

## IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE DESLIGAMENTO NA EMPRESA “ALFA”

Implications of the demission process in “Alfa” business

**Juliana Luiza Moreira Del Fiaco<sup>1</sup>**

**Alessandra Frazão Moreira<sup>2</sup>**

### RESUMO

O artigo tem, como tema principal, o desligamento de empregados numa empresa localizada em Anápolis. O objetivo geral foi demonstrar os principais aspectos implicados no processo de desligamento de colaboradores na empresa “Alfa”. E os objetivos específicos foram analisar os critérios adotados pela empresa ao efetuar o desligamento de um colaborador e identificar fatores que geram a solicitação de desligamento por parte do colaborador do setor de produção. Realizou-se uma pesquisa com o uso de questionários aplicados aos gerentes e supervisores e analisaram-se entrevistas de desligamentos. Dentre outras conclusões percebeu-se que os principais motivos que levam os gerentes e supervisores optarem pelo desligamento de um empregado são: a indisciplina, o descumprimento de normas e procedimentos, o absentismo e atrasos.

**Palavras-chave:** Desligamento. Demissão. Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

The article has as main theme, the demission of employees in a company located in Anápolis. The overall objective was to demonstrate the main aspects involved in the demission process of employees in the company "Alfa". And the specific objectives were to analyze the reasons adopted by the company to make the demission of an employee and to identify factors that makes the request for termination by the employee of the production's sector. It was conducted a survey using questionnaires with managers and supervisors and analyzed demission interviews. Among other conclusions it was noted that the main reasons why managers and supervisors opt for demission of an employee are: discipline, violations of rules and procedures, absenteeism and delays.

**Key words:** Demission. Employees. Management.

<sup>1</sup> Administradora. Jornalista. Mestre em Ciências da Educação Superior. Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA). Professora Efetiva da Universidade Estadual de Goiás. – Brasil – email: juliana.fiacco@unievangelica.edu.br ou juliana.luiza@ueg.br.

<sup>2</sup> Bacharel de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) Brasil - email: alefrazao\_vip@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é algo que desde os primórdios da humanidade se mostra fundamental na vida do ser humano. Considera-se que, para sobrevivência, o homem se obriga a trabalhar.

Nas civilizações antigas, o ser humano trabalhava para si e para o sustento de sua família. Plantava e colhia seu próprio alimento; construía sua morada; fazia suas vestes; ou seja, dava seu trabalho a si próprio. Hoje, o que mudou é que a maioria dos homens trabalha para outros homens para receber seu salário e sobreviver.

No contexto organizacional, a área de RH (Recursos Humanos) é responsável por “cuidar” dos trabalhadores da empresa, dando suporte à produção. É uma área considerada, de fato, essencial nas organizações, tem a função de recrutar trabalhadores, contratá-los, treiná-los, mantê-los na empresa, remunerá-los e atendê-los. Desta forma, uma de suas várias funções é a rotina de desligamento de colaboradores. Algo a que todos os trabalhadores estão sujeitos e que ocorre diariamente em qualquer empresa.

Os desligamentos, em seus diversos motivos e causas, influenciam diretamente na rotatividade, desempenho, produtividade e outros pontos em uma organização. Igualmente, influencia também na vida dos colaboradores. Além de ser uma atividade desempenhada diariamente, o desligamento também requer paciência e bastante tato. Lidar com pessoas e sua diversidade não é uma tarefa fácil, lidar com as que estão se desligando do local de trabalho torna-se um tanto quanto desafiador, levando em conta o fator psicológico do ser humano.

A empresa que foi objeto de estudo desta pesquisa faz parte de um grupo de revenda de automóveis de São Paulo. Sua implantação em Anápolis começou em 2006, quando sua estrutura já estava em construção, momento em que os primeiros colaboradores anapolinos foram admitidos. Em abril de 2007, teve sua estrutura inaugurada, oferecendo grandes oportunidades de empregos; aquecendo, dessa forma, a economia da cidade. Atualmente conta com aproximadamente 1800 empregados contratados, que são distribuídos em vários setores da produção e departamentos funcionais.

Nesta empresa, no primeiro semestre de 2011, foram desligados, em média, 81 colaboradores por mês. Todos os dias há pelo menos um desligamento, sendo dispensa ou pedido de demissão.

A empresa possui um departamento de RH próprio e colaboradores capacitados que atuam nele. Entretanto, é de conhecimento da empresa o que leva um colaborador a solicitar desligamento? São detectados os reais motivos de uma dispensa? Quais critérios são utilizados para a decisão de dispensa de um funcionário? Questões como estas se impõem à reflexão e demandam investigação e avaliação atenta. Sendo assim, a pesquisa procedeu com o intuito de encontrar algumas respostas a essas indagações.

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar os principais aspectos implicados no processo de desligamento de colaboradores na empresa “Alfa”. E os objetivos específicos foram: analisar os critérios adotados pela empresa ao efetuar o desligamento de um colaborador e identificar fatores que geram a solicitação de desligamento por parte do colaborador do setor de produção.

Justificou-se realizar o trabalho, pela compreensão de que, após o surgimento do setor de “Recursos Humanos” nas empresas, os trabalhadores passaram a ser tratados com mais respeito e valor. A evolução dessa área dentro das empresas é um processo contínuo que deve visar à melhoria de suas atividades, tanto para o bem do colaborador quanto para a empresa.

O tratamento dos colaboradores, a forma de admitir e desligar são indicativos para demonstrar o que se deve melhorar e evoluir. Para tanto, pesquisar, verificar critérios e questioná-los, observar quais mudanças devem ser feitas e como estão sendo realizados os procedimentos, principalmente os de desligamento dos colaboradores, que são o capital humano da organização, é um procedimento natural, mas carregado de emoções e até mesmo frustrações.

Os desligamentos afetam diretamente a rotatividade de colaboradores da empresa, o que, quando está em nível muito elevado, acaba por gerar altos custos, implicados em pagamentos de verbas rescisórias, novas admissões, treinamentos, perda de tempo e produtividade com nova mão de obra. Para lidar com isso, o estudo de caso abrangeu fatores e variáveis ligados à satisfação dos colaboradores, sua motivação, desempenho e comprometimento com seu trabalho.

Diante do contexto, justificou-se a pesquisa, cuja relevância constata-se no dia a dia das empresas e organizações de Anápolis. Esta poderá servir também de subsídio para análise em outras instituições, ajudando-as a compreenderem pontos decisivos sobre desligamentos, contribuindo, dessa forma, para responder a alguns questionamentos que podem se assimilar com este estudo de caso.

Enfim, o trabalho fez-se necessário para que se tivesse uma visão mais ampla da realidade diária dos desligamentos, trazendo à necessidade de atenção e estudo para esta área dos Recursos Humanos que, muitas vezes, é inconscientemente ignorada. Portanto, se presta ainda a várias outras organizações podendo trazer contribuições relevantes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Conceitua Gil (2006, p. 17) Gestão de Pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Ainda segundo Gil (2002), a Gestão de pessoas é uma evolução da Administração de Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) tem como um de seus objetivos encontrar formas de administrar pessoas nas organizações, bem como “contabilizar” os registros dos trabalhadores, como as horas trabalhadas, faltas, atrasos, entre outros (MARRAS, 2008).

As pessoas representam um bem valioso, que necessitam de ser satisfeitas. Por isso, há necessidade de treinamentos, incentivos, benefícios pessoais e econômicos conciliados com o potencial do colaborador e os objetivos da organização (DAVEL e VERGARA, 2010). “Nascendo na década de 70 (IGALENS, 1999, SCHULER, 1996) como campo teórico e prática social, a Administração de Recursos Humanos funda-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outras” (DAVEL e VERGARA, 2010, p.5).

Houve, então, a necessidade de oferecer aos trabalhadores melhores condições de trabalho e uma forma mais humana de tratá-los. Desta forma, defende Marras (2009) que

[...] o *capo del personale*; *personnel chief* ou chefe de pessoal do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália, quanto nos Estados Unidos e Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém (MARRAS, 2009, p.21).

Atualmente, afirmam Davel e Vergara (2010, p. 04):

A Gestão de Pessoas, tradicionalmente conhecida como “Administração de Recursos Humanos”, tem se apoiado fundamentalmente, em técnicas, instrumentos e modelos, integrando, ao longo das décadas, variáveis como estratégias e ambiente. A constituição da ARH como campo teórico e prática social tem sido calcada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços.

O administrador sabe que a gestão de pessoas é uma preocupação central para a organização (MILKOVICH e BOUCHEAU, 2000). Contudo, ter consciência da necessidade e importância do funcionário é valorizar o capital humano da empresa, uma vez que “a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações” (ALVESSON, 1997; BECKER e GERHART, 1996 *apud* DAVEL e VERGARA, 2010, p. 3).

## **2.2 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas**

O processo evolutivo da Gestão de pessoas é definido da seguinte forma por Dutra (2002): nos anos 60 a gestão de pessoas era considerada operacional, lidava basicamente com treinamento, remuneração e informações. Já dos anos 60 até o início dos anos 80 define-se como gerencial, “em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requerida como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional” (DUTRA, 2002, p. 30).

Na década de 80, houve grandes mudanças nas práticas organizacionais nos sistemas financeiro, comercial e produtivo. Isso foi devido à globalização, somada ao amplo crescimento da tecnologia (DUTRA, 2002). Dessa forma, “as empresas passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios” (ibidem, p. 25). A partir de então, “a gestão de pessoas passa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações” (ibidem, p. 30).

Define Chiavenato (1999, p. 61):

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

Ainda conforme Chiavenato (1999), o planejamento estratégico de RH e o planejamento estratégico da organização devem estar perfeitamente integrados a favor do plano maior. Por isso, cabe ao planejamento de RH definir e incentivar a força de trabalho para atingir os objetivos da empresa. Contudo devem-se observar também fatores que podem influenciar nesse planejamento, como o índice de absenteísmo e a rotatividade do pessoal.

### **2.3 Subsistemas de Gestão de Pessoas**

A área de Recursos Humanos, em seus diversos subsistemas, tem por responsabilidade planejar, liderar, organizar e avaliar as pessoas na organização. Tem a função que permite à conciliação entre o colaborador e a empresa para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1999). O ser humano é ponto fundamental para o bom desenvolvimento de uma empresa. Este, em suas particularidades, traz vitalidade e criatividade às atividades realizadas.

As pessoas têm a capacidade de se adaptar aos ambientes, planejar, vender, produzir e servir. Um ponto de grande importância é considerar que pessoas eficazes são capazes de atingir grandes objetivos. Dessa forma, “a ARH é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização” (CHIAVENATO, 1989, p. 181 e 182).

Para Marras (2002), os subsistemas formam a Administração de Recursos Humanos, ou seja, são seus componentes, tornando melhor o controle sobre cada função e suas respectivas atividades. ARH divide-se em Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração ou Cargos e Salários, Benefícios, Segurança e Medicina do Trabalho, Avaliação de Desempenho e Departamento pessoal.

#### *2.3.1 Recrutamento e Seleção*

Segundo Lacombe (2005, p. 65), o processo de recrutamento é a primeira etapa da contratação para um cargo, pois “Abrange práticas e processos para atrair candidatos para as vagas existentes”.

De acordo com Dessler (2008), este processo realiza-se em várias etapas. Primeiramente, analisa-se e planeja-se a necessidade de uma vaga que atenderá a necessidade da empresa. Após a discriminação da vaga e análise dos critérios para a seleção dos candidatos, a equipe de recrutamento e seleção pode acionar seu banco de dados e fazer uma triagem inicial de candidatos. Forma-se um conjunto de candidatos por meio de recrutamento externo ou interno da empresa que, por sua vez, preenchem fichas de inscrição e realizam, ou não, entrevistas iniciais. Pode-se utilizar outras técnicas para ratear os candidatos, como testes, exames e coleta de mais informações sobre eles. Por fim, os candidatos passam à etapa de entrevistas com o supervisor que determinará qual candidato será selecionado para a vaga.

### 2.3.2 *Treinamento e Desenvolvimento*

Lacombe (2005) define treinamento a qualquer forma de preparar e capacitar um indivíduo a exercer determinadas atividades, executá-las da melhor maneira, bem como aprimorá-las.

Segundo Bohlander, Snell e Shermant (2003, p. 134), “muitos especialistas distinguem o treinamento mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho a curto-prazo, e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.”

Na visão de Marras (2002), os treinamentos realizados em uma empresa têm por objetivo “reciclar” os conhecimentos de seus colaboradores, tornando-os mais atualizados, aprimorando habilidades e corrigindo possíveis erros.

### 2.3.3 *Remuneração ou Cargos e Salários*

Para Chiavenato (1998, p.28), “o salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao empregado, em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.” Bohlander, Snell e Sherman (2003) definem o valor a ser pago por esse cargo, analisando algumas variáveis como a responsabilidade, habilidade, esforço, as condições e os riscos do trabalho executado.

De acordo com Marras (2002), a remuneração é a somatória do salário total e os benefícios. Sendo que o salário total é composto pelo valor que consta na carteira profissional, acrescido das verbas de crédito: adicionais, horas extras, comissões, e outros.

Lacombe (2005) diz que as empresas visam a ter boa produtividade e precisam disso e, para consegui-la, seus colaboradores precisam ser estimulados e valorizados de maneira coerente.

Por outro lado, Marras (2002) diz que o salário não é o único estímulo. As empresas podem oferecer incentivos, comissões, adicionais e benefícios.

#### 2.3.4 *Benefícios*

Analisa Chiavenato (1998, p. 90), que os “benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização.”

Um exemplo de benefício citado ainda por Chiavenato (1998) é o transporte pessoal: a empresa pode disponibilizar ônibus fretados para transporte dos funcionários ou conceder vale-transporte. A organização pode arcar totalmente com os custos ou repassar o preço parcialmente aos colaboradores, por meio de desconto em folha. Outros benefícios e serviços sociais são: alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida, planos de empréstimos pessoais, serviço social, entre outros.

Os empregadores esperam que os empregados motivem-se a partir dos benefícios oferecidos pela empresa e sejam produtivos em suas atividades profissionais, considerando que os benefícios representam grande custo para a organização (BOHLANDER, SNELL E SHERMANT, 2003).

#### 2.3.5 *Segurança e Medicina do Trabalho*

Lacombe (2005) aborda que segurança e medicina do trabalho era, antigamente, denominada “higiene e segurança do trabalho”. Área responsável pela proteção e saúde do colaborador em seu local de trabalho.

“A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção, a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas” (CHIAVENATO, 1998, p. 110).

Ainda para Lacombe (2005), no início do século XX, ocorriam inúmeros acidentes nas indústrias pelo fato das condições inseguras e insalubres dentro dos ambientes de trabalho. Atualmente, as empresas utilizam de muitos meios para prevenir acidentes e evitar danos à saúde dos funcionários, tais como: equipamentos apropriados para a proteção individual do trabalhador, conhecidos como EPI; treinamentos para conscientização sobre a prevenção de acidentes; adequações e melhorias do ambiente de trabalho; entre outros recursos.

### 2.3.6 Avaliação de Desempenho

Marras (2002) salienta que a avaliação de desempenho tem como objetivo mensurar o nível de conhecimento, habilidade e atitude (CHA), bem como perceber a contribuição e os resultados profissionais dos funcionários de uma organização. Essa avaliação pode ser utilizada como referência para identificar a necessidade de treinamentos, para dar *feedback* aos empregados e até mesmo para descobrir novos talentos entre os demais colaboradores.

Para a observação do desempenho e atuação de um colaborador em determinada atividade, “constata-se o que o indivíduo realizou ou produziu, analisa-se a maneira como o fez e globaliza-se, deduzindo-se a partir disso a eficiência da pessoa na execução da atividade do cargo em questão” (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 31).

### 2.3.7 Departamento pessoal

O Departamento de Pessoal (DP) objetiva-se em tornar concreto todas as informações dos funcionários de uma empresa, tendo arquivado a documentação, registros legais e necessários para a administração. Segundo Marras (2009, p. 190), “entre as funções mais importantes do DP cita-se: Admissões de novos empregados, demissões de empregados, registros legais em controles diversos, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento, normas disciplinares.”

## 2.4 Desligamento

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 261), “as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado”.

Segundo Chiavenato (2005), demissionário é o funcionário que decide se desligar do cargo que ocupa em uma empresa. Isto ocorre por motivos pessoais, podendo ser: insatisfação salarial, descontentamento com o ambiente de trabalho ou chefia, melhores oportunidades fora da empresa em que é empregado, entre outros motivos. Ainda, conforme o mesmo autor, o demitido é o funcionário que foi desligado por decisão da empresa que, por alguma razão, achou por bem desligá-lo. Entre os diversos motivos para uma demissão, pode-se citar: insatisfação com a produtividade, desempenho, falta de comprometimento ou comportamento do empregado, absenteísmo, substituição de um colaborador por outro mais qualificado, redução de mão de obra.

Bohlander, Snell e Shermant, (2003, p. 387) afirmaram que “quando os funcionários não se conformam às normas e regulamentos organizacionais, a ação disciplinar final, em muitos casos, é a dispensa.” Entretanto, para Dessler (2008), a demissão deve ser uma medida tomada com muita cautela e deve ser justa. Sendo realizada apenas quando falharem todas as tentativas de manter um funcionário. Por outro lado, para Lacombe (2005), é importante demitir as pessoas certas no momento necessário, e o melhor é fazer isso antes que o problema se agrave. A esse respeito defende ainda Lacombe (2005, p. 99) que “o erro mais frequente e grave é conviver muito tempo com pessoas que produzem pouco”.

A decisão da demissão por parte da empresa deve ser bem planejada, principalmente quando é um processo de reestruturação da força de trabalho, para que não haja grandes impactos nos colaboradores que permanecem na empresa; pois, embora estejam empregados, pode surgir desconfiança, o que afeta a produtividade e a satisfação desses empregados (SNELL, 1998). Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 262), “o padrão de demissões afeta a quantidade e a qualidade dos empregados, tanto quanto, o padrão de quem é recrutado e contratado.”

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 388), “independentemente das razões para uma dispensa, o funcionário envolvido merece respeito e consideração.” Por isso, o empregador deve comunicar a dispensa de maneira objetiva e honesta, esclarecendo as razões, porém com cautela (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003).

Observa Snell (1998) que as pessoas demitidas enfrentam grandes dificuldades, como a perda da auto-estima, procuras frustrantes de emprego e o estigma de estar desempregado.

#### 2.4.1 *Entrevista de desligamento*

As entrevistas de desligamento são realizadas por um especialista de RH após o desligamento de um funcionário. Tem como objetivo obter informações a respeito das variáveis internas e externas que motivaram a dispensa ou o pedido de demissão de um empregado. É também uma ferramenta para analisar aspectos e opiniões a respeito de vários pontos da organização, como o salário, cargo, benefícios, ambiente de trabalho, gerência, entre outros. Também é possível verificar opiniões em relação a outras oportunidades no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

### **3 Metodologia**

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 43), “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.”

Este trabalho consistiu num estudo de caso que, por meio de análise qualitativa e quantitativa dos resultados da pesquisa, identificou alguns aspectos do processo de desligamento na empresa “Alfa”. Foi realizada uma pesquisa de campo por meio do uso de questionário estruturado e também uma pesquisa documental, pois se analisou e se levantou dados das entrevistas de desligamentos da empresa, ocorridas no primeiro semestre de 2011. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, havendo consulta teórica ao acervo de livros, revistas e artigos científicos impressos e telematizados, seguida de uma análise documental, na qual foram avaliados os registros e dados dos processos de desligamento da empresa, nesse caso, as entrevistas de desligamento.

O universo da pesquisa foi a empresa “Alfa”. A seleção dos sujeitos constou de todos os gerentes e supervisores do setor produtivo da fábrica, no total de 25 sujeitos.

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, aplicado aos gerentes e supervisores da empresa, sendo esta amostra contrastada com os dados da análise de 30 entrevistas de desligamento realizadas com colaboradores que pediram demissão no primeiro semestre de 2011.

Os dados foram tratados de modo quantitativo, pois houve uma análise estatística dos dados coletados nos questionários estruturados (porcentagem simples). Também foram tratados de modo qualitativo, sendo realizados comentários e análise textual, auxiliados por referencial teórico e as entrevistas de desligamento.

Algumas dificuldades ocorreram. Uma delas, de grande relevância, foram as referências bibliográficas. Pôde-se notar que são poucos os autores que dispõem de obras para abordar o assunto “Desligamento”. Por esse motivo, encontraram-se maiores dificuldades com o tema apresentado.

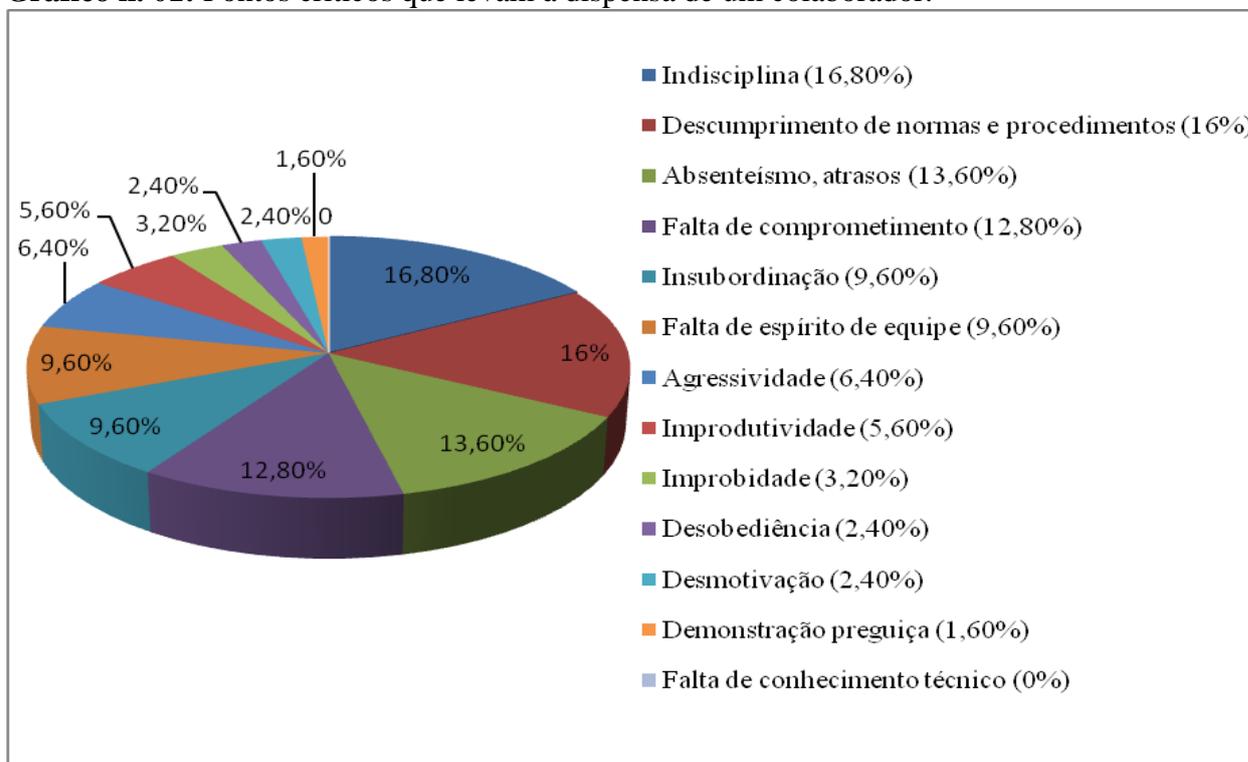
Outro ponto foi a disponibilidade da equipe de gerentes e supervisores para responder com mais paciência os questionários da pesquisa.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A empresa alvo desta pesquisa é uma organização inaugurada recentemente em Anápolis e logo que foi implantada gerou muitos empregos para profissionais da região. Atualmente, 44% do corpo de gerentes e supervisores do setor produtivo tem mais de quatro anos de tempo de empresa e, apesar das ocupações, se disponibilizaram a responder o questionário na empresa “Alfa” no mês de setembro de 2011.

Na pesquisa realizada com os gerentes, os quais representam 32% dos sujeitos, e com os supervisores, que representam 68%, os resultados obtidos se mostraram bastantes positivos em comparação com a teoria de Dessler (2008), que afirma que a dispensa deve ser realizada apenas quando falharem todas as tentativas de manter um empregado. Nota-se que há uma real preocupação em evitar a dispensa de um colaborador, sendo que 100% dos sujeitos afirmaram que sempre tomam alguma atitude para evitar o desligamento.

Em relação aos critérios considerados mais críticos pelos sujeitos que levam à decisão de dispensa de um colaborador, demonstra-se abaixo:

**Gráfico n. 01:** Pontos críticos que levam à dispensa de um colaborador.

Fonte: A pesquisadora, 2011.

A indisciplina, descumprimento de normas e procedimentos, absenteísmo e atrasos são os critérios mais observados na decisão de dispensa.

Todos os sujeitos garantem que, em caso de falta disciplinar ou erro operacional, a empresa advertiu o empregado das possíveis consequências disciplinares de sua ação. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 387) “a ação disciplinar final em muitos casos é a dispensa”. Considerando que 32% dos sujeitos afirmaram que as tarefas solicitadas ao empregado possuem algumas dificuldades, mas com um pouco de esforço podem ser executadas. No entanto, 52% responderam que as tarefas exigidas são totalmente executáveis.

Observou-se que 80% dos sujeitos afirmaram que, na maioria dos casos, é possível identificar os motivos do mau comportamento de um colaborador interno. E nos casos de desmotivação dos funcionários, 100% dos sujeitos responderam que se preocupam em motivá-lo a fim de evitar a dispensa. Todos apontaram que teriam a iniciativa de conversar com o empregado, identificar e analisar as causas e motivos e, a partir de então, atuariam buscando soluções para motivá-lo novamente.

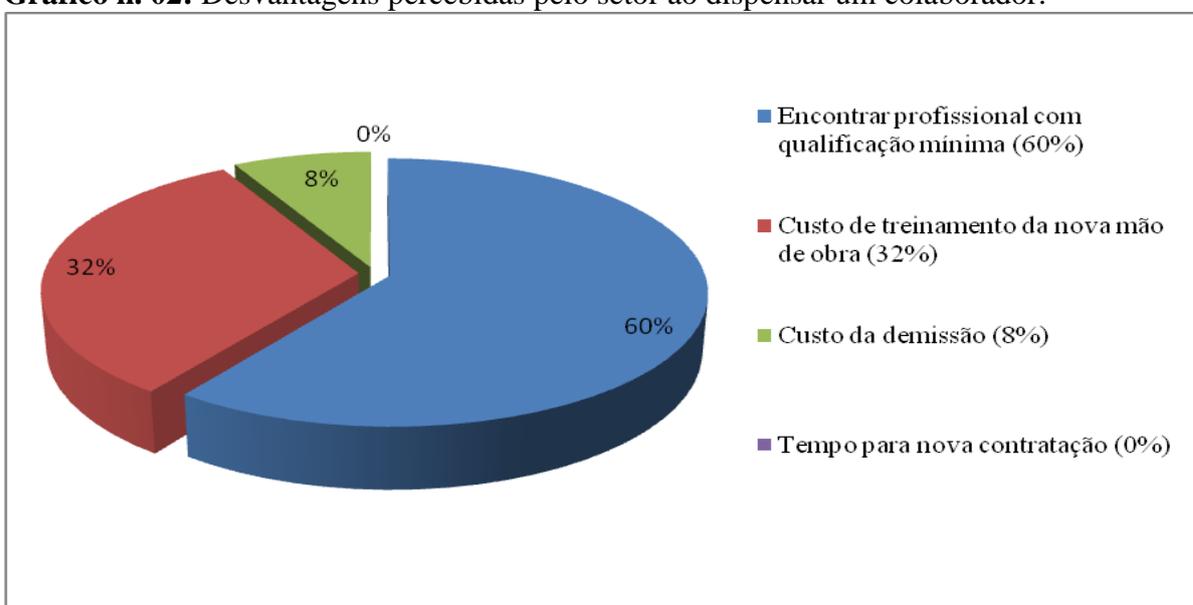
O diálogo foi a atitude mais citada, na qual o encarregado demonstraria ao colaborador a sua importância para a equipe e principalmente para a empresa, seu valor profissional e as oportunidades de crescimento em função de seu desempenho, dando liberdade para o empregado se expressar e propor mudanças.

Outra atitude seria demonstrar ao empregado, os pontos positivos da empresa, como benefícios, oportunidades de capacitações, treinamentos e a possibilidade de aumento salarial, em função do programa de cargos e salários, a partir de avaliações de desempenho.

Para Lacombe (2005), as empresas visam a uma boa produtividade e precisam consegui-la e, para isso, seus colaboradores precisam ser estimulados e valorizados. Na visão de Marras (2002), as empresas podem oferecer incentivos, comissões, adicionais e benefícios.

Nota-se que as respostas dos sujeitos contrastam com a visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003) de que os empregadores esperam que os empregados sintam-se satisfeitos a partir dos benefícios oferecidos pela empresa e sejam produtivos em suas atividades profissionais, considerando que os benefícios representam grande custo para a organização.

**Gráfico n. 02:** Desvantagens percebidas pelo setor ao dispensar um colaborador.



Fonte: A pesquisadora, 2011.

Após a dispensa de um empregado, 32% dos sujeitos, como mostra o gráfico n. 02, acreditam que a principal desvantagem percebida para o setor é o custo de treinamento do novo empregado. De acordo com Lacombe (2005), o treinamento tem o objetivo de capacitar e preparar um indivíduo para exercer determinadas atividades.

Nesse momento, o RH se encarrega de promover a substituição da vaga que o colaborador desligado ocupava; fazer o recrutamento e seleção que, segundo Lacombe (2005), deve usar meios para atrair candidatos para a vaga. Entretanto, a maioria dos sujeitos, que representam 60%, observa grandes dificuldades em encontrar mão de obra necessária e com qualificação para o cargo.

Com o intuito de verificar os motivos que levam um colaborador a pedir demissão da empresa “Alfa”, analisou-se no mês de outubro, os dados de trinta entrevistas de desligamento realizadas no primeiro semestre de 2011. Nas entrevistas foi possível identificar, a partir das respostas, diversas opiniões a respeito da organização, satisfação do ex-funcionário, superiores hierárquicos, entre outros pontos relevantes. Segundo Chiavenato (1999), as entrevistas de desligamento têm como objetivo obter informações a respeito das variáveis internas e até mesmo externas que motivaram o pedido de demissão de um empregado.

Constatou-se que mais de 50% dos demissionários tinham mais de um ano de tempo de casa quando decidiram se desligar da empresa. Para Chiavenato (2005), demissionário é o funcionário que, por algum motivo, decide se desligar do cargo que ocupa em uma empresa.

Quando questionado dos motivos que levaram o empregado a solicitar o desligamento da empresa, observa-se que 40% dos demissionários não quiseram responder, como pode ser visto no gráfico n. 03. Em razão disso, nota-se que o empregado não se sentiu a vontade para se expressar. Entre outros motivos, os mais citados foram mudança de cidade e melhor oportunidade de trabalho em relação a questão salarial. Alguns entrevistados também citaram na entrevista que o trabalho é cansativo, fisicamente desgastante e devido aos horários de trabalho há dificuldades para conciliar tempo para outras atividades como, por exemplo, o estudo.

Outro ponto questionado na entrevista de desligamento é como os empregados classificam a segurança do trabalho, o ambiente físico da organização, estrutura do refeitório, atendimento no RH e no ambulatório. Nesses pontos citados notou-se que, no contexto geral, há um bom grau de satisfação apontados pelos dados das entrevistas analisadas. Embora alguns entrevistados tenham demonstrado satisfação, outros comentaram sobre o local de trabalho e reclamaram do ambiente na produção, que em muitos locais são “quentes e sem

ventilação”, outros disseram que o ambiente que trabalhavam tinha muito ruído e “ar pesado”. Segundo Lacombe (2005), a Segurança do Trabalho é a área responsável pela proteção e saúde do colaborador em seu local de trabalho.

Quanto à questão salarial, 43% dos entrevistados consideraram o salário pago “bom”, entretanto 30% classificam como “regular” e podem-se citar vários comentários de reclamações salariais escritos nas entrevistas, como por exemplo: “empregados que fazem o mesmo serviço de um montador de acessórios, ganham como auxiliar de produção”. Entende-se também nas observações escritas que alguns colaboradores decidem pedir demissão por encontrar uma oportunidade melhor de trabalho considerando a questão salarial como prioridade.

Outro ponto de destaque nas entrevistas foram os comentários em relação à liderança e supervisão dos setores que trabalhavam. Ocorreram várias observações sobre o difícil acesso aos supervisores, a falta de atenção, comunicação e *feedback* dos líderes. Cita-se “superiores muito fechados e difícil comunicação”. Embora tenha-se notado vários comentários negativos, 37% dos entrevistados consideraram a liderança “boa”.

## 5 CONCLUSÃO

Todos os objetivos da pesquisa foram alcançados em nível bastante satisfatório. Demonstrou-se os principais aspectos implicados no processo de desligamento de colaboradores na empresa “Alfa”. E conforme esperado nos objetivos específicos, analisou-se os critérios adotados pela empresa ao efetuar o desligamento de um colaborador e também, identificou-se os fatores que geram a solicitação de desligamento por parte do colaborador do setor de produção.

Observou-se que os principais motivos que levam os gerentes e supervisores optarem pelo desligamento de um empregado são a indisciplina, o descumprimento de normas e procedimentos, o absenteísmo e atrasos. No entanto, constata-se a preocupação da gerência em procurar meios para manter o empregado e buscar sua melhoria. Além de fazer questão de demonstrar interesse em sua motivação, usando o diálogo como meio mais frequente.

As opiniões expressas pelos demissionários sobre as diversas áreas da empresa, tiveram resultados positivos para a organização. Notou-se que a organização tem um bom departamento de RH, ambulatório e segurança do trabalho, boa estrutura física, embora haja algumas reclamações quanto ao ambiente de trabalho, especificamente no “chão de fábrica”.

Um dos motivos citados pelos demissionários é que conseguiram uma oportunidade melhor de trabalho, considerando a questão salarial, bastante cometada nas observações da entrevista.

Outro ponto de maior atenção foram as observações feitas sobre a liderança e a comunicação entre colaboradores e superiores hierárquicos. Observou-se que um grande problema enfrentado na organização é a falta de preparo profissional de grande parte da liderança, que possui bastante dificuldade na comunicação com seus liderados. Profissionais despreparados recebem cargos de chefia e condução de pessoas sem saber lidar com pessoas, levando o grupo de liderados à não utilização da força produtiva do grupo e até a insatisfação e desmotivação da equipe, culminando em desligamentos.

Sugerem-se algumas atitudes para que a empresa minimize os casos de demissão, quais sejam:

Desenvolver um programa focado no combate à indisciplina e ao absenteísmo, procurando identificar a causa. A partir de então, buscar melhorias, demonstrar os prós e contras de cada ação do empregado.

Reavaliar o programa de cargos e salários contrastando com outras empresas da região. Considerar os critérios e definições de cada função para que sejam estipulados salários justos de acordo com as atividades desenvolvidas.

Investir no desenvolvimento da equipe de liderança e treinamento sobre comunicação interpessoal e motivacional. Justifica-se essa necessidade; pois, com a capacitação da liderança, pode-se aumentar o índice de satisfação e bem-estar do colaborador com a equipe e, conseqüentemente, com a empresa.

Entende-se que esta pesquisa foi de grande relevância para a empresa estudada e pode impulsionar mudanças e novos estudos em busca de melhorias à empresa, seus empregados, bem como para outras organizações da região.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MILCOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SNELL, Scott; BATEMAN, Thomas. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo, 2010.