

MOTIVOS DA DEMISSÃO: A VISÃO DO EMPREGADOR¹

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²
Josiane de Fatima Daniel Cardoso³

Resumo

O objeto deste trabalho é identificar quais as causas mais frequentes para demissão de funcionários na visão da empresa. Verificar, ainda, se as causas estão associadas a conhecimento técnico ou competências sociais. Identificar se os motivos de demissão estão atrelados à desempenho e como são mensurados. Este trabalho é de natureza qualitativa do tipo descritivo e exploratório. O instrumento foi uma entrevista semiestruturada com cinco questões amplas. A amostra foi por acessibilidade e não probabilística. As entrevistas foram aplicadas em dezoito profissionais de Recursos Humanos pertencentes às empresas de micro, pequeno, médio e grande porte da região do vale do Paraíba. Os dados foram tratados com base na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo e para categorização e finalização do discurso foi utilizado o software *qualiquantisoft*. Os resultados apontam que o número de demissões é elevado sendo a principal causa as circunstâncias de mercado. Um dos critérios mais apontados pelos entrevistados como motivo de demissão é a inadequação comportamental seguido de falta de qualificação técnica. As empresas não disponibilizam processos de recolocação devido ao alto custo e o desligamento do funcionário prejudica a imagem da empresa. A diminuição de níveis nas arquiteturas organizacionais, a troca de tarefa por processos, a ocupação da máquina eletrônica e a concorrência farão com que grandes e médias empresas sejam geradoras de desemprego.

Palavras-chave: Demissão; Critérios de demissão; Capital intelectual.

DISMISSAL CAUSES: THE EMPLOYER'S VISION

Abstract

This work has as its objective to identify the most frequent reasons for employees' dismissals from the company's point of view. And also verify if the reasons are related to technical knowledge or social competencies. Identify if the dismissal reasons are connected to performance and how they are measured. This work has a qualitative nature of a descriptive and explanatory type. The instrument was a semi-structured interview with five questions. The sample was made by accessibility and not by probability. The interviews were applied to eighteen Human Resources professionals, employees of micro, small, medium, and large companies located in the Paraíba Valley region. The data was treated based on the Collective Subject Speech Methodology and to categorize and finalize the speech, the *qualiquantisoft* software was used. The results indicate that the number of dismissals is high and the main reason is the market circumstances. One of the criteria most mentioned by the interviewees was the inadequate behavior followed by the lack of technical qualification. The companies did not offer any replacement processes due to the high cost and the employee's dismissal jeopardizes the company's image. The decrease of levels in organizational structures, the change of tasks by processes, the use of electronic machines, and the competition will make the large and medium size companies become unemployment generators.

Key words: Dismissal; Dismissal criterion; Intellectual capital.

¹ Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Profª Draª do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

³ Pós-Graduada em Gerência de Recursos Humanos – MBA Universidade de Taubaté -SP.



1 INTRODUÇÃO

Apesar de configurar uma prática comum, a demissão é bastante delicada, não sendo abertamente discutida segundo Caldas.⁽¹⁾ Outros termos, como *downsizing* e reestruturação, passam a serem utilizados para descrever métodos que, em última análise, removem o indivíduo de seu emprego contra sua vontade (demissão). Os condicionantes deste processo remetem aos anos 80, quando mesmo que de forma heterogênea o aumento da competitividade, a queda da produtividade das empresas que contavam com uma estrutura inchada e a diminuição dos mercados ocidentais levaram às mudanças organizacionais e enxugamento de pessoal no mundo inteiro, inclusive no Brasil.

Ainda para Caldas⁽¹⁾ as consequências que as demissões têm nos indivíduos desligados são bastante claras, abrangendo desde efeitos psicológicos e emocionais até sociais e familiares, o que, por si, justifica o estudo deste processo, tendo em vista seu impacto na vida pessoal e na carreira profissional destas pessoas. Considerando o discurso das empresas de valorização de seus recursos humanos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da carreira, a prática tem entrado em confronto com a teoria, justificando a análise profunda e as consequências deste processo não só na carreira do indivíduo, mas também na trajetória da própria empresa.

Conforme o autor acima, se por um lado é claro que a maioria das pessoas não está preparada para a demissão, mostra que por outro, parece assombroso que a maior parte das organizações esteja tão mal qualificada para enfrentar os problemas quanto os indivíduos. Assim, ele desmistifica a fórmula de que enxugamentos são sempre benéficos para as organizações, podendo, inclusive, levá-las a um processo de anorexia. Além de frequentemente não alcançar os resultados esperados, o autor destaca que os desligamentos têm consequências negativas nos remanescentes, como: queda na auto-estima, cinismo em relação aos esforços de envolvimento de pessoal, absenteísmo, perda da criatividade e sobrecarga de trabalho.

Assim, a forma como a organização conduz um evento de demissão é também uma mensagem aos sobreviventes de como ela valoriza ou não os seres humanos. A empresa deve estar atenta àqueles funcionários que continuam, pois, a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado e, conseqüentemente, a eficácia organizacional.

Em alguns casos, a diminuição do quadro de pessoal é inevitável, como em casos de colapso na economia, novas exigências governamentais, ambientais ou tecnológicas e cortes de contrato. Nesta situação, é importante que a empresa adote práticas que minimizem os traumas do enxugamento de pessoal, maximizando as chances de recuperação dos indivíduos e comunidade envolvidos. Estas atividades envolvem a participação ativa do pessoal e dos seus representantes no processo e a comunicação transparente com toda a empresa.

Diante do cenário exposto este trabalho objetiva: *Identificar quais as causas mais frequentes para demissão de funcionários na visão da Empresa.*

A discussão de competências vem sendo realizada em diferentes instâncias de compreensão. A classificação de Ruas⁽²⁾ propõe as instâncias: corporativa (competências organizacionais ou essenciais), a das pessoas (competências individuais e gerenciais) e as perspectivas das áreas ou funções (competências funcionais). Na figura1, encontram-se especificadas as noções e abrangências das competências em cada instância.



Instâncias	Tipos de Competências	Noção	Abrangência
Corporativa	Organizacionais: básicas, seletivas ou essenciais	São as que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Áreas, funções ou macro-processos	Funcionais	São as específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (tais como, vender, produzir).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Pessoas	Individuais e gerenciais	Relativas às pessoas e abrangem também as gerenciais	Apesar da dimensão individual podem exercer influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das gerenciais.

Figura 1: Instâncias e tipos de competências.⁽²⁾

Na mudança de comportamento das pessoas em relação ao trabalho e sua organização, Zarifian⁽³⁾ propõe a definição de competência: “é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Numa primeira dimensão de sua definição, Zarifian⁽³⁾ caracteriza competência como a capacidade individual de assumir um trabalho, envolvendo-se nele; de tomar iniciativas, buscando respostas adequadas aos eventos emergentes, indo além do repertório existente; de responsabilizar-se pela execução de forma a atender às especificações e expectativas dos clientes. De acordo com ele, o conhecimento técnico e a qualificação do indivíduo, tratados isoladamente, não representam à competência. Para um indivíduo ser considerado competente, é preciso que suas atitudes e o conhecimento social reflitam o seu conhecimento técnico e suas habilidades.

A competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transformam na medida em que aumenta a diversidade das situações. Nesta segunda dimensão de definição de competência formulada pelo autor ressalta-se seu caráter dinâmico, em que o entendimento prático é orientado para a ação. Pressupõe avaliação da situação pelo indivíduo a partir do conhecimento que possui sobre sua constituição, mobilizando os conhecimentos adquiridos de forma crítica e questionadora, articulando-os diferencialmente de acordo com a complexidade deparada, transformando-os em aprendizagem obtida a cada experiência segundo Zarifian.⁽³⁾

Ainda para o autor acima, a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade. Um indivíduo competente, de acordo com a terceira dimensão da definição, ciente da impossibilidade de realizar tudo sozinho, complementa suas competências com as de outras pessoas, integrando-se em rede, buscando o empenho conjunto para o trabalho e o assumir das respectivas responsabilidades.



As três dimensões descritas foram sintetizadas na Figura 2, apresentado na sequência.



Figura 2: As três dimensões da definição de competência.⁽³⁾

Le Boterf⁽⁴⁾ autor francês, define competência como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Le Boterf⁽⁴⁾ relaciona competência a:

- *Saber agir com pertinência:* a competência apenas se evidencia na ação, implicando, portanto, saber o que fazer no ato, ultrapassando os conceitos existentes, escolhendo alternativas, encadeando ações adequadamente, tomando iniciativas em situações de urgência e instabilidade.
- *Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional:* competente não é o profissional que somente possui os conhecimentos e as habilidades necessárias, mas o que sabe organizá-los e empregá-los de modo eficaz em uma atividade profissional.
- *Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos:* saber selecionar as melhores alternativas dentre os recursos existentes em razão das exigências da situação do trabalho.
- *Saber transpor:* o profissional competente não repete fórmulas de sucesso passado, mas utiliza as competências de forma recombinada ou revista para diferentes situações. Deve ter capacidade para resolver diferentes tipos de problemas.
- *Saber aprender e aprender a aprender:* saber extrair as lições de experiências passadas por meio de reflexão profunda, não se contentando somente em agir, mas transformando sua ação em aprendizado constante.

Dutra⁽⁵⁾ trabalha com a idéia de ampliação do espaço ocupacional. Processo no qual, o trabalhador agrega valor, conforme vai assumindo responsabilidades e atribuições mais complexas. Contudo, não havendo a necessidade de promoção. O que ocorre é o aumento do nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, mas sem mudança de cargo. Existindo uma tendência dos trabalhadores mais competentes receberem mais e mais desafios na medida em que conseguem resultados positivos.

Entretanto, nem sempre as empresas percebem a ampliação do espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento e maior capacidade de agregar valor do trabalhador, o que deveria estar atrelado ao crescimento salarial.

Na concepção de Dutra,⁽⁵⁾ embora os trabalhadores sejam analisados e valorizados pelos seus atos e realizações, ou seja, em função do que eles entregam, ocorre uma distorção, na medida em que o sistema formal de cargos os analisa pelo que fazem, ou seja, por suas doações ou atividades.

1.1 Demissão

Com as mudanças aceleradas no mundo do trabalho, na década de 1990, a transformação do perfil do trabalhador exigido pelas empresas de vários segmentos, mudou consideravelmente. Além disso, ocorreu também o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, onde as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade. Atualmente isso já não ocorre mais, com o advento dos novos modelos de gestão como o *downsizing*, eliminação dos níveis hierárquicos *rightsizing*, demissões e reestruturações, o que se espera é que cada trabalhador busque sua empregabilidade. Em outras palavras, é preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada segundo Melo.⁽⁵⁾

Ainda para o autor no caso brasileiro, os cortes de pessoal e o desemprego começaram a crescer em 1990, desde a “recessão Collor”, o presidente Fernando Collor de Mello chega ao poder depois de uma disputa no segundo turno com Luiz Inácio Lula da Silva, no início do Plano Collor a inflação foi reduzida porque o plano era ousado e radical, tirava o dinheiro de circulação, porém com a redução da inflação iniciava-se a maior recessão da história no Brasil, houve aumento de desemprego, muitas empresas fecharam as portas e a produção diminuiu consideravelmente. Em um contexto de busca por maior competitividade, as empresas adotaram revisões de pessoal com diferentes formas, a reengenharia a partir de 1993, os processos de fusões e aquisições, reestruturações societárias ou organizacionais e através das privatizações que se seguiram a abertura econômica nos anos 1990.

Sob a era neoliberal, proliferaram no Brasil diversas técnicas organizacionais (*just-in-time*, Controle de Qualidade Total, *Kanban*, CCQ) que foram instaladas como meras estratégias de racionalização de custos, o que prejudicava, em última instância, a constituição de uma nova hegemonia do capital na produção caracterizando a precariedade do mercado de trabalho segundo Alves.⁽⁶⁾ Para Dedecca e Menezes⁽⁷⁾ a reorganização produtiva envolveu outras mudanças, como a prioridade produtiva subordinada a demanda, a elevação da qualidade dos produtos a custos decrescentes e a integração das áreas de P&D, produção e vendas em um sistema interdependente.

Ainda segundo estes autores, a construção deste novo modelo exigiu, contudo, um sistema de relações de trabalho diferente, observando-se uma pressão para que o Estado abandonasse seu papel de gestor das relações de trabalho, e deixasse o poder de estabelecimento de regras e normas destas relações a cargo das empresas.

Segundo Kremer e Faria,⁽⁸⁾ o regime de acumulação flexível foi seguido pela fragilização dos vínculos empregatícios, indicando a ocorrência de um crescimento industrial sem trabalho (*jobless growth*), caracterizando o desemprego estrutural. Neste contexto, o contingente de desempregados passa a alimentar o trabalho

informal e o temporário, que reduzem os direitos dos trabalhadores, emergindo um processo de precarização do trabalho, que envolve a degradação das condições de trabalho e emprego, seja do trabalhador formal, informal, em tempo parcial, temporário e, o extremo da precarização, a própria ausência de trabalho vivenciada pelos trabalhadores desempregados. Outras dimensões deste processo envolvem a redução do padrão salarial (através da instituição da livre negociação salarial, no âmbito do Plano Real) e o aumento da ocorrência de doenças ocupacionais.

Em uma busca interminável e inconsciente por competitividade, muitas organizações adotam modismos gerenciais que as induz as mudanças obsessivas e pouco reflexivas. Neste contexto de rápidas mudanças, são impostas mudanças também aos indivíduos, que modificam sua aparência e a própria identidade de acordo com os ditames da moda e da tecnologia. Esta personalidade, segundo Caldas,⁽¹⁾ caracterizam a identidade “camaleônica” do ser humano, modelo de identificação patológico que não deixa qualquer lugar para a construção de identidade própria.

Tolfo *et al.*⁽⁹⁾ destacam uma nova configuração do emprego, composta por um grupo central e outro periférico. No central, estariam todos aqueles funcionários em tempo integral, com maior possibilidade de qualificação e carreira, pois detém as *core competencies* e que formam um contingente cada vez mais reduzido. Já os grupos periféricos apresentam diferenças de status entre si, incluindo os que são pouco qualificados, os com empregos em tempo parcial, os contratados por tempo determinado e aqueles que se encaixam em outras formas de trabalho com condições precarizadas.

Assim, serão valorizados aqueles indivíduos que permanecem na organização e que apresentam habilidades e competências importantes para o desenvolvimento da organização.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e de campo. A natureza foi qualitativa sendo que seus dados foram trabalhados por meio do Software Qualiquantisoft, um programa de computador que visa a utilização da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Pode ser classificada como exploratória descritiva. Sua finalidade foi verificar, descrever, narrar, classificar características de uma situação, fazendo ligações necessárias à base teórica e conceitual existente, ou outros trabalhos já realizados sobre o assunto e as respostas obtidas na pesquisa.

Demo⁽¹⁰⁾ evidencia que o método científico é universalmente utilizado para todas as ciências e que as normas e diretrizes da pesquisa foram estabelecidas há séculos. Para o autor, o método científico é um procedimento explícito, que pode ser repetido, buscando sempre uma indagação material ou conceitual, ou seja, o caminho para se chegar a algum resultado.

Para seu desenvolvimento, foi adotada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, a fim de mensurar os critérios de demissão de funcionários na visão da empresa; como amostras profissionais da área de RH de empresas situadas no Vale do Paraíba Paulista e para análise dos dados Software Qualiquantisoft.

Para Castro,⁽¹¹⁾ a metodologia é o meio pelo qual o pesquisador desenvolve seu estudo. Esta se encontra a serviço do pesquisador, tratando do processo como um todo e não somente do produto final da pesquisa.

2.1 Caracterização do Estudo

O presente trabalho é um estudo descritivo de um assunto antigo no cenário brasileiro e do mundo, demissão, que vem se multiplicando num ambiente cada vez mais de incerteza e riscos. As mudanças nas relações de trabalho podem impactar muitas vezes na trajetória profissional do indivíduo e na imagem da empresa.

A complexidade do tema coloca algumas questões para indivíduos e organizações: Como conduzir processos de demissão de forma humana? Como estes processos são percebidos por remanescentes? A trajetória profissional tende a se fragmentar nos tempos atuais? Tais questionamentos são oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas posteriores, bem como, ponto de reflexão para gestores e organizações, possibilitando colocar em ação o que aplaudem em palavras do discurso organizacional.

2.1.2 Instrumento

O instrumento utilizado foi um questionário com questões abertas. As 05 questões foram focadas para os profissionais na área de RH do Vale do Paraíba.

População – funcionários da Área de Recursos de Empresas situadas no Vale do Paraíba no Estado de São Paulo.

Os questionários foram individuais e não contendo o nome da empresa, para eliminar a possibilidade de constrangimento em responder a pesquisa e assim seria possível absorver maior grau de veracidade em suas respostas.

As questões foram aplicadas em dezoito funcionários profissionais na Área de Recursos Humanos de Empresas do Vale do Paraíba, de micro, pequeno, médio e grande porte. Tendo predomínio de Empresas de médio porte.

A concentração da faixa etária está entre 20 a 45 anos. Este dado justifica-se uma vez que os sujeitos de pesquisa são profissionais em Empresa da região.

Todos funcionários classificam-se em 02 funções, Analista de Recursos ou Coordenador de Recursos Humanos, predominando o sexo feminino.

Com relação às questões os resultados na maioria dos participantes foram iguais, todos confirmam que sua Empresa vivencia demissões, sendo de índice alto; os critérios para demissão são focados no desempenho, competências e atitudes; todo processo é feito de maneira clara e objetiva e com a participação do RH desde o início; nenhuma delas se preocupa com a Recolocação dos mesmos no mercado de trabalho; a principal preocupação da Empresas ainda continua sendo sua Imagem no mercado.

2.2 Procedimento de coleta e análise de dados

As questões e respostas foram copiadas para o Software Qualiquantisoft, um programa de computador que foi elaborado para o processamento das informações visando a utilização da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

O DSC é uma técnica de análise que permite o resgate das opiniões coletivas. As entrevistas contaram com cinco perguntas abertas, pois nas pesquisas com DSC o pensamento é coletado por questionários individuais com questões abertas, o que faz com que o pensamento, como comportamento discursivo e fato social individualmente internalizado, possa se expressar segundo Lefevre e Lefevre.⁽¹²⁾

Para Squarcina⁽¹³⁾ o procedimento dessa análise constou de alguns passos em que foram identificadas as Expressões-chave de cada sujeito. Trata-se de trechos que descrevem essencialmente o conteúdo da resposta e, baseando-se nessas respostas, foram distinguidas as Idéias Centrais dos Sujeitos, que descrevem de forma sintética o pensamento apresentado na Expressão Chave.

3 RESULTADOS

A seguir apresentam-se os dados qualitativos, os quais referem-se aos Discursos do Sujeito Coletivo de cada questão e suas respectivas Categorias. Com o intuito de facilitar a leitura e compreensão apresenta-se, antes de cada discurso, um organograma com as Expressões Chave que formaram cada Categoria e uma breve explicação de como elas se articulam.

Os dados quantitativos com o número de Idéias Centrais obtidas em cada pergunta. As questões 1,2 e 3 tiveram as mesmas Categorias de respostas e por isso serão apresentadas em seqüência.

Pergunta 1, 2 e 3:

Sua empresa vivencia demissões de funcionários? Em caso positivo qual a média mensal de demitidos?

Descreva os critérios para demissão.

Como é feito o processo de desligamento.

Média de funcionários demitidos, critérios e processo de desligamento.

O número de demissões é grande, e um dos grandes motivos é devido a atual conjuntura da crise Mundial. A inadequação comportamental é um dos principais critérios analisando pela empresa, logo em seguida a falta de competência técnica para o exercício da função.

Baixa produtividade, afinidades com a chefia, índice de faltas injustificadas.

Após análise para verificar a viabilidade do desligamento, o setor preenche um formulário sugerindo a demissão, aprovado o desligamento, o superior imediato comunica o funcionário e o encaminha para o RH, No Rh o funcionário já demitido é orientado em relação á entrega da carteira profissional, uniforme e demais documentos, informam-se ainda sobre o exame médico demissional e a data para a sua homologação (caso tenha mais de 01 ano na empresa). Por fim solicitamos o preenchimento da entrevista de desligamento.

DSC

Recolocação no Mercado

Não existe esse processo, por questões financeiras. Eventualmente liberamos cartas de apresentação caso o funcionário solicite e se o superior imediato concordar.

Não, a empresa não auxilia o demissionário no processo de recolocação no mercado. Justifica-se pelo indicador do *turnover* ser alto e o custo da prestação de serviço de recolocação inviável para a empresa.

Não existe política para recolocação.

DSC

Imagem da Empresa no Mercado

Tomamos o cuidado de que o processo de desligamento seja realmente necessário, inevitável. Após essa preocupação, analisamos cuidadosamente os funcionários que serão desligados, analisando competência técnica, comportamento e o histórico do empregado ao longo do período em que trabalha conosco.

É maior a preocupação de não se desfazer de bons funcionários. Aproveitamos nessas ocasiões para efetivamente limpar a casa e em último caso partimos para os bons funcionários. O impacto que causa no mercado, ação de sindicatos, queda bolsa de valores, impactos internacionais em queda de vendas.

DSC

4 DISCUSSÃO

Com relação as questões os resultados na maioria dos participantes foram iguais, todos confirmam que sua Empresa vivencia demissões, sendo de índice alto; os critérios para demissão são focados no desempenho, competências e atitudes; todo processo é feito de maneira clara e objetiva e com a participação do RH desde o início; nenhuma delas se preocupa com a Recolocação dos mesmos no mercado de trabalho; a principal preocupação da Empresas ainda continua sendo sua Imagem no mercado.

Evidencia-se a real situação das empresas de abrir mão de seus funcionários, mesmo que competentes, por questões comportamentais e financeiras.

Os profissionais estão perdendo seus postos de trabalho pelas suas atitudes, postura, temperamento e sua capacidade de relacionamento. Atualmente a Empresa valoriza as qualidades subjetivas, valores e virtudes que diferem o profissional, dá-se importância ao indivíduo equilibrado, que conhece seus pontos fortes, habilidades e competências e que procura melhorar os pontos que ainda não estão maduros. As competências Técnicas referem-se aos conhecimentos específicos da área e a experiência profissional exigidos para o desempenho da função.

Observa-se que quanto mais o profissional puder incorporar qualidades subjetivas e souber administrá-las face às exigências objetivas mais importância ele terá no mercado de trabalho e conseqüentemente maior será sua empregabilidade.

A diminuição de níveis nas arquiteturas organizacionais, a troca de tarefa por processos, a ocupação intensiva da máquina eletrônica, o baixo crescimento do mundo, o dinheiro escasso e caro, a incerteza dos mercados, a absoluta vitalidade dos padrões de concorrência farão com que obrigatoriamente grandes e médias empresas sejam geradoras de um consistente contingente de desempregados.

Hoje, os executivos precisam estar preparados para a necessidade de dispensar um funcionário, caso ele não corresponda às expectativas da empresa. Os cuidados com a maneira de agir nesse momento garantem a preservação da imagem externa e interna, bem como uma demissão mal conduzida causa grandes impactos, constrangimentos, geram riscos e, às vezes enormes prejuízos.

De acordo com Dutra⁽¹⁴⁾, os desafios impostos por essa nova realidade precisam levar as empresas a abandonar posturas que não se enquadram mais no que propicia desenvolvimento e crescimento às pessoas na empresa, pois trata-se do que elas têm de mais rico e produtivo, seu Capital Intelectual.

As Competências traduzem a contribuição do Capital Intelectual para as organizações interagirem com seu ambiente, é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional. A gestão de pessoas deve estar alinhada com as expectativas das organizações e das pessoas, conectando políticas de Recursos Humanos com as estratégias de negócios. Conforme definiu Fleury e Fleury⁽¹⁵⁾, cada empresa define sua estratégia e as competências necessárias à sua implantação, sem ordem de precedência e em constante processo de aprendizagem.

Pode-se perceber que para os critérios de demissões de funcionários, a maioria dos sujeitos responderam que o Desempenho é o mais avaliado, fica claro que a Avaliação de Desempenho, sendo implantada de forma correta, com profissionais de RH preparados, auxilia na produtividade da empresa, e que este tipo de ferramenta ajuda nas políticas da organização como Demissões e Carreiras. Segundo Melo,⁽⁵⁾ a carreira, no sentido de uma trajetória, de uma história de vida profissional, fica esvaziada, fragmentada.

5 CONCLUSÃO

Através da pesquisa proposta, pode-se observar que os Motivos da Demissão costumam ser uma somatória de vários fatores, principalmente os fatores relacionados aos aspectos de atitude, postura, questões comportamentais e financeiras. Outro aspecto importante é o da Empresa informar de forma clara, objetiva e transparente o real motivo que a leva a demitir seus funcionários. É procedimento adotado pela maioria das Empresas, fazendo com que o funcionário acredite naquilo que lhe é passado por ocasião de sua demissão, estará contribuindo para que este se reorganize e se insira novamente no mercado de trabalho.

A tabulação dos dados contribui para uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pelas Empresas e determina as alterações necessárias, com vistas à adoção de novas estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre o alto índice de *Turnover*. Pode-se sugerir a implantação de um canal eficiente de comunicação, o desenvolvimento da capacidade de atrair e reter talentos, a melhora do clima organizacional, o estímulo ao crescimento profissional e pessoal, proporciona um ambiente de liberdade, confiança e respeito, programas de reconhecimento e valorização, preocupação em evoluir continuamente e tecnologicamente, avaliação constante de seus métodos e procedimentos e estar sempre atenta às tendências e comportamento do mercado.

As empresas hoje, independentemente do seu tamanho, precisam estar à frente de seu tempo, buscando não só os objetivos em curto prazo, mas principalmente, em longo prazo superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

Percebe-se que a evolução do mundo do trabalho, caracterizada por flexibilidade e incertezas, contribui para a ampliação da visão da área de Recursos Humanos e principalmente do conceito de competências, que mesmo sendo recente, já conta com diferentes abordagens, foi associado ao conhecimento, habilidades e atitudes, tanto técnicas quanto comportamentais, que agregam valor ao negócio, à empresa e à pessoa e se referem às características que elevam o indivíduo a um exercício melhor de sua atividade. Empresas que treinam e desenvolvem competências de seus funcionários, são mais competitivas.

O desempenho manifesta-se nos comportamentos observáveis e mensuráveis do indivíduo relacionado ao cargo que ele ocupa no decorrer de um determinado período. É baseado num curto espaço de tempo e no resultado do efetivo trabalho realizado, conhecido também como performance. Isto é, definem-se competências, conjunto de qualificações pessoais e profissionais que a pessoa tem para executar um trabalho. Essas competências podem ser previstas estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva performance superior ao seu trabalho segundo Dutra⁽¹⁴⁾.

Percebe-se que diante deste cenário de demissões, as empresas já não podem oferecer carreiras vitalícias e os funcionários não podem ter perspectivas



profissionais de longo prazo. Estas mudanças impactam-se na trajetória profissional do indivíduo e na imagem da empresa.

Conclui-se que para um novo cenário, as empresas tenham um RH estratégico, que seja parte integral do negócio, e não apenas um departamento que trabalhe isolado em algum canto da empresa. Torna-se um prestador de serviços dentro da própria Empresa, uma área que saiba descrever seus serviços e que tenha ferramentas para medir e mensurar seus indicadores. Crie com a alta gerência, políticas de Recolocação de funcionários no mercado e estratégias para reter seu Capital Intelectual.

REFERÊNCIAS

- ¹ CALDAS, M.P. Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- ² RUAS, R.L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M.de M. (org). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. P.242-269.
- ³ ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ⁴ LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- ⁵ MELO, J.S.C. Desafios da carreira em processos de demissão. In: XXXII EnANAPAD 2008, Rio de Janeiro-RJ. Anais... 1 CD-ROM
- ⁶ ALVES, G. Reestruturação Produtiva no Brasil dos anos 90. In: _____. O Novo (e precário) mundo do trabalho: Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ⁷ DEDECCA, C. S.; MENEZES, W. F. A contratualidade das relações de trabalho e o problema do emprego na Europa Ocidental: as experiências sueca, italiana e francesa. Revista de Economia Política. São Paulo: v. 15, n.03, p.47-65, jul-set. 1995
- ⁸ KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. RAUSP – Revista de Administração/USP. São Paulo, v. 40, n. 3, p.266-279, jul./ago./set. 2005.
- ⁹ TOLFO, S. Da R.; PHILIPPI, D. A.; GRANDI, C. A. PICCININ, D.; NOERNBERG, T. R. O processo de Reestruturação Produtiva de uma Empresa de Telecomunicações: o caso dos trabalhadores Remanescentes, Demitidos e que aderiram ao PDI. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília – DF. Anais... 1 CD-ROM.
- ¹⁰ DEMO, Pedro. Avaliação qualitativa. São Paulo: Cortez, 1991
- ¹¹ CASTRO, C.M. A prática da pesquisa. McGraw Hill: São Paulo, 1977.
- ¹² LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- ¹³ SQUARCINA, C.F. A percepção das competências gerenciais por meio do discurso do sujeito coletivo. 2009. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – Universidade de Taubaté.
- ¹⁴ DUTRA, J S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- ¹⁵ FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, 2001, p. 183-196