As causas e as consequências das demissões mal planejadas

The causes and consequences of badly planned layoffs

Las causas y las consecuencias de las demisiones mal planeadas

O presente estudo enfocou as causas e as consequências de uma demissão mal planejada no âmbito organizacional. Muitos dos problemas que ocorrem na organização podem ser decorrentes de demissões mal planejadas, e essas, por sua vez, podem ser geradas por falhas em processos básicos de recursos humanos. Buscou-se identificar problemas que, comprovados por autores dessa área de conhecimento, mantivessem uma relação com a política que a organização adota no momento de realizar demissões. A metodologia utilizada para a execução desse estudo foi a pesquisa bibliográfica e o seu intuito foi alargar o conhecimento sobre o tema abordado, que apesar de ser um tema atual e pertinente não oferece ainda grande variedade de literatura disponível. Os resultados alcançados apontam que muitas demissões ocorridas nas organizações poderiam ter sido evitadas e, com isto, a organização seria poupada de enfrentar diversos contratempos.

The present paper has focused the causes and consequences of a badly planned layoff inside the business environment. A number of the problems inside an organization are probably originated from badly planned layoffs which, in their turn, might develop from flaws in the basic processes of human resources. We have tried to identify the problems that, verified by authors inside this learning area, have kept a relationship with the policies that the organization follows in the moment of carrying out the layoffs. The methodology used for this study was the bibliographic research and its intention was to spread the knowledge about the approached subject, which,

despite the fact that it is a present and relevant topic, does not offer a large variety of available literature. The results obtained show that a lot of these layoffs inside the organizations could have avoided the confrontation of several obstacles.

El presente estudio enfocó las causas y las consecuencias de una demisión mal planeada en el ámbito organizacional. Muchos de los problemas que ocurren en la organización pueden ser resultantes de demisiones mal planeadas, y éstas, a su vez, pueden ser generadas por fallas en procesos básicos de recursos humanos. Se buscó identificar problemas que, comprobados por autores de esa área de conocimiento, mantuviesen una relación con la política que la organización adopta en el momento de realizar demisiones. La metodología utilizada para la ejecución de ese estudio fue la investigación bibliográfica y su objetivo fue ensanchar el conocimiento sobre el tema abordado que, aunque sea un tema actual y pertinente, no ofrece todavía gran variedad de literatura disponible. Los resultados alcanzados apuntan a que muchas demisiones ocurridas en las organizaciones podrían haber sido evitadas y, con ello, la organización sería eximida de enfrentar diversos contratiempos.

Palavras-chave: demissão, planejamento de recursos humanos, gestão, recursos humanos

Autores :

Professor-Orientador Sylvio Moreira Alexandre Filho

Professor da graduação (Administração) e de pós-graduação – Universidade Estácio de Sá (UNESA). Mestre em Educação
E-mail: sylvioalexandre@estacio.br

Carlos Eduardo Cesarano Fernandes Pinto
Aluno da graduação em Administração – Universidade Estácio de Sá (UNESA)

Caracterizando uma demissão mal planejada

Sabe-se que a admissão ou contratação de um funcionário é o ingresso do mesmo na organização. Uma vez que as organizações são sistemas abertos e interagem com o meio, existem entradas e saídas de funcionários, e a saída deles é chamada de desligamento ou de demissão.

A demissão pode ocorrer por iniciativa do funcionário ou da organização e também pode ser analisada sob a ótica do funcionário, da organização e jurídica. Nesse estudo, o foco será na demissão motivada pela organização e a ótica também será sobre a organização.

Antes de se apresentar o conceito de demissão, é necessário se entender a definição de Oliveira (1999, p.18) sobre o trabalhador:

Antes de ser uma mão de obra, é uma pessoa humana, que tem aspirações, que tem dignidade, que é pai de família, que é um educador, que é um companheiro nas catástrofes e nas alegrias, que é um homem de fé num futuro melhor, que está disposto a trabalhar para fazer e restaurar tantos bens necessários à sobrevivência da humanidade. A todos cabem uma pequena parte do trabalho e, excetuando os casos extremos, não cabe alijar o trabalhador, expulsá-lo do canteiro de obras, da linha de montagem de uma indústria, do balcão de uma fábrica, do balcão de uma loja de comércio.

Todas as pessoas que de alguma forma estão envolvidas com o mundo organizacional sabem o que significa uma demissão, e por esse motivo, a grande maioria dos autores que escrevem sobre recursos humanos passam direto pelo conceito de

demissão, pois o consideram sabido por todos. Porém, é importante conceituar esse evento. De acordo com Chiavenato (2001, p.70) a demissão ocorre quando "a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho."

A demissão pode ocorrer tanto no singular, caso do conceito apresentado anteriormente, como também pode acontecer no plural. Ocorrem momentos na organização em que por diversos motivos, ela pode adotar uma política de redução da força de trabalho, que são as demissões no plural e recebem a denominação de downsizing ou de enxugamento de pessoal, essa prática alcançou seu auge a partir da segunda metade dos anos 80, e esse modelo de demissão é definido por Caldas (2000, p.27) como sendo: "A redução sistemática da força de trabalho por um empregador, através de diversas formas, usualmente em consequência de perdas financeiras, dificuldades de fluxo de caixa ou mudanças tecnológicas. Essas técnicas incluem o congelamento de contratações, aposentadorias prematuras, transferências e cortes de pessoal".

Tendo em vista o conceito de Oliveira (1999) apresentado anteriormente a respeito dos trabalhadores, a organização deve respeitar esse chefe de família que contribui com seu trabalho para o sucesso organizacional. Para se demitir um colaborador é preciso haver motivos realmente relevantes que justifiquem essa atitude. Não pode apenas demitir por demitir. Se a organização incorrer nesse erro, estará realizando uma demissão mal planejada, que pode ser caracterizada por ser uma demissão que não tem real necessidade de ser executada.

As causas da demissão mal planejada

O fenômeno das demissões mal planejadas acontece de uma forma quase invisível nas organizações. Na maioria dos casos a organização não percebe que está praticando esse tipo de demissão e a realiza de forma inconsciente. Para confirmar que as organizações não realizam as demissões mal planejadas de forma proposital, Yoshida (2003, p.18) afirma que "... salvo em mentes deformadas, demitir alguém está entre os atos mais dolorosos que um profissional tem que tomar, pela carga de sofrimento que impõem ao demitido e pelo desastre humano que a demissão pode causar".

As causas dessas demissões estão nas falhas em processos de recursos humanos realizados por essas organizações ou na des-

qualificação gerencial. Essas causas geralmente podem ser motivadas pelas seguintes falhas: problemas no recrutamento e na seleção, insuficiência de treinamento e desenvolvimento, sistema insatisfatório de avaliação de desempenho, problemas interpessoais entre os gerentes e os subordinados e downsizing realizado por modismo.

O recrutamento e a seleção são a forma de entrada indivíduo na organização. É impensável haver um sem o outro, pois são processos complementares e por esse motivo eles são analisados simultaneamente.

A importância do processo de recrutamento e seleção pode ser entendido quando Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que o futuro da organização depende do seu processo de recrutamento e seleção, pois o êxito de uma organização depende da competência e da motivação de seus funcionários, portanto, completa os autores, um dos aspectos mais importantes para se obter resultados positivos é se admitir as pessoas certas.

Marras (2000, p.69) conceitua recrutamento como "atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa".

Após a realização do processo de recrutamento, o passo seguinte, será, entre os candidatos recrutados selecionar qual é o mais indicado para preencher a vaga. Chiavenato (2001) cita as seguintes etapas do processo de seleção: análise dos currículos, provas de conhecimentos gerais, entrevistas com psicólogos, dinâmica de grupo, informações de pessoas confiáveis e entrevista com a futura chefia.

Quando a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de forma correta, objetivando ocupar uma vaga disponível da melhor maneira possível, sabendo as atribuições do cargo e o perfil ideal de quem vai ocupá-lo, fatalmente o candidato admitido vai estar apto a desempenhar com sucesso suas atribuições.

Quando ocorre o inverso, ou seja, o processo de recrutamento e seleção apresentam falhas no decorrer do seu andamento, o profissional que vier a ser contratado não vai estar apto a realizar suas atribuições, seja por incompetência ou por não ter o perfil desejado. Devido a sua baixa produtividade, ele terá vida curta na organização, sendo demitido em breve. Se o processo de recrutamento e seleção tivesse sido realizado de forma adequada, essa demissão poderia ser evitada, por esse motivo,

ela pode ser caracterizada como uma demissão mal planejada.

Outro fator que pode possibilitar uma demissão mal planejada é quando existe muita pressão para o preenchimento da vaga, isso ocorre quando a organização primeiro demite para depois pensar o que vai fazer. E para preencher logo a vaga, não executa de forma correta o processo de recrutamento e seleção. A respeito desse tema, Lacombe e Heilborn (2003, p.258) afirmam que "A pressão pode levar a uma definição inadequada do perfil do candidato, ou a admissão de um candidato que já se sabe que não é o que se deseja, mas a chefia raciocina de acordo com o velho ditado: ruim com ele, pior sem ele. Essa atitude somente adia problemas, quase sempre agravando-os".

É importante ressaltar que os processos de recrutamento e seleção são dispendiosos e quando ele não produz resultados eficazes, a organização está tendo prejuízo desnecessário.

Oferecer treinamento aos funcionários da organização é um importante fator de sucesso, pois o treinamento possibilita ao funcionário uma evolução de suas habilidades, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia.

Marras (2000, p.145) conceituou treinamento como "um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou à otimização no trabalho".

Após o funcionário passar pelo processo de recrutamento e seleção e ser admitido na organização, é extremamente recomendável que ele passe por um período de treinamento, para conseguir dominar suas atribuições. Em muitas organizações, principalmente as de pequeno porte, esse processo não é respeitado, com o funcionário começando a trabalhar imediatamente após sua admissão. Ocorre que em muitos desses casos, o novo funcionário não tem um domínio total da função que irá desempenhar. Em algumas oportunidades, o treinamento é apenas uma orientação do que o funcionário recém admitido terá que fazer e por causa disso ele não consegue desempenhar seu papel como o esperado, sendo demitido por insuficiência de produção logo em seguida. Essa é uma demissão que pode ser caracterizada como demissão mal planejada, pois a origem real do problema não está no funcionário e sim no processo de treinamento da empresa que não possibilitou condições do funcionário realizar o trabalho que dele era esperado.

Outra relação entre a falta de treinamento e desenvolvimento e a demissão mal planejada é quando o funcionário se destaca na sua atual função e é promovido para a função imediatamente superior e não consegue, por falta de treinamento, render de forma satisfatória e algum tempo depois acaba sendo demitido e taxado de incompetente. Por falta de treinamento e desenvolvimento a organização perdeu um excelente funcionário em uma função e também ficou sem o seu chefe imediato.

A avaliação de desempenho sempre está presente nas organizações, quando a organização não possui um programa de avaliação formal de desempenho, a avaliação é realizada através de opiniões dadas pelos outros funcionários, normalmente o superior imediato do funcionário em questão. O problema é que essas avaliações nem sempre são corretas, muitas vezes ele é motivado por fatores subjetivos, se tornando muito mais uma avaliação pessoal do indivíduo do que uma avaliação profissional do desempenho de funcionário.

Qualquer avaliação de desempenho de funcionários será sempre subjetiva e conterá algumas distorções, mas conforme observa Lacombe e Heilborn (2003), a existência de um plano formal de avaliação deve conduzir à avaliação menos subjetivas e menos distorcidas das que as que são feitas sem nenhuma estruturação.

O sistema de avaliação de desempenho humano da organização pode ser relacionado com as demissões mal planejadas de duas maneiras. A primeira é quando a organização não utiliza um programa formal de avaliação de desempenho e a segunda é quando a avaliação é feita por apenas uma pessoa, no caso, o superior imediato.

Ambos os casos se caracterizam pelo alto grau de subjetividade que a avaliação vai conter. Essa subjetividade é prejudicial à organização, uma vez que a avaliação não vai estar baseada em parâmetros pré-estipulados para todos os funcionários, no caso da falta de um programa de avaliação de desempenho, ou vai apresentar a opinião pessoal do superior imediato. Nesses dois casos, podem ocorrer uma avaliação negativa do funcionário, acentuada se o funcionário tiver algum problema pessoal com o seu avaliador. Baseado no resultado dessa avaliação mal feita, a organização pode acabar demitindo o funcionário sem que ele apresentasse um desempenho que realmente justificasse essa atitude. Essas distorções podem ser contornadas facilmente com a avaliação sendo feita por mais de uma pessoa ou se houver uma reavaliação.

Entre as habilidades pessoais necessárias para um gerente, a habilidade humana deve estar presente no perfil do cargo. A habilidade humana, de acordo com a definição de Chiavenato (2000, p.2) "Consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz".

É opinião consensual entre diversos autores que nem todo chefe é líder e nem todo líder é necessariamente o chefe. Para alguém ser chefe não precisa obrigatoriamente ser líder, pois precisa apenas estar munido de autoridade. Segundo Chiavenato (2000, p.88), a autoridade é "o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional".

Os principais problemas gerências que podem levar a uma demissão mal planejada ocorrem quando os gerentes são coercitivos e quando não possuem méritos para ocuparem o cargo que possuem.

É importante ressaltar que uma característica das pessoas ou organizações autocráticas coercitivas é a centralização, tolhendo a criatividade organizacional. Um funcionário criativo, com iniciativa própria, com o perfil desejado pelo mercado não conseguiria desempenhar bem suas funções nesse tipo de organização, correndo o risco de ser demitido. Essa seria uma demissão mal planejada, pois o funcionário poderia agregar muito valor para a organização.

No caso do gerente não possuir méritos para ocupar o cargo o problema que se desenrola é parecido. O modelo organizacional burocrático, apesar de possuir inúmeras disfunções, adota os conceitos de competência técnica e meritocracia para o preenchimento de vagas. Chiavenato (2000, p.204) descreveu esse assunto da seguinte forma:

A admissão, transferência e promoção dos funcionários são baseados em critérios válidos para toda a organização, de avaliação e classificação, e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo ou função.

Muitas organizações não adotam o modelo de meritocracia para as promoções, possibilitando que motivados por indicações e por fatores pessoais as pessoas sejam promovidas, não levando em conta o verdadeiro merecimento do funcionário. Quando um indivíduo consegue chegar por esses meios a um cargo de comando, além

da falta de capacidade para executá-lo a pessoa tende a ser coercitiva, não permitindo sugestões, tirando a motivação dos funcionários e tendo uma incrível necessidade de mostra que ela possui o poder. Essas atitudes são realizadas com o objetivo de camuflar sua falta de competência não deixando transparecer que os seus comandados sabem mais que seu superior. Logicamente que essa situação vai levar a sérios conflitos com os subordinados competentes da organização e como o gerente possui o poder legítimo e como atribuições desse poder está a prerrogativa da demissão, irão acontecer demissões mal planejadas.

Com a difusão dos programas de downsizing no mundo, passou a ser moda as empresas adotarem esse tipo de programa, uma empresa que não utilizava técnicas de enxugamento de pessoal passava a ser considerada obsoleta e sem condições de competir em um mercado que apresentava índices de produção cada vez mais elevados. Em consequência dessa onda de downsizing, muitas organizações começaram a adotar políticas de enxugamento de pessoal sem que houvesse real necessidade, apenas por modismo e para ficarem isomórficas, isso é, bem adaptadas no ambiente institucional.

A respeito desse assunto, Caldas (2000, p.89) afirma que:

Para teóricos da linha institucional, quando inovações ou técnicas administrativas são amplamente difundidas e tornam-se práticas altamente institucionalizadas em determinado campo, sua adoção no restante das organizações daquele ambiente muitas vezes acontece como algo irresistível. Nesse ponto, diversas explicações existem para a adoção da inovação por organizações individuais. Para alguns, a difusão pode dar-se por modismo. Outros autores imaginam algo como uma epidemia, isto é, a imitação generalizada ocorre porque empresas que imitaram outras empresas também são imitadas.

Outro autor, Gehringer (1998) é de opinião que conceitos modernos de administração como downsizing, reengenharia, feedback, turnover e etc, não são conceitos novos e são apenas novas formas de se apresentar antigos conceitos.

O problema que se apresenta é que nos casos em que a organização adota processos de enxugamento de pessoal por modismo não existe razão consistente para sua utilização e por consequência, sua apli-

cação acontece com erros estruturais. Esses erros estruturais são recursos humanos sendo descartados, ou seja, trabalhadores perdendo o emprego por modismo.

Os critérios utilizados no corte de pessoal são vários, podem ser programas de demissão em massa, pode ser por tempo de casa ou por departamento, acontece que quando esse corte não é bem fundamentado, muitos funcionários competentes correm o risco de serem demitidos, sem haver razão real para isso, sendo caracterizado como uma demissão mal planejada.

As consequências das demissões mal planejadas

As consequências das demissões mal planejadas na organização são um conjunto de problemas que a organização enfrenta e que muitas vezes ela não sabe que eles são efeitos de sua política de demissão. Esses problemas afetam a organização por um todo, trazendo consequências que vão desde a desmotivação de seus colaboradores até a redução de sua margem de lucro, passando por uma deterioração da imagem externa da empresa.

O primeiro lugar a ser afetado na organização é o ambiente de trabalho. Que segundo Chiavenato (2001) consiste no "Ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros".

Caldas (2000) relaciona as diversas variáveis do ambiente de trabalho que podem ser afetadas pelas demissões mal planejadas. Em primeiro lugar, argumenta esse autor, ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipe. Em decorrência disso, tenderia a acontecer uma perda de familiaridade entre unidades e níveis hierárquicos, que resultaram dos costumes adquiridos ao longo dos anos com essas interações interpessoais.

A motivação dos colaboradores também é afetada pelas demissões mal planejadas. Chiavenato (2000) abordou em sua obra a teoria motivacional de Maslow e segundo essa teoria as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis hierárquicos e esses níveis só podem ser superados quando o nível imediatamente abaixo estiver totalmente satisfeito. Conforme os níveis vão sendo superados a motivação vai aumentando. Os níveis são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de auto realização. O segundo nível, a necessidade de segurança engloba a estabilidade no empre-

go, logo, as organizações que praticam demissões mal planejadas em grande quantidade não podem proporcionar a sensação de segurança e decorrente disso o funcionário não consegue ficar motivado, pois está sempre com medo de perder seu emprego.

Outra consequência no ambiente de trabalho é um aumento significativo no nível de conflito e de políticas internas. Ou seja, os funcionários da organização permanecem constantemente sob forte clima de stress e conforme observação de Caldas (2000, p.99) "a atmosfera na empresa fica do tipo que, ao invés das pessoas ficarem tentando realizar seu trabalho, as pessoas estão constantemente tentando não ser o próximo a ser demitido".

Entre as consequências que as demissões mal planejadas podem causar a uma organização, estão a perda da eficiência e eficácia organizacional. Como efeito dessa perda de eficiência e eficácia podemos destacar a perda de experiência, perda da memória organizacional, aumento da burocracia, perda da rapidez na tomada de decisões, queda na qualidade de produtos e/ou serviços, deterioração da produtividade e em alguns casos a estagnação ou queda das vendas e conseqüentemente dos lucros.

O processo de tomada de decisão é abalado pelas demissões mal planejadas, pois os funcionários terão receio em tomar decisões com medo de perder o emprego no caso da decisão não se provar acertada. Com isso, a tendência é as organizações se tornarem cada vez mais burocráticas e centralizadas.

A diminuição da qualidade de produtos ou serviços também é uma consequência das demissões mal planejadas. Sobre esse assunto, Caldas (2000, p.102) afirma que "a continuidade de emprego é um fator importante da melhoria de variáveis organizacionais como a qualidade e a produtividade".

É possível fazer uma relação entre os fatores abordados anteriormente e afirmar que essas consequências atuando em conjunto tendem a afetar a eficácia da organização e em decorrência, a uma estagnação ou queda de suas vendas e conseqüentemente a uma diminuição dos seus lucros.

Difícilmente, eventos significativos em uma organização passam despercebidos de seu ambiente imediato. Quando a comunidade percebe que atos organizacionais afetaram vidas e famílias de forma negativa, a tendência parece ser a de que a imagem externa da organização seja prejudicada de alguma forma. O maior problema disso tudo é que o prejuízo

causado a imagem institucional da organização causado por demissões mal planejadas é difícil de ser revertido e só se manifestam à longo prazo.

Outro efeito clássico de dano à imagem institucional da organização devido à prática de demissões mal planejadas é a queda da capacidade de atração de novos empregados. Conforme já foi abordado anteriormente nesse estudo, quando as organizações necessitam de um novo colaborador elas fazem um recrutamento, que pode ser interno ou externo. No caso do recrutamento externo, a organização vai ao mercado de trabalho tentar captar profissionais interessados em trabalhar na organização. No caso de empresas que praticam demissões mal planejadas, é natural que o índice de rotatividade seja alto, e por isso a imagem da organização fica comprometida, pois bons profissionais não vão querer trabalhar nessa organização, uma vez que estarão cientes das dificuldades que irão enfrentar para a realização de um bom trabalho.

As consequências analisadas até o momento englobam perdas para a organização como um todo, mas as demissões mal planejadas afetam também os remanescentes, ou sejam, os colaboradores que continuam trabalhando na organização. Evidentemente que consequências negativas nos remanescentes também vão se transformar em problemas para a organização.

Uma das primeiras e mais naturais consequências que as demissões mal planejadas causam nos remanescentes é a de uma sensação mista de medo e alívio. No que tange a medo e a insegurança, os trabalhadores remanescentes temem que eles sejam os próximos a serem dispensados. Ao perceberem que poderiam ser vítimas de cortes no futuros, os trabalhadores passariam a ter comportamentos e atitudes negativas para a organização, bem como a redução da produtividade.

Minarelli (1989, p.35) lembra "que as demissões imprevistas abalam a segurança de qualquer grupo de trabalho, pois representam uma ameaça aos que ficam. São eventos que em qualquer lugar do mundo sempre revivem a lembrança de que nenhum emprego é garantido, e trazem emoções típicas desse estado emocional".

Como o medo e a insegurança são emoções freqüentes entre os remanescentes de demissões mal planejadas, o estado emocional e psicológico de muitos dos remanescentes é, acima de tudo, instável. Enquanto no início o sentimento típico de muitos é realmente de alívio por poder manter o emprego, esse estado de confor-

midade é comumente substituído por uma combinação de culpa e desespero. Nesse aspecto, Caldas (2000, p.113) sugere que "o sofrimento entre os remanescentes de cortes injustificados pode até ser semelhante ao daqueles que foram dispensados. É comum que remanescentes sintam culpa por achar que podem não ser mais dignos de ficar do que aqueles que foram mandados embora. Nesse tipo de circunstância, às vezes, parece até imoral tirar algum prazer do trabalho".

Outro comportamento negativo que acontece nas organizações que praticam demissões mal planejadas é a falta de capacidade da empresa em reter os melhores talentos, pois estes se sentem desconfortáveis trabalhando em uma organização na qual eles não acreditam e como possuem habilidades procuradas pelo mercado, não é raro que eles peçam demissão em busca de oportunidades em outras organizações. Como efeito, Gehringer (1998, p.56) observa que "em contexto de dispensas injustificadas, tende a sobrar o pessoal de menor potencial e desempenho para dirigir a organização".

Uma última consequência que os remanescentes sofrem em casos de redução da força de trabalho é um aumento significativo da quantidade de tarefas que eles tem que realizar. Quando a organização passa por um processo de enxugamento, os funcionários que continuam tem que absorver o trabalho realizado pelos colegas que foram demitidos, mas não substituídos, como efeito desse fato, é natural que ocorra uma diminuição de produtividade e em contrapartida um aumento substancial do nível de stress dos funcionários.

Considerações finais

Apesar da demissão ser um evento negativo nas organizações, existem momentos em que essa é a única solução possível. Quando a única opção da organização é demitir um colaborador é fundamental que a empresa respeite o indivíduo que está sendo desligado e aja com a maior ética possível, ou seja, encarar o processo de dO primeiro passo para que a organização consiga demitir com responsabilidade é tentar de todas as formas possíveis solucionar o problema. Fazendo isso, tanto o funcionário quanto a organização terão certeza que foi necessário chegar ao extremo. Outro fator importante é demitir com dignidade, sabendo que o desligado é um ser humano dotado de sentimentos e anseios. Carvalho (2003) acha inadmissível uma organização demitir um funcionário pelo telefone, pois argumenta que a

gerência tem que ter coragem de demitir olhando nos olhos do funcionário, assim como fez na admissão.

Após ser executada a demissão, o ideal é a organização compensar de forma justa e significativa o demitido. Essa compensação pode ser tanto financeira, pagando além da indenização prevista por lei um bônus extra, ou pode ser através de apoio na recolocação do profissional no mercado, serviço de outplacement. Essas atitudes contribuem para melhorar o clima organizacional, com a organização ganhando o respeito dos remanescentes, do demitido e da comunidade.

Referências

- CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000. 297 p.
- CARVALHO, Madalena. *Demitir com ética*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3578&org=3>>. Acesso em 15 set. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*: edição compacta, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 463 p.
- _____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 457 p.
- GEHRINGER, Max. *Relações Desumanas no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998. 131 p.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª ed. ampl. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.
- MINARELLI, J. A. *Demissão de executivos: princípios e recomendações*. São Paulo: Novo Emprego, 1989. 103 p.
- OLIVEIRA, Aristeu de. *Rescisão do Contrato de Trabalho: manual e prático*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 274 p.
- YOSHIDA, Carlos José. *Manual do Chefe*. Rio de Janeiro: Abril, 2003. 78 p.

Artigo enviado em 13/04/2006,
aceito em 20/06/2007.