



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

LILIAN PEREIRA DA SILVA

**CONSTRANGIMENTOS E IMPACTOS DA DEMISSÃO NA PERCEPÇÃO DOS EX-
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING,
EM CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

LILIAN PEREIRA DA SILVA

**CONSTRANGIMENTOS E IMPACTOS DA DEMISSÃO NA PERCEPÇÃO DOS EX-COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING,
EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
MAIO/2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586c Silva, Lilian Pereira da
Constrangimentos e impactos da demissão na percepção dos
ex- colaboradores de uma empresa de telemarketing, em Campina
Grande - PB [manuscrito] / Lilian Pereira da Silva. - 2015.
19 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Administração
e Economia".

1. Gestão de pessoas. 2. Demissão. 3. Processo demissional.
4. Constrangimento. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

LILIAN PEREIRA DA SILVA

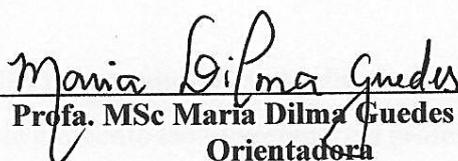
10,0 (dez)
D. Guedes

CONSTRANGIMENTOS E IMPACTOS DA DEMISSÃO NA PERCEPÇÃO DOS EX-COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING, EM CAMPINA GRANDE - PB

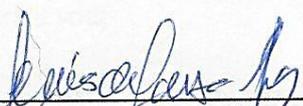
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 25 / 05 / 2016

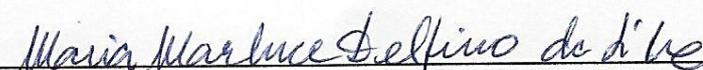
BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Prof. MSc Luis de Sousa Lima (UEPB)
Examinador



Prof. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

AGRADECIMENTOS

Inteiramente grata a **DEUS**, pois sem Ele eu não seria capaz de ter chegado até aqui. Ele foi minha força a continuar onde muitas vezes pensei em desistir.

A minha avó **Abigail Silva**, que não está mais entre nós, a ela dedico este trabalho e ao meu avô **Juvenal Pereira** por ser o melhor, a ele todo meu amor e agradecimento;

Aos meus pais, **Luciene Silva e José Bosco** por me ajudarem nos momentos que precisei e por todo apoio. Obrigada!

A todos os meus irmão **Jaene, Khelvin e Khauex**, vocês fazem parte da minha vida, obrigada pela irmandade;

A toda a minha família por torcerem por mim;

Aos amigos que Deus me deu, em especial **Lucemberg Dutra** por todo apoio na minha vida acadêmica e pessoal, a **Luana Moura**, minha amiga do coração, a **Bezalene Gomes**, amiga de infância, **Edson Lima**, meu companheiro diário, **Adriano Lira**, irmão de coração e **Maria Alice** por todo apoio;

Aos amigos UEPB que levarei em meu coração para sempre, em especial **Luanna Maria, Karine Aires, Gledson Silva, Andreza Cristina, Bruno Teodulino, Mércia Pereira, Walkiria Nóbrega, Tatiana Cardoso** e a todos os **amigos congressistas** que fizeram diferença na minha vida acadêmica;

Aos professores UEPB por todos os conhecimentos transmitidos e em especial a banca que se dispuseram para este momento tão importante e a professora **Dilma**, palavras não seriam suficiente para dizer o quão grata sou;

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para meu crescimento profissional e pessoal, **Meu muito obrigada!**

CONSTRANGIMENTOS E IMPACTOS DA DEMISSÃO NA PERCEPÇÃO DOS EX-COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING, EM CAMPINA GRANDE – PB.

SILVA, Lilian Pereira da¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Sabe-se que na Gestão de Pessoas, um dos processos mais difíceis, tanto para os gestores quanto para os colaboradores é a demissão. Assim, trata-se de algo indesejável. Diante do exposto, o artigo teve como objetivo identificar e analisar os constrangimentos da demissão e seus impactos na percepção dos ex-colaboradores de uma empresa de telemarketing, em Campina Grande – PB. Na metodologia, foram utilizadas pesquisas de natureza exploratória, descritiva, pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso; bem como o método qualitativo. Como instrumento, utilizou-se uma enquete, aplicada por critério de acessibilidade à 20 ex-colaboradores. Nos resultados verificou-se que 5 aspectos se destacaram com maior frequência, quais sejam: **falta de preparação do líder; demissão na presença dos colegas; desligamento imediato em momentos inesperados; demissão sem justificativa; proibição de retorno ao ambiente de trabalho.** Logo, trata-se de um processo demissional traumático que acarreta constrangimentos e impactos em todos que passaram por este processo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Demissão. Processo Demissional.

ABSTRACT

It is known that in the person of management, one of the most difficult processes, both for managers and for employees is dismissal. Thus, it is something traumatic and undesirable. Given the above, the study aimed to identify and analyze the resignation constraints and their impact on the perception of former employees of a telemarketing company in Campina Grande - PB. In the methodology, we used exploratory, descriptive, field research, literature and case studies; as well as the qualitative method. As a tool, we used a survey, applied the criterion of accessibility to 20 former employees. These results indicate that 5 aspects stood out more often, namely: **lack of preparation of the leader; resignation in the presence of colleagues; immediate shutdown at unexpected times; dismissal without justification; return to ban workplace.** Therefore, it is a traumatic process that entails dismissal constraints and impacts on all who have gone through this process.

Keywords: People Management. Resignation. Dismissal Process.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <lylyann_cg@hotmail.com>

² Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com.br>

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo tornou-se mais competitivo e o que importa não é apenas o valor, mas também a qualidade, a pronta entrega e um rápido atendimento. A rapidez das informações tem causado muitas mudanças nas organizações, fazendo com que as empresas se adaptem a estas transformações. Sendo assim, as empresas estão em busca de colaboradores proativos, multifuncionais e que estejam comprometidos com a organização, onde os que não estão dispostos ou não conseguem acompanhar o ritmo da empresa, geralmente são desligados. Dai a importância dos Recursos Humanos, onde hoje não só se preocupa com a parte burocrática da organização, mas também vem atuando diretamente na gestão das organizações, humanizando as relações e sendo ponte entre os líderes e liderados.

A demissão é de responsabilidade do gestor, independente de qual seja a área que atua. Segundo Terra (2008, p. 120), “(...) a demissão, queira ou não, é um balde de água fria na motivação. É uma pancada sobre o clima humano e quebra o entusiasmo. Desagradável ou não, o gestor não pode furta-se a essa responsabilidade (...)” Porém, a forma com que é realizado este processo é que vai diferenciar uma empresa da outra, mostrando seu modelo de gestão de pessoas e a preocupação no contexto social no desenvolvimento sustentável das pessoas.

Havendo uma demissão má conduzida, não só acarreta uma agitação por parte dos funcionários como também quem esta sendo demitido, sentindo-se constrangido pela situação. A empresa deve ser cautelosa no ato demissional, pois sendo assim, preserva a imagem da organização na visão interna, que seria os seus colaboradores pelos alardes que ocorrem e o demitido sai com a sua honra e autoestima preservados. Diante disto, questiona-se: **Quais os constrangimentos da demissão e seus impactos na percepção dos ex-colaboradores de uma empresa de Telemarketing, em Campina Grande – PB?**

O trabalho tem como objetivo identificar e analisar os constrangimentos da demissão e seus impactos na percepção dos ex-colaboradores de uma empresa de telemarketing, em Campina Grande – PB.

Tendo em vista que as empresas trabalham com pessoas e que todos tem sentimentos, problemas, família e, que, encarar uma demissão, já não é fácil, principalmente quando é mal conduzida, torna-se ainda pior, proporcionando assim, uma imagem negativa e a insatisfação em relação a empresa. Neste contexto, justifica-se a relevância do tema.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise e Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Administrar empresas hoje exige muito mais capacidades e processos que antigamente. Hoje, o gestor precisa estar inteirado das atividades de toda a empresa, não apenas de seu setor, e saber o momento certo de conduzir e tomar decisões.

A tendência hoje é falar em administração com as pessoas, ou seja, trabalhar em prol da organização, juntamente com colaboradores e parceiros internos, aqueles que mais entendem da organização. Chiavenato (2004, p. 10) define que:

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou intelectual, são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionado como a gestão de pessoas, sendo cada qual refletindo na maneira de lidar com as pessoas.

Dentro das organizações, dependendo de como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma empresa, podendo ser a fonte de sucesso ou de problemas. “Para que os objetivos da Gestão de Pessoas possam ser atingidos, é essencial que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

A Gestão de Pessoas trabalha junto ao colaborador, ouvindo-o e despertando-o o desejo de trabalhar, visando primeiramente o ser humano que existe dentro de cada indivíduo para depois se importar com os resultados. Esta área valoriza a pessoa, preocupando desde o processo para ingressar na empresa ao processo de desligamento.

De acordo com Lacombe (2005), a tendência atual é administração com pessoas que significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. O autor, diz ainda que se trata de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro da organização. Assim, é necessário agregar pessoas à empresa, lapidando-as e moldando-as, tendo como objetivo servir as necessidades organizacionais. Porém, é necessário eliminar os que não agregam valor a empresa, de forma qualitativa. Então, neste caso é necessário que haja a demissão e como será realizado este procedimento é que fará a diferença.

2.2 MUNDO GLOBALIZADO E A REDUÇÃO DE CUSTO

A dinâmica do mundo globalizado tem influenciado o perfil do profissional atual de acordo com Ritossa (2009 p. 77), “as transformações econômicas, a integração mundial do mercado financeiro, a internacionalização das economias estão gerando incertezas e obrigando as empresas diminuir os gastos”. De acordo com Milkovich (2000), as empresas no mundo todo têm sido pressionadas a reduzir os seus custos, de modo a tornar a empresa enxuta, com uma estrutura organizacional mínima.

De acordo com Robbins (2003), as mudanças nas organizações, acentuadas pelo processo de globalização da economia, como fusões, aquisições e implantação de novas tecnologias, e no mercado geraram nas empresas a necessidade de redução do quadro de pessoal, ou seja, o desligamento que está se tornando, a dia mais importante para a administração de recursos humanos.

Para Aguiar (2005), o processo de globalização modifica o cotidiano das nações, das organizações e das pessoas. Esse processo é gerador de mudanças na medida em que provoca o inesperado, o incerto e a ausência de controle e limites, o que torna uma força geradora de incertezas e riscos. Para esta autora, o desemprego no mundo globalizado tem assumido proporções alucinantes e está entre os problemas sociais mais graves. O desemprego virtual, ocasionado pela substituição da mão de obra pela tecnologia, e o desemprego por falta de qualificação profissional, tem levado as pessoas a seguirem outros caminhos, causando violência.

A demissão tem sido uma estratégia feita pelas organizações como uma alternativa de enfrentar a crise ou excesso de custos, usando o Downsizing, De acordo com Ballester-Alvares (2010, p. 41), “Trata-se de uma técnica administrativa que visa tornar a empresa mais ágil, mais flexível, mais enxuta, reduzindo os efeitos da burocracia interna que prejudica e emperram o ciclo empresarial, além de provocar melhorias na comunicação a redução de custos.”.

2.3 DEMISSÃO

Para Caldas (2000, p. 191), “O termo demissão é usado para descrever tantos fenômenos distintos que às vezes o seu significado torna-se confuso [...]”. Contudo, o desligamento pode ser entendido mais claramente somente no âmbito empresarial no diz respeito ao desenvolvimento de atividades remuneradas de forma direta ou indireta, via vínculo empregatício, capaz de proporcionar atividade econômica ao empregado.

A demissão deve ser realizada com muito planejamento e cautela, pois muitas justificativas, como por exemplo, “sobrevivência dos negócios”, é uma maneira muito injusta, que ainda é utilizada. Por isso, a importância de se preparar para lidar com a situação e utilizar as palavras certas e de forma adequada no momento da demissão.

Caldas (2000) esclarece que, na sociedade capitalista, competitiva, o emprego assume dimensões importantes na vida de cada trabalhador, sendo elas: a dimensão psicológica, a psicossocial e a social. Na dimensão psicológica, entende-se que para muitas pessoas o emprego é apenas um contrato, ou casamento, ou ainda a organização como uma família. Na dimensão psicossocial, o emprego ou a sua perda define importantes dimensões do autoconceito. Na dimensão social, observa-se que indivíduos medem sucesso ou fracasso na vida em termos do próprio sucesso profissional. A perda do emprego pode significar uma grande derrota.

Dentro das dimensões, metafóricamente falando, cada dimensão assume um significado diferente. Na dimensão psicológica, o emprego pode ser vivido e percebido como um contrato, como família, como identidade ou como vício e vida. Na dimensão psicossocial, o emprego deve ser entendido como uma imagem, e a demissão, como um estigma. Na dimensão social, o emprego é percebido como ideologia do sucesso ou como status. Sendo assim, pode-se diferenciar perda de emprego como um evento de desemprego, um estado, em razão da duração. Geralmente, a perda do emprego e um período de desemprego estão relacionados. Para Caldas (2000), a maioria das pessoas não está preparada para perder o emprego, seja por questões financeiras, seja por questões psicológicas.

2.4 PROCESSO DEMISSIONAL

Considerando-se que o trabalho ocupa um lugar de destaque na construção da identidade social, dependendo de como é realizada a demissão, pode gerar incertezas. Segundo Nakayama (2000, p. 120), o processo demissional pode contribuir de forma negativa no ambiente de trabalho: “Há sempre o risco de se acabar perdendo determinados profissionais que se gostaria de manter na organização. Pode ser gerada uma situação de insegurança que leve essas pessoas a buscar um novo emprego, por não conseguirem enxergar um futuro promissor”.

Moore, Grunberg e Greenberg (2004) relatam que o impacto da demissão provoca depressão e o sentimento de insegurança no emprego, também pode ser influenciado pela maneira como foi exposto o trabalhador na demissão.

Segundo Dessler (2003, p. 260), “a melhor maneira de lidar com a demissão é evitá-la, se isso for possível”.

O processo demissional deve ser proposto de uma normativa clara e objetiva a fim de ajudar a compreensão das partes, assegurando os direitos e deveres e o não mascarando a norma. Para Lacombe (2005), tão importante quanto a admissão no momento certo, é a demissão quando se torna necessário. Não convém a um empregado sair mal da empresa, também sendo ruim que as empresas tomem alguns procedimentos que evitem uma imagem negativa.

O ambiente de trabalho se torna desmotivado e desfavorável segundo a visão de Bernardi (2003, p. 136), “tem deficiência estratégica vital”. Caldas (2000, p. 99), afirma “que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina” a visão estratégica.

Ainda, conforme Caldas (2000, p. 99), “o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o clima de estresse gerado pelos enxugamentos”. Antes e durante os cortes, a expectativa e a incerteza parecem sempre provocar forte tensão psicológica e frustração.

Segundo Zanella (2006), os processos de desligamentos, em geral, são dolorosos porque, muitas vezes, os profissionais não estão preparados para o momento da demissão. O mesmo autor afirma que para os gestores que têm o papel de demitir também não é diferente, o processo de demitir alguém é tão difícil que muitos gestores preferem continuar mantendo em suas equipes, funcionários que não tem mais o perfil para as funções que exercem.

O grande problema num processo de demissão é que geralmente a pessoa responsável por comunicar o desligamento não se prepara para realizar este processo. Gerando problemas internos, não utilizando palavras adequadas e não conduzindo da melhor forma possível.

Um dos aspectos primordiais é o planejamento das reuniões de demissão, baseando-se em fatos e dados claros como justificativa. Um outro ponto a ser avaliado seria a entrevista de desligamento, onde segundo Luz (2003 p. 35-36),

Essa estratégia é muito empregada e reveste-se de grande importância para o monitoramento do clima. Contudo ela é limitada porque está circunscrita àqueles que estão deixando as organizações, de forma voluntária ou compulsória. Essas entrevistas, embora corretivas em relação aos empregados que deixam a empresa, possuem um caráter preventivo em relação aos que permanecem na empresa.

O processo demissional deve ser realizado em um ambiente privado, prezando pela preservação e respeito ao colaborador. A postura do gestor deve ser empática, porém, é necessário controlar as emoções, mantendo-se firme e tranquilo.

Realizar a demissão não é tarefa fácil. O ser humano constrói a sua identidade a partir do trabalho e nele se cria muitas expectativas e a demissão representa a quebra deste elo entre o funcionário e a empresa, podendo causar impactos tanto para a organização quanto para o

indivíduo. Diante disto, o processo de demissão deve ser conduzido com cuidado e de forma mais clara possível para amenizar os seus impactos sobre a empresa.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho fez-se necessário a utilização das tipologias segundo Vergara (2011), onde a pesquisa é classificada **quanto aos fins**, como: exploratória e descritiva; e **quantos aos meios**: pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

Exploratória, “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008, p. 8). Percebe-se que o tema é atual, porém, pouco explorado.

Descritiva, “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (GIL, 2008, p. 28). Assim, a finalidade é observar, registrar e analisar o processo demissional.

Pesquisa de campo, “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2011, p. 47). A pesquisa foi realizada com ex-colaboradores de uma empresa de call center.

Bibliográfica, “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). Levando em consideração a utilização de vários autores da área para embasamento do estudo.

Estudo de caso, “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (YIN, 2005, p. 32). Neste contexto, foi o estudo foi realizado em pessoas que já foram demitidas de determinada empresa de Call Center.

Em relação ao método utilizado, trata-se de análise qualitativa, onde o principal interesse é a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial. As maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo vivencial, sua relação sujeito-objeto, é observada através de conceitos tais como opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, estereótipos, crenças, identidades, ideologias, discurso, cosmovisões, hábitos e práticas (BAUER; GASKELL, 2002, p. 57).

A organização objeto de estudo foi uma empresa de telemarketing; enquanto que os sujeitos das pesquisas foram 20 ex-colaboradores que abordados aleatoriamente, por critério de acessibilidade, colaboraram com informações, respondendo à problemática que originou a pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi uma enquete, aplicada durante o mês de abril de 2016, nas residências dos participantes da pesquisa.

Os depoimentos foram transcritos na íntegra e posteriormente foi feita a análise dos mesmos; e posteriormente foram corroborados com autores, como: Dessler (2003); Luz (2003); Ribeiro (2006); e Ritossa (2009).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que o objetivo deste artigo foi identificar e analisar os constrangimentos e impactos da demissão na percepção dos ex-colaboradores de uma empresa de telemarketing, em Campina Grande – PB. Fez-se necessário elaborar um instrumento de pesquisa e optou-se pela seguinte enquete: **Na sua percepção, quais foram os constrangimentos ou impactos provocados pelo processo demissional na empresa de Telemarketing, em Campina Grande – PB?** Assim, após a aplicação do referido instrumento, as respostas obtidas foram transcritas na íntegra e posteriormente foi feita a análise conforme o exposto, a seguir.

4.1 TRANSCRIÇÕES DOS DEPOIMENTOS

Depoimento 01:

Estava trabalhando normalmente e fui surpreendido com o supervisor me pedindo para parar com o atendimento. Fiquei muito chateado com a forma que foi, porque todos os colegas ficaram observando toda aquela cena bastante constrangedora, tanto para mim quanto para os meus colegas que ali estavam presenciando.

Depoimento 02:

Estava trabalhando e o supervisor pediu para eu deslogar, entrei em pânico, comecei a chorar na frente de todos os meus amigos e colegas de trabalho, todos me olhando com cara de pena, foi uma surpresa muito grande para minha pessoa e isso foi constrangedor.

Depoimento 03:

A demissão para quem não quer já é dolorosa e ainda mais quando e na frente de seus amigos é pior ainda. E foi assim que aconteceu, todos viram e eu me senti muito constrangida, pois não acho certo e pior que eu não esperava.

Depoimento 04:

Em meu posto de trabalho, o supervisor pediu para eu deslogar e acompanhá-lo. Neste momento fiquei com muita vergonha, pois todos os meus colegas viram e os mais próximos começaram a chorar. Não me aguentei e chorei também. O processo é muito constrangedor, pois é na frente de todos.

Depoimento 05:

Quando fui demitida, eu não gostei, pois estava em atendimento e a supervisora pediu para deslogar e não esperou eu terminar meu atendimento. Não me deram uma justificativa plausível e sem contar que foi na frente dos meus colegas de trabalho, me sentindo ainda mais constrangida.

Depoimento 06:

Foi muito constrangedor por ter sido na frente dos colegas de trabalho e por ser inesperado. Esperava um pouco mais de cordialidade do pessoal do RH em um momento de crise não é bom ser demitido.

Depoimento 07:

Foi um momento inesperado, um baque tanto emocional, financeiro, constrangedor por ser na presença de alguns colegas de trabalho. Fiquei sem reação no momento, após com vontade de chorar e depois recolhi meus pertences e me retirei para casa.

Depoimento 08:

No momento da demissão me senti constrangida, pois não esperava e foi na frente dos meus amigos. Não deixaram eu terminar meu dia de trabalho que acho ainda mais digno.

Depoimento 09:

Os constrangimentos foram: o pedido do cartão de passagem no ato da demissão; não poder retornar ao meu setor de trabalho para falar com os colegas e pegar meus pertences (que foram entregues no RH) e o mais chato foi ter sido acompanhado por um dos funcionários até a portaria da empresa.

Depoimento 10:

Pouco tempo depois do início do expediente, eu estava junto de vários colegas de trabalho quando meu supervisor pede para que eu deslogasse do computador e o seguisse, instantaneamente, os olhares se voltaram para mim, o que aumentou ainda mais meu nervosismo, quando recebi a notícia da minha demissão e até hoje não sei o porquê.

Depoimento 11:

No momento da demissão fui chamada em público e me senti constrangida, pois meu chefe não me explicou o motivo e fui pega de surpresa. Além de esta com dívidas para pagar e não ser previamente avisada, onde me senti menosprezada por ter sido demitida injustamente.

Depoimento 12:

Estava trabalhando e não esperava a demissão naquele momento, fui demitido de uma forma, um tanto quanto, constrangedora, demitiram-me na frente de

todos, meus colegas voltaram seus olhares para mim, aquilo me deixou envergonhado. Batia as metas, fazia o meu trabalho corretamente e acho que deveria ser demitido de uma forma mais digna.

Depoimento 13:

Fui levada pra uma sala que fica meio que escondida na empresa, pediram para eu deslogar na frente de todos, isso foi o pior, não me deixaram falar com ninguém, nem me despedir dos meus colegas. Não gostei porque me deram primeiro as férias e depois me demitiram, estava precisando do emprego, a demissão veio na pior hora.

Depoimento 14:

Estava trabalhando, quando o supervisor pediu para que eu deslogasse, aquilo foi um choque para mim e ao mesmo tempo constrangedor, pois foi na frente dos meus colegas, sem falar que, fui demitida sem aviso prévio.

Depoimento 15:

Não esperava ser demitido porque batia todas as metas e precisava do emprego. Fui demitido de uma forma muito desagradável, onde meu supervisor pediu para eu deslogar na frente de todos e eu estava em meio ao atendimento, o pior é não poder terminar meu dia de trabalho.

Depoimento 16:

Estava na operação quando o supervisor pediu para encerrar a ligação, pegar minhas coisas e acompanhá-lo. Não esperava que isso iria acontecer pois nunca faltei e tinha todos os meus resultados. Mas a pior coisa foi a abordagem da demissão que me deixou constrangida.

Depoimento 17:

Acredito que o que mais me deixou constrangida, foi assim que soube que seria demitida, pelo fato de ser na frente de todos. Eu estava passando por problemas ao qual fiquei me sentindo pior.

Depoimento 18:

Quando estava atendendo, o supervisor pediu pra eu desligar a ligação, pegar minhas coisas e acompanhá-lo, nisso todos me olharam. Fui até ao coordenador, onde ele disse que eu estava sendo desligado por não precisar mais dos meus serviços. Me senti constrangido porque todos olharam e me senti triste porque eu fazia meu trabalho direito e não vi motivo pra demissão.

Depoimento 19:

Meu processo demissional não foi bom. O que achei mais chato foi à forma com que o supervisor me abordou, ele não soube falar comigo direito e quando fui falar com o coordenador, não achei boa a justificativa pelo qual fui demitida. Isso me deixou muito chateada.

Depoimento 20:

O que me deixou constrangida foi não poder terminar meu dia de trabalho, não saber com antecedência que iria ser demitida, não sair pela porta que entrei e sim por uma salinha de rescisão, onde todos viram o que estava acontecendo.

4.2 ANÁLISE DE RESULTADO

Após a coleta e transcrição dos resultados, segundo a percepção dos colaboradores, envolvidos na pesquisa alguns aspectos identificados, onde os que mais se destacaram, por ordem de importância, foram os seguintes: **falta de preparação do líder; demissão na presença dos colegas; desligamento imediato em momentos inesperados; demissão sem justificativa; proibição de retorno ao ambiente de trabalho**. Neste contexto, é válido apresentar breves comentários sobre os constrangimentos e impactos no processo demissional.

Por unanimidade foi identificado que o fator mais impactante no processo demissional foi a **falta de preparação do líder**, considerando que o momento da abordagem, no ato da demissão, haja vista que é dada uma ordem de deslogar o equipamento e acompanhá-lo ao setor de rescisão. Logo, percebe-se que existe uma falta de preparação do líder em um momento tão traumático para o colaborador, principalmente quando se trata de uma situação que não se espera. Ribeiro (2006, p. 262) afirma que “Quando chegar a hora de comunicar que [a pessoa] está sendo demitida convém já ter preparado um esquema que seja o menos doloroso possível”. Cabe ao líder, ter a postura adequada para um momento tão delicado.

Outro aspecto identificado foi **demissão na presença dos colegas**, percebe-se que se trata de um momento traumático, a demissão na frente dos colegas de trabalho, constrange ainda mais o demitido, trazendo sentimento de humilhação perante a empresa, tendo em vista que não esperava a demissão. Em um dos relatos, o entrevistado, diz:

Estava trabalhando e não esperava a demissão naquele momento, fui demitido de uma forma, um tanto quanto, constrangedora, me demitiram na frente de todos, meus colegas voltaram seus olhares para mim, aquilo me deixou envergonhado.

Assim, a exposição da imagem do demitido, acarreta sentimentos negativos em relação a empresa. Neste contexto, segundo Ritossa (2009 p. 108), “(...) produz um pessimismo generalizado que neutraliza o entusiasmo e energia positiva, provocando uma grande possibilidade de fracasso.” O processo demissional deve ser realizado em um ambiente privado, prezando pela preservação e respeito ao colaborador.

De acordo com Ribeiro (2006, p. 258) “A demissão deve ser comunicada pessoalmente e, se possível, com antecedência. A comunicação prévia permite ao funcionário “cuidar da vida pessoal” enquanto ainda está trabalhando”. Diante do exposto, outro ponto que pode ser analisado seria o **desligamento imediato em momentos inesperados**. Por se tratar de perda, a notícia imediata, faz com que o colaborador tenha um sentimento de insegurança, de medo e incapacidade, por perceber que está encerrando as atividades, sem um aviso prévio.

A **demissão sem justificativa** foi outro aspecto identificado, onde em um dos relatos informa, que:

No momento da demissão fui chamada em público e me senti constrangida, pois meu chefe não me explicou o motivo e fui pega de surpresa. Além de esta com dívidas para pagar e não ser previamente avisada, onde me senti menosprezada por ter sido demitida injustamente.

Percebe-se que, ao se trabalhar com pessoas, elas precisam de justificativas plausíveis para que aceitem a demissão e não sintam tanto impacto. Neste contexto, Dessler (2003 p. 261), assevera: “(...) Pessoas que são demitidas e vão embora com sentimento de que foram enganadas, desprovidas de sua dignidade ou tratadas com injustiça (...)” Continuando, o autor diz que: “(...) Não há como fazer um desligamento agradável, mas a primeira defesa de um empregador é pelo menos ter certeza de que foi justo” (idem, p. 261). A forma com que é exposto pode mudar a visão do demitido em relação à empresa e o mesmo pode sair de uma demissão motivado, porém, é necessário deixar claro o motivo do desligamento.

O último aspecto foi a **proibição de retorno ao ambiente de trabalho**, os ex-colaboradores queixam-se de não poder retornar ao seu posto de trabalho para poder despedir-se dos seus colegas. Segundo Luz (2003 p. 43), “(...) qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.” No ambiente de trabalho é criado um vínculo de amizade, onde a rescisão, em primeiro momento, vai significar uma quebra do elo de amizade construída ao decorrer dos dias trabalhados, tornando o momento ainda mais traumático, conforme relato, abaixo:

Fui levada para uma sala que fica meio que escondida na empresa, pediram para eu deslogar na frente de todos, isso foi o pior, não me deixaram falar com ninguém, nem me despedir dos meus colegas. Não gostei porque me deram primeiro as férias e depois me demitiram, estava precisando do emprego, a demissão veio na pior hora.

A sensação de não poder retornar para falar com os colegas, traz sentimentos ruins tanto para quem estar sendo demitido, quanto para quem continua na empresa e, não poder se despedir. Nota-se que é necessário um cuidado maior no ato demissional, tendo em vista um momento tão delicado, sendo assim a empresa poderia ser mais flexível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que com a globalização, a competitividade acirrada, a velocidade de informação, houve mudanças significativas no mercado e quem não seguir o ritmo, geralmente é desligado. A área Recursos Humanos veio como ponte para humanizar o processo

demissional, utilizando Gestão de Pessoas, mas, para que os objetivos sejam alcançados é necessário que as pessoas sejam bem tratadas.

A demissão deve ser realizada com muita cautela, pois este processo é muito doloroso e muitas vezes acarretam sentimentos que podem impactar diretamente na vida de uma pessoa. Então, como é levado o processo demissional pode identificar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Neste contexto, a pesquisa aplicada teve como principal objetivo identificar e analisar os constrangimentos da demissão e seus impactos na percepção dos ex-colaboradores de uma empresa de telemarketing, em Campina Grande – PB, onde foram identificados vários aspectos constrangedores, neste processo, dentre eles, destacaram-se com maior frequência, cinco fatores, conforme foi mencionado anteriormente, mas que merecem fazer breves comentários, quais sejam:

- **Falta de preparação do líder:** verificou-se por unanimidade, que a forma com que o líder aborda os funcionários, deixa-os constrangidos. Desta forma, é interessante que os Recursos Humanos verifique este aspecto, fazendo a correção através de treinamentos e capacitações para o líder.
- **Demissão na presença dos colegas:** os ex-colaboradores sentiram-se intimidados e humilhados, pelo fato de ser na frente de todos os colegas de trabalho. Assim, processo demissional deve ser realizado em um ambiente privado, prezando pela preservação e respeito ao colaborador.
- **Desligamento imediato em momentos inesperados:** por se tratar de perda, a notícia imediata, faz com que o colaborador tenha um sentimento de insegurança, de medo e incapacidade, por perceber que estar encerrando as atividades, sem um aviso prévio. Portanto, é necessário o aviso prévio, pois ajuda o demitido a organizar suas finanças.
- **Demissão sem justificativa:** a falta de um motivo claro, deixa o demitido ainda mais desmotivado. Sendo assim, a clareza na demissão é essencial, pois por mais que seja dolorosa, a transparência e clareza das informações podem ajudar a amenizar a dor.
- **Proibição de retorno ao ambiente de trabalho:** não poder se despedir dos colegas de trabalho no processo demissional é um procedimento um tanto quanto desagradável, por ser um momento delicado e de fragilidade, a empresa poderia ser mais flexível.

Pode-se então verificar a insatisfação dos ex-colaborados, trazendo com eles sentimentos que podem impactar, tanto a vida pessoal, quanto a profissional, isto pelo fato do processo demissional, por isso deve ser levado de forma mais delicada possível, preocupando-

se com o sentimento do ex-colaborador. A falta de Gestão de Pessoas neste processo é claro, o que precisa ser corrigido para que mais pessoas não tenham os mesmos sentimentos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. 8ª tiragem.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSTER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RITOSSA, Cláudia Mônica. **Marketing Pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Ibpe, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2003.

MILKOVICH, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOORE, Sarah; GRUNBERG, Leon; GREENBERG, Edward. **Surviving Repeated Waves of Organizational Downsizing: The Duration and Order Effects Associated with Different Forms of Layoff Contact**. Research Program on Political and Economic Change. University of Colorado at Boulder, IBS - Institute of Behavioral Science, 2004. Disponível em: <http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2004-0009.pdf>. Acessado em: 23 nov. 2006.

NAKAYAMA, Marina; RODRIGUES, Alziro. **Modelos de mudança em administração de empresas**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RITOSSA, Cláudia Mônica. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Ibpx, 2009.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 4ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TERRA, H. R. **Empreendedorismo e excelência em RH**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

ZANELLA, Cléia Maria. **Outplacement na percepção dos trabalhadores de uma indústria: O caso da Diferencial S.A.** 2006. 77f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.