



POR QUE AS EMPRESAS DEMITEM?

Balduir Carletto - bcarletto@uol.com.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Rua Bom Retiro, 705.

84030-080 – Ponta Grossa – PR

Dr. Antonio Carlos de Francisco - acfrancisco@pg.cefetpr.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

Dr. João Luiz Kovaleski - kovaleski@pg.cefetpr.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

***Resumo:** O objetivo deste trabalho foi o de identificar quais motivos que levam as organizações a demitirem seus colaboradores. A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado na Viação Santana Iapó Ltda. Os dados foram obtidos através de análise de relatórios junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, no período de 01/2002 à 03/2004. Observou-se que a demissão costuma ser um somatório de vários fatores, onde se evidenciaram aspectos como: atitude, postura e questões comportamentais. O diferencial é que as empresas estão dando novo significado à maneira como o colaborador se conduz, as suas qualidades subjetivas é que faz a diferença. Outro aspecto relevante é o de que as empresas escondem ou dão uma versão atenuada das reais motivos da demissão.*

***Palavras-chave:** Demissão, Comportamento, Atitude.*

1. INTRODUÇÃO

Desde que a globalização passou a fazer parte integrante e inseparável da vida das empresas, a relação entre patrões e empregados, marcada pela estabilidade e fidelidade, começou a mudar. *Dowsizing*, fusão, reestruturação, enxugamento, corte de custos, remanejamento. Os nomes são vários, mas o resultado tem sido o mesmo: demissão de colaboradores.

A necessidade constante de adaptação aos moldes competitivos do mercado, fez com que as organizações voltassem sua atenção para a reorganização dos quadros de funcionários e para questões como produtividade, resultados, competência profissional e comportamento. O Parecer 16/99 do Conselho Nacional de Educação (CNE/CEB; 1999, p.25-26), define competência profissional: “A capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

O avanço da Tecnologia está desalojando a mão-de-obra, ocasionando um corte em empregos administrativos e de serviços, apontando intensamente que o trabalho torna-se móvel, intensificando a rotatividade de pessoal. Na opinião de Chiavenato (1994, p. 158):

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

A questão de uma década atrás as empresas simplesmente não demitiam. Elas não estavam preocupadas com avaliações de potencial, seleção de talentos e trabalho por resultados. Hoje o diferencial é que os seus executivos estejam preparados para a necessidade de dispensar um colaborador caso ele não dê o retorno esperado.

É importante ter a consciência de que demitir faz parte do processo administrativo da organização, e por isso tem que ser realizado com competência e profissionalismo. Nesse sentido, competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitirão e desempenho com eficácia da tarefa de demissão (RABAGLIO, 2001).

Dependendo da forma como esse processo é conduzido, pode causar sérios prejuízos não apenas ao trabalhador que perde o emprego, mas também à organização. Por essa razão, a demissão deve ser planejada nos mínimos detalhes para que nada seja esquecido. Quem demitir, porque, quando, o que dizer para a pessoa, para os colegas, para o mercado, o que oferecer como compensação, que tipo de ajuda a organização dará na busca de uma nova recolocação, etc.

Diante da realidade exposta nosso objetivo é o de identificar quais são os motivos que levam as organizações a demitirem seus colaboradores. A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado na Viação Santana Iapó Ltda. Santos (1999, p.29) dá o sentido de Estudo de Caso, onde:

Selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos. É também comum a utilização do estudo de caso quando se trata de reconhecer num caso, um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia a generalização de resultados.

Os dados foram obtidos através da análise de relatórios junto ao departamento de recursos humanos da empresa e por acompanhamento direto no processo de demissão destes colaboradores, no período compreendido entre janeiro de 2002 a março de 2004. O público alvo constou de 98 colaboradores, dos vários níveis hierárquicos, que corresponde a 100% dos colaboradores demitidos no período. Durante todo o processo procurou-se identificar se os colaboradores foram dispensados por aspectos comportamentais, gerenciais, técnicos ou atualização geral.

2. ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTRATÉGIAS NECESSÁRIAS

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 volatilidade 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 colaborador, 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, gera riscos e, às vezes enormes prejuízos.

É importante que a demissão seja planejada nos mínimos detalhes para que nada seja esquecido. Quem demitir, porque, quando, o que dizer para o colaborador, para os colegas de trabalho, para o mercado, o que oferecer como compensação e que tipo de ajuda a empresa dará na busca de uma recolocação.

O impacto da demissão traz sérias conseqüências para a saúde física e psíquica da pessoa. Sensações como depressão, perda do controle pessoal, crises emocionais, são sintomas que podem ser desencadeados e perdurar por meses. Sentimentos como incompetência, indignação, frustração, desânimo e insegurança são muitos comuns. Em muitos casos até a relação familiar é atingida.

Diante deste cenário muitas pessoas caem e não conseguem reagir, se rendem ao sentimento de frustração e não arriscam mais. O importante está em saber administrar bem este momento difícil e transforma-lo em oportunidade. Fazer com que estas dificuldades se transformem em ferramentas de crescimento e aprendizado. Confirmando esta idéia Shinyashiki (1995, p.23) nos diz que: “Cada vez mais pessoas se dão conta de que a competência é o único caminho para a realização. E que deixar a administração da própria vida para outra pessoa é o caminho da escravidão. A dependência é fatal para a realização individual e coletiva”.

Algumas atitudes se fazem necessárias e quanto mais cedo adotadas poderão garantir seu retorno ao mercado de trabalho como, por exemplo: romper de imediato o vínculo com a empresa, avaliar os motivos da demissão, rever suas despesas, fazer um levantamento de sua carreira, experiências e determinar que tipo de trabalho deseja, identificar suas habilidades e competências, levantar suas necessidades de desenvolvimento, elaborar seu *curriculum*, aperfeiçoar suas técnicas de entrevista, fazer o *networking*, desenvolver atividades físicas, buscar o apoio familiar, amar, ler, estudar, ser pró-ativo, aprender a valorizar a si mesmo, enfrentar o problema com coragem e determinação, olhando sempre para o objetivo e não para o obstáculo.

Esta seqüência de atitudes certamente lhe será muito útil não só para conseguir uma recolocação como também poderão lhe ajudar a tomar decisões nas situações cotidianas do ambiente de trabalho.

3. A EMPRESA E SEUS VALORES

A Viação Santana Iapó Ltda, atua na região sul e norte do Paraná. Com ampla experiência em prestação de serviços no segmento de transporte de passageiros e fretamento. Administrada de forma dinâmica, busca sempre atingir os objetivos de satisfação, expansão e progresso mútuo entre a empresa e seus clientes.

Seu trabalho é voltado para o transporte de funcionários (fretamento contínuo), turismo aos parques temáticos, pontos turísticos das principais cidades do Brasil e Exterior, congressos, eventos, feiras, etc.

Tendo em vista sua preocupação em melhoria contínua, implantou durante o ano de 2003 o Sistema de Gestão da Qualidade, obtendo a certificação ISO 9001:2000 com a seguinte Política da Qualidade: “Transportar passageiros com segurança, aprimorando cada vez mais a qualidade de nossos serviços, de forma a superar a expectativa de nossos clientes, colaboradores e parceiros”.

A Viação Iapó procura adotar procedimentos internos no sentido de divulgar os conceitos de gestão por competências em todas as suas unidades.

A empresa procura através de reuniões internas, palestras, programas de treinamento fortalecer seus valores de gestão eficaz, desenvolvimento individual, responsabilidade profissional, ética nos relacionamentos, agilidade nas mudanças, desenvolvimento de habilidades e competências, trabalho em equipe e valorização do cliente.

Conforme se identifica na tabela 1 a Viação Iapó possui 178 colaboradores, sendo 163 homens e 15 mulheres. Durante o ano de 2002 foram registradas 36 demissões, apresentando um *turnover* de 3,67%, Já em 2003 foram identificados 78 admissões contra 59 demissões e uma taxa de *turnover* de 3,00%.

Tabela 1- Dados gerais

Recursos Humanos	2002	2003
Homens	144	163
Mulheres	16	15
Total de funcionários	160	178
Admissões	42	78
Demissões	36	59
<i>Turnover</i>	3,67%	3,00%

Fonte: DEREH

Preocupada com esta realidade a empresa justifica este levantamento que certamente contribuirão para uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias, com vistas a novas estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotação de pessoal. Confirmando esta idéia Montana (2000, p.118) afirma que:

Os objetivos organizacionais, as estratégias e as políticas não são componentes mutuamente exclusivos do processo de administração, mas são altamente interdependentes e inseparáveis. Uma pessoa não pode falar sobre a realização de objetivos sem antes ter ouvido falar das diretrizes políticas a seguir. Do mesmo modo, a estratégia de um programa não pode ser determinada sem primeiro se conhecer os objetivos e as políticas a serem seguidos. Infelizmente existem muitas diferenças significativas com referência ao significado dos termos “objetivos”, “estratégias” e “políticas”. Entretanto, o processo administrativo depende de metas organizacionais predeterminadas. O processo de estabelecimento de objetivos deve começar no topo, com um relatório claro da missão da organização, e deve descer hierarquicamente.

Através destas políticas a empresa poderá definir métodos para trabalhar com seus colaboradores e por intermédio deles atingir as suas metas, dando condições para o alcance dos objetivos individuais.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram obtidos através da análise de relatórios junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, no período de janeiro de 2002 a março de 2004. Foram analisados 98 relatórios, que correspondem a 100% dos colaboradores demitidos no período de tempo compreendido para a pesquisa. Para facilitar a análise dos dados coletados, os motivos que influenciam uma empresa no momento da demissão de um colaborador, foram divididos em quatro aspectos: comportamentais, gerenciais, técnicos e atualização geral.

Nos aspectos relacionados dizem respeito a: (i) aspectos comportamentais enquadram-se as atitudes pessoais, inter-relacionamentos, ou seja, as características próprias de cada pessoa; (ii) nos aspectos gerenciais relacionamos a liderança, capacidade de comandar equipe, capacidade de obter resultados por meio de pessoas; (iii) nos aspectos técnicos estão relacionamos os conhecimentos e habilidades específicas e a experiência de carreira e; na (iv) atualização geral foram incluídas as constantes preocupações com melhoria de itens relacionados á própria carreira, cursos, leitura, compreensão dos movimentos atuais do mercado.

Ao tabular os dados, levando em consideração os aspectos acima descritos, pode-se obter as seguintes informações:

Tabela 2- Motivos da demissão

Aspectos	2002	2003	2004
Aspectos comportamentais	21	30	9
Aspectos gerenciais	0	1	0
Aspectos técnicos	5	3	2
Atualização geral	10	14	3

Fonte: (CARLETTO, 2004)

Ao se analisar os dados da tabela 2, referente ao ano de 2002, observa-se que do total de 36 colaboradores dispensados, 58% foram motivados por aspectos comportamentais, 28% por atualização geral e 14% por aspectos técnicos. Já no ano de 2003 registrou-se 48 demissões, sendo destas 30 por aspectos comportamentais o que representa 63% do total de demissões. Tivemos ainda 14 desligamentos por atualização geral representando 29% seguido por aspectos técnicos com 6% e aspectos gerenciais com 2%, ou seja, 3 e 1 demissões respectivamente.

A tabulação dos dados registrados até o mês de março de 2004 observou-se que 64% das demissões foram por aspectos comportamentais, seguidos por atualização geral e aspectos técnicos com 22% e 14% respectivamente.

A análise geral dos dados, com um total de 98 demissões registradas no período de janeiro de 2002 a março de 2004, evidenciou que 61% das demissões foram por aspectos comportamentais, seguidos da atualização geral com 28%, aspectos técnicos com 10% e finalizando aspectos gerenciais com 1%.

Outro aspecto importante é o percentual de 20% que a empresa esconde ou da uma versão atenuada para o motivo da demissão. Esta postura faz com que o colaborador acredite naquilo que lhe é passado por ocasião de sua demissão. É importante observar que sem este diagnóstico preciso fica difícil para o profissional se reorganizar e se inserir novamente no mercado de trabalho.

Tabela 3- Versão da demissão

Versão da demissão	2002	2003	2004
---------------------------	-------------	-------------	-------------

Versão verdadeira	79%	80%	80%
Versão atenuada	21%	20%	20%

Fonte: (CARLETTO, 2004)

A amostra é bastante significativa e evidencia-se a disposição da organização de abrir mão de seus colaboradores, mesmo que competentes, por questões comportamentais. Segundo Perrenoud (2000, p.15) “A noção de competência designará aqui uma capacitação de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações.”

Os profissionais estão perdendo seus postos de trabalho pelas suas atitudes, postura, temperamento e sua capacidade de relacionamento. Atualmente a organização valoriza as qualidades subjetivas, valores e virtudes que diferenciam 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.

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 capacidade de empregabilidade.

5. PROPOSTAS DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Diante desta revolução, tanto tecnológica quanto de informação, a gestão de recursos humanos tem papel fundamental. Afinal quem irá alavancar o sucesso de uma organização, certamente será seu próprio capital intelectual.

A empresa deve facilitar e investir para que a Gestão de Recursos Humanos estimule incessantemente seus talentos, pois existem boas ferramentas que permitem penetrar no negócio da empresa e conquistar a confiança de todos através dos resultados obtidos.

Deve haver espaço para que os recursos humanos atuem estrategicamente dentro das organizações, alavancando o capital intelectual e fornecendo subsídios para o alcance de resultados positivos e tangíveis.

Todos esses estudos contribuirão para uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa, determinando as alterações necessárias, com vistas a novas estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotação de pessoal. Para Chiavenato (1994, p.132):

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização. Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e as suas necessidades. À rigor, uma política de recursos humanos, deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: políticas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos.

Dentre as políticas que podem contribuir com a redução do *turnover* citamos: implantar um canal eficiente de comunicação, desenvolver a capacidade de atrair e reter talentos, melhoria do clima organizacional, estimular o crescimento profissional e pessoal, programas de reconhecimento e valorização profissional, proporcionar um ambiente de liberdade, confiança e respeito, preocupação em evoluir continuamente e tecnologicamente, avaliar constantemente seus métodos e procedimentos, estar sempre atento às tendências e comportamentos do mercado.

Todas essas políticas se implantadas com eficiência, contribuirão para definição de procedimentos que orientarão os colaboradores na execução de suas tarefas dentro da organização.

6. CONCLUSÃO

Através da pesquisa proposta, pode-se observar que a demissão costuma ser um somatório de vários fatores, principalmente os fatores relacionados aos aspectos de atitude, postura e questões comportamentais. Outro aspecto importante é o da empresa informar de forma clara, objetiva e transparente o real motivo que a leva a demitir seus colaboradores. Este procedimento é adotado em 80% dos casos, porque fazendo com que o colaborador 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.

É fundamental a consciência de que demitir faz parte do processo administrativo da organização, e por isso tem que ser realizado com competência e profissionalismo, sendo planejada nos mínimos detalhes para que nada seja esquecido. Quem demitir, porque, quando, o que dizer para o colaborador, para os colegas de trabalho, para o mercado, o que oferecer como compensação e que tipo de ajuda a empresa dará na busca de uma recolocação.

A tabulação dos dados contribuiu para uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa e determina as alterações necessárias, com vistas à adoção de novas estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotação de pessoal. Dentre estas estratégias 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, proporcionar 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 comportamentos do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL – MEC – Ministério de Educação, CNE – Conselho Nacional de Educação – Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação profissional de nível técnico. Parecer nº16 de 05/10/1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - Ed. Compacta**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MONTANA, Patrick J. **Administração**/Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov; tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva.-São Paulo: Saraiva, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

WHY DO COMPANIES FIRE?

Abstract: *The objective of this study was to identify the reasons that lead organizations to fire their collaborators. The methodology used was a case study accomplished in Viação Santana Iapó Ltda. Data were obtained by the analysis of reports in the Human Resource Department of the company from Jan/2002 through Mar/2004. It was observed that the dismissal is generally a result of several factors such as attitude, position and behavioral matters. The difference is that companies are giving a new significance to the way collaborators behave, their subjective qualities is what really matter. Another relevant aspect is that companies hide or give an attenuated version of the real reasons for the dismissal.*

Key-words: *Dismissal, Behavior, Attitude.*