

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LORENA AMADA PERES

**RESPONSABILIDADE E ÉTICA NO PROCESSO DE
DEMISSÃO**

PATOS DE MINAS
2016

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LORENA AMADA PERES

**RESPONSABILIDADE E ÉTICA NO PROCESSO DE
DEMISSÃO**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Administração e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Cíntia Cristina Moura

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso Bacharelado em Administração

LORENA AMADA PERES

Responsabilidade e ética no processo de demissão

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, composta em 17 de novembro de 2016.

Orientador: Prof^a. Esp. Cíntia Cristina Moura
Faculdade Patos de Minas

Examinador 1: Prof. Dr Alex Garcia da Cunha
Faculdade Patos de Minas

Examinador 2: Prof. Me. David Fernando Ramos
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS

Dedico a minha família

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e sabedoria para chegar até aqui e superar as dificuldades.

À faculdade, principalmente ao corpo docente, que contribuíram para minha formação, me concedendo seu conhecimento e proporcionando condições necessárias para que eu alcançasse minhas metas.

À minha orientadora, Cíntia Cristina Moura, por todo tempo e paciência que me foi dedicado para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, pelo amor que me deram, além da educação e ensinamentos diários.

Aos meus irmãos e sobrinhos, que sempre estiveram me apoiando, me dando forças para continuar.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a execução deste trabalho, fica aqui meu muito obrigada.

Não existe o certo e o errado. Existe o que é ético e o que é conveniente.

Hideki Anagusko

RESPONSABILIDADE E ÉTICA NO PROCESSO DE DEMISSÃO

RESPONSIBILITY AND ETHICS IN DISMISSAL PROCESSES

Lorena Amada Peres¹

Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Patos de Minas.

Cíntia Cristina Moura²

Orientadora professora do curso de Administração da Faculdade Patos de Minas.

RESUMO

O presente estudo buscou analisar as contribuições da ética nos processos de demissão, de forma a compreender como pode ser conduzido o processo de demissão nas empresas sem que haja muitos impactos para os indivíduos demitidos. Foi realizada uma revisão bibliográfica qualitativa, por meio de livros, teses e artigos, buscados em bibliotecas físicas e virtuais como o Google Acadêmico. Os dados seguem que os gestores de pessoas e lideranças devem aplicar abordagens especiais para encerrar o vínculo empregatício com o demitido, de forma a não gerar maiores impactos para a pessoa. Estratégias podem ser adotadas para que o processo de demissão seja pautado na responsabilidade e na ética, como a entrevista de desligamento e o outplacement. As empresas podem ainda durante o processo de demissão estabelecer boas relações, por meio de uma comunicação clara e precisa, de modo a oferecer qualquer forma de apoio capaz de ajudar o demitido a refazer a sua vida profissional. Conclui-se que a prática de humanizar o processo de demissão ainda não é uma realidade em todas as organizações, mas seria importante que os gestores entendessem que a responsabilidade social não pode ser voltada apenas para os projetos externos, mas, também para o seu capital humano.

Palavras-chave: Demissão. Recursos Humanos. Ética.

¹ Orientanda

² Orientadora

ABSTRACT

This study aimed to analyze the contributions of ethics in dismissal processes in order to understand how this process can be conducted in companies without considerable negative impacts on laid-off workers. A qualitative literature review was carried out by means of books, theses and articles, sought in physical and online libraries, such as *Google Scholar*. The data suggest that managers and leaders should apply special approaches when conducting the dismissal process, to minimize negative impacts on the laid-off employee. Some strategies can be adopted in order the dismissal process be guided by responsibility and ethics, such as the exit interview and outplacement. Companies can also establish good relationship with laid-off employees through a clear and precise communication, offering support so as they can reestablish their professional life. It was concluded that the practice of humanizing the process of dismissal is not yet a reality in all organizations, but it would be important for managers to understand that social responsibility cannot be directed only to external projects, but also for the company's human capital.

Keywords: Dismissal. Human Resources. Ethics.

INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos - ARH é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados às pessoas que nela trabalham ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, avaliação de desempenho e demissão (DESSLER, 2003); (LACOMBE, 2005); (MARRAS, 2000); (CHIAVENATO, 2002); (CHIAVENATO, 2006); (STONER; FREEMAN, 1999).

No caso do processo de demissão nas empresas, para ser adequado, este tem que priorizar etapas que visem abordagens necessárias para encerrar o vínculo empregatício com o funcionário, sem trazer maiores impactos para a vida do mesmo (BICHESKI, 2007).

Nesse sentido, este estudo buscou responder à seguinte problemática: Como pode ser conduzido o processo de demissão nas empresas sem que haja muitos impactos para os indivíduos demitidos?

Sabe-se que é inevitável que as empresas deixem de demitir, mesmo utilizando de processos que tentem evitar esse procedimento, mas, por vezes, tal

medida é necessária. Habitualmente, as demissões podem trazer consequências para os indivíduos demitidos.

Por isso, é de suma importância que gestores de pessoas e lideranças em geral estejam preparados para conduzir esse processo. Logo, torna-se relevante analisar modelos de processo de demissão, com o auxílio da retórica da administração de recursos humanos em presença destes processos. Percebeu-se aqui a importância de se desenvolver este estudo.

Além disso, este trabalho encontra-se apto a contribuir para elucidar a problemática proposta. O mesmo tornou-se, um bom objeto de estudo para a sua autora e para futuros acadêmicos que poderão atuar nesta área posteriormente, sabe-se que para atuar com competência deve-se construir um olhar mais crítico e este estudo propõe um bom debate teórico acerca do tema.

Pode ser importante ainda para profissionais que lidam com essa atividade nas empresas, pois, descrevem-se formas de legitimação do processo de demissão, competentes a contribuir para com a preparação de profissionais, que aspiram conhecer abordagens melhor delineadas para conduzir estes processos nas empresas.

O objetivo deste trabalho foi analisar as contribuições da ética nos processos de demissão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma revisão bibliográfica qualitativa, pois foram apresentados dados teóricos sobre a responsabilidade e a ética no processo de demissão e temas relacionados, por meio de livros, teses e artigos, buscados em bibliotecas físicas e virtuais como o Google Acadêmico. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias compreende bibliografias publicadas relativas ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com o que está escrito sobre algum tema. Nas buscas online foram utilizados descritores como: responsabilidade social empresarial, ética, processo de demissão e a combinação entre os mesmos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos - ARH tem como principais objetivos viabilizar meios para a empresa recrutar, contratar, treinar e promover o desenvolvimento do seu pessoal e garantir assistência aos administradores para afiançar um quadro competente de colaboradores (STONER; FREEMAN, 1999 apud SOUZA, 2006).

As atividades de RH podem ser realizadas por um colaborador ou um departamento, junto aos diretores da empresa. Esse departamento surgiu para escriturar os registros dos trabalhadores, como horas trabalhadas, faltas e atrasos para controlar pagamentos (MARRAS, 2000, p.21).

Pode-se dizer então que os recursos humanos,

(...) são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estatísticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2002, p.129).

A empresa desenvolve atividades com duas ou mais pessoas, a colaboração entre essas pessoas para alcançar objetivos comuns, é o que permite existir as empresas. As pessoas têm diferentes capacidades importantes à apropriada administração dos recursos empresariais. Estas podem administrar as empresas a excelência e ao sucesso. Enquanto parceiras, elas investem na empresa, desprende esforço e responsabilidade na expectativa de terem retornos desses investimentos, que pode ocorrer por meio de salários, incentivos e crescimento profissional. (CHIAVENATO, 2002).

No princípio do século XIX, quem estava a frente das atividades dos recursos humanos, era o chefe de pessoal, cujo sujeito era “inflexível, seguido das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém” (MARRAS, 2000, p.21).

Essa realidade vivenciada no século XIX mencionada no parágrafo anterior, prosseguiu em muitas empresas até os dias atuais, algumas políticas de demissão desconsideram práticas que fazem com que o desligamento do colaborador seja traumático e nem sempre conduzido com base na ética e na responsabilidade, a propósito deste assunto, descreve-se considerações nas seções subsequentes.

O sentido do processo de demissão

O termo demissão pode ser aplicado de diferentes maneiras, em algumas circunstâncias, diferentes entre si. O desligamento do funcionário da empresa pode ocorrer por várias razões, que, em comum, tem apenas o fato do contratado não trabalhar mais para a empresa.

A rescisão de contrato de trabalho ou encerramento da relação do empregado e do empregador, pode acontecer pelo empregador ou pelo empregado, isso sucede quando existe qualquer descumprimento das atividades, como, término de contrato, morte, falta grave ou abandono de empregado, bem como por parte do empregado, como pedido de demissão ou rescisão indireta. Há diversas causas de rescisões de contrato de trabalho: 1. Pedido de demissão: parte do empregado, quando o mesmo não quer mais prestar serviços para o empregador. 2. Dispensa sem justa causa: procede da vontade do empregador, independentemente da vontade do empregado. 3. Dispensa por justa causa: acontece se houver falta grave pelo empregado como, desvio de mercadorias e abandono de emprego (ALCALDE et al. 2014).

Em outro sentido, o processo de demissão se trata de um paradoxo, pois "(...) quanto mais se escreve sobre ética e responsabilidade, menos parece que ela é praticada" (FREITAS, 2006, p.7). Muitos consideram que a ética é mais a preocupação com a conduta desviante. Mas, não existe moral nem ética de empresa. O que há existe é ética de pessoas, e só elas podem alterar o comportamento organizacional. O comportamento significa uma gestão exercida por pessoas que devem valorizar um comportamento mais humano, responsável, incorruptível e saudável. Isso tende a produzir decisões em que a ética é considerada importante. Moral e ética não negociam com ocasiões. Nem sempre são critérios para escolher chefes (FREITAS, 2006).

Pode ocorrer que, na ânsia por resultados rápidos, alguns chefes parecem ser mais adequados que outros. “Políticas predatórias de recursos humanos, desmandos e abusos de poder parecem ser legitimados em nome dos resultados rápidos” (FREITAS, 2006, p.7). As empresas não são somente ambientes de trabalho. Trata-se ainda de ambientes em que as pessoas criam fortes laços de amizade, edificam perspectivas de futuro, acedem a um imaginário que lhes representa um projeto comum, ancoram parte de sua identidade social, por fim, um sistema que supera o fim econômico (FREITAS, 2006).

A demissão é o rito que degrada esses vínculos. Por si mesma, ela tem uma essência atroz para o demitido. Não há nada, além de crueldade e barbaridade, que possa justificar que um chefe ou uma empresa venha a humilhar uma pessoa quando a demite no final do expediente. Tomam-lhe o crachá imediatamente, limpando seu nome de todos os computadores como se esse recente ex-colaborador fosse apenas um arquivo “deletável” na vida, impedindo-o de se despedir de seus colegas de longa data. Isso é uma forma de negação dessa pessoa como pessoa; é a negação da biografia desse sujeito, uma tentativa de apagar o seu passado e suas vinculações, tratando-o como uma coisa que não tem sentimentos nem humanidade (FREITAS, 2006).

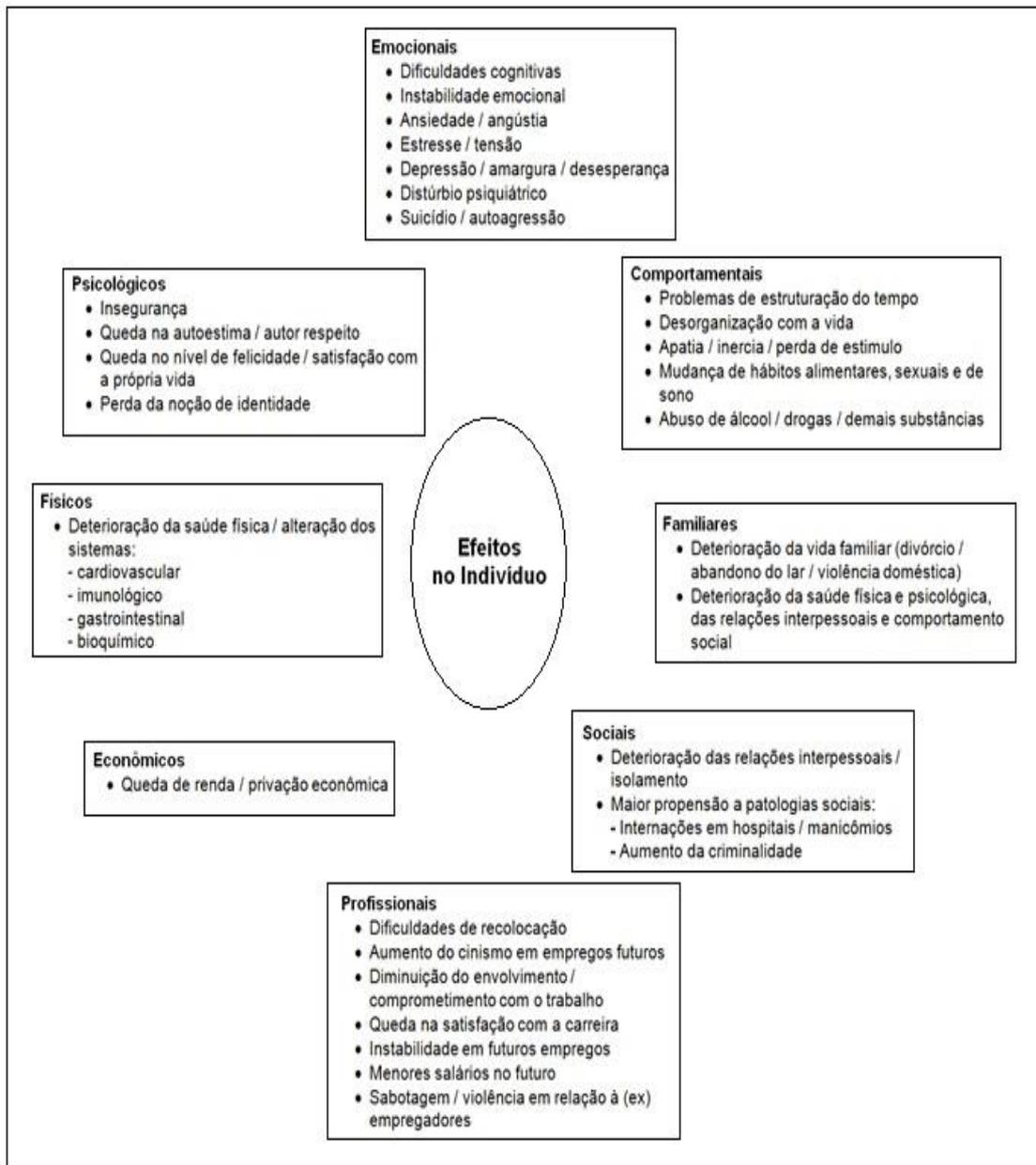
Esse comportamento, por parte de certas empresas, é abominável e deve ser objeto de todas as reprovações. Quando isso ocorre, é a organização como um todo que se degrada aos olhos dos que ficam, envergonhando a todos os que dela fazem parte. Joga lama em todos os que se sentem tocados por essa indignidade, cuja impotência em dar uma resposta gera o silêncio com jeito de cumplicidade. Nenhum discurso pode apagar o estrago feito por ações como essas. O que fica é uma mágoa duradoura para quem foi e para quem ficou (FREITAS, 2006).

A globalização, a grande competitividade e a rapidez de informações, entretanto, vêm causando muitas mudanças nas empresas que, para se adaptarem aos novos cenários e, se manterem no mercado, deve criar diferentes estratégias. Em períodos de crise, a tendência é criar políticas para aumentar a produtividade e diminuir custos. Reengenharias, terceirizações e demissões vêm sendo ações frequentes. Colaboradores devem ter um perfil polivalente e pró-ativo e aqueles que não estiverem dispostos a mudar, comumente são desligados das empresas (ALVES et al. 2010).

Nos casos de demissões, os seus efeitos sobre os demitidos, genericamente, são complexos e devem considerar fatores que possam aumentar ou diminuir as consequências de ser demitido (PLIOPAS, 2004).

Os efeitos da demissão no indivíduo podem ser profissionais, sociais emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares e econômicos, segundo se observa no Quadro 1: (MAIA; NYARADI, 2015).

Quadro 1 - Efeitos da demissão no indivíduo



Fonte: Maia; Nyaradi (2015, p.611).

Como visto, as empresas deveriam estar cada vez mais conscientes de que a demissão envolve uma diversidade de impactos psicológicos, emocionais, comportamentais e sociais aos demitidos, por isso, deve garantir um mínimo de

dignidade à pessoa demitida, visando evitar o aumento das desigualdades e a exclusão social (PAULA; SILVA, 2010).

Entrevista de desligamento

Em uma perspectiva voltada para o aperfeiçoamento da gestão da empresa, no que se refere ao processo de demissão espontânea ou forçada, a entrevista de desligamento é um recurso importante, cujos objetivos são detectar as razões que levaram à demissão; observar a opinião do ex-colaborador sobre a conduta da organização e sobre a relação com ex gestor e ex colegas e as políticas de gestão de pessoas; e, identificar a imagem que ele irá levar da empresa para o mercado. Essas informações devem gerar uma reflexão na empresa, no tocante a: identificação de possíveis melhorias; e habilidades que devem ser acrescidas nos processos de desenvolvimento de liderança e dos profissionais que lidam com as áreas de RH (FRANÇA, 2014).

O uso da entrevista de desligamento (ANEXO A), de modo geral, deve ser realizado no último momento da permanência do colaborador na empresa, ou seja, quando o mesmo passar por um funcionário do RH ou com o seu gerente de linha. Vale ressaltar que a entrevista de desligamento não é um processo obrigatório, o ex funcionário é convidado a participar, mas é uma liberalidade, não pode ser forçada. Contrariamente, ao que cogita o senso comum, o salário não é a razão principal para o desligamento pelas pessoas. Outros fatores podem contribuir efetivamente para esta decisão, entre estes, “falta de desafios, falta de reconhecimento, falta de investimento, falta de perspectivas profissionais” (SILVA, 2012, p.171). Assim, os dados identificados nesta entrevista são importantes e devem ser relatados aos responsáveis pelos setores para que medidas sejam tomadas, se necessário for.

O processo de demissão, por vezes, ocorre de forma burocratizada e, o que o torna pior, é que quem o aplica não tem preparo para interrogar, ouvir, ou conduzir o que foi identificado na entrevista. “Há casos, beirando o absurdo, que as informações obtidas na entrevista de desligamento são sigilosas e não pode ser repassada aos gestores. Ou seja, eles não têm direito de saber o que podem fazer para melhorar sua própria gestão” (FRANÇA, 2014, p.1). A entrevista de desligamento permite levantar informações sobre os seguintes aspectos:

- clima organizacional;
- estrutura de funcionamento da área;
- capacidade da gestão/liderança;
- política de salários e benefícios;
- conhecimento da percepção sobre empresa;
- informações sobre mercado e concorrência;
- competência do RH para encaminhar questões levantadas pelos colaboradores. (FRANÇA, 2014, p.1)

Esclarece-se que, o clima organizacional, refere-se à qualidade do ambiente da empresa que é percebida pelas pessoas e influencia em seus comportamentos (CHIAVENATO, 2006). A capacidade da gestão/liderança, diz respeito ao trabalho de líderes em um grupo que ocupam uma posição de poder, que tem condições de influenciar, de forma categórica, todas as decisões de caráter estratégico da empresa (MAXIMIANO, 2004). A Política de salários e benefícios, envolve a avaliação de cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da empresa frente a essa variáveis (CHIAVENATO, 2006).

Estratégias para que o processo de demissão seja pautado na responsabilidade e na ética

A existência de educação permanente e continuada dos funcionários é uma estratégia que objetiva prepará-los para as suas atividades laborativas cotidianas, “(...) mas também os mantém atualizado diante dos avanços das tecnologias e o não distancia do mercado de trabalho, caso seja demitido da empresa” (FARAH, 2006, p.7)

Ao demitir um funcionário deve-se lembrar da linha tênue que separa a conduta ética da falta de consideração e profissionalismo. Independentemente dos índices de desemprego, porém diante de importante rotatividade, deve-se sempre levar em conta a avaliação de desempenho, e proceder a sua realização periodicamente para considerá-la na hora da demissão. Ao realizar a avaliação de desempenho e não for possível obter índices aceitáveis de algum funcionário, torna-se importante estar certo de que todas as possibilidades de incentivo para o desenvolvimento da pessoa foram tentadas, antes de se tomar uma decisão, como é o caso do encaminhamento e o requerimento de demissão (FARAH, 2006)

Nenhum funcionário deve ser pego de surpresa com a demissão por desempenho ou comportamento inadequado. Isso significa que, antes de demitir, o gestor deve fazer advertências claras e específicas ao colaborador, de forma a oferecer a ele a oportunidade de mudar para melhor e se salvar da demissão. Bem

como, antes de demitir, o gestor deve examinar se existe motivo real e justificável para isso e se não há possibilidade de reter o colaborador. Seguem algumas sugestões que podem ser empreendidas na Tabela 1 (XAVIER, 2006)

A decisão de demitir um funcionário parte da iniciativa do gestor/supervisor. Sabe-se que infelizmente muitas empresas delegam essa responsabilidade à área de recursos humanos, que nesse caso tem a função de staff (orientação), para minimizar o desgaste desse processo, mas quem deve fazer o desligamento é o gestor, pois é ele que convive com o funcionário no dia a dia de trabalho.

Tabela 1 - Analisando melhor possíveis demissões

Causa	Possibilidade a estudar
Problemas de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de ajuda para aconselhamento ou terapia • Transferência intra ou interdepartamental
Problemas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de função diferente • Reorganização das funções • Treinamento intensivo específico
Desmotivação ou desinteresse	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento da função, com agregação de novas responsabilidades e maiores exigências • Mudança de função • Treinamento para outras funções

Fonte: Xavier (2006, p.118)

Não há necessidade de se dizer que alguém está sendo demitido por causas pessoais e caprichosas. Pontos de antipatia e simpatia, por exemplo, não devem convir de fundamento para a gestão. O gestor deve aprender a conservar a sua objetividade e ser capaz de superá-las, tanto por uma questão de ética profissional, quanto para o bem de sua carreira e dos resultados esperados para a empresa. Para conduzir o processo de demissão é adequado fazer uma análise objetiva da conjuntura, deixar de lado as culpas que não cabem justificativas e emotividade, vez que isso pode apenas piorar o processo. Xavier, faz as seguintes recomendações:

Tabela 2 - Condução do processo de demissão - recomendações

- Deve-se levantar todas as informações relevantes com antecedência, sobre o empregado, seus direitos, o processo de demissão, o trabalho
- Não se deve tratar o empregado como inimigo, simplesmente pelo fato de estar ele sendo desligado – espera-se que as boas relações continuem e que outras parcerias possam ser realizadas futuramente

- A comunicação deve ser clara e precisa, evitando-se explicações e justificativas inúteis
- Não se deve tentar suavizar a situação, com finalidade de reduzir o impacto emocional para o demitido
- Tampouco se deve apresentar as coisas de modo dramático – a demissão é um ato natural do processo de trabalho
- Devem ser evitadas acusações de todos os tipos, deixando-se que o enfoque recaia sobre a demissão em si e não sobre suas causas
- Em caso de mau desempenho ou comportamento indevido, isso não deve ser objeto de discussão, mas o gestor deve ser simples e direto, assumindo a responsabilidade pela decisão
- Todo o apoio que a empresa puder oferecer para a recolocação do profissional deve ser oferecido

Fonte: Xavier (2006, p.119)

Devem-se evitar medidas de segurança humilhantes e ineficazes que determinadas empresas adotam, como tentar evitar a entrada do ex funcionário na empresa ou em seu ex ambiente de trabalho, retirar o micro-computador do lugar que o mesmo trabalhava. Enfim, “mais importante: a dignidade da relação deve ser mantida. A demissão não é razão para mudança drástica de atitude da empresa para com o funcionário. Se mal ou bem até hoje ele foi útil, porque tratá-lo como inimigo?” (XAVIER, 2006, p.120)

As empresas devem ainda desenvolver medidas de apoio a pessoa demitida, pois, como visto neste estudo anteriormente, a demissão pode trazer diversos impactos sociais e psicológicos. Por isso, as empresas, além de cumprir as normas da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, ao tratar e comunicar a demissão particularmente ao funcionário, deve utilizar o aviso prévio, permitir que o demitido receba todos os direitos trabalhistas em dia, desenvolver medidas de apoio ao demitido, que permita que o demitido prossiga a desfrutar, por um tempo pré-fixado, dos benefícios proporcionados pela empresa. (PAULA; SILVA, 2010).

Além disso, podem ser aplicadas três categorias de ofertas aos demitidos: “indenização financeira, acesso a programa de apoio para recolocação profissional e prolongamento de uso de alguns benefícios, como plano médico e seguro de vida.” (PLIOPLAS, 2004, p.117).

Outra estratégia é o outplacement que significa “dar treinamento e suporte sistemático para pessoas demitidas, cujo propósito é o de prover conselho, instruções e técnicas para auxiliar o profissional a organizar e executar um programa de procura de uma nova colocação” (CAVALIERI et al., 2002). Mas, o outplacement não assume responsabilidade de inserir a pessoa demitida em um novo emprego:

trata-se de simplesmente um serviço voltado para aconselhar cuja finalidade é o de propiciar conselho, direção e uma caixa de ressonância para auxiliar o indivíduo denominado a constituir e executar um programa de busca de emprego.

Os benefícios que o outplacement oferece em relação aos ex colaboradores abrangem a capacitação do nível de competências da pessoa em relação às exigências do mercado, permitindo que estes tenham maior controle da gestão de suas carreiras e que aproveitem o tempo de trajetória da carreira de forma proveitosa na busca de outro emprego, reduzindo-se assim os efeitos negativos relacionados à demissão (LOPES, 2014).

Maia; Nyaradi (2015) explicam que a assistência prestada à empresa e aos funcionários demitidos pelas Consultorias de Outplacement deve reunir as seguintes atividades:

Planejamento do processo de demissão: empresa e a consultoria realizam um trabalho antecipado com o objetivo de definir como irá se estabelecer o processo de demissão.

Planejamento do dia da demissão: devem-se definir quem irá anunciar a demissão, como será realizada individualmente, ou em grupo, em casos de demissão em massa, o tempo de duração do processo, se o dia não combina com uma data relevante para a pessoa demitida.

Comunicação dos benefícios: deve-se comunicar o colaborador sobre os benefícios que irá receber da empresa, como prolongamento do seguro saúde, uma porcentagem sobre a remuneração anual e o direito de usar o carro da empresa por mais um período, no caso de empresa que oferece esse benefício.

Recolocação: a consultoria outplacement trabalha para fazer a recolocação do demitido no mercado de trabalho, ajudando-o a remanejar o seu currículo, buscando aplicar avaliações com o objetivo de identificar o seu desempenho, promover palestras e workshops sobre gestão e mercado, cursos inglês e espanhol, podendo ainda oferecer apoio psicológico ao indivíduo (MAIA; NYARADI, 2015).

A ferramenta outplacement é importante no sentido de oferecer subsídio no processo de demissão, com o uso desse serviço, a organização consegue minimizar o impacto da demissão para a pessoa demitida e, ainda passa uma imagem positiva aos remanescentes e ao público externo (ALVES et al., 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como pode ser conduzido o processo de demissão nas empresas sem que haja muitos impactos para os indivíduos demitidos.

Pode-se observar que, os gestores de pessoas e lideranças devem ter preparo para conduzir o processo de demissão, para tanto, deve ser aplicadas abordagens especiais para encerrar o vínculo empregatício com o demitido, de forma a não gerar maiores impactos para a pessoa.

Algumas estratégias podem ser adotadas para que o processo de demissão seja pautado na responsabilidade e na ética, como a entrevista de desligamento, cujas informações levantadas junto ao demitido devem servir de pontos a serem refletidos pela empresa, no sentido de observar a necessidade de se desenvolver capacidades para serem somadas aos processos de desenvolvimento de liderança e dos profissionais que lidam com a demissão.

As empresas podem ainda levantar informações importantes referente ao empregado, rever os seus direitos e preparar um processo de demissão que considere o empregado como amigo, estabelecendo-se as boas relações, por meio de uma comunicação clara e precisa, de modo a oferecer qualquer forma de apoio capaz de ajudar o demitido a refazer a sua vida profissional.

Conclui-se que a prática de humanizar o processo de demissão ainda não é uma realidade em todas as organizações, mas seria importante que os gestores entendessem que a responsabilidade social não pode ser voltada apenas para os projetos externos, entretanto, do mesmo modo, com relação ao seu capital humano. Ações estratégicas dirigidas para o processo de demissão permitem que a empresa construa uma boa imagem no mercado e o ex-colaborador tem a oportunidade de recomeçar a carreira com maiores perspectivas.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, Elisângela de Aguiar. et al. **Rotinas de Departamento Pessoal**. p.1-18, 2014. Disponível: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/8843ed7fda.pdf>>. Acesso: 01 out. 2016.

ALVES, Juciléia; CHAGAS, Pâmela C. Z.; 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. ISSN 1809-6212, Semestral, **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideua. RACI**. v. 5, n.11, jul, dez., 2010.

BICHESKI, Rafaela. **Recrutamento e seleção**: gestores conheça passo a passo o processo de demissão. 2007. Disponível: <http://www.rh.megabr.com.br/modules/news/article.php?storyid=256>. Acesso: 29 jun. 2016..

CAVALIERI, Regina; MEIRELES, Anna; SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel. Outplacement: um Estudo do seu Impacto nas Gestões Estratégicas da Imagem Corporativa e do Passivo Trabalhista Autoria, **Anpad**. p.1-16 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GRT_1301.pdf. Acesso em: 02 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARAH, BF. Educação continuada/permanente, avaliação de desempenho, processo demissional. Rio de Janeiro: UERJ, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2014/08/Aula-8-Educa%C3%A7%C3%A3o-Con%20tinuada-e-permanente-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-Processo-Demissional.pdf> Acesso em: 29 jun. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. Por uma ética na demissão? **Rev. adm. empres**. v.46 n.1 São Paulo Jan./Mar. 2006 Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902006000100007Acesso em: 29 jun. 2016.

FRANÇA, Maurício. Processo de desligamento. 2014. Artigo online. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/processo-de-desligamento/76701/>>. Acesso em: 01 set. 2016.

Gil, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf Acesso em: 01 jun. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005. 420p.

SANTOS, Cristiane Gomes dos; NYARADI, Maia Neidi de. **Outplacement – A Arte de humanizar demissões**. p.605-618, 2015.

LOPES, Tânia Correia da Costa. **O outplacement: caracterização e novas tendências**. Mestrado (Gestão de Recursos Humanos). ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, 2014, 68f.

MAIA, Cristiane Gomes dos Santos R. NYARADI, Neidi de Oliveira. **Outplacement – A Arte De Humanizar Demissões**. p.605-618, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA; SILVA, Alexandre de. Processo demissional e percepção de funcionários de diferentes organizações. **E-Revista Facitec**, v.5, n.1, art.3, ago-dez., 2010.

PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. **Os sentidos da demissão: os sentidos que demissores e profissionais de recursos humanos atribuem aos processos de downsizing**. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004. 205 f. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2310/113649.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jun. 2016.

SILVA, Renata Maria. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v.3, n. 2, p.166-178, 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/ReFAE/article/viewArticle/3029>>. Acesso em: set. 2016.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro – LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas, na Prática** São Paulo, ed. Gente, 2006, 152p. Disponível em:
<http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf >. Acesso em: set. 2016.

ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA

Autora Orientanda:

Lorena Amada Peres

Rua: Major Gote – nº 1901 – Centro – Patos de Minas, MG

(34) 3818-2300

lorena.amada@gmail.com

Autora Orientadora:

Cíntia Cristina Moura

Rua: Major Gote – nº 1901 – Centro – Patos de Minas, MG

(34) 3818-2300

cintiacm.moura@gmail.com

ANEXO 1

Nome: _____

Função: _____

Data de admissão: _____

Data de Demissão: _____ Demissão: ____ Pedido de Demissão: _____

Superior Imediato: _____

Motivo do Desligamento:

Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?

O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo.

E – Excelente O – Ótimo B – Bom RE - Regular R - Ruim

- Relacionamento Interpessoal:
- Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar):
- Valores e normas da empresa:
- Planejamento, organização e metas estabelecidas:
- Seu superior imediato:
- Da direção da empresa:
- Oportunidades de treinamento e de crescimento:
- Seu salário e Benefícios oferecidos:
- Sua atividade:

Comentários:

Parecer do Entrevistador:

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento: sim ____ não ____
Por quê:

Responsável pela Entrevista

Superior Imediato

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Patos de Minas, 17 de novembro de 2016

Lorena Amada Peres – autor orientando

Cíntia Cristina Moura – autor orientador