acesso em: 20 dez. 2016.

BROCKNER, J. **Managing the effects of layoffs on survivors**. California Management Review, Berkeley, v.34, n. 2, winter 1992.

BROCKNER, J. et. al. **Survivors’ reactions to layoffs: we get by with a little help from our friends**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 32, n. 4, p.526-541, Dec. 1987.

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

CALDAS, Miguel P. **Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo!** Revista de administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, p. 29-41, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

COSTA NETO, Alberto R.; COSTA, Márcia Gisele S. **A importância da nova gestão de recursos humanos na era do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

EINSENBURG, P.; LAZARUS, P.F. **The psychological effects of unemployment.** Psychological Bulletin, Washington, v. 35, 1938.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M.T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico.** 2ª ed. São Paulo: UNESP, 1997.

FRANÇA, Alana. Demissão Responsável. Disponível em: [https://prezi.com/nkdv\\_hnhowwl/demissao-responsavel/](https://prezi.com/nkdv_hnhowwl/demissao-responsavel/) Acesso em: 15 de dez. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo, p. 307. Atlas, 2001.

GUIMARÃES, G. **Responsabilidade social: um novo modelo empresarial.** Disponível em: [http://maisgestao.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=185&Itemid=73](http://maisgestao.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=185&Itemid=73) Acesso em 19 dezembro 2016.

GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. **Job insecurity: toward conceptual clarity.** Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 9, n. 3, p. 438 - 448, July 1984.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Pesquisa nacional por amostra de domicílios, 2016 – PNAD. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

KETS DE VRIES, M.; BALAZA, K. **The downside of downsizing.** Human Relations, London, v. 50, n.1, p. 11- 50, 1997.

LOPES, Tânia. **O outplacement: Caracterização e Novas Tendências.** Lisboa: Instituto Superior de Economia E Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras.** São Paulo: Editora Gente, 1995.

NARA, Elpídio Oscar Benitez. **Impactos da redução da força de trabalho sob a ótica da empresa**. 2005. 68f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FERNANDA, Marinheiro Cancio. **Demissão Responsável**. Monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

[www.produtive.com.br](http://www.produtive.com.br) Produtive Consultoria. Gestão Empresarial. Outplacement ganha força no Brasil. Acesso em: 23 jan. 2017.

SANTOS, Ursula Wetzel Brandão. **Processo de Downsizing em Empresas Privatizadas**: A percepção dos participantes. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

Seligmann-S. , E. (1994). **Desgaste Mental no Trabalho Dominante**. Rio de Janeiro: Cortez-UFRJ.

TACHIZAWA, Takeshy ; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de Gestão de pessoas da UFPA**: Em sintonia com o gerencialismo? 2010. 122 p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

TERRA, H. R. **Empreendedorismo e excelência em RH**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

TOLFO, S.R. **A demissão como geradora de exclusão**: o caso dos trabalhadores do setor de telecomunicações. São Paulo: UFSC, 2005.

TURNLEY E FELDMAN, 1999.

**ANEXO A – OIT prevê que nº de desempregados no Brasil chegará a 13,6 milhões em 2017**

<http://g1.globo.com/economia/noticia/oit-preve-que-n-de-desempregados-no-brasil-chegara-a-136-milhoes-em-2017.ghtml>

Visitado em 21/01/2017

A taxa mundial de desemprego deverá subir de 5,7% em 2016 para 5,8% em 2017, o que representará um aumento de 3,4 milhões no número de pessoas desempregadas, segundo relatório lançado nesta quinta-feira (12) pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Ao todo, serão 201,1 milhões de pessoas sem emprego no planeta neste ano.

Segundo o estudo "Perspectivas sociais e do emprego no mundo - Tendências de 2017", de cada 3 novos desempregados no mundo em 2017, um será brasileiro. A OIT estima que o Brasil terá 1,2 milhão de desempregados a mais na comparação com 2016, passando de um total de 12,4 milhões para 13,6 milhões, e chegará a 13,8 milhões em 2018.

Em termos absolutos, o Brasil terá a terceira maior população de desempregados entre as maiores economias do mundo, superado apenas pela China e Índia. Na China, a OIT prevê que o número subirá de 37,3 milhões para 37,6 milhões em 2016. Já na Índia, de 17,7 milhões para 17,8 milhões.

Previsão de taxa de desemprego de 12,4%

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o desemprego está em 11,9%, índice do trimestre encerrado em novembro de 2016, com 12,1 milhões de pessoas nesta situação.

A OIT projeta o índice de desemprego no Brasil neste ano em 12,4%, um ponto acima do percentual de 2016. Para 2018, a projeção também é de 12,4%.

O relatório mostra ainda que as formas vulneráveis de trabalho – como trabalhadores familiares não remunerados e trabalhadores por conta própria – devem representar mais de 42% da ocupação total, ou seja, 1,4 bilhão de pessoas em todo o mundo em 2017.

"O crescimento econômico segue decepcionante e é menor do que o esperado, tanto em nível quanto em grau de inclusão. Isso delinea um quadro preocupante para a economia mundial e sua capacidade de criar empregos suficientes, muito menos empregos de qualidade. A persistência de altos níveis de formas vulneráveis de emprego, associadas a uma evidente falta de avanços na qualidade dos empregos – mesmo em países onde os números agregados estão melhorando – é alarmante. Temos de garantir que os ganhos do crescimento sejam compartilhados de forma inclusiva", afirmou o Diretor Geral da OIT, Guy Ryder.



## ANEXO B – Desemprego ainda deve subir mais em 2017 antes de começar a cair

<http://g1.globo.com/economia/noticia/oit-preve-que-n-de-desempregados-no-brasil-chegara-a-136-milhoes-em-2017.ghtml>

Visitado em 02/12/2016

O número de desempregados aumentou em mais de 2 milhões em 2016 e chegou a 12 milhões de brasileiros. Para 2017, a expectativa é de que o mercado de trabalho possa melhorar a partir de meados do ano. Analistas ouvidos pelo **G1** destacam, entretanto, que a taxa de desemprego ainda tende a subir mais antes de começar a cair.

A expectativa do governo e da maior parte do mercado é de que o país saia da recessão no ano que vem e que o número de contratações volte a superar o de demissões. O ano de 2017, entretanto, deverá ser mais de estabilização do que de recuperação, com uma geração de empregos ainda insuficiente para derrubar a taxa de desemprego.

A taxa de desemprego passou de 9,5% no trimestre encerrado em janeiro para 11,8%.

"No final do ano as empresas costumam contratar mais. Então não dá para dizer que o desemprego está estável. Se considerarmos o ajuste sazonal, continua subindo", diz o economista Luiz Castelli, da GO Associados. Para ele, o desemprego ainda pode continuar subindo até o 3º trimestre do ano que vem.

### Perspectivas para recuperação

Projeções das consultorias Tendências e GO Associados, com base nas estimativas do mercado para o PIB (Produto Interno Bruto), apontam que só a partir de 2020 ou 2021 o Brasil deverá recuperar o nível de estoque de empregos formais que tinha no final de 2014, quando o país vivia uma situação considerada de quase pleno emprego.

"Para o mercado de trabalho, 2017 ainda será um pouco pior. Vai ter gente ainda entrando na força de trabalho e a criação de vagas ainda vai ser insuficiente para absorver todo o contingente que está sem trabalho", explica Castelli.

Entre os setores, ainda há divergências sobre qual setor sairá na frente na criação de novas vagas. Em tese, a indústria tenderia a voltar a contratar primeiro, uma vez que foi a primeira a começar a demitir, mas o alto nível de ociosidade e a produção vacilante colocam em dúvida uma reversão do quadro nos próximos meses.

O comércio foi o que mais demitiu no ano. Das 751 mil vagas formais eliminadas no acumulado até outubro, 247 mil foram no comércio. Na sequência, estão construção civil (-225 mil vagas), indústria (-142,5 mil) e serviços (-199 mil). A agricultura e a administração pública foram os únicos setores que criaram novos postos em 2016, com um saldo de 61 mil e 15 mil, respectivamente.

Há um relativo consenso, entretanto, sobre as áreas que ainda irão levar mais tempo para voltar a contratar. "As atividades ligadas ao consumo das famílias, como o comércio, ainda devem demorar um pouco mais a reagir", diz Castelli, lembrando que a recuperação do mercado de trabalho costuma ser mais lenta que a da produção ou do consumo.

Ironicamente, a perspectiva de retomada da economia e volta das contratações pode contribuir para a alta da taxa de desemprego num primeiro momento, pois um contingente de pessoas que hoje está no desalento - pessoas que pararam de procurar emprego e, por isso, não entram na conta de desempregados - pode ser estimulada a voltar a procurar emprego.

"2017 será mais um ano de estabilização do que de recuperação. O crescimento do PIB em 2017 será baixo e ainda não será suficiente para alavancar a geração de novas vagas de emprego. Mas pelo menos as demissões darão uma estancada", conclui Bacciotti.

### **ANEXO C – OIT: Um em cada três novos desempregados no mundo em 2017 será brasileiro**

<http://www.jb.com.br/pais/noticias/2017/01/13/oit-um-em-cada-tres-novos-desempregados-no-mundo-em-2017-sera-brasileiro/>

Visitado em 21/02/2017

13/01 às 13h46 - Atualizada em 13/01 às 14h48

#### **OIT: um em cada três novos desempregados no mundo em 2017 será brasileiro**

*13,8 milhões de pessoas no país não terão trabalho até 2018*

***Jornal do Brasil***

Em 2017, o Brasil terá o maior aumento no número de desempregados entre as economias do G-20, e deve adicionar mais 1,4 milhão de novos trabalhadores sem emprego à sociedade até o ano de 2018. Os dados são da Organização Internacional do Trabalho que divulgou um relatório nesta quinta-feira (12) alertando o aumento do desemprego no país, atingindo um total de 13,8 milhões de brasileiros até o ano que vem.

De acordo com a estimativa da OIT, entre 2016 e 2017 o número de desempregados em todo o planeta vai aumentar em 3,4 milhões. Mais de um terço desse número, 35%, só no Brasil, o que corresponde a 1,2 milhão de pessoas em 2017 e mais 200 mil em 2018. De cada três novos desempregados no mundo, um será brasileiro.

A taxa mundial de desemprego deverá subir de 5,7% para 5,8% em 2017

“Estamos enfrentando um desafio duplo: reparar os danos causados pela crise econômica e social mundial e criar empregos/trabalhos de qualidade para as dezenas de milhões de pessoas que entram no mercado de trabalho a cada ano”, afirmou o diretor-geral da OIT, Guy Ryder.

“O crescimento econômico segue decepcionante e é menor do que o esperado, tanto em nível quanto em grau de inclusão. Isso delinea um quadro preocupante para a economia mundial e sua capacidade de criar empregos suficientes, muito menos empregos de qualidade.

A persistência de altos níveis de formas vulneráveis de emprego, associadas a uma evidente falta de avanços na qualidade dos empregos – mesmo em países onde os números agregados estão melhorando – é alarmante. Temos de garantir que os ganhos do crescimento sejam compartilhados de forma inclusiva”, acrescentou ele.

O relatório mostra que as formas vulneráveis de trabalho – como trabalhadores familiares não remunerados e trabalhadores por conta própria – devem constituir mais de 42% da ocupação total, ou seja, 1,4 bilhão de pessoas em todo o mundo em 2017.

“Na verdade, nos países emergentes quase um em cada dois trabalhadores se insere num emprego vulnerável e, nos países em desenvolvimento, mais de quatro em cada cinco trabalhadores”, disse o economista sênior da OIT e principal autor do relatório, Steven Tobin.

O país terá a terceira maior população de desempregados entre as maiores economias do mundo em termos absolutos, sendo superado apenas pela China e Índia, país com populações cinco vezes maiores do que o Brasil. Nos EUA, com uma população 50% maior do que a brasileira, são 5 milhões de desempregados a menos.

Entre as economias do G-20, o aumento do desemprego no país será o maior em termos percentuais. A taxa vai passar de 11,5% em 2016 para 12,4% em 2017. Ao final de 2018, apenas a África do Sul terá um índice de desemprego ainda superior ao do Brasil. Um dos temores ainda da OIT é de que a informalidade no mercado de trabalho brasileiro cresça, assim como a taxa de pessoas em empregos precários.

## ANEXO D – Brasil responderá por 35% dos novos desempregados do mundo em 2017

<https://nacoesunidas.org/brasil-respondera-por-35-dos-novos-desempregados-do-mundo-em-2017/>

Visitado em 21/02/2017

# Brasil responderá por 35% dos novos desempregados do mundo em 2017

**A Organização Internacional do Trabalho (OIT) prevê que o mundo terá uma taxa de desemprego de 5,8% em 2017 — leve aumento frente aos 5,7% do ano passado. Serão 3,4 milhões de novos desempregados este ano globalmente, e o Brasil responderá por 35% deles.**

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) prevê que o mundo terá uma taxa de desemprego de 5,8% em 2017 — leve aumento frente aos 5,7% do ano passado. Serão 3,4 milhões de novos desempregados este ano globalmente, [e o Brasil responderá por 35% deles](#).

A previsão da OIT é que o Brasil tenha 1,2 milhão de novos desempregados em 2017, o equivalente a uma taxa de desemprego de 12,4% (frente a 11,5% no ano passado), uma das maiores entre as economias do G20. Para 2018, a tendência é de que a taxa permaneça a mesma, com a adição de 200 mil novos desempregados no mercado de trabalho do país.

Segundo a organização, o desempenho ruim do Brasil terá forte impacto sobre os números da América Latina e Caribe, cujas taxas de desemprego devem ficar em 8,1% e 8,4% este ano e em 2018, respectivamente.

A OIT afirma que o aumento do desemprego este ano no mundo será impulsionado pela deterioração das condições do mercado de trabalho nos países emergentes, como efeito das profundas recessões nesses países em 2016.

De fato, o número de desempregados nos países emergentes deve aumentar em aproximadamente 3,6 milhões entre 2016 e 2017, com uma taxa de desemprego que deve subir a 5,7%, comparada a 5,6% no ano passado.

Por outro lado, o desemprego deve cair este ano nos países desenvolvidos (em 670 mil), derrubando a taxa para 6,2% (ante 6,3% em 2016). Na Europa — especialmente no Norte, Sul e Oeste —, o desemprego deve continuar caindo, mas o ritmo de melhora irá desacelerar, e há sinais de que o desemprego estrutural está piorando. O mesmo se aplica a Estados Unidos e Canadá, disse a organização.

## ANEXO E – Os procedimentos para o desligamento

<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/procedimentos-para-o-desligamento>

Visitado em 01/02/2017

### 13/02/2013 - Os procedimentos para o desligamento

Autor: Comunicação

[Compartilhe](#)



***Como proceder na hora de demitir um funcionário? Qual é a hora de tomar a decisão e as melhores formas de comunicá-la? Estas são situações que nenhum profissional gostaria de passar, porém são inevitáveis e fundamentais para o bom andamento de uma corporação. Existem técnicas para realizar este procedimento, e elas partem desde o início de uma contratação.***

No ingresso do funcionário na empresa cabe ao departamento de Recursos Humanos informar de forma clara quais são os direitos, os deveres e a abrangência da função na qual a pessoa está sendo contratada. Uma maneira bem usual e prática de comunicar esses tipos de informações são por meio de manuais de integração. Outro recurso bastante utilizado para esse intuito é o documento de descrição da função: lá devem estar relacionados todos os aspectos técnicos, comportamentais, tarefas e responsabilidades da função que a pessoa irá exercer. Desta maneira, profissional e organização têm bem clara a expectativa da contratação.

### **Papel do gestor**

Normalmente, o comunicado de desligamento deve ser efetuado pelo gestor da área ou da equipe em questão. O profissional que está sendo desligado precisa de um feedback sobre o motivo da demissão para que tenha a possibilidade de mudar técnicas e/ou comportamentos, e se desenvolva quando for atuar em outras empresas. **Elsimar Gonçalves, tecnólogo em Processos Gerenciais da Leme Consultoria** explica que isso só se torna interessante quando o gestor aplica a técnica de feedback ativo, ou seja, que esteja sempre acompanhando, mensurando e se empenhando com os colaboradores. “Se o gestor usar essa dinâmica no ato da demissão será

com certeza mais tranquilo para a companhia e para o colaborador, pois tanto o gestor como o funcionário saberão que a demissão vem da falta de enquadramento nas necessidades da empresa, e não somente no ato de demitir sem uma razão realmente clara”, afirma.

O feedback constante durante a jornada do profissional é essencial para que o desligamento não se torne um fato traumático para ambas as partes. A melhor técnica é estar sempre embasado nos empenhos de desenvolvimento que foram dedicados ao colaborador, além de todas as avaliações e ocorrências que foram relatadas. Ter dados exatos e fatos concretos são importantíssimos para que haja transparência.

Em alguns casos, é solicitada a presença de uma pessoa do Departamento Pessoal da empresa para que haja uma imparcialidade no ato do comunicado final. Mas, se a empresa possuir gestores capacitados e preparados para realizar o desligamento, não há a necessidade desse acompanhamento.

“Acho interessante o acompanhamento de alguém do DP para que possa ser realizada a demissão de forma tranquila, buscando sempre esclarecer todas as dúvidas do funcionário desligado, tais como data de recebimento da rescisão de contrato, realização de exame demissional, agendamento de homologações, etc.”, contrapõe **Washington Ribeiro, supervisor de gestão de pessoas da Camp Jato Limpeza Técnica Industrial**. Toda demissão implica em um vazio na equipe e na ausência de um profissional desenvolvendo determinada atividade. Na posição do gestor, é necessário fazer um plano de como será o futuro sem determinado funcionário. “O líder precisa procurar estudar os pontos mais frágeis de sua equipe e, com base nestas fragilidades, deve procurar estrutura para que eventuais saídas de colaboradores não atrapalhem muito os processos. Porém, isso se torna bastante complicado em empresas onde não existem métodos de trabalhos definidos, processos bem elaborados e equipes muito enxutas”, observa Elsimar. Segundo ele, cabe ao gestor trabalhar com uma equipe bem comprometida, procurando estar sempre alinhada tanto quanto às expectativas dos colaboradores como as da empresa.

## **Continuidade no mercado**

Ao demitir um funcionário, muitas empresas se preocupam em dar uma sequência na carreira do mesmo no mercado. Este tipo de atitude mostra que ainda existem organizações que pensam no colaborador também no momento de seu desligamento – estas acabam se tornando referências no mundo corporativo.

“Esse tipo de atitude é muito nobre das empresas, no entanto tem esbarrado no problema do custo porque a empresa investiu no colaborador, não deu certo, e agora tem que contratar um novo colaborador e investir novamente”, completa Elsimar.

## ANEXO F – Demissão Responsável

<http://rdopiniao.com.br/2016/07/20/demissao-responsavel/>

Visitado em 01/02/2017

[Home](#)

[Recursos Humanos](#)

# Demissão Responsável

QUARTA-FEIRA, 20/JULHO, 2016  [MONICA RIZZATTI RECURSOS HUMANOS](#)

A preocupação e a importância com a gestão de pessoas, vem aumentando cada vez mais dentro das organizações. Com a desaceleração econômica do Brasil e com a necessidade de ter equipes enxutas mas com grande direcionamento para geração de resultados, a capacidade da empresa em reter e a captar novos talentos para seu negócio é a chave para o sucesso das organizações.

Para que esta retenção e captação de talentos seja possível, é necessária a implantação das melhores práticas de gestão de pessoas. Nesta busca por práticas modernas e inovadoras, extrapola-se a atuação e preocupação da empresa para além momento do desligamento de um profissional. A manutenção e motivação dos profissionais dentro da empresa já há muito tempo deixou de ser baseada no salário mensal. A atratividade da empresa para os bons profissionais, está relacionada ao ambiente de trabalho, benefícios e ao reconhecimento pelo seu trabalho, esforço e dedicação. Os profissionais querem ter a certeza de que fazem parte de uma equipe, de uma “família” e não apenas serem peças vulneráveis ao descarte a qualquer momento.

Pensando nisso e na busca por práticas modernas, muitas empresas tem utilizado serviços de apoio para recolocação profissional para aqueles que por motivo de redução de equipes ou mesmo fechamento de unidades, precisam ser desligados da organização. Esta prática chamada de Outplacement, comum em países da Europa, disponibiliza uma assessoria pessoal, para que o profissional desligado se recoloca em uma outra empresa no menor tempo possível

### ***Benefícios do outplacement para a empresa:***

Com a concessão deste benefício, a empresa contribui para a manutenção e melhoria do clima organizacional. Os colaboradores que permanecem na empresa reconhecem esta preocupação social dos seus dirigentes para com seus colaboradores. A prática auxilia a manter a motivação e tranquilidade dos trabalhadores no desempenho de suas atividades, mesmo em momentos de cortes de equipes, pois eles sabem que terão ajuda da empresa em qualquer situação.

No aspecto econômico também há vantagens para a empresa, pois um profissional que tenha recebido este benefício, dificilmente pensará em entrar na justiça trabalhista contra o seu antigo empregador, pois vê neste ato de apoio, um reconhecimento pelo seu trabalho e esforço dentro da organização.

***Benefícios do outplacement para o profissional:***

Os profissionais quando são desligados de uma empresa, correm o risco de tomar decisões equivocadas, devido ao momento de preocupação e incertezas com relação ao seu futuro profissional e financeiro. A decisão por um investimento errado, ou ainda a escolha errada de uma nova posição no mercado de trabalho, podem levar estes profissionais a terem graves problemas profissionais e financeiros, abalando assim a sua estrutura familiar.

Os programas de assessoramento para a recolocação, custeados pela empresa, auxiliam estes profissionais no correto direcionamento de seus esforços e recursos para o atingimento do objetivo da r




## ANEXO G – Como demitir pessoas

[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Artigo/4487/como-demitir-pessoas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4487/como-demitir-pessoas.html)

Visitado em 09/01/2017

### Como demitir pessoas

Por [Gerald Corelli](#) para o [RH.com.br](#) 

O fato que pessoas são importantes nas organizações está para lá de consolidado, tanto que as empresas investem maciçamente em treinamento e no engajamento de profissionais à sua política, à filosofia de trabalho e aos objetivos. São programas de integração, desenvolvimento organizacional, disseminação de políticas internas, valores e paradigmas da corporação que devem estar nas mentes de todos os profissionais que para ela prestam serviços.

É exigido de cada um dos profissionais o máximo de dedicação (tempo) e comprometimento (responsabilidade) com os objetivos da empresa, de tal forma que esses profissionais passam a se sentir com uma parte viva da corporação. Passam, então, a viver em função dela.

Essa simbiose não é casual, não é maquiavélica e é necessária à sobrevivência da empresa no mercado local ou globalizado. Em um cenário em que a velocidade e a precisão da tomada de decisão são tão, ou mais, importantes como ter custos e, conseqüentemente, preços competitivos.

Esse profissional, dedicado e comprometido com as políticas e os objetivos da empresa, sente a necessidade de se manter informado com relação ao mercado e à concorrência. Atualizado com as mais avançadas tecnologias e metodologias de trabalho para gerar resultados cada vez melhores, dedicando, inclusive, tempo e recursos que vão além da sua jornada de trabalho. Entretanto, ele não faz apenas por gostar da empresa, mas principalmente porque se realiza por meio dela, porque ter um bom emprego e uma confortável posição na empresa lhe dá status. Sente-se feliz pelos resultados que alcança e pelo reconhecimento que recebe. Ainda mais quando o emprego, o status e o salário vêm acompanhados de benefícios como carro, combustível, participação nos lucros, viagens, cursos etc.

Todo esse sistema o faz acreditar que o sucesso da empresa é o seu sucesso também, mas se esquece que quem está no comando é a empresa. Que ele é, apenas e tão somente, um recurso de sua estrutura. Necessário, mas substituível quando não mais oferecer resultados compatíveis com o custo que representa, ou seja, quando não mais estiver alinhado com os objetivos da organização.

Tudo isso se faz necessário, tudo isso é útil e racional. Desde fazer o profissional acreditar que o sucesso da empresa é o seu sucesso também. Assim como não lembrá-lo de sua fragilidade e impotência frente aos interesses da organização. O que não é racional ou benéfico é o descarte puro e simples desse profissional quando não há mais interesse da empresa. Não é justo tanto investimento em recursos para trazer e manter um profissional e tão pouco investimento para desvincular sua personalidade, pessoal e profissional, da personalidade da empresa.

#### PUBLICIDADE

Durante toda sua vida na organização ele é vinculado à personalidade da empresa, aos seus resultados e aos sucessos. Fica dependente desse sucesso e do status que ele proporciona. Quando é demitido perde o referencial. A sua personalidade, mesmo que momentaneamente, fica incompleta. Falta um pedaço, o pedaço que era preenchido pela personalidade do cargo que exercia na empresa e que acaba de perder. A quebra do vínculo rompe a rotina e muitas vezes o profissional pergunta-se: "O que farei amanhã?".

Portanto, por que não investir também na dissociação da personalidade profissional da personalidade da empresa? Para que esse profissional acredite que, embora não trabalhe mais para aquela organização, continua sendo capaz de gerar resultados. Que a bagagem que leva, o conhecimento e a experiência, pertence a ele e nada poderá tirar-lhe isso. E isso o ajudará nas próximas jornadas. Que o mérito dos vários sucessos alcançados continuam sendo dele.

Criemos processo análogo ao de integração para a demissão de profissionais. Fortalecendo-lhes a auto-estima e ajudando-os no processo de recolocação. Mostrando-lhes o caminho a ser percorrido. Depois de 10, 20, 30 anos em uma empresa é fácil esquecer como recomeçar, é difícil encontrar forças.

O sentimento predominante é o de fracasso. Como sempre foi cobrado de resultados, entende que sua demissão foi pelo fato de não tê-los alcançado. E resultados sempre trouxeram prestígio. O segundo é a vergonha de ser demitido, de não ter como explicar o "fracasso" à família e aos amigos. Devemos começar a

tornar esse processo mais humano e digno. Começando por treinar quem demite para fazê-lo da forma menos traumática possível, pois demitir não é tarefa fácil.

O profissional desligado deverá contar, por algum tempo, com a ajuda da empresa, seja psicológica, seja apenas logística. O apoio é importante nesse momento. O mais importante é tratar o demissionário com o mesmo respeito e atenção que sempre mereceu. Algumas empresas e profissionais de RH tratam os ex-colaboradores como se fosse um incômodo atendê-los, às vezes como bandidos, isolando-os dos seus ex-colegas de trabalho.

Profissionais que agem assim não têm consciência de como isso é desumano e cruel. Esquecem-se de que estão criando escola dentro da empresa e o tratamento que estão dando, logo lhes será dispensado também. Devemos romper com essa atitude e humanizar o processo de desligamento, se nos falta empatia para entender o outro, que o façamos por nós mesmos.

**Palavras-chave:** | [demissão](#) | [desligamento](#) |