

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O TABU DA DEMISSÃO NO BRASIL: QUAL É O  
CUSTO DE NÃO DEMITIR?**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**BEATRIZ DELVAUX COSTA TARANTO**  
Rio de Janeiro - 2018

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

**BEATRIZ DELVAUX COSTA TARANTO**

**O TABU DA DEMISSÃO NO BRASIL:  
QUAL É O CUSTO DE NÃO DEMITIR?**

**Rio de Janeiro**

2018

**BEATRIZ DELVAUX COSTA TARANTO**

**O TABU DA DEMISSÃO NO BRASIL:  
QUAL É O CUSTO DE NÃO DIMITIR?**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Linha de pesquisa: Comportamento e gestão estratégica de pessoas

Orientador: Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

Rio de Janeiro

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Taranto, Beatriz Delvaux Costa

O tabu da demissão no Brasil: qual é o custo de não demitir? / Beatriz Delvaux Costa Taranto. – 2018.

69 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marco Túlio Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Pessoal - Dispensa. 2. Administração de pessoal. 3. Pessoal - Custos. 4. Pessoal - Avaliação. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

BEATRIZ DELVAUX COSTA TARANTO

“O TABU DA DEMISSÃO NO BRASIL: QUAL O CUSTO DE NÃO DEMITIR?”.

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.


Data da defesa: 27/11/18

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



---

MARCO TÚLIO FUNDÃO ZANINI  
Orientador(a)



---

HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY  
Membro Interno



---

LUIS FERNANDO FILARDI FERREIRA  
Membro Externo

## **AGRADECIMENTOS**

---

A Deus, por estar sempre presente.

Ao meu marido e à minha filha, pela paciência e, principalmente, pelo incentivo constante e amoroso.

Aos meus pais, por todo o apoio em todas as horas.

Ao meu orientador, pelo suporte, por todos os direcionamentos e pela troca de experiência.

Aos meus entrevistados, por aceitarem participar desta pesquisa. Sei do tempo escasso de cada um de vocês e essa contribuição foi essencial, tornando esta pesquisa melhor e maior.

Aos professores do MEX Intensivo, pelo conhecimento que vocês proporcionaram e por abrirem um leque de experiências e um universo mais rico.

E aos meus amigos do MEX: sem vocês essa jornada não teria sido tão engrandecedora.

Obrigada a todos!

## RESUMO

---

**Objetivo** – Este estudo pretende confirmar se a demissão por baixa performance é protelada nas empresas no Brasil, e em caso positivo, identificar as razões para isso e os impactos no ambiente organizacional, analisando principalmente os custos intangíveis e não financeiros envolvidos na questão.

**Metodologia** – A pesquisa tem finalidade exploratória e se baseia em estudos de casos relatados em cinco entrevistas de executivos de Recursos Humanos de empresas de grande porte nacionais e multinacionais.

**Resultados** – Foi confirmado que há diversos casos de procrastinação na demissão de empregados com baixa performance, o que gera custos tangíveis e intangíveis para a organização. Isso ocorre devido a diversos fatores, dentre eles, a cultura brasileira, que favorece uma gestão paternalista e dificulta o confronto que seria gerado por conversas difíceis, como um *feedback* verdadeiro e uma comunicação de demissão.

**Limitações** – Há limitações em função do cargo dos entrevistados, pois pessoas em posições estratégicas tendem a ter um discurso mais velado. Entretanto, houve a confirmação do tabu em decidir e aplicar uma demissão por baixo desempenho e o mapeamento de possíveis prejuízos relacionados. Futuramente, seria interessante aumentar a amostra de pessoas/empresas envolvidas na pesquisa.

**Aplicabilidade do trabalho** – Em função deste estudo, gestores podem compreender melhor os custos gerados pela demora ou não demissão e deixar de procrastinar o fato, ou podem aplicar as alternativas sugeridas para tentar solucionar o problema. O mais importante seria o gestor ter consciência da sua responsabilidade com relação a todos os membros da equipe e com a organização, para de fato tomar a decisão mais acertada.

**Contribuições para a sociedade** – Com a identificação do problema, não apenas a atuação do gestor pode ser mais eficaz, mas também a do RH e da organização como um todo. É importante reforçar que a responsabilidade de uma empresa e com a sociedade é sua perenidade, para propiciar empregos, benefícios econômicos e mais.

**Originalidade** – Esse é um tema recente, sendo este um estudo exploratório que analisa a procrastinação em demissões por baixa performance no Brasil.

**Palavras-chave:** Demissão; Baixa performance; Gestão de pessoas.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado/Artigo original.



## ABSTRACT

---

**Purpose** – This study intends to confirm if the resignation by low performance is delayed in the companies in Brazil. If so, identify the reasons why and its impacts in the organizational environment, analyzing mainly the intangible and non-financial costs resulting due to the issue.

**Design/Methodology** – The research has an exploratory purpose and is based on case studies reported in five interviews of human resources executives from large national and multinational companies.

**Findings** – It has been confirmed that there are several cases of procrastination in the dismissal of employees with low performance, which generates tangible and intangible costs for the organization. This is due to several factors, among them the Brazilian culture, which favors a paternalistic management. Based on that the confrontation that would be generated by difficult conversations like true feedback and resignation communication becomes a challenge for leadership.

**Research limitations** – There are limitations due to the position of the interviewees, since people in strategic positions tend to have a more veiled speech. However, there was confirmation of the taboo in deciding and applying a layoff for poor performance and the mapping of possible related damages. In the future, it would be interesting to increase the sample of people/companies involved in the research.

**Practical implications** – Because of this study, managers can better understand the costs generated by delay or non-dismissal and fail to procrastinate, or may apply suggested alternatives to address the problem. Most importantly, the manager would be aware of and accountable to all team members and the organization, making an effort to actually make the right decision.

**Social implications** – With the identification of the problem, not only the performance of the manager can be more effective, but also HR and the organization as a whole. It is important to reinforce that the responsibility of a company and with society is its perennality, to provide jobs, economic benefits and more.

**Originality** – This is a recent topic, this being an exploratory study that analyzes the procrastination in layoffs for low performance in Brazil.

**Keywords:** Resignation; Low performance; People management.

**Paper category:** Master's thesis/ Research paper.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

<b>Figura 1.</b> Dimensões culturais brasileiras .....	20
<b>Figura 2.</b> Comparativo: dimensões culturais brasileiras X americanas .....	20
<b>Figura 3.</b> Taxa de Desocupação Brasileira (%).....	24
<b>Figura 4.</b> Impactos da marca empregadora .....	27
<b>Figura 5.</b> Custos de uma demissão.....	30
<b>Figura 6.</b> Percepção de respeito .....	32
<b>Figura 7.</b> Motivos alegados para não demitir .....	45
<b>Figura 8.</b> Impactos por não demitir.....	49
<b>Figura 9.</b> Dificuldades liderança e papel RH .....	64
<b>Quadro 1.</b> Referencial Teórico .....	34
<b>Quadro 2.</b> Dados dos executivos entrevistados .....	37
<b>Quadro 3.</b> Principais critérios de demissão .....	58

## SUMÁRIO

---

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização .....	10
1.2 Relevância do Tema .....	12
1.3 Justificativa da escolha do tema .....	12
<b>2 PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Problema de pesquisa .....	14
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
3.1 Delimitação de pesquisa .....	15
3.2 Resultados esperados.....	16
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
4.1 Definição dos termos .....	17
4.2 Influência Cultural.....	18
4.3 Reestruturações e aspectos econômicos .....	23
4.4 Dificuldades na Gestão de Pessoas.....	25
4.5 Reputação organizacional.....	27
4.6 Gestão do conhecimento .....	28
4.7 Custo da demissão .....	29
4.8 Satisfação e respeito vs. produtividade .....	30
4.9 Referencial teórico.....	33
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
5.1 Tipo de Pesquisa .....	35
5.2 Coleta e análise de dados .....	36
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
6.1 Casos Relatados .....	38
6.1.1 <i>Dados coletados</i> .....	40

<b>6.1.2 Impactos causados pela não demissão.....</b>	<b>46</b>
<b>6.1.3 Ferramentas de gestão.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1.4 Alternativas à demissão.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1.5 Papel de Recursos Humanos.....</b>	<b>52</b>
<b>6.1.6 Informações complementares .....</b>	<b>54</b>
 <b>7 DISCUSSÃO.....</b>	 <b>57</b>
 <b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>62</b>
<b>8.1 Implicações para a Gestão de Pessoas .....</b>	<b>62</b>
<b>8.2 Limitações de Pesquisa .....</b>	<b>64</b>
<b>8.3 Recomendações para trabalhos futuros.....</b>	<b>65</b>
 <b>REFERÊNCIAS .....</b>	 <b>66</b>
 <b>APÊNDICE .....</b>	 <b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

---

### 1.1 Contextualização

O mundo corporativo está cada vez mais suscetível a mudanças, principalmente no que concerne a tecnologia e inovação, e as empresas de sucesso de hoje podem deixar de existir rapidamente se não acompanharem esse dinamismo do mercado. Esse cenário gera uma exigência para que a área de Recursos Humanos (RH) atue de maneira estratégica, sendo esse novo posicionamento cada dia mais essencial à sobrevivência do negócio. Esses são conceitos trazidos por Brockbank (1999) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Para eles, uma área de RH gerida de maneira eficiente favoreceria a competitividade da empresa através do enriquecimento e melhoria de seu capital humano. Isso significa dizer que ter acesso a sistemas ou ferramentas seria possível para todos, mas a maneira como os funcionários se comprometem com os resultados e atuam na organização é que diferenciaria um negócio dos demais e alavancaria sua competitividade. “Firmas com práticas e políticas de RH consistentemente mais efetivas superam seus pares em performance.” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, prefácio XII, tradução nossa<sup>1</sup>).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) se basearam em informações coletadas de mais de 3000 empresas para demonstrarem a ligação de uma gestão de pessoas eficaz com a valorização e crescimento das empresas, comprovando seu impacto favorável nesse quesito. Também demonstraram o quanto os ativos intangíveis, como reconhecimento da marca, reputação de mercado, inovação e capital humano, são cada vez mais impactantes na avaliação dos analistas de mercado com relação ao valor de mercado de uma empresa.

Corroborando o impacto das práticas de Recursos Humanos, Huselid (1995) demonstra que boas práticas de RH reduzem a taxa de *turnover* e aumentam a produtividade e o retorno financeiro das empresas. Levando esse contexto em consideração, é importante que as empresas direcionem seus esforços e descubram

---

<sup>1</sup> Trecho original: “Firms with more effective HR management systems consistently outperform their peers.”

maneiras de incrementar seu potencial de ganho através de uma gestão de pessoas mais eficaz, o que reflete em aumento de produtividade.

Somado a isso, há ainda um desafio para que as áreas de RH das empresas consigam atualizar suas práticas e obter resultados concretos para as empresas, bem como consigam mostrar os valores financeiro e estratégico de suas ações. Os estudos de Barney e Wright (1998) e Wright, Dunford e Snell (2001) confirmam o desafio de se comprovar o valor das ações de RH para o atingimento dos objetivos corporativos.

Dessa forma, mudanças e melhorias tornam-se fundamentais, assim como a relevância de mapear possíveis entraves para uma gestão eficiente. Ao longo de anos de trabalho na área de RH e trocas com diversos profissionais da área, foi possível à pesquisadora observar que há uma certa procrastinação em desligamentos por baixa performance nas organizações brasileiras. Ou seja, mesmo depois de identificada a baixa performance, normalmente, em grandes empresas, através de ferramentas formais de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, acompanhamento de metas, dentre outras, incluindo *feedbacks* recorrentes em alguns casos, sem sinais de melhoria, o desligamento não é realizado.

Frente ao cenário da necessidade de entrega de resultados e da urgência em se destacar frente a toda competição existente no mercado – e, principalmente, sabendo que uma gestão de pessoas eficaz é um dos diferenciais para se atingir esse objetivo – manter pessoas com baixa performance na organização pode ser um entrave significativo para obtenção dos resultados esperados. Isso impacta diretamente no crescimento do negócio, já não podendo ser postergado a contento da liderança.

Deve-se levar em conta que a demissão é um recurso extremo, pois, como exposto por Caldas (1999), ela traz mais efeitos negativos do que positivos para o indivíduo demitido e impacta em aspectos psicológicos, emocionais, sociais, dentre outros. Sendo assim, deve ser aplicada quando outras alternativas já foram testadas sem sucesso. Não havendo outra solução, por mais que se tenha resultados negativos para o indivíduo, dependendo de cada caso, é preciso considerar os impactos que a manutenção de pessoas com baixa performance pode trazer para a organização. Dentre eles, o impacto em produtividade não só do indivíduo, mas possivelmente de toda a equipe. Impactos em sua maioria intangíveis e difíceis de mensurar, pois não são de caráter financeiro, apesar de impactarem direta e indiretamente nos resultados corporativos, conforme será apresentado adiante.

## **1.2 Relevância do tema**

Busca-se analisar o cenário das demissões nas empresas brasileiras considerando a relevância de uma gestão de pessoas bem-sucedida para a obtenção de resultados sustentáveis na organização. Considera-se também que a manutenção de funcionários com baixa performance na companhia pode impactar o clima organizacional e, por consequência, os resultados da organização. Consequentemente, a postergação da demissão pode causar custos de natureza tangível, mas principalmente intangível, tornando o tema ainda mais complexo. Frente a esse cenário, se faz necessário estudar esse assunto e desmitificar esse possível tabu.

Ao avaliar os motivos que levam a uma possível procrastinação na demissão de funcionários com baixa performance e os prováveis impactos causados na organização, mesmo que sejam de natureza intangível, o assunto pode ser analisado com maior pragmatismo e objetividade. Dessa maneira, deixaria de ser um tabu para ser uma alternativa a ser analisada como diversas outras formas de se remediar essas situações.

A tendência é que empregados com baixa performance que permanecem na empresa possam gerar problemas de clima organizacional, comprometendo resultados, desmotivando funcionários com bom desempenho, dentre outros impactos negativos. Frente a essa situação-problema, alguns gestores, em vez de confrontarem o problema e tentarem resolvê-lo, evitam conversas difíceis sobre desempenho, evitam o time para não precisarem justificar a diferença de desempenho entre os membros da equipe e a falta de uma solução, evitam falar sobre resultados abertamente para não expor a situação, podem tentar transferir o funcionário para outra área (sabendo que possivelmente sua performance não vai melhorar), dentre várias outras atitudes avessas a uma gestão de pessoas estratégica e funcional.

## **1.3 Justificativa da escolha do tema**

Conforme o estudo de Pliopas e Tonelli (2007), há diversas pesquisas sobre o efeito das demissões, principalmente nos indivíduos demitidos. Porém há uma



escassez na abordagem do processo de demissão como ferramenta de gestão, o que dificulta a melhoria das práticas relacionadas ao tema. Considerando que essa é uma ferramenta de gestão com tanta relevância, torna-se justificável e pertinente o estudo mais aprofundado do processo decisório relacionado às demissões. Neste estudo, enfoca-se as demissões de profissionais com baixa performance.

Desligar pessoas pode ser uma decisão complexa frente aos impactos no indivíduo e até na organização, conforme indicado por Caldas (1999). Contudo, é importante considerar que, em alguns casos, a demissão pode trazer resultados positivos na manutenção de um clima saudável e na evolução da empresa, além de outros fatores. Sendo assim, este estudo visa apresentar um olhar mais aprofundado sobre o tema, possibilitando que os gestores tomem decisões com relação a esse assunto de forma mais consciente, mesmo que a decisão final seja manter o empregado com baixo desempenho na empresa.

Na verdade, essa análise deve ser feita de maneira estratégica, verificando os diversos impactos possíveis, as soluções viáveis e suas consequências. Dessa forma, este estudo pode esclarecer e contribuir para novas maneiras de se enxergar o desligamento de um funcionário com baixo desempenho como uma opção acertada ou mais calculada.

## 2 PROBLEMÁTICA

---

### 2.1 Problema de pesquisa

O intuito é analisar o processo de demissão nas empresas e investigar se no Brasil há um tabu ao se falar de baixa performance de maneira geral e, principalmente, em desligar um funcionário por esse motivo. Para isso, o foco é compreender de que forma esse tabu ocorre, quais são seus impactos para a organização e qual é a percepção dos gestores com relação ao assunto. Busca-se também examinar quais são as consequências para os resultados corporativos, para a cultura organizacional e para a satisfação dos demais empregados, mapeando possíveis custos de natureza tangível e intangível para a organização.

Esse tabu provavelmente está associado não só a questões culturais, mas também ao despreparo da gestão e alguns outros fatores. Dessa maneira, torna-se necessário que gestores, com o apoio do RH, investiguem mais a fundo esse problema, comparando custos de demissão x permanência do funcionário com baixa performance e impactos mais subjetivos como aqueles causados no clima organizacional, de forma a ajudar na tomada de decisão frente a situações como essa, mesmo que sejam difíceis de precificar devido à subjetividade de grande parte dos fatores.

O objetivo é que gestor e organização analisem mais criticamente qual é o maior custo – se é a manutenção ou a demissão do empregado com baixa performance –, mesmo que o ganho não seja de todo monetário e sim subjetivo, como a recuperação do bem-estar do time de funcionários. E mesmo sendo intangível, para uma análise mais objetiva, é possível estimar o ganho de produtividade após o desligamento para reavaliar e confirmar se o custo foi menor ou maior.

### 3 OBJETIVOS

---

Esta pesquisa objetiva investigar o processo de demissão e analisar a tomada de decisão dos gestores de organizações no Brasil, com foco no desligamento de empregados que apresentam claramente resultados ruins, seja por mau comportamento ou por rendimento abaixo do esperado. Dessa forma, busca esclarecer o quanto cada uma das partes envolvidas – empregado, equipe, gestor e empresa – é impactada por processos previamente definidos ou pela falta de processos, por valores e práticas da organização ou por crenças pessoais, identificando possíveis custos recorrentes.

Por vezes, a decisão de demitir pode ser puramente financeira, pois os custos de rescisão no Brasil, apesar da nova legislação trabalhista, ainda são elevados. Entretanto, deve-se levar em consideração diversas bases teóricas, como será apresentado ao longo deste estudo, que afirmam que insatisfação, perda de credibilidade por parte da gestão, exemplos inadequados de comportamento, dentre outros fatores, afetam a produtividade e os resultados corporativos.

Com essas constatações, a expectativa é de que gestores enfrentem esse tabu e coloquem a equipe e a empresa em primeiro lugar, não permitindo a permanência de funcionários de baixa performance no ambiente de trabalho, exceto quando o custo (monetário e subjetivo) de fato pesar mais a favor de sua retenção.

#### 3.1 Delimitação de pesquisa

Esse estudo será realizado com executivos de RH de empresas nacionais e multinacionais de grande porte (acima de 500 empregados), sendo todos profissionais brasileiros e alocados no Brasil.

O foco da pesquisa é confirmar se ocorre o tabu de desligar pessoas com baixa performance, havendo resistência por parte dos gestores para realizar demissões nesses casos. Em caso positivo, busca-se as razões para que isso ocorra, bem como um mapeamento dos possíveis custos envolvidos nessa postergação. Esses custos podem ser de natureza tangível ou intangível, e os casos serão focados apenas em situações de profissionais com baixa performance.

O objetivo final não é dizer o que está certo ou errado, mas mostrar que existem diversos aspectos a serem analisados e que podem ajudar na tomada de decisão frente a uma situação em que o empregado apresenta baixa performance recorrente, além de auxiliar numa melhoria das práticas de gestão de pessoas.

É importante frisar que não é o foco deste estudo incentivar que desligamentos sejam realizados, mas mostrar que alguns desligamentos são necessários e que gerariam impactos favoráveis, principalmente para o clima organizacional e para o aumento de produtividade da empresa.

### **3.2 Resultados esperados**

O principal resultado esperado é comprovar que existe um tabu com relação à demissão por baixa performance, ou seja, que há uma recorrência significativa na procrastinação de demissões por baixa performance dentro das organizações brasileiras.

Obtendo essa confirmação, espera-se também mapear quais seriam os custos para a organização causados por esse problema. Exemplificando os possíveis custos, teríamos desmotivação, falta de engajamento, comprometimento da imagem corporativa e queda na produtividade.

Com base nisso, este estudo espera apontar as razões para isso acontecer e apresentar os custos, mesmo que intangíveis, gerados pela manutenção de empregados com baixa performance na organização.

Dessa forma, favoreceria uma análise mais pragmática por parte da organização e seus gestores na tomada de decisão com relação a uma demissão por baixo desempenho, o que acarretaria em uma melhor performance como um todo para a organização.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

---

### 4.1 Definição dos termos

É importante esclarecer alguns termos que serão utilizados neste estudo, inserindo-os no contexto em questão.

A escolha do termo “tabu” é em função dos casos que serão mencionados neste estudo (item 5.1), que mostram situações explícitas de empregados com baixa performance e impactos causados pela permanência deles na organização. Além disso, com base nos aspectos culturais e nas perguntas que serão aplicadas, espera-se mostrar que de fato o desligamento por baixa performance no Brasil é visto pela maioria dos gestores como um tabu, isto é, como algo sagrado e até perigoso, que gera melindre nas pessoas e deve ser evitado ao máximo. Ou seja, antes de desligar o gestor pensa em como pode estar fazendo mal ao empregado a ser desligado, mas não considera o mal que pode estar fazendo à empresa ou à sua equipe (seria mais difícil “fazer o mal” diretamente, demitindo uma pessoa, do que indiretamente, comprometendo os resultados corporativos por não desligar). Ou ele pensa em como pode ser perigoso desligar por diversos motivos, dentre eles, causar alguma animosidade na equipe que poderia achar injusto o desligamento, ou levantar questionamentos de seus superiores que poderão querer saber mais detalhes do desligamento e até culpá-lo por algo ter dado errado.

Quanto à “baixa performance” ou ao “desempenho abaixo do esperado”, são termos que podem abranger empregados com problemas de conduta, comportamento inadequado, resultados abaixo do esperado e inadequação à posição. É importante ressaltar que a baixa performance aqui referenciada é aquela que, apesar de *feedbacks* contínuos, não apresenta sinais de melhoria no desempenho, ou possui baixa performance, que apesar de pontual, causa grande impacto negativo para a organização (exemplo: empregado utilizou informações confidenciais e privilegiadas inadequadamente, havendo uma quebra de confiança).

As abordagens relacionadas à cultura serão referentes à cultura brasileira, que terá como base o estudo realizado por Hofstede (2003), sendo usado para critério de comparação e análise algumas das dimensões culturais definidas por ele, bem como

outros autores que relacionam cultura ao estilo de liderança, como Dorfman et al. (2012). Esse conceito será explorado detalhadamente adiante.

Há também menção à importância da cultura organizacional, se referindo aos valores e práticas adotados nas empresas, mesmo que não sejam formalizados ou comunicados formalmente.

Apesar de neste estudo serem analisadas as demissões motivadas por baixo desempenho, há de se considerar um possível impacto gerado por processos de reengenharia, sendo necessário explicar que reengenharia, segundo Dreyfuss e Gonçalves (1995), é um processo de mudança organizacional radical que visa atender às novas necessidades da empresa. Entretanto, nesta pesquisa, o enfoque será nos casos de reengenharia direcionada para uma mudança de estrutura que contemple também corte de pessoas na organização e seus possíveis impactos. Reforçando que esse processo é uma ferramenta organizacional de RH e principalmente de gestão de pessoas.

Outro conceito importante é o adotado para custo, que poderá ser o custo monetário de fato, ou seja, o valor despendido para desligar e substituir um funcionário, por exemplo. No entanto, poderá se referir a um custo mais amplo e subjetivo, como o custo causado por impactar no clima organizacional. Dando um exemplo mais concreto, há situações em que o empregado não é desligado porque é indicação de uma pessoa influente. Assim, mesmo apresentando resultados abaixo do esperado e sabendo-se qual seria o custo de demiti-lo e que há um custo velado de desmotivação e insatisfação nos demais membros da equipe, ele pode ser mantido para que a relação da empresa com essa pessoa influente não seja prejudicada, o que também poderia trazer prejuízos financeiros para a organização. Por mais que haja um questionamento nesse exemplo quanto à conduta ética, ele demonstra claramente como uma decisão quanto à necessidade de demitir pode ser complexa e depender de fatores variados e muitas vezes subjetivos.

## **4.2 Influência Cultural**

A cultura brasileira poderá ajudar no entendimento deste estudo, seja como o cenário propício para o tabu ocorrer ou seja como grande influenciador desse dilema.

Sendo assim, utilizaremos como base a pesquisa realizada por Hofstede (2003), onde ele definiu dimensões que compõem o conceito de cultura.

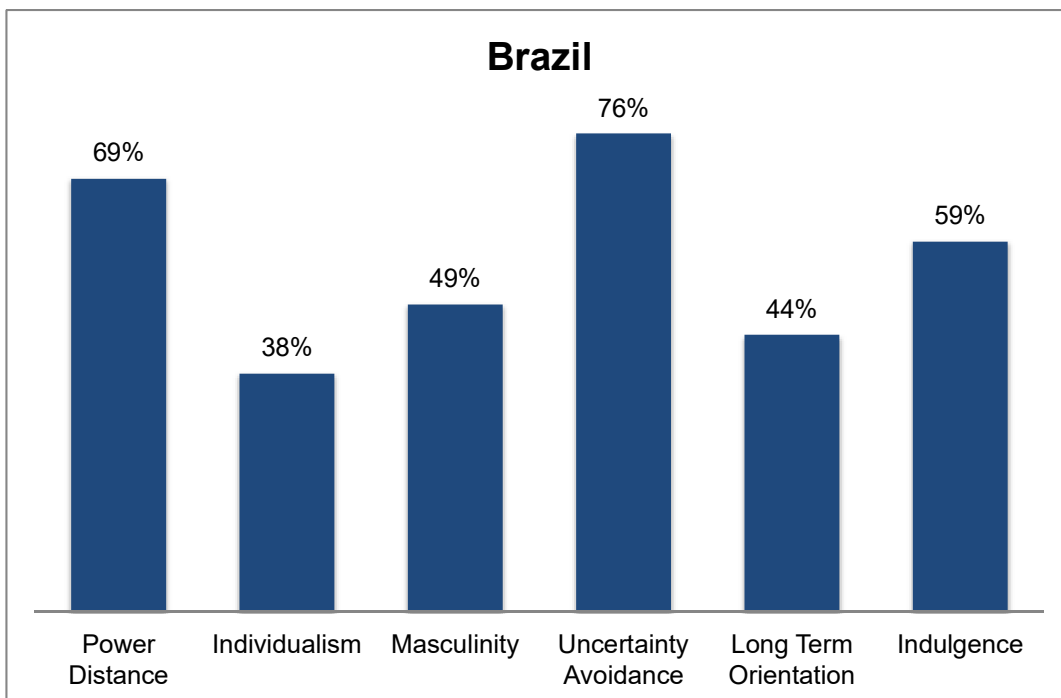
Dentre as seis dimensões definidas (distância de poder, individualismo, masculinidade, aversão a incertezas, orientação para o longo prazo e indulgência), destacam-se as três relacionadas abaixo, que podem causar impacto significativo no objeto de estudo em questão e justificar em parte a sua ocorrência.

- Distância do Poder – remete à aceitação da hierarquia e autoridade. Não só é aceita a desigualdade na distribuição do poder, mas também é visto como status ter mais poder e estar acima na cadeia hierárquica. No caso do Brasil, esse aspecto é elevado, indicando que brasileiros aceitam e esperam que os líderes sejam mais impositivos.
- Individualismo – há, no Brasil, uma tendência para o coletivismo, ou seja, as pessoas se preocupam com a opinião dos demais, dependem emocionalmente de outros e tomam decisões em grupo ou pelo bem-comum. Esse quesito favorece o paternalismo e gera uma dificuldade em separar o lado profissional do lado pessoal, sendo usual os funcionários valorizarem um estreitamento na relação com o líder que gere um laço de confiança.
- Indulgência – apesar de se relacionar com o otimismo, remete principalmente a uma sociedade que se permite seguir impulsos, sendo indulgente com regras, valores e moral, aceitando, inclusive, possíveis desvios de comportamento.

Seguem, como ilustração, o gráfico com a pontuação brasileira para as dimensões de Hofstede e o gráfico comparativo das dimensões brasileiras com a pontuação dos Estados Unidos. Essa comparação serve de contraponto em alguns dos conceitos discutidos na pesquisa, considerando que a influência dos ensinamentos de liderança tem, em grande parte, origem norte-americana e remete a uma cultura com alguns fatores bem distintos da brasileira.

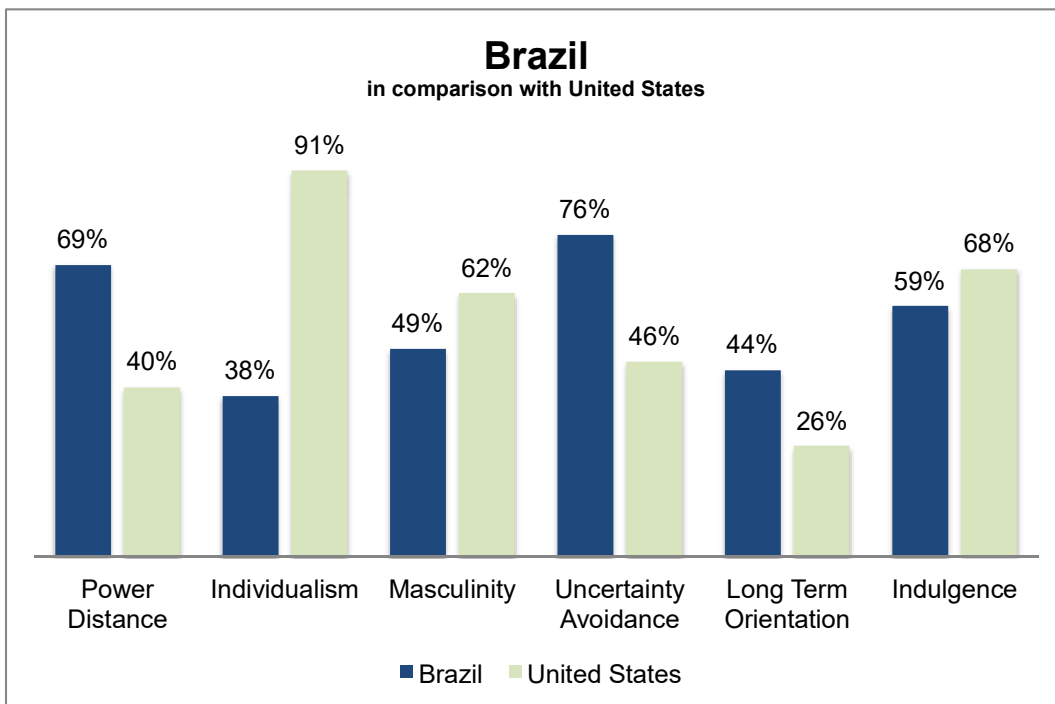
Como exemplo, o quesito individualismo, que na correspondência com o mundo corporativo e a gestão por desempenho facilita um pouco o processo para o gestor americano que não teria a preocupação de que o time inteiro se volte contra ele em função de uma avaliação ruim, mas justa, de um de seus funcionários. No Brasil, a aceitação dessa situação seria bem mais complexa, levando o gestor a considerar se

deveria dar o conceito adequado ou não, pois, dependendo, as relações pessoais poderiam levar a pessoa ou a equipe a se voltarem contra o próprio gestor.



**Figura 1. Dimensões culturais brasileiras**

Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country/brazil/>



**Figura 2. Comparativo: dimensões culturais brasileiras X americanas**

Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-usa/>.



Outra pesquisadora relevante, com estudos importantes relacionados à cultura brasileira, Livia Barbosa (2002, 2014), antropóloga, realizou diversos estudos sobre meritocracia também associados a traços culturais brasileiros. Ela menciona os diversos entraves de se implantar uma cultura de meritocracia nas organizações, ou uma “cultura de responsabilização”, como ela denomina.

Nesses estudos, ela utiliza em alguns momentos a cultura americana para comparação, na qual os indivíduos associam a responsabilidade dos fatos a eles próprios, ou seja, se colocam como agentes de mudança do ambiente, enquanto no Brasil o indivíduo não se vêem como responsáveis pelos acontecimentos e sempre associam a responsabilidade a outras pessoas ou entidades (governo, empresa, entidades religiosas etc.). Por isso a necessidade de uma “cultura de responsabilização”, em que o indivíduo/empregado comece a analisar que o seu mau desempenho afeta os resultados corporativos e que uma avaliação que aponte isso faz parte do seu processo de recuperação ou desenvolvimento. Assim também o gestor deveria assumir sua responsabilidade, buscando reverter o desempenho aquém de um subordinado e, caso não obtivesse sucesso, confrontar o problema e demiti-lo.

De acordo com esse modelo, desligamentos por baixo desempenho tenderiam a ser mais aceitos, ainda mais sendo casos tão evidentes, pois as conversas entre as partes já teriam ocorrido e a responsabilidade de cada um já teria sido assumida. Por exemplo: o empregado com desempenho abaixo do esperado estaria consciente de que teria tido oportunidades oferecidas pela empresa de melhorar seu desempenho e, mesmo assim, não foi bem-sucedido. Por isso, o desligamento aparece como única solução. Na prática, entretanto, não é assim que funciona. Adiante veremos como sentimentos de respeito e injustiça podem afetar esse julgamento, além do aspecto cultural, que leva principalmente a liderança a não praticar ou reforçar uma cultura de responsabilização.

Outro conceito trazido por Barbosa (2014) é que os brasileiros normalmente sabem identificar, dentro das organizações, colaboradores com bom desempenho e com mau desempenho, sendo um conhecimento implícito e comum a quase todos. No entanto, apesar de ser um fato conhecido, se essas avaliações ou conceitos são explicitados, geram um desconforto na maioria das pessoas, mesmo quando o resultado é positivo. Ou seja, se geram desconforto, é natural que o gestor também não queira evidenciá-las.

Esses aspectos mencionados por Barbosa (2014) ajudam a compreender os entraves gerados por questões culturais no processo de gestão e justificar como é complexo para um gestor, nesse contexto, desligar um funcionário por baixo desempenho, pois no mínimo estaria gerando um desconforto junto à equipe e ao próprio desligado.

Reforçando ainda mais a ideia de responsabilização do funcionário, Kilimnik e Rodrigues (2000) falam sobre a evolução do conceito de carreira, onde o indivíduo, que antes tinha sua carreira coordenada e definida por gestores e empresas, passa a agir como principal ator e influenciador de sua própria trajetória, mostrando que sua participação ativa é que o leva a uma carreira bem-sucedida.

A pesquisa realizada por Kilimnik e Rodrigues (2000) mostra casos de profissionais que foram desligados de seus empregos de maneira inesperada, mas que tiveram uma ascensão ou mudança de carreira positiva por isso.

Os resultados indicaram que, de modo geral, o próprio fato de passar por uma transição de carreira contribui para uma mudança na postura de profissionais que, estando acomodados em seus empregos, passaram a se empenhar mais, o que lhes trouxe benefícios em termos de crescimento profissional, ampliação de conhecimentos e habilidades, além de maior satisfação com o trabalho [...]. (KILIMNIK; RODRIGUES, 2000, p. 145).

Robbins, Judge e Sobral (2010) tratam desse conceito ao se referirem a esse modelo como o de carreiras autodirigidas. No Brasil, em muitos ambientes organizacionais, esse conceito ainda não é aplicado, e os gestores ainda se sentem responsáveis e principais autores das carreiras de seus funcionários. Isso se torna mais um entrave na tomada de decisão quanto à necessidade de demitir, na crença de que se o empregado não foi bem-sucedido é por reflexo da atuação do seu líder. Sob essa visão, o gestor continua insistindo em manter o empregado e dar direcionamentos que tendem a se tornar cada vez menos eficazes, obtendo pouca ou nenhuma melhoria em termos de desempenho.

Quanto à liderança paternalista, a cultura brasileira seria um ambiente muito propício para incentivar essa prática. Segundo Aycan et al. (2013), esse modelo de liderança é mais aceito em culturas com alta distância de poder e coletivistas – exatamente como no Brasil, segundo o estudo de Hofstede (2003) mencionado anteriormente – e se caracteriza pela atuação mais próxima por parte do gestor, um modelo mais centralizador, onde ele dá orientações e direcionamentos tanto na vida

profissional quanto pessoal do empregado, esperando em retorno lealdade e deferência, mantendo um distanciamento hierárquico ao mesmo tempo em que se coloca como um membro mais velho da família. Esses laços de proximidade dificultam também uma demissão, pois representam uma quebra não só do vínculo profissional, mas também do vínculo pessoal.

Reforçando os aspectos relacionados a estilos de liderança, Dorfman et al. (2012) afirmam que o modelo de liderança mais bem-sucedido é aquele que segue o modelo reforçado pela cultura nacional, ou seja, no Brasil, os líderes conseguiriam melhores resultados, seriam mais bem aceitos e alcançariam posições mais elevadas seguindo o modelo paternalista.

Bergamini (1994) também traz a associação do conceito de bom líder à capacidade que ele possui de motivar e treinar seus subordinados. Nesse caso, desligar um funcionário da sua equipe seria evidência explícita de uma liderança malfeita e ineficaz.

Ainda há a possibilidade de que o fator indulgência da cultura brasileira adicione um elemento a essa equação, facilitando a aceitação e reforçando uma benevolência com relação à baixa performance. Como exemplo, o empregado que não apresenta desempenho dentro do esperado é mantido porque o gestor avalia que mesmo não atendendo o esperado ele não está comprometendo tanto o resultado. O gestor releva e busca desculpas para não tomar uma atitude com relação ao problema.

Somando esses fatores, ao considerar desligar um funcionário, essa relação mais pessoal, que envolve um laço de lealdade, interfere em uma decisão mais racional, que faça o contraponto entre desempenho, resultados apresentados, custo de substituição e outros aspectos mais objetivos.

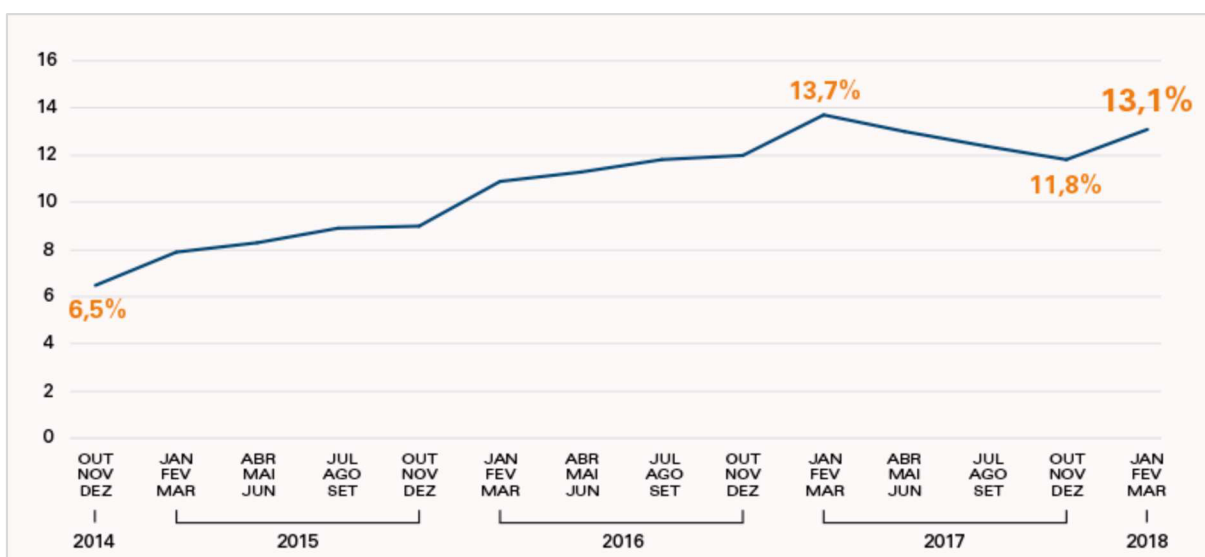
### **4.3 Reestruturações e aspectos econômicos**

Voltando o olhar para um possível trauma com relação aos diversos processos de reengenharia ocorridos no Brasil, é possível encontrar diversos artigos citando os problemas causados, dentre eles, o desrespeito com os empregados, a falta de humanização no processo e diversas outras críticas pertinentes que, se tratadas, não deveriam ser um empecilho frente à necessidade de reengenharia vivida por uma

organização. A seguir, um exemplo dessa crítica para ajudar a compreender a dimensão dos questionamentos com relação a esse processo.

As empresas não são apenas lugares de trabalho. São também espaços em que pessoas desenvolvem laços fortes de amizade, constroem expectativas de futuro, aderem a um imaginário que lhes fala de um projeto comum, ancoram uma parte de sua identidade social, enfim, um sistema que ultrapassa a sua finalidade econômica. A demissão é o ritual que degrada todas essas vinculações. (FREITAS, 2006, p. 105).

Somado a isso, o tempo médio de recolocação no Brasil subiu de 12 meses em 2016 para 14 meses em 2017, segundo matéria do G1 (2018) baseada em dados do SPC Brasil. E a taxa de desemprego voltou a subir em 2018, conforme dados do IBGE (2018).



**Figura 3. Taxa de Desocupação Brasileira (%)**

Fonte: IBGE (2018, s.p.).

Esses dados são preocupantes. Considerando esses indicadores e o fato de que o seguro desemprego paga no máximo cinco parcelas, esse auxílio não dura nem 40% do tempo necessário para se recolocar (comparado à média de 14 meses para uma recolocação). Ou seja, é difícil não considerar que esses fatores provavelmente podem e devem impactar na decisão de desligar um profissional.

#### 4.4 Dificuldades na gestão de pessoas

Segundo Braga e Cepellos (2018), mesmo havendo um direcionamento de que pessoas são importantes para a organização e devem ser valorizadas, ainda há uma visão por parte da liderança de que o RH não atende estrategicamente, ou pior, que apenas demanda o cumprimento de burocracias que atrapalham a rotina de trabalho. Dentre as burocracias estariam treinamentos comportamentais, avaliações de desempenho, dentre outras ferramentas de gestão que não são percebidas pelo valor que teriam, quando bem aplicadas, na melhoria e no desenvolvimento dos empregados.

Dessa forma, não apenas o gestor pode estar despreparado e não possuir o conhecimento para realizar ações de gestão de pessoas, como pode resistir a essas ações devido a preconceito ou por não entender como essas ferramentas estão alinhadas à estratégia corporativa, assim como pode não conseguir enxergar o valor e o retorno dessas atividades.

Por exemplo, Salles, Wood Jr. e Caldas (2018) mencionam as dificuldades de se implantar mudanças culturais em uma organização, sendo um dos principais entraves o que eles denominam de “*onipotência dos líderes da mudança*” – ou seja, os gestores banalizam a necessidade de mudança e as ferramentas necessárias para realizá-la.

O problema em questão (demitir ou não) também exige uma mudança cultural, o que torna indispensável uma atuação mais contundente por parte da gestão. Para isso, a gestão precisa acreditar na necessidade de mudança, adotar as práticas de melhoria e servir como exemplo para os demais empregados, para que a mudança de fato venha a ocorrer com sucesso.

Frente a esse cenário, o RH tem uma grande responsabilidade de conseguir demonstrar sua importância, bem como a necessidade de aplicação de ferramentas de gestão, seu alinhamento ao planejamento estratégico e, principalmente, o impacto positivo que isso promove na organização.

Talvez isso esteja evoluindo. Um estudo recente realizado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) em parceria com outras instituições (ABTD; INTEGRAÇÃO; CARVALHO & MELLO, 2018) constatou que as empresas aumentaram seus investimentos em treinamento e desenvolvimento em

2017 quando comparado aos últimos anos. Em 2015, o gasto médio de treinamento por colaborador era de R\$ 518,00, em 2016 era de R\$ 624,00, e em 2017 chegou a R\$ 788,00. Além disso, o percentual de ações de treinamento destinadas a líderes aumentou de 42% (2015) e 40% (2016) para 51% em 2017. Conseguir o aumento nesse investimento é um sinal de que o RH está sendo ouvido de alguma maneira.

Os treinamentos para a liderança devem focar em como aplicar as ferramentas de gestão de pessoas (*feedback*, movimentações de cargos ou atividades, treinamentos, avaliações, mentoria, seleção de pessoa etc.), em como conhecer e potencializar o desenvolvimento de seus subordinados e em habilidades pessoais (gestão do tempo, solução de problemas e outros).

Outro aspecto interessante da pesquisa é que o principal indicador de sucesso adotado pelas empresas com relação ao valor investido em treinamento é a “melhoria no clima organizacional”. Ou seja, mesmo se tratando de um indicador mais subjetivo, ele ainda é considerado e valorizado a ponto de justificar investimentos elevados.

Frente a esses números, é possível constatar que os gestores estão cada vez sendo mais bem preparados para exercer suas funções devido aos treinamentos que estão recebendo e que algumas ações de RH estão sendo mais bem aceitas.

Entretanto, remetendo ao objeto deste estudo, o problema pode ser ainda mais desafiador, pois, segundo Stocker et al. (2018), não há transparência ou um direcionamento claro com relação aos critérios que levam à demissão, o que somado a outros aspectos, como o cultural, deixam o gestor mais avesso e inseguro com relação à tomada de decisão para desligar um membro de sua equipe.

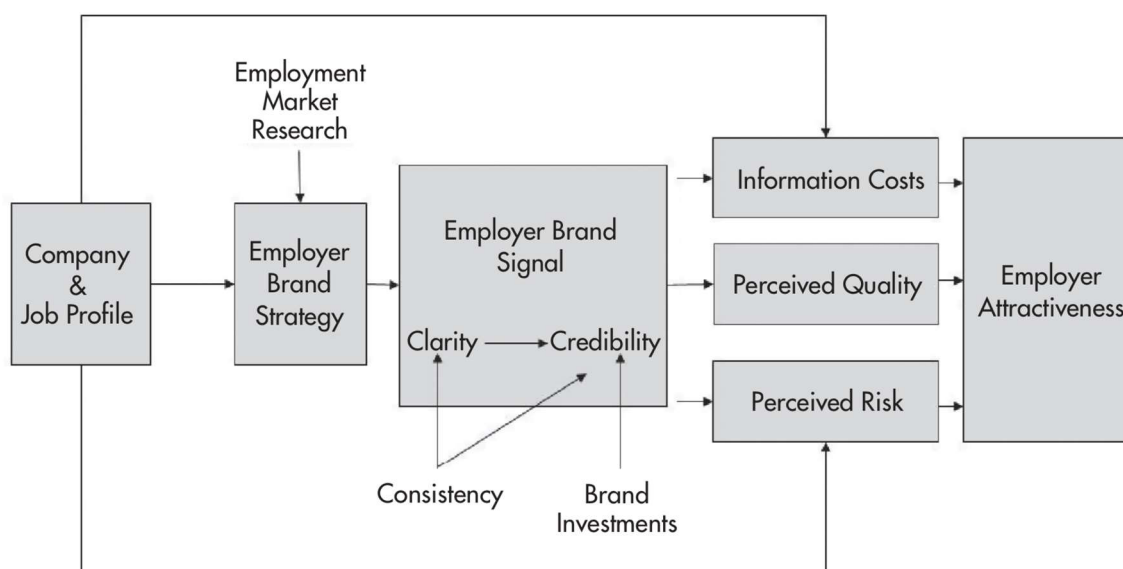
Cabe aqui, como mais uma responsabilidade do RH, definir e explicitar melhor seus processos e alinhamento estratégico para que os procedimentos sejam mais claros e transparentes, evitando dúvidas e incertezas. Isso pode ser realizado através de políticas detalhadas e através da disseminação dos valores corporativos, ficando mais claro o que está e não está alinhado a esses valores e, por consequência, que ações devem ser tomadas em cada situação.

Há a necessidade de se retomar um aspecto comum hoje nas empresas, que é a falta da cultura de responsabilização mencionada por Barbosa (2014). O RH pode e deve incentivar esse conceito, mas cabe ao líder abraçar sua responsabilidade como gestor e atuar com foco em gestão de pessoas, desenvolvendo seu time e se preocupando com os resultados entregues.

#### 4.5 Reputação organizacional

Demissões podem gerar um impacto na imagem corporativa, e para essa análise o foco do estudo será no conceito de *employer branding* (marca do empregador), conceituada por Ambler e Barrow (1996). O funcionário, como *stakeholder* da empresa (parte interessada e com níveis distintos de influência) é visto como parte impactante na imagem da empresa. Ou seja, se o nível de satisfação com a empresa é alto, essa imagem se reflete no mercado (empresa é boa empregadora) e ajuda na atração de mais talentos e na venda de produtos e serviços, pois essa imagem positiva influencia uma imagem de empresa com boas práticas para o mercado em geral.

O modelo sugerido por Wilden, Gudergan e Lings (2010), apresentando na Figura 4, demonstra a importância do investimento e a preocupação com a marca empregadora. Dependendo da estratégia de divulgação dessa marca, a empresa fica conhecida positivamente pela transparência de suas ações e consistência em suas práticas, o que leva à redução dos custos com informações repassadas para potenciais empregados, a uma percepção positiva com relação à qualidade da empresa e a uma redução na percepção de risco de se obter um emprego nela, facilitando a atração de mais profissionais, incluindo aqueles com melhor performance e desempenho.



**Figura 4. Impactos da marca empregadora**

Fonte: Wilden, Gudergan e Lings (2010, p. 61).

As dúvidas com relação à reputação corporativa são: manter um empregado com baixa performance na empresa ajuda na imagem porque evita a elevação de um indicador de *turnover*? Prejudica a imagem porque deixa os demais membros da equipe insatisfeitos e se sentindo injustiçados? Não tem relevância o suficiente para interferir no objeto de estudo em questão?

#### **4.6 Gestão do conhecimento**

Chen e Huang (2009) e Haesli e Boxall (2005) fizeram estudos comprovando a importância da gestão do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações, e reforçaram a importância de um RH com práticas alinhadas à estratégia corporativa para se obter tais resultados.

Para isso, o RH deve adotar ferramentas relacionadas à contratação de pessoal (baseada em competências corporativas para favorecer o alinhamento cultural), treinamento e desenvolvimento, retenção, soluções que favoreçam o clima organizacional, dentre outras. Mas é fato que a atuação de RH é muito importante na manutenção e evolução do conhecimento.

Frente a esse cenário, é natural que ao se analisar a necessidade de uma demissão também se avalie o risco de perda de conhecimentos relevantes para a empresa. Pode ser que mesmo que o funcionário não tenha um bom desempenho, ele seja mantido porque apenas ele sabe exercer determinada atividade, ou apenas ele tenha histórico de informações relevantes para o negócio.

Cabe ao RH e ao gestor identificarem alternativas que evitem a perda do conhecimento, o que pode ocorrer por meio de uma demissão definida pela empresa ou voluntária (o próprio empregado pede demissão), problemas de saúde, dentre outras ocorrências. Considerando o impacto que essa perda pode acarretar para a estratégia do negócio, a gestão do conhecimento deve ser sempre analisada como possível risco, e as medidas preventivas devem ser adotadas sempre que necessário.



#### 4.7 Custo da demissão

Considerando a análise de custos envolvida, Lazear (1998) desenvolveu um estudo comparativo relacionando o custo de demissão à curva de produtividade, ou seja, analisou qual é o melhor momento para se desligar um empregado e que pacote de demissão oferecer comparado ao que ele ainda tem de resultados a oferecer à empresa. Não necessariamente se tratará do empregado mais novo, pois também há uma curva de aprendizado, e nem do mais velho, próximo à aposentadoria. Ele sugere uma mescla no grupo para potencializar a produtividade de uma maneira geral.

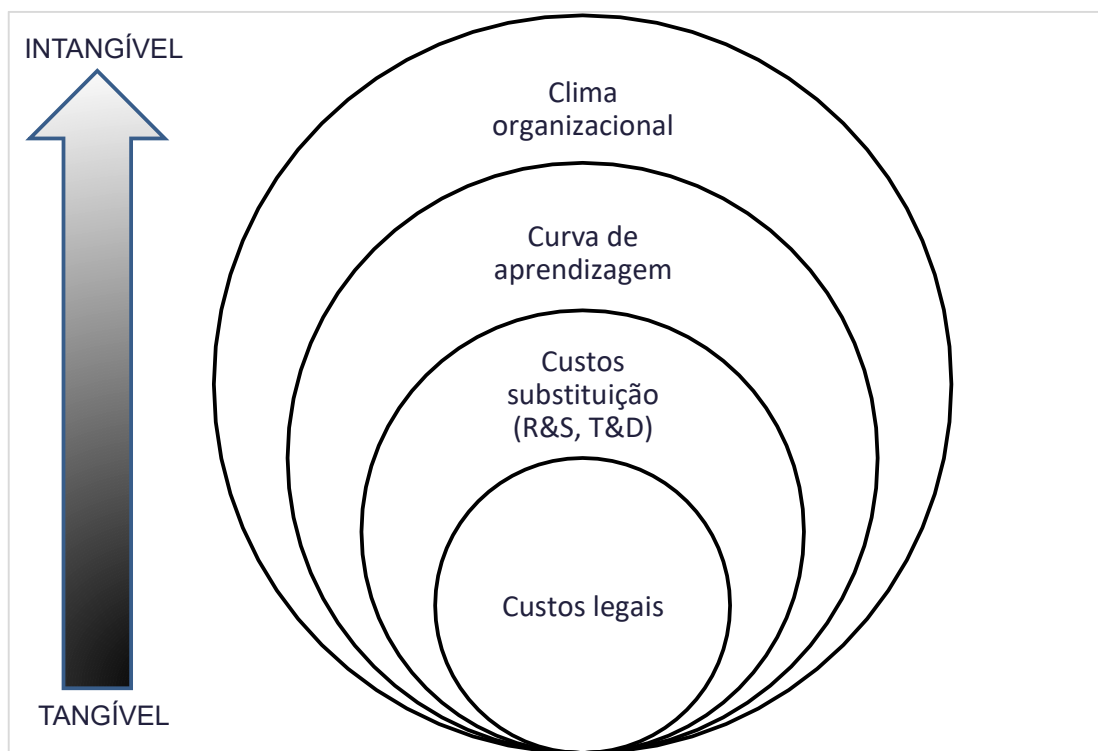
Pode parecer, em princípio, uma análise fria e muito racional quando se trata da carreira e da vida de pessoas, mas é um indicador importante para a tomada de decisão e deve sempre ser levado em consideração e adequado a cada realidade empresarial. Ainda mais nessa abordagem que considera o impacto na produtividade da organização ao comparar o desligamento ou não de empregados com baixa performance.

O estudo de Lazear (1998) ajuda também a esclarecer custos de contratação, incluindo a curva de aprendizagem para que se alcance a produtividade esperada. Ou seja, ao desligar alguém com baixa performance, é importante considerar não só o custo da rescisão em si, mas também o custo de recrutamento e seleção, do treinamento do novo funcionário e da produtividade parcial do novo contratado.

Esse custo de produtividade pode ser abaixo, igual ou acima da manutenção do empregado com baixa performance. Torna-se papel do gestor buscar elementos para fazer o cálculo mais próximo da realidade para balizar sua decisão, e, para isso, pode contar com o apoio do RH.

Cabe lembrar o desafio que é mensurar custos relacionados à tomada de decisão de uma demissão em função dos custos intangíveis. Custos legais, por maior complexidade que exista na legislação brasileira (proporcionalidade de férias, 13º salário, FGTS, multa rescisória, multas possíveis relacionadas a acordos coletivos e diversos outros) são mensurados por um especialista ou um sistema adequado, o custo de recrutamento e seleção e de treinamentos, assim como uma curva de aprendizagem podem ser estimados. Contudo, calcular o custo no clima organizacional e no impacto na produtividade dos demais membros da equipe pode ser uma tarefa inviável ou muito subjetiva, cabendo nessa tomada de decisão uma

análise não apenas financeira, mas também uma análise mais abstrata e subjetiva, conforme ilustrado na Figura 5.



**Figura 5. Custos de uma demissão**

Fonte: elaboração da autora.

A Figura 5 demonstra os diversos custos envolvidos na demissão, aumentando seus impactos e sua abrangência conforme evolui do tangível para intangível. Isso reforça a complexidade do processo de demissão nas companhias e a necessidade de uma análise mais objetiva e mais humanizada para a tomada de decisão.

#### **4.8 Satisfação e respeito vs. produtividade**

Quanto à satisfação do funcionário comparada à sua produtividade, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que há uma relação direta no nível de satisfação dos empregados com o aumento de produtividade. Sendo assim, se a permanência de um empregado com baixa performance desagrada, pode gerar um sentimento de injustiça, impactando na motivação de outros empregados, o que pode resultar em uma queda na produtividade geral. Sob esse aspecto, analisando-o isoladamente, o

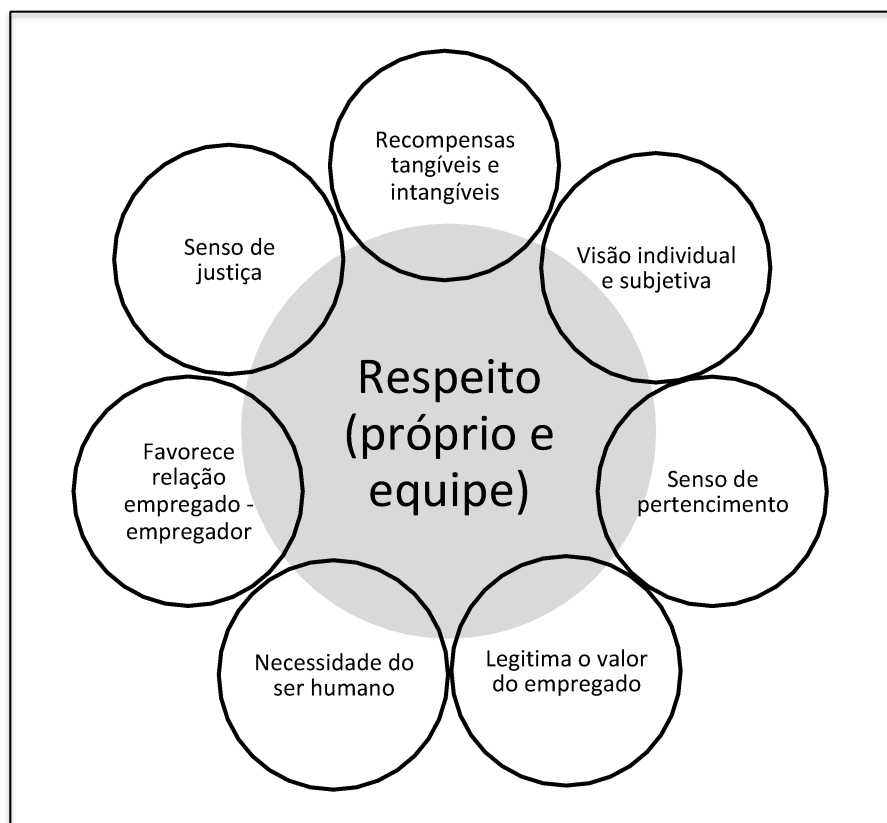
desligamento do empregado não produtivo seria a melhor solução para que a produtividade geral da equipe melhorasse ou deixasse de ser comprometida.

Rogers e Blake (2014) fizeram um estudo sobre o impacto do sentimento e percepção do indivíduo com relação a respeito e seu senso de pertencimento na organização. Para a pessoa ter um senso de pertencimento, ela precisa não só se sentir respeitada, mas também acreditar que as pessoas ao redor estão sendo respeitadas. Caso contrário, ela não se sentirá parte da organização.

Esse sentimento de respeito é passado através de recompensas tangíveis (promoção, prêmios, bônus etc.) e intangíveis (bem-estar, boas relações de trabalho, troca de conhecimento e outras formas). Os aspectos intangíveis são infinitos e sujeitos a interpretação de cada indivíduo.

Dessa maneira, a demissão de um membro da equipe pode ser vista como um ato de injustiça, porque o entendimento é de que ele não teve oportunidade de mudar ou não recebeu feedbacks ou foi perseguido, além de várias outras interpretações nesse sentido. Ou pode ser vista como uma atitude adequada, uma vez que ele estava comprometendo o rendimento do time, prejudicando o clima de trabalho, aumentando a carga de entregas para os demais, ou podia estar deixando a área com uma imagem ruim, além de diversos outros motivos favoráveis.

Esse critério de sentimento de respeito pode ser bem complexo, porque é uma visão individual e subjetiva. Segundo Rogers e Blake (2014), o respeito estaria entre os aspectos mais importantes de uma relação empregado-empregador, porque valida seu valor e atende a uma necessidade humana universal. Somado a isso, os autores reforçam que respeito e justiça estão intrinsecamente ligados, pois a forma como alguém é tratado revela sinais significativos de qual é o seu valor.



**Figura 6. Percepção de respeito**

Fonte: elaboração da autora.

A Figura 6 resume os conceitos relacionados à percepção de respeito. As recompensas tangíveis e intangíveis proporcionam uma sensação de respeito por parte do indivíduo que será sempre individual e subjetiva. Essa sensação gera senso de pertencimento, legitima o valor do empregado, favorece a relação empregado-empregador, além de suprir uma necessidade básica do ser humano de sentir-se respeitado e esperar que os demais o sejam. Além de reforçar a ligação mencionada entre percepção de respeito e senso de justiça, que também parte de uma visão individual e subjetiva.

Considerando todos esses aspectos, uma tomada de decisão para demitir pode não ser tarefa fácil, principalmente em função das diferentes interpretações de cada indivíduo. Contudo, pode ser amenizada com uma comunicação eficaz para que todos entendam o motivo real da demissão, sem que imaginem e criem suas próprias conclusões, além de contribuir para a construção de uma relação de confiança e transparência com a equipe, para que saibam que uma demissão ocorreu por fatores adequados, não caracterizando injustiça ou falta de respeito com as pessoas.

Para reforçar esse conceito, o processo de demissão também deve ser estruturado e respeitoso, para que se evite uma imagem de desrespeito.

#### **4.9 Referencial teórico**

Ao pesquisar o tema em questão, considerando que o tema é recente, não foram encontrados muitos estudos que abordassem diretamente a demissão por baixa performance. Em função disso, para compor o referencial teórico, foi aberto um leque de temas relacionados à demissão e gestão de pessoas em geral, que de alguma maneira poderiam trazer impactos para o problema abordado.

Em função desse referencial mais amplo, foi elaborada uma lista com um resumo de todos os referenciais utilizados que vieram a embasar o estudo e o questionário utilizado nas entrevistas, de forma a estruturar ainda mais a base teórica.

Autor	Referência bibliográfica	Tema abordado
ABTD, INTEGRAÇÃO, CARVALHO & MELLO	Panorama do Treinamento no Brasil: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises	Apresenta dados de investimento em treinamento feito pelas empresas no Brasil
AMBLER, T; BARROW, S.	The employer brand	Estudo define o conceito de marca empregadora ( <i>employer branding</i> )
AYCAN, Z.; SCHYNS, B.; SUN, J-M., FELFE, J.; & SAHER, N.	Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes	Associa a liderança paternalista a algumas dimensões culturais de Hofstede características do Brasil
BARBOSA, L.	Cultura e Empresas	Apresentam os conceitos de meritocracia e responsabilização
	Meritocracia e sociedade brasileira	
BERGAMINI, C.	Liderança: A Administração do Sentido	Associa uma liderança bem-sucedida à capacidade do gestor de motivar e treinar sua equipe
BRAGA, B. M.; CEPELLOS, V.	Por que o descompasso?	Alegam que a liderança das empresas não percebem a área de RH como parceiro estratégico
CHEN C. J., HUANG J. W.	Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity	Demonstra a importância da gestão do conhecimento
DORFMAN, P.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DASTMALCHIAN, A.; & HOUSE, R.	GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership	Faz uma relação entre cultura e estilo de liderança
DREYFUSS, C.; GONÇALVES, J. E.	Os Desafios da Reengenharia das Empresas	Descreve o conceito de reengenharia e seus impactos na organização
HAESLI, A.; BOXALL, P.	When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations	Reforça o valor da gestão do conhecimento nas organizações
HOFSTEDE, G.	Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental	Apresenta dimensões culturais que impactam no modelo de gestão brasileira
KILIMNIK, Z.; RODRIGUES, S.	Trajetórias, Transições e Âncoras de Carreiras: Um Estudo Comparativo e Longitudinal com Profissionais de Recursos Humanos	Menciona a evolução do conceito de carreira (indivíduo como responsável pela sua carreira)
LAZEAR, E. P.	Personnel Economics For Managers	Analisa custos para tomada de decisão gerencial
ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F.	Comportamento Organizacional	Refere-se ao conceito de carreiras auto-dirigidas e apresenta uma relação entre satisfação e produtividade
ROGERS, K. M.; BLAKE E. A.	Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”	Analisa o sentimento e percepção de respeito do empregado e seus impactos para a organização
SALLES, J. R.; WOOD JR., T.; CALDAS, M.	O desafio da mudança cultural	Reforça os desafios de se implantar mudanças culturais nas organizações
STOCKER, F.; VILLAR, E. G.; ROGLIO, K. de D.; ABIB, G.	Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores	Aponta a falta de critérios claros para a tomada de decisão com relação a uma demissão
WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I.	Employer branding: strategic implications for staff recruitment	Revela os impactos gerados pela marca empregadora

### Quadro 1. Referencial teórico

Fonte: elaboração da autora.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

---

### 5.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização deste trabalho, a pesquisa e a análise de dados se baseiam em estudos de caso de cinco empresas de grande porte lotadas no Brasil, sendo duas nacionais e três multinacionais. Para isso, foram entrevistados os diretores de RH dessas empresas para levantamento de dados analíticos como taxa de *turnover*, custo de reposição de pessoal, normas de desligamento e outros. Mas também foram mapeados fatores mais subjetivos e tácitos de como ocorre a decisão de desligar nos casos de baixa performance. As perguntas aplicadas se basearam no referencial teórico e tiveram enfoque em indicadores de pessoas, procedimentos e práticas de RH, mas também na percepção do entrevistado com relação ao tema pesquisado (roteiro da entrevista no Apêndice desta dissertação).

O foco em Diretores de RH foi em função da visão que poderiam trazer como líderes e como pessoas experientes na área, o que enriqueceria as entrevistas e os depoimentos trazidos para a pesquisa. Para chegar à amostra de cinco executivos, foram utilizados contatos da rede de relacionamento, indicações de profissionais de mercado e o *LinkedIn* como rede social. De todos os contatos abordados e que se encaixavam na posição desejada, conseguiu-se a aceitação e participação dos cinco profissionais mencionados.

As entrevistas e o aprofundamento junto aos profissionais de RH de grandes empresas são a base para a busca dos resultados obtidos, e foram essenciais nesta pesquisa investigativa, possibilitando a familiarização dos motivos e dos impactos relacionados ao objeto de estudo.

O estudo de caso foi escolhido como metodologia, visto que o objetivo não era quantificar indicadores, mas sim unir dados relacionados ao objeto de pesquisa e iniciar uma discussão ou uma sondagem sobre o assunto, contribuindo para explorações mais aprofundadas no futuro. Buscou-se a confirmação do problema, sem sugerir ou direcionar respostas, de forma também a começar a elucidar as causas possíveis para tal ocorrência.

A pesquisa também conta com o estudo de teorias relacionadas aos dados obtidos, explorando conceitos de cultura, práticas de liderança, custos monetários de

substituição de pessoal, dentre outros aspectos relacionados à gestão de pessoas, através de uma análise bibliográfica relevante.

Este é um tema cuja busca resultou em poucas amostras de estudo. Essa dificuldade é reforçada no estudo de Pliopas e Tonelli (2007, p. 115):

Embora já tenham sido realizados muitos estudos sobre os efeitos da demissão nos demitidos e sobreviventes, chama a atenção que a literatura na área de recursos humanos, de modo geral, não contemple as atividades de gerenciamento das demissões.

Sendo assim, a metodologia adota um caráter primordialmente exploratório, permitindo o aprofundamento do assunto e a abordagem ao problema com uma visão imparcial e mais ampla, favorecendo uma análise introdutória a uma questão que poderá vir a ter diversos desdobramentos futuros.

Somado a isso, o estudo adota um caráter explicativo, ao buscar esclarecer as diversas variáveis que impactam uma possível demanda de desligamento por baixa performance. Adota também um caráter descritivo ao descrever, com base em estudos anteriores, características culturais da sociedade brasileira e impactos que afetam a tomada de decisão por parte da gestão (em casos de necessidade de desligamento por baixa performance).

Com base no estudo da teoria e nas entrevistas realizadas, foi possível desenvolver os construtos desta pesquisa e relacioná-los para chegar a conclusões de como se evitar práticas contraproducentes de gestão de pessoas relacionadas ao tema em questão.

## **5.2 Coleta e análise de dados**

Durante as entrevistas, foram coletados dados baseados em percepções pessoais dos executivos e em informações sobre a organização, com casos referentes ao problema da pesquisa.

Esses dados foram divididos posteriormente entre os casos relatados, que ilustram: (a) situações em que o desligamento não é realizado apesar de ser a solução indicada, reforçando a ocorrência dessas situações em grandes empresas; (b) custos tangíveis e intangíveis consequentes da não demissão; (c) razões alegadas para



postergação da demissão; (d) ferramentas de gestão de pessoas que deveriam ser utilizadas; (e) papel do RH frente a esse desafio; (f) algumas informações extras relevantes para a pesquisa.

Exceto pelos casos, os demais dados utilizados são apresentados pela maioria dos entrevistados ou por todos eles, o que ocorre em grande parte das informações coletadas, reforçando o problema da demissão postergada como algo recorrente e preocupante para as organizações.

O Quadro 2, a seguir, apresenta dados comparativos e informações complementares dos profissionais entrevistados, bem como dados de suas respectivas empresas, respeitando a confidencialidade previamente acordada.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Segmento	alimentação	industrial	logística	seguros	energia
Nacional/multinacional	multinacional	multinacional	nacional	nacional	multinacional
Quantidade funcionários	90.000	1800	4000	5000	500
Executivo entrevistado	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH
Tempo de experiência do executivo em RH	> 15 anos	> 15 anos	> 15 anos	> 15 anos	> 15 anos

**Quadro 2. Dados dos executivos entrevistados**

Fonte: elaboração da autora.

## 6 RESULTADOS

---

### 6.1 Casos Relatados

Em todas as entrevistas houve relatos de um ou mais casos em que a demissão foi postergada mesmo após a confirmação do baixo desempenho e tentativas de soluções alternativas. Aqui estão descritos os mais relevantes para ilustração e aprofundamento do estudo.

#### Caso 1

Uma funcionária com baixo desempenho comprovado não foi desligada logo que se concluiu que a demissão era a única forma de solucionar o caso. Depois de um tempo, ela engravidou e teve que ser mantida na folha de pagamento.

Segundo o entrevistado, a razão para não ter sido demitida é “*alheia à razão*”, de tão sem sentido que foi a postergação. Para ele, quando ocorre o adiamento de uma demissão por baixo desempenho, é muito comum que o desligamento seja cada vez mais dificultado, dependendo do tempo que demore para ocorrer.

#### Caso 2

Um gestor recém-promovido recebeu a equipe de outro gestor. A equipe apresentava resultados abaixo do esperado e já havia sido identificado que um dos problemas era um funcionário com baixa performance. Mesmo havendo essa constatação do baixo desempenho, a pessoa não tinha sido desligada pelo gestor anterior, que identificou o problema. Ela foi transferida para essa nova gestão que teve que lidar com o problema (além dos desafios naturais de assumir uma nova posição), testando alternativas para contornar a situação, conversas e *feedbacks* e por fim, desligar.

De acordo com o entrevistado, essas situações (demissões postergadas) são recorrentes e de natureza semelhantes. Nesse caso específico, referiu-se ao caso como “*tráfico de drogas*”, que seria a transferência de funcionários com baixo desempenho para outras áreas com o incentivo do gestor anterior. Para justificar a transferência, o gestor anterior alegou que o funcionário teria aspectos positivos que poderiam levá-lo a ter um

bom desempenho na nova função, mas, na verdade, a única intenção seria se livrar do problema e da responsabilidade de realizar uma demissão.

### **Caso 3**

Uma empresa possui avaliações anuais com calibração em comitês de gestores. O relato é de que mesmo identificada a baixa performance e o RH argumentando sobre os impactos de manutenção de pessoas com esse desempenho, alguns gestores relutam e mantêm essas pessoas na organização por mais de um ciclo de avaliação.

Considera-se aqui que o resultado é do gestor e ele tem autonomia para tomar essa decisão, mesmo que o RH defenda e tente convencer que a melhor opção seria o desligamento.

### **Caso 4**

Um executivo de muitos anos de empresa já não vinha performando, mas seu superior não quis demiti-lo por diversas alegações, dentre elas, o tempo de contribuição que ele tinha na companhia. Na visão do entrevistado, o gestor direto tinha um vínculo forte, em função do longo tempo de trabalho juntos.

Esses foram os principais obstáculos para que a demissão ocorresse. Esse executivo adoeceu e foi afastado da empresa um tempo depois, mas não foi desligado.

### **Caso 5**

O gestor tinha em sua equipe um funcionário com baixa performance, entretanto, protelava a demissão. Ao prolongar esse movimento acabou por comprometer os resultados da equipe de tal maneira que um tempo depois veio a ser desligado, assim como o funcionário de baixa performance.

### **Caso 6**

Um diretor, apesar de optar pela demissão, ficou postergando por muito tempo o desligamento de um dos seus gerentes que apresentava baixo desempenho.

O gerente percebeu a mudança no tratamento, o distanciamento do gestor e decidiu se candidatar à CIPA para ganhar estabilidade. Fez campanha, foi eleito e a situação ficou ainda mais insustentável, em função de animosidades e piora na performance. Isso levou o diretor e a empresa a optarem por demiti-lo, acarretando

em um custo financeiro de dois anos de remuneração de um gerente, os custos de rescisão, além do risco de comprometer a reputação da empresa e outros impactos.

### **6.1.1 Dados coletados**

Apresentam-se, na sequência, os motivos alegados para não demissão.

#### **a) Cultural**

Os motivos alegados para não demitir são diversos, entretanto, em sua maioria remetem a aspectos culturais, reforçados nas entrevistas devido às várias menções à cultura latina e brasileira, conforme evidencia o relato de um dos entrevistados, a seguir:

Evita a gestão, evita a gestão do desempenho ao longo do tempo, evita as conversas difíceis. Evita dar feedback. Evita conflito. Quer ficar bem. Acho que essas coisas sim tem a ver com a cultura latina. Nosso jeitão de ser, de evitar conflito, de querer ser querido, de fazer amizade antes de querer fazer negócio. (Entrevistado Empresa A)

Os entrevistados mencionaram que a cultura latina ou brasileira propicia corporativismo e paternalismo, que levam os gestores a tentar proteger sua equipe mesmo em situações não recomendadas, principalmente por terem desenvolvido um laço afetivo e próximo. Os gestores poderiam ter receio de serem vistos como inimigos por realizarem demissões. No entanto, a maior dificuldade não está na necessidade de proteger a equipe, mas, sim, de evitar conversas difíceis e conflitos com seu próprio time, levando o gestor a postergar *feedbacks* negativos e ainda mais movimentos de demissão.

Como indicador, uma das empresas entrevistadas, em sua pesquisa de clima, pergunta aos funcionários quantos *feedbacks* recebem por ano e, em sua maioria, eles respondem que dois, referentes aos *feedbacks* obrigatórios vinculados ao processo de gestão de desempenho que ocorre semestralmente. Ou seja, os *feedbacks* ocorrem apenas quando são colocados como mandatórios. Agravando a situação, essas ocorrências não garantem um *feedback* justo e verdadeiro, onde o gestor de fato aponte pontos de melhoria e reconheça as entregas positivas, o que

pode dificultar ainda mais o desenvolvimento do funcionário, aumentando os obstáculos para uma melhora de performance.

Ainda sob o viés cultural e conforme defendido por Barbosa (2014), os brasileiros não estão acostumados a uma cultura de responsabilização e isso é mencionado pelos executivos entrevistados. Eles relatam casos de gestores que para demitirem colocam a responsabilidade na organização, em algum superior ou até mesmo no RH. Ou não demitem, para não enfrentarem o problema de frente; “empurram o problema com a barriga” (essa é uma das afirmativas), sem levarem em consideração que postergar essa situação pode trazer custos para a organização e acarretar problemas mais graves no futuro. São exemplos os casos em que o funcionário com baixa performance consegue estabilidade, resultando em custos desnecessários para a empresa (casos 1, 4 e 6) ou do caso 5, em que os resultados da equipe foram tão comprometidos que a organização sentiu necessidade de desligar o próprio gestor. Ele não se responsabilizou e acabou sendo responsabilizado.

Esse conceito é ainda reforçado pelos relatos dos entrevistados, descritos a seguir:

Acho que ele [gestor] prefere o desligamento de reestruturação, por que ele bota a culpa em alguém, ele se isenta. Ele pode dizer ‘olha, desculpa, você é maravilhoso, mas eles me disseram que eu tinha que desligar alguém’ ele delega isso pra alguém. ‘Ah, aquele pessoal lá do RH...’. (Entrevistado Empresa C)

E a outra coisa também é a responsabilização. Eu acho que você sempre tenta passar para outro o fato de uma coisa não tá dando muito certo. (Entrevistado Empresa D)

Ainda nos dias de hoje, por incrível que pareça, a demissão ainda tá atrelada... o gestor ainda não se sente responsável pela tomada de decisão, ele ainda terceiriza aquilo ali, ou ele delega pra cima ou ele não toma a decisão, ele acaba sendo impactado naquela não decisão dele. (Entrevistado Empresa E)

## **b) Gestão do Conhecimento**

Há menção também com relação à preocupação que uma demissão possa acarretar perda de conhecimento. Mas os entrevistados consideram que o entrave para essa questão não deveria ser tão relevante, visto que há ações que permitem a

remediação desse problema mesmo que tardiamente (mentoria, qualificação, rotação nas atividades da equipe, dentre outros). Dependeria mais de a empresa estar preparada ou não para não sofrer uma ameaça desse tipo.

Nas entrevistas realizadas foram descritos dois casos relacionados à gestão de conhecimento. Em um caso, o papel do RH e da gestão foi mais estratégico e, ao perceber o risco de perda de conhecimento técnico de uma operação muito específica, montou um programa de mentoria para passar esse conhecimento adiante. O programa foi bem-sucedido e essa preocupação já não é mais relevante. Em outro caso, apesar do mau desempenho e do comportamento inadequado de um funcionário, os superiores não permitiam a demissão dele, pois estavam exigindo garantias de que o conhecimento detido apenas por ele não seria perdido. Em função disso, tiveram que postergar a demissão e tomar medidas rapidamente para suprir essa demanda e amenizar o risco. Esse exemplo pode ser ilustrado pelo relato abaixo, feito pelo entrevistado que descreveu esse caso.

Aí vai uma das razões pelas quais as pessoas tentam ou se enganam e tentam segurar outras pessoas porque mesmo a pessoa sendo ruim, ele temeu pela continuidade do negócio. A pessoa tem conhecimentos críticos que farão falta durante o período que a gente vai buscar outra pessoa. (Entrevistado Empresa A)

### **c) Reputação**

Reputação e impacto com a marca empregadora surgem como uma preocupação, mas com impacto pouco relevante quando as empresas adotam boas práticas de mercado, inclusive no momento da demissão (busca de alternativas para a demissão, procedimento realizado com respeito, em alguns casos, oferta de pacote de demissão, entre outros).

Há uma preocupação mais significativa com reputação quando a demissão do funcionário com baixa performance não é realizada, conforme comentário realizado na entrevista de um dos executivos:

Acho que tem um impacto muito grande de ambiente, reputacional de atratividade, esse contexto todo [de não demissão]. Porque não é só quando a pessoa sai, mas quando a pessoa tá dentro. Você tem que fazer gestão o tempo todo pra melhorar, pra evoluir. (Entrevistado Empresa D)

A não demissão é vista como injusta para os demais, gera desmotivação, impacta negativamente a imagem do líder, compromete a meritocracia, dentre vários outros fatores que afetam a imagem corporativa e reduzem a capacidade da empresa de atrair e reter talentos.

#### **d) Carreira**

Outro fator relevante, colocado como um aspecto social, é que no Brasil a escolha de um emprego está na mão do empregador, ou seja, o candidato/empregado não tem muita escolha em função da escassez de ofertas de trabalho e aceita a primeira oportunidade que surge, enquanto em países desenvolvidos o candidato está em condições de maior igualdade com o contratante, escolhendo entre diferentes oportunidades e definindo em que condições aceitaria trabalhar.

Além do fator econômico, entra aqui ainda um fator cultural: o empregado está acostumado a ter sua carreira definida pelo gestor ou pela empresa. Isso faz com que o gestor se veja mais responsável pela vida pessoal e profissional do empregado, pois ele se preocupa e pode imaginar os impactos causados pela demissão do indivíduo: dificuldade de sustentar a família (o gestor sabe que a escola dos filhos do demitido é cara, que há um membro da família doente etc.), dificuldade de recolocação, entre outros.

Emprego aqui num país subdesenvolvido, ele sempre foi visto como diferencial. Você tem um bom emprego e o empregador é sempre o tomador da decisão, a relação não é 50/50. Eu não tomo a decisão de escolher onde eu quero trabalhar assim como acontece nos países desenvolvidos. Então uma decisão arbitrária, de um lado só, na demissão daquele cara que você tá julgando ele seja atrelado a ferramentas de performance ou não, você pode tá causando para a vida dele, isso na cabeça do tomador de decisão, uma questão social, de como vai ser o dia seguinte, de como ele vai se reempregar, de quando ele vai se reempregar, você acaba olhando o lado familiar e pessoal dele e você acaba não tendo aquela certeza de performance que você tinha, você acaba se questionando e 'não, vamos esticar um pouco mais, vamos alongar' e aí as decisões acabam sendo tomadas no limite sempre. (Entrevista Empresa E)

Ainda nesse sentido, há uma preocupação porque o demitido ainda é visto e rotulado como incompetente, quando na verdade há outras razões para demissão: diferenças culturais, falta de interesse pela atividade, falta de habilidade para

determinada função etc. Esse rótulo dificultaria ainda mais uma recolocação, o que seria um outro fator para postergação da demissão por parte do gestor.

### **e) Comunicação**

Um aspecto que foi citado e reforçado nas entrevistas foi a dificuldade de comunicação. Trata-se de um fator bem relevante, mesmo que seja um reflexo das questões culturais ou da falta de preparo dos gestores. Esse aspecto não só leva o gestor a evitar conversas difíceis, como no caso de uma conversa de *feedback* ou uma comunicação de demissão, como prejudica o trabalho no dia a dia. Os gestores às vezes não comunicam claramente o que esperam, quando não recebem o que esperavam também não pedem uma correção ou não explicam porque não gostaram, entre outras situações.

Essa rotina de falta de comunicação acumulada leva a falsas expectativas e percepções, bem como a um desempenho aquém do esperado, o que reduz as chances de melhoria e até de reconhecimento por parte do gestor. Nos casos mais graves, sobra pouca alternativa a não ser a demissão devido ao desgaste gerado na relação, ao distanciamento pelas diferentes expectativas não alinhadas, entre outros problemas. Entretanto, como a demissão tende a ser evitada, esse entrave se torna um problema com resultados negativos potencializados.

Em um modelo mais prático e evoluído de gestão, a comunicação se apresenta como um dos principais aspectos a ser enfatizado e praticado para que empresa, gestor e subordinado entendam claramente seus papéis e a melhor forma de exercê-los. Mesmo que as expectativas alinhadas não sejam correspondidas, é mais fácil que todos compreendam o motivo e ajam sobre elas do que quando não há o alinhamento adequado, ou pior, quando não há alinhamento algum.

Uma das entrevistadas cita que, ao iniciar em uma empresa nova, o gestor a chamou para conversar explicando que ela não estava correspondendo e chegaram à conclusão de que as entregas estavam corretas e no prazo, mas que ela precisava receber status dos projetos com maior frequência para também poder reportar o status dos projetos. Uma situação que poderia levar a uma insatisfação e até a uma demissão foi esclarecida com apenas uma conversa. Não havia aqui problema de entrega, problema comportamental, mas caso a comunicação não tivesse ocorrido, poderia ter sido classificada como tal.



É importante reforçar que a comunicação não é resolvida com um ou dois *feedbacks* ao ano, ela deve ocorrer rotineiramente para que todos entendam a importância da sua contribuição para o negócio, a responsabilidade que têm nas mãos e, principalmente, saibam que caminhos percorrer para melhorarem seus desempenhos.

#### f) Consolidação dos motivos alegados para não demitir

A Figura 7 resume os principais motivos alegados para que os gestores não demitam seus empregados.



**Figura 7. Motivos alegados para não demitir**

Fonte: elaboração da autora.

No aspecto cultural, é possível perceber o impacto de uma liderança paternalista, da falta uma cultura de responsabilização e da aversão a conflitos e de conversas difíceis. Com relação à reputação, há uma necessidade de reflexão do que gera maior impacto: demitir ou não demitir. E não demitir pode causar entraves graves, como apresentado nos resultados.

Quanto à comunicação mal feita, esta traz ainda mais complicações para o processo devido à falta de alinhamento e às falsas expectativas geradas. Uma gestão de conhecimento malfeita também pode repercutir em descontinuidade do negócio.

Por fim, há uma preocupação pertinente com relação a fatores econômicos e culturais que refletem na carreira do indivíduo, dentre eles, um possível rótulo de “demitido” que dificultaria ainda mais sua recolocação.

### **6.1.2 Impactos causados pela não demissão**

São citados diversos custos relacionados à não demissão. O mais claro é no tocante à baixa produtividade e ao custo de uma demissão tardia, nos casos em que o empregado conseguiu uma estabilidade (CIPA, licença médica e outros). Entretanto, a maior preocupação apontada nas entrevistas foi com relação aos custos intangíveis, que seriam maiores e mais impactantes.

Eu acho que o custo de não demitir é muito alto e ele passa pela coisa do intangível. Tem coisas dentro da organização que são difíceis de precificar. Isso inclusive é uma grande crise nas agendas de pessoas porque nem tudo nesse contexto ligado a pessoas é tão fácil de precificar. (Entrevistado Empresa C)

Esses custos não são apenas difíceis de calcular pela sua subjetividade, mas também pela dificuldade de definir a sua abrangência. Ou seja, uma vez impactado o clima organizacional, é praticamente impossível definir as consequências desse impacto, quanto tempo será necessário para revertê-lo e quais são todas as suas repercussões dentro e fora da organização (como reputação e valor de mercado).

A tendência quando um funcionário não está correspondendo é que, não havendo um direcionamento para que ele melhore, os demais membros da equipe fiquem sobrecarregados para compensar sua baixa produção. Quanto maior é o tempo pelo qual essa situação se prolonga, maior é o cansaço dos demais e surgem emoções como o sentimento de injustiça, porque os outros têm que trabalhar mais para manterem uma pessoa ruim que ganha o mesmo ou parecido com eles. Vem também a sensação de falta de reconhecimento, porque os funcionários que trabalham e entregam estão no mesmo patamar de outro que não o faz. Ocorre

também desmotivação, já que por mais que ele entregue, ele vê que não há punição para o que não entrega, então, ele começa a entender que pode fazer o mesmo. E vários outros.

Havendo desmotivação por parte dos funcionários ou um sentimento de injustiça, há impacto na retenção dos profissionais, principalmente os mais talentosos, que tendem a se incomodar rapidamente com o clima ruim e a encontrar oportunidades mais facilmente no mercado.

Quando os empregados estão insatisfeitos, a informação chega a conhecimento público, seja através de redes sociais, comentários entre conhecidos etc. Isso faz com que a empresa ganhe uma fama negativa e tenha dificuldade de atrair novos talentos, o que será um empecilho para trocar membros da equipe com baixa performance por pessoas de alto potencial, pois pode aumentar o custo de atração ou nem conseguir atrair. Como consequência, há um comprometimento significativo na performance da companhia, na entrega de seus resultados e no negócio como um todo.

O clima organizacional também é impactado porque as pessoas com baixo desempenho tendem a serem afastadas do grupo ou se distanciam por conta própria, seja o gestor que não quer passar mais demandas porque sabe que não terá uma entrega efetiva, seja o time que ao se sentir injustiçado acaba rechaçando o empregado com baixo desempenho ou o próprio funcionário, que também pode se sentir injustiçado por não saber por onde melhorar ou porque já não acredita que pode melhorar e fica esperando ser desligado para receber sua rescisão, dentre várias outras alternativas. Mas o distanciamento nas relações ocorre com frequência, comprometendo o ambiente de trabalho e afastando ainda mais alguma expectativa de melhoria ou mudança de cenário.

A meritocracia também tende a ser comprometida. A ideia de que cada um deve ganhar pelo seu mérito se perde quando alguém pouco produtivo permanece na equipe ganhando salário e benefícios como os demais. Então, para uma organização pregar que valoriza a meritocracia e manter funcionários com baixa performance contínua revela um discurso vazio e não aplicado na prática, reforçando o sentimento de injustiça, a despreocupação da organização com o bem-estar geral, propiciando uma desmotivação coletiva. Um dos entrevistados critica essa atitude:

Eu acho que ao longo do tempo se você não é meritocrático, você cria um corporativismo e um pacto de mediocridade no grupo. (Entrevistado Empresa A)

Ou seja, o funcionário não é cobrado para melhorar seu desempenho ou fazer as entregas devidas, aqueles que entregam vão deixando a companhia em busca de empresas onde sejam reconhecidos verdadeiramente e a retenção e atração de pessoas fica comprometida, sendo possível que a empresa tenha cada vez mais funcionários com produtividade e comprometimento aquém do esperado.

Os custos de maneira geral são relatados como muito altos. O custo do trabalho aumenta, em função da produção comprometida e do esforço maior de outros para tentar compensar, muitas vezes sem muito sucesso. Há um custo emocional dessas relações comprometidas, uma incerteza de como as coisas vão seguir ou quando a situação vai melhorar. Há um desgaste para o gestor também, que apesar de poder tomar uma atitude, protela e sofre com a situação. O empregado com baixa performance também tende a ficar infeliz por se sentir deixado de lado ou incapaz de melhorar, ou de ter que escolher entre achar uma nova posição no mercado ou esperar ser desligado.

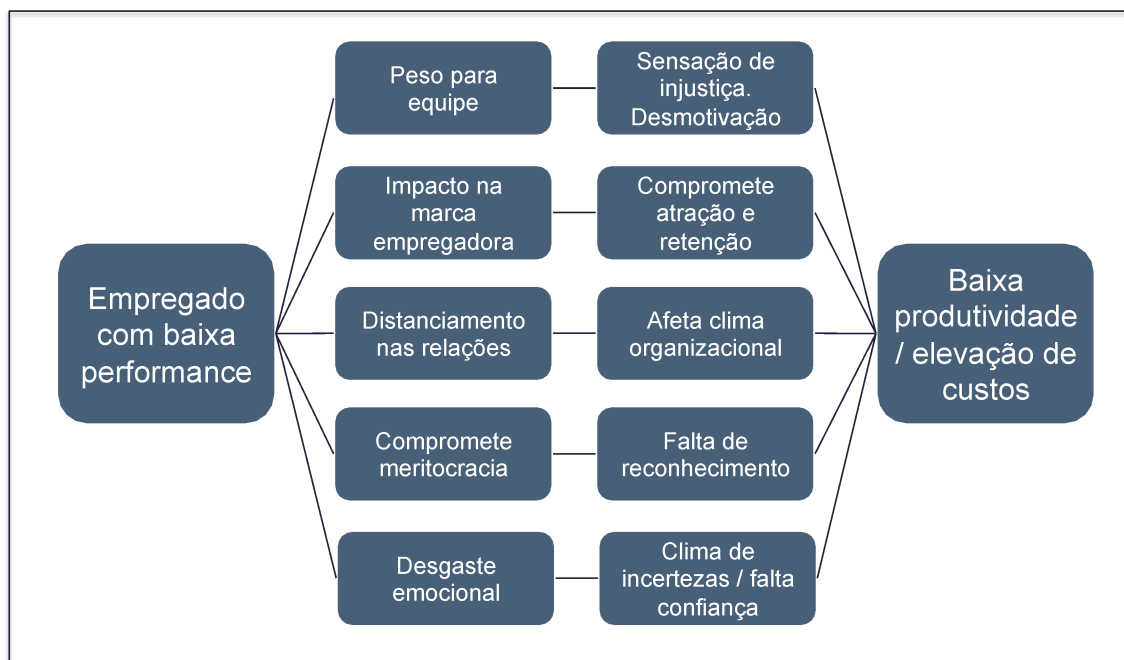
É unânime entre os entrevistados que quanto mais tempo levar para que o desligamento ocorra, piores são as consequências. E uma vez que a empresa se deixe levar por uma gestão de pessoas mal resolvida, enquanto não é tomada uma medida de mudança cultural, revisão de processos e até mesmo de troca de pessoas mais contundente, a tendência é de que cada vez mais ela tenha dificuldades de reverter seu resultado, entrando numa espiral de clima deteriorado, profissionais com performance comprometida, dificuldade de atração e retenção de profissionais e resultados cada vez piores.

Quanto aos custos financeiros, determinados pela legislação brasileira, para os entrevistados, não há relevância, conforme um dos comentários relatados:

O custo da multa do FGTS, bla bla bla, eu acho que talvez isso possa ser realidade nas empresas pequenas. Para uma multinacional, minha experiência é que em uma multinacional isso não faz diferença. (Entrevistado Empresa B)

Frente aos aspectos relacionados, é possível avaliar que os impactos são diversos. Resumidamente, a Figura 8 ilustra a tendência de resultado quando a

empresa mantém um funcionário com baixo desempenho. Independente de quais sejam as consequências, há inclinação significativa para uma queda de produtividade.



**Figura 8. Impactos por não demitir**

Fonte: elaboração da autora.

Esses impactos são percebidos e preocupam gestores e RH, mas o grande desafio, principalmente para o RH, é conseguir precificar os impactos financeiros para que seja dada uma atenção mais adequada ao problema e a questão seja abordada de maneira mais estratégica.

### **6.1.3 Ferramentas de gestão**

As ferramentas de gestão facilitam e viabilizam o trabalho do gestor no dia a dia. Podem ser oferecidas ou geridas por RH, mas a tendência é que cada vez mais fiquem sob a responsabilidade dos líderes das organizações, sendo importante que eles se comprometam com as suas responsabilidades como gestores de pessoas, sejam treinados para isso e coloquem seus conhecimentos em prática.

Considerando as empresas entrevistadas, todas possuem ferramentas e processos definidos para gestão de desempenho, o que é bem significativo, pois essa ferramenta é um dos principais identificadores de pessoas com baixo desempenho.

Possibilita também investigar a origem do problema e analisar alternativas para a situação. É importante ressaltar que a gestão de desempenho é utilizada para o desenvolvimento do funcionário e não para a demissão. Porém, frente à baixa performance, pode não restar alternativa a não ser a demissão.

Os modelos de gestão de desempenho são variados, podendo ser compostos de ciclos anuais, semestrais e até contínuos. Algumas empresas adotam curva forçada formal ou informalmente, outras são contra o conceito, e também utilizam comitês de calibração para discussões mais aprofundadas sobre perfil e potencial dos funcionários. E mesmo considerando processos distintos e ricos de recursos, ainda há sinais de manipulação de resultados, do gestor tentando defender o time ou evitando demitir algum funcionário.

Nesse processo, o acompanhamento de metas que ocorre com mais frequência que a avaliação de desempenho é também um indicador expressivo de desempenho não apenas para o gestor, mas para toda a equipe, que pode ter um parâmetro se os objetivos estão sendo atendidos ou não, entender os motivos e trabalhar para reverter os resultados.

Ainda compondo o processo de gestão de desempenho, um dos aspectos mais significativos é o *feedback*: seja ele positivo ou negativo, não deve demorar um ano ou seis meses para ser oferecido. Deve ocorrer recorrentemente e imediatamente em situações mais destacadas. Dessa forma, o gestor possibilita a construção de uma relação de confiança entre ele e subordinado, favorece o desenvolvimento do indivíduo e da equipe, além de reforçar o alinhamento cultural.

É importante frisar, como comentado por um dos entrevistados, que

O processo [de gestão], a gente fala assim, uma coisa é o processo de formalização corporativa [avaliação de desempenho formal, comitês de calibração, acompanhamento de metas, etc.], o processo de gestão de desempenho, ele é vivo, deveria tá acontecendo toda hora. (Entrevistado Empresa D)

Nesse sentido, o gestor não deveria esperar pelas etapas formais propostas normalmente pelo RH, ele deveria assumir a responsabilidade do processo de gestão de desempenho fazendo o acompanhamento da equipe de maneira recorrente, intervindo sempre que necessário e se beneficiando ou aproveitando as ferramentas

oferecidas pelo RH para facilitar esse processo. Mas, na prática, não é isso que acontece.

Uma ferramenta oferecida em proporções diferentes e com foco distinto em cada empresa são os treinamentos para formação ou aperfeiçoamento dos gestores. Alguns desses treinamentos são focados em conversas difíceis, o que reforça as dificuldades de se demitir mencionadas anteriormente.

O mais relevante é a necessidade de que o gestor assuma o seu papel como tal, se responsabilize pelo desenvolvimento dos membros da sua equipe e busque alternativas em casos de dificuldades, como no caso de baixa performance. Mas antes disso, que ele faça um trabalho preventivo de sinalização e *feedbacks* constantes. Também é fundamental que ele tenha o RH como parceiro para auxiliá-lo nesse processo.

#### **6.1.4 Alternativas à demissão**

A demissão, apesar de necessária em alguns casos, é vista pelos entrevistados como última alternativa. Antes de optar por ela, eles reforçam a importância de oferecer alternativas, focando principalmente em uma possível melhora de desempenho.

Para isso, deve-se considerar uma frequência de *feedbacks* maior para que a pessoa com baixa performance tenha a oportunidade de entender onde está errando e como pode passar a corresponder, ou até mesmo para o gestor entender que a pessoa não gosta daquela atividade e que o *feedback* não adianta, sendo necessário considerar outras formas.

Tendo em vista a melhora do desempenho, pode-se considerar treinamentos específicos, focados em aspectos técnicos ou comportamentais que visem a essa melhora. Nessa linha, há ainda alternativas como o *coaching* e a mentoria.

Há uma solução que deve ser sugerida com cuidado, pois, como relatado no caso 2, alguns gestores, para não serem os responsáveis pela demissão do seu próprio subordinado, indicam que eles ocupem posições em outras áreas da organização, sugerindo que o problema está na posição, quando na verdade, eles sabem que a pessoa já deveria ser desligada e outras alternativas não solucionariam o caso. Embora isso acabe acontecendo com frequência e, no fim, a demissão só

esteja sendo postergada (o que eleva o custo de não demitir), há situações que devem ser analisadas de maneira pragmática e que de fato funcionam com a transferência desse funcionário para outra área. Nesse mesmo modelo, o gestor pode tentar trocar a atividade da pessoa na mesma área para avaliar se a pessoa se adapta.

Essas alternativas são uma forma de evitar custos desnecessários, pois demitir ainda representa um custo elevado no Brasil, sem mencionar os custos de substituição que ainda são, em sua maioria, intangíveis. Nenhuma das empresas cujos diretores foram entrevistados tem esse indicador, mas há o custo de recrutamento e seleção de um novo profissional, custo de treinamento, custo da curva de aprendizado (até que ele tenha se adaptado à nova função e sua produtividade corresponda ao esperado), dentre outros.

Contudo, essas alternativas são principalmente uma forma de se evitar ações mais bruscas ou traumáticas para a pessoa desligada e para a equipe, gestor e empresa que vivem o momento crítico. Dessa forma, buscar alternativas ao desligamento é, além de tudo, uma boa prática corporativa, que demonstra respeito pelo indivíduo e humaniza a gestão de pessoas, dentre outros pontos favoráveis.

#### **6.1.5 *Papel de Recursos Humanos***

Para os entrevistados, o papel do RH é principalmente consultivo e de influenciador. Ou seja, ele deve disseminar as melhores práticas e influenciar os líderes a segui-las. Sendo assim, uma demissão não realizada, mas aconselhada, também é, em parte, responsabilidade do RH. Não porque alguém da área deveria fazê-la, mas seus argumentos deveriam ser eficazes para convencer o gestor do quanto essa atitude compromete a organização como um todo.

Em termos mais práticos:

- O RH deve ensinar e convencer os gestores de sua responsabilidade como gestor de pessoas, reforçando não só a prática de ferramentas de gestão, mas também o senso de responsabilização de cada um.
- O RH também pode auxiliar no desenvolvimento de características comportamentais para que as pessoas estejam mais preparadas para lidarem com os desafios de suas atividades ou para realizarem treinamentos que auxiliem no desenvolvimento técnico.



- A realização de entrevistas de desligamento pela área é uma ação importante para tentar identificar o que pode estar motivando as pessoas a deixarem a companhia ou ouvirem sugestões de melhoria.
- O acompanhamento de indicadores de pessoas, como curva dos resultados das avaliações de desempenho comparadas a outras áreas ou aos resultados obtidos pela própria área, percentual de rotatividade, indicadores de movimentações (sejam as realizadas ou a falta delas), etc., são fundamentais para a identificação de situações distintas do esperado. Com essas informações pode se antever problemas e sugerir ações para remediá-las ou saná-las antes que se agravem.
- A consultoria técnica, que é fundamental, seja para viabilizar uma cultura de meritocracia através de pacotes de remuneração diferenciados, seja em soluções legais ou viáveis para demissão, mudanças estruturais, reforço de valores, dentre diversos outros.
- Possuindo uma estrutura de *business partners*, uma solução de estrutura de RH interessante que aproxima a área das áreas de negócio, facilita a compreensão dos problemas e de como o RH pode auxiliar e facilitar o dia a dia. Esse modelo é adotado por algumas das empresas entrevistadas que reportam essa estrutura como sendo essencial para uma maior efetividade de Recursos Humanos.
- A oferta de um pacote de alternativas à demissão ou suporte em caso de demissão para os gestores conseguirem lidar com o empregado com baixa performance.
- A preparação e identificação de sucessores é relevante uma vez que em algumas posições mais críticas o prejuízo pode ser grande caso ela fique vaga ou caso se perca algum conhecimento específico.
- E quanto ao conhecimento, o RH também pode apoiar em ações de gestão do conhecimento ou de passagem da informação internamente como através de programas de mentoria.
- A gestão de desempenho, a aplicação de comitês de calibração, onde se discute o desempenho dos funcionários, facilitam a identificação de dificuldades, podendo haver contrapontos de outras áreas e RH, não ficando

a avaliação restrita apenas a opinião do gestor, propiciando uma avaliação mais isenta e imparcial.

Acima de tudo é reforçada aqui a necessidade de *feedback*, sendo importante que o RH consiga preparar os gestores não apenas para dar o *feedback*, mas para que sejam convencidos de que *feedbacks* estruturados e constantes trazem resultados positivos em termos de desempenho e alinhamento cultural, diminuindo os riscos de uma demissão – ou, pelo menos, de uma demissão surpresa.

#### **6.1.6 Informações complementares**

Uma das questões das entrevistas foi para confirmar se os gestores daquela empresa possuem autonomia para demitir seus empregados. Em todos os casos, o RH deve ser envolvido, seja para moderar a situação ou apenas para avaliar aspectos legais, conforme respondido.

Não é que não tenha autonomia. A nossa área de RH sempre vai querer ouvir e entender. Porque é uma forma de... porque isso impacta a organização inteira. Um movimento de um impacta a organização. Se você começa a fazer coisa ruim, isso impacta reputação, retenção, atratividade. Não é que a gente tá tirando autonomia do gestor, mas a gente tá de alguma forma fazendo que ele tenha certeza dos impactos e tenha certeza da decisão. (Entrevistado Empresa D)

Mas quatro das cinco pessoas confirmaram que apesar de o gestor ter que fazer alguns alinhamentos (superior e RH, principalmente), elas consideravam que a autonomia existia, conforme relato acima. E mesmo assim, os gestores protelavam ou procuravam delegar a decisão para outra pessoa (também superior ou RH, normalmente).

Ao sondar em que casos a demissão deveria ser realizada imediatamente, sem chances de reversão, todos responderam que em casos de conduta antiética,

Se você fez uma investigação e você entendeu que aquilo ali é uma questão antiética, tem que ser de imediato [a demissão]. (Entrevistado Empresa C).

Apesar disso, ainda sim, há gestores que defendem seus empregados e conseguem mantê-los mais tempo na organização.

Houve unanimidade entre os entrevistados que quanto maior a demora para demitir maior será o custo, principalmente o intangível. Mesmo sendo difícil tangibilizar os impactos, é fácil perceber o problema. Como exemplo, tem-se um dos relatos:

Pessoas com grau de engajamento baixo acho que colocam a performance da companhia num risco muito alto, porque ele não entrega o melhor dele e tem outro risco que eu acho muito grande que é a história da laranja podre, da contaminação do entorno, que é aquele cara que ele emana coisas que não são positivas. (Entrevistado Empresa C).

A demissão por baixa performance em alguns casos é vista como libertadora para gestor, equipe e até o próprio demitido, mesmo que não seja de imediato. Há relatos de demitidos que depois de conseguirem se acertar profissionalmente agradeciam por terem sido levados a uma mudança através da demissão.

[...] e muitas vezes quando você faz uma demissão dessa natureza e você faz com respeito o outro se sente inclusive aliviado. E muitas vezes ele vai pra um projeto de carreira que pra ele fazia muito mais sentido e vai ser muito mais feliz. (Entrevistado Empresa C)

Então eu não tenho problema nenhum de demitir gente, ao contrário, acho que é necessário e as vezes, muitas vezes, provavelmente a maioria das vezes, é libertador inclusive para a pessoa que está sendo demitida. (Entrevistado Empresa A)

Essas narrativas estão em consonância com o estudo de Kilimnik e Rodrigues (2000) sobre cada um controlar sua carreira. Esse movimento, em alguns casos, é o propulsor para que a pessoa tome a frente de sua carreira, deixando de ficar à mercê de decisões apenas dos gestores e empregadores, o que favorece a busca por uma atividade na qual de fato ela se identifique e se realize.

Todos os entrevistados reforçam a importância do alinhamento cultural para evitar a baixa performance, a começar na identificação do profissional que ocupará determinada posição. Em diversos casos, a desmotivação e a baixa performance ocorriam por desconcrença de valores corporativos, dificuldade de adaptação ao

ambiente, distanciamento da gestão, entre outros vários motivos. Buscam também fortalecer uma cultura de responsabilização, onde há maior autonomia para o empregado administrar e escolher como seguir sua carreira, onde o gestor se responsabiliza pelos acontecimentos e pelo desenvolvimento de sua equipe e onde o RH passa a apoiar a gestão não mais como principal atuante ou responsável por isso, podendo se dedicar mais a atividades estratégicas. Esse conceito é reforçado pela afirmação de um dos entrevistados:

Não tem certo ou errado, tem consequências. (Entrevistado Empresa D)

Os executivos entrevistados também fizeram colocações com relação à percepção das pessoas sobre o papel da área. Conforme os relatos, o RH é muitas vezes visto como a área que deveria apoiar as pessoas, mas na verdade só há a possibilidade de se apoiar as pessoas caso o negócio esteja de pé. Ou seja, o RH existe para apoiar a gestão de pessoas, mas com uma postura mais estratégica que leve a decisões não apenas levando pessoas em consideração, mas também o futuro do negócio, a estratégia comercial, a viabilidade financeira e mais. Para frisar esse papel do RH e de gestores de pessoas, segue abaixo trecho de entrevista que reforça essa mudança de conceito.

O meu compromisso [Diretor de RH] não é com os empregados de hoje, meu compromisso é com a sustentabilidade do negócio pra que continue tendo emprego amanhã. [...] Às vezes, as pessoas esperam do RH que o RH seja sempre bonzinho e ser bonzinho às vezes é péssimo, às vezes é ser mais cruel. (Entrevistado Empresa B)

## 7 DISCUSSÃO

---

Destaca-se a importância de um RH estratégico para a melhoria de resultados e para a diferenciação competitiva, conforme reforçado por Brockbank (1999) e Becker, Huselid e Ulrich (2001). Considera-se que as ações de RH, quando bem planejadas e alinhadas à estratégia corporativa, podem e tendem a repercutir em aumento de produtividade, segundo Huselid (1995). Somam-se a isso as entrevistas realizadas com os executivos que reforçam a necessidade de um posicionamento estratégico por parte do RH, como parceiro do negócio, para obtenção de melhores resultados. Fica aparente a necessidade de investimento em processos de gestão de pessoas e apoio da liderança para as ações de RH para que a área possa de fato agregar o valor devido à organização e às pessoas que dela fazem parte.

Esse conceito de criação de valor corrobora o objetivo desta pesquisa, que é fortalecer a importância de uma equipe com boa performance, um clima organizacional satisfatório e uma liderança e um RH engajados e preparados para atingir esse propósito.

Entrando mais especificamente no tema, ao longo da pesquisa, foi possível comprovar que é comum uma procrastinação na demissão de empregados com baixa performance. Por mais que haja informações distintas, também é possível evidenciar que há custos tangíveis e intangíveis na manutenção desses empregados na organização. No entanto, apesar dessas confirmações, ainda há muitos entraves para uma tomada de decisão assertiva.

De acordo com estudo de Stocker et al. (2018), faltam na literatura estudos que definam ou avaliem critérios para a demissão, enquanto nos processos de recrutamento, seleção, gestão de desempenho, dentre outros, há diversas referências e casos relacionados para orientar gestores e profissionais de RH. Apesar da referida pesquisa não ser direcionada para desligamento por baixo desempenho, pois consideram-se casos de reestruturação, eles fazem esse esforço de mapear os principais critérios adotados por gestores para demitir seus subordinados, conforme mostra o Quadro 3.

Crítérios	Definições
Situação pessoal	Circunstâncias como doenças, razões pessoais, absenteísmo sem explicação, incapacidade de trabalhar durante as horas necessárias, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, amigos ou problemas familiares, pedidos de ausência do empregado por vários motivos (McDonald et al., 2008).
Confiança	A expectativa da empresa de que o empregado não abusará das suas vulnerabilidades se ele tiver a oportunidade de fazê-lo (Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006).
Compromisso	O esforço dos trabalhadores para que a empresa possa obter sucesso e o grau de ajuste entre os valores dos empregados e os valores da empresa (Juhdiet al., 2011).
Experiência profissional	A quantidade de experiência adquirida em uma ocupação específica (McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988). Acumulação de experiência proveniente de trabalhos anteriores em outras empresas (Uppalet al., 2014).
Relacionamento interpessoal	Capacidade de um indivíduo para trabalhar em equipe ou a relação eficiente entre superiores e subordinados em que existe confiança mútua (Morgeson et al., 2005; Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005)
Potencial de crescimento	As perspectivas sobre o desempenho futuro do empregado, isto é, sobre o seu desenvolvimento e contribuição na empresa (Moser & Kraft, 2008).
Histórico de desempenho	Questões gerais de desempenho, erros/imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de comunicação (McDonald et al., 2008).

### Quadro 3. Principais critérios de demissão

Fonte: Stocker et al. (2008, p. 118).

Os critérios mais utilizados na pesquisa de Stocker et al. (2008) são compromisso, confiança e histórico de desempenho, ou seja, critérios mais uma vez subjetivos. Até o histórico de desempenho pode ser subjetivo, dependendo da qualidade das ferramentas de gestão da empresa, e mesmo assim as justificativas para a baixa performance também podem ser subjetivas e arrastar uma tomada de decisão. Por exemplo, um funcionário que vem com desempenho abaixo do esperado recorrente, mas alega que teve muitas trocas de gestor, que teve problemas particulares, que houve mudança de direcionamento, dentre outros aspectos que podem gerar dúvidas no processo de decisão.

Nas entrevistas realizadas também foi apontada uma certa insegurança na tomada de decisão para demitir em função da falta de critérios claros para confirmar o baixo desempenho. Ou seja, gestores alegavam que não estavam certos sobre qual era o limite de baixa performance aceitável e comportamentos aquém do esperado que deveriam ser aceitos ou não, e por isso postergavam uma possível rescisão.

Essas incertezas reforçam ainda mais a necessidade de um alinhamento cultural, para que todos saibam o que é esperado dentro daquela organização, uma atuação estratégica por parte de RH e a colaboração e atuação responsáveis por parte dos gestores corporativos.

Considerando os fundamentos sugeridos como principais fatores influenciadores de uma procrastinação na demissão, houve uma forte tendência reafirmando a cultura brasileira como o principal motivo ou causador do problema. Não é de se estranhar que dentre os principais treinamentos oferecidos para liderança relatados nas entrevistas está o de “*crucial conversations*” (conversas cruciais) para auxiliar o gestor a lidar com conversas difíceis, pois brasileiros tendem a evitar confrontos. Também é apontada a necessidade de se deixar o paternalismo e corporativismo de lado quando se trata de gestão de pessoas para que o sentido de justiça seja valorizado, para que a gestão seja mais pragmática, eficiente e estratégica. Como observado, o senso de justiça é algo fundamental e impactante para a eficiência e satisfação nas organizações (ROGERS; BLAKE, 2014).

Vale lembrar que um bom líder é capaz de motivar e desenvolver sua equipe (BERGAMINI, 1994). Dessa forma, é importante considerar que o gestor deve evoluir, tentar superar amarras culturais para atingir esse objetivo, motivar sua equipe e aumentar a satisfação e a produtividade de todos.

Reputação organizacional e perda de conhecimento não são tão significativos, pois podem ser revertidos. Contudo, devem fazer parte da agenda de gestão de pessoas nas organizações, para que isso não venha a ser um empecilho em uma necessidade de se demitir.

Ainda há uma sinalização de despreparo por parte da liderança, que pode ser causada por poucos treinamentos, mas em grandes empresas esse não tende a ser o problema. Pode ser que os treinamentos sejam ineficazes, e por isso os conceitos de gestão ensinados não são colocados em prática. Porém, os relatos sugerem que esse fator também é resultado de aspecto cultural, de crenças de um modelo de gestão mais arcaico, onde, remetendo a uma das dimensões de Hofstede (2003), destaca-se o distanciamento de poder, ou seja, autoritarismo, centralização e falta de comunicação seriam práticas comuns.

No que concerne ao custo da rescisão e a um possível trauma provindo da experiência negativa vivenciada por diversas reengenharias organizacionais, ambos foram tratados como pouco relevantes. No caso de custo, justifica-se em função de o público-alvo ser de grandes empresas, onde o custo não impacta no fluxo de caixa de grandes organizações, por mais que seja elevado devido às obrigações trabalhistas brasileiras.

Quanto à preocupação com movimentos de reengenharia, esse assunto, quando mencionado, foi tratado como necessário para a viabilidade e sobrevivência do negócio. Talvez por ter muito tempo que essas práticas começaram a ser adotadas (1980/1990) e todos já estão familiarizados com elas ou porque as pessoas considerem hoje que esse é um processo necessário para enxugar os quadros corporativos e aumentar a competitividade cada vez mais crítica nesse mercado dinâmico (e em muitos casos com menores barreiras de entradas), exigências por menores custos, dentre outros aspectos relevantes.

Contudo, há dois elementos, que mesmo associados a uma questão cultural, merecem um destaque em função de seus impactos. O primeiro é o aspecto de gestão de carreira, que deve ser feita pelo próprio indivíduo, como reforçado por Robbins, Judge e Sobral (2010), mas que não parece ser o habitual no Brasil. Dificultando essa questão, há a escassez de empregos na situação econômica atual, além de um suposto rótulo negativo para o candidato que já foi desligado de empregos anteriores. Se o motivo alegado não é reestruturação, ele tende a ser visto como incompetente, apesar de haver outras diversas razões para o encerramento do contrato de trabalho por iniciativa da empresa. Sendo assim, e retomando a gestão paternalista, gestores ficariam mais reticentes na tomada de decisão de uma demissão em função de uma possível preocupação com o futuro do empregado.

O segundo aspecto é comunicação, que tende a ser um desafio nas organizações, pois as pessoas não sabem ou não querem se comunicar. Essa dificuldade não é restrita a conversas difíceis, mas também à comunicação do dia a dia (objetivos, planejamento, estratégia etc.). Aquilo que seria uma grande ferramenta de propagação de valores e alinhamento cultural não é aplicada ou favorecida dentro das organizações.

Com relação à atuação de RH, os relatos falam de um papel estratégico que permanece, em diversas situações, na teoria. Na prática, muitos ainda ficam restritos a atividades mais operacionais ou não conseguem comprovar a importância de uma gestão de pessoas bem realizada para o crescimento e evolução do negócio. O desafio está em comprovar esse valor e convencer a liderança a aplicar as ferramentas de gestão, acreditando em sua necessidade e importância.

Exemplificando essa frustração com relação à dificuldade em demonstrar o valor do trabalho de RH, conceito também reforçado por Barney e Wright (1998), segue o relato de entrevista:



[...] é uma grande crise nas agendas de pessoas porque nem tudo nesse contexto ligado a pessoas é tão fácil de precificar. (Entrevistado Empresa C)

Exemplificando essa frustração no que concerne ao tema da pesquisa, o relato a seguir ilustra como a área de RH ainda atua em muitas situações.

Só que eu sempre me encontrei na minha carreira, nessa posição, de eu ter que provocar a demissão das pessoas fracas nos outros departamentos.” (Entrevistado Empresa A)

Sabendo dos impactos de não demitir, principalmente nos resultados e na sobrecarga do restante do time, os gestores deveriam ter clareza para definir o caminho mais adequado a seguir, sem a necessidade de o RH ter que ficar apontando e insistindo em uma demissão em circunstâncias claras de baixo desempenho (em que outras alternativas já foram testadas sem sucesso).

É importante ressaltar que por se tratar de uma mudança cultural, ela demanda tempo e reforço constantes. Considerando que não se trata apenas de mudança da cultura organizacional, mas principalmente de valores culturais nacionais, esse desafio se torna ainda maior.

Em um artigo sobre as tentativas de mudança cultural corporativas, Salles, Wood Jr. e Caldas (2018, p. 42) falam sobre a grande taxa de insucesso de projetos realizados com esse fim e as principais dificuldades enfrentadas. Dentre elas, citam:

O terceiro (obstáculo) é constituído por *traços da cultura nacional*. Muitos executivos declaram-se intensamente frustrados quanto à dificuldade de alterar atitudes e comportamentos enraizados na cultura brasileira. Tais traços incluem, entre outros, o personalismo e a prevalência das relações pessoais, a postura de espectador, o baixo nível de *accountability* e o comportamento de vítima.

Essa afirmativa corrobora parte dos motivos alegados para a indecisão quanto à necessidade de demitir pessoas com baixa performance comprovada e não revertida.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Ao se estudar o processo de demissão por baixa performance sob uma visão de gestão de pessoas, ficou aparente o tabu do desligamento, sendo comum a procrastinação para efetivá-lo nas organizações, apesar dos custos relacionados à permanência de funcionários que apresentam desempenho aquém do esperado. Esse é um tema polêmico, que ainda necessita ser mais explorado na literatura. A presente pesquisa se configura como um passo inicial para que, de uma forma geral, empresa, gestores, RH e empregados entendam que esse é um processo natural nas organizações, que deveria ser tratado e avaliado tal como se discute remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e outros mais (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

Quanto mais se discutir, mais compreensível será o tema, melhor será colocado em prática e menos desgaste causará a todos os envolvidos.

Um tema de gestão de pessoas não deveria ser tabu, pois isso impede que ele seja aplicado estrategicamente e com melhores resultados para todos, inclusive para a pessoa a ser desligada, que deixaria de ser rotulada ou tão impactada pelo ocorrido.

### 8.1 Implicações para a Gestão de Pessoas

Uma vez evidenciado o problema, é importante que RH ocupe seu espaço como parceiro estratégico, reforçando os valores e a cultura corporativa e aplicando as melhores práticas de gestão de pessoas, seja através da revisão de processos e estrutura, seja através da implantação de novas ferramentas, seja através da comprovação de indicadores-chave de pessoas.

Conforme apontado por Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 13-14, tradução nossa<sup>2</sup>), “[...] para o RH criar valor, uma firma precisa estruturar cada elemento do seu sistema de RH de uma maneira que enfatize veementemente, suporte e reforce uma força de trabalho de alta performance”. Como sistema, os autores definem todas as políticas e práticas adotadas pelo RH, o que reforça a necessidade de um RH

---

<sup>2</sup> Trecho original: “[...] for HR to create value, a firm needs to structure each element of its HR system in a way that relentlessly emphasizes, supports, and reinforces a high-performance workforce.”

estratégico, com ações estruturadas, porque ações isoladas, sem alinhamento cultural e estratégico, não atenderão a essa necessidade.

Assim como é fundamental que os gestores abracem um senso de responsabilização, seja com relação a suas obrigações, seja cobrando e reforçando a responsabilidade dos membros de sua equipe. Na prática, o gestor precisa tomar para si a responsabilidade de demitir, caso essa seja a solução e que ele não permita que seus subordinados fujam de suas entregas ou, caso o façam, que justifiquem o motivo.

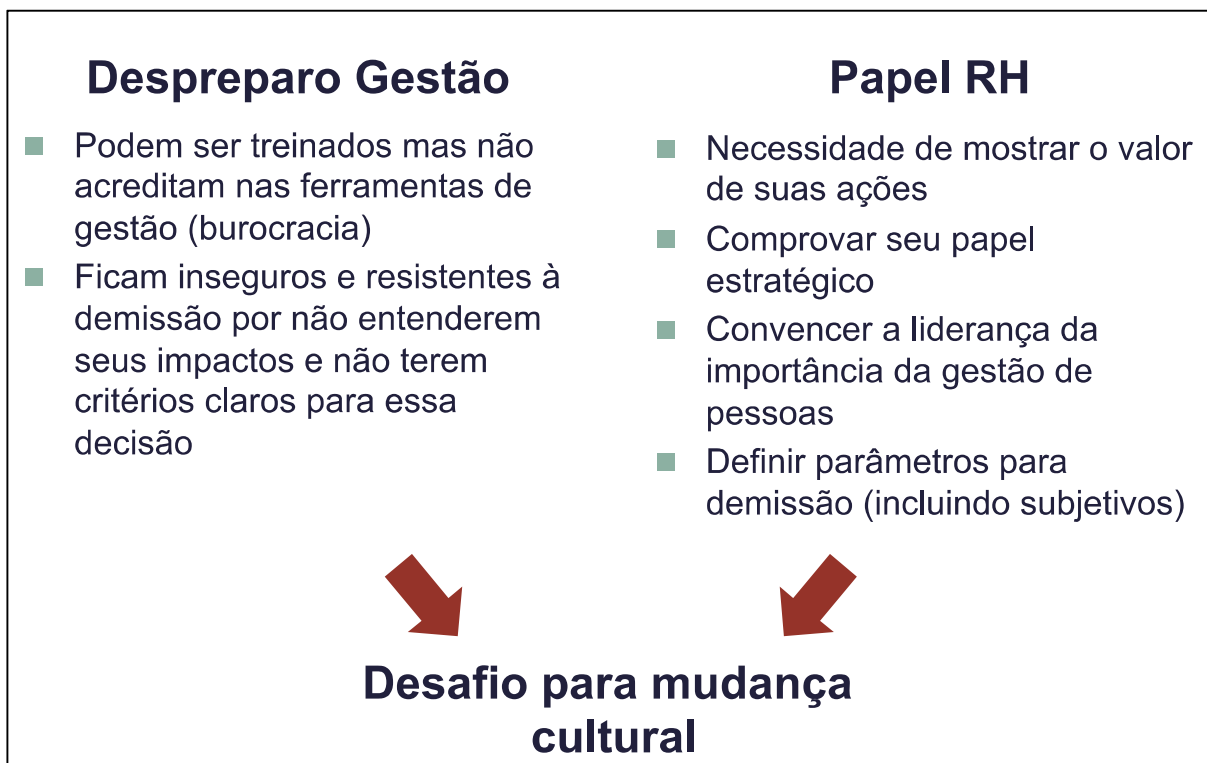
Apesar de parecer simples, a pesquisa demonstra que essas atitudes são evitadas para que não haja confronto ou conflito. Mas os prejuízos associados são elevados demais para que o gestor não assuma esse papel intrínseco à sua atividade.

RH e gestores também devem procurar não rotular candidatos que foram desligados de outras organizações, pois, como mencionado, demissões por baixo desempenho podem ter sido causadas por desalinhamento cultural, momento de carreira, falta de habilidade para uma atividade específica, dentre outros vários fatores.

Embora uma visão mais humana deva ser sempre aplicada, vale reforçar que um gestor está nesse papel para viabilizar o negócio e contribuir para o crescimento da empresa. Evitar confronto não pode ser um motivo para não tirar um empregado que comprometa os resultados da organização.

Quando as ferramentas de gestão estão claras para os gestores e eles ainda têm acesso e o suporte de RH, esse assunto (demissão por baixa performance) não deveria ser um tabu. Sendo assim, esta pesquisa reforça a importância de se conhecer e buscar vencer aspectos culturais que podem dificultar uma decisão, levando à baixa produtividade e outros resultados negativos. Esse conhecimento pode vir através da aplicação de mais ferramentas de gestão de pessoas não aplicadas em determinada empresa ou apenas de uma conscientização de todos os impactos causados por uma não demissão.

Em termos práticos, considerando o processo de demissão por baixo desempenho, a Figura 9 ilustra parte dos entraves descritos pela liderança e como o RH pode remediar a situação. Entretanto, é preciso considerar a dependência de uma mudança cultural não apenas corporativa, que já seria um desafio relevante, mas também uma resistência maior em função dos valores nacionais apresentados por Hofstede (2003).



**Figura 9. Dificuldades liderança e papel RH**

Fonte: elaboração da autora.

## 8.2 Limitações de pesquisa

Como mencionado anteriormente, não se espera chegar a uma resposta de como cada gestor deve agir em caso de empregados com baixa performance contínua ou, apesar de pontual, muito impactante. Espera-se, na verdade, esclarecer que há impactos na manutenção de empregados com baixo desempenho que causam mais impacto negativo para a organização, mesmo que o custo de desligamento seja elevado, mesmo que essa pessoa não seja má pessoa, apenas não consegue atender o esperado ou demonstra um comportamento inadequado.

Dessa forma, a expectativa é de que este estudo propicie novos elementos que tornem o gestor mais consciente dessas questões e tome uma decisão mais coerente com a necessidade da empresa e dos demais empregados.

Quanto ao público pesquisado, por ocuparem posições executivas nas empresas, há sempre o risco de um discurso mais moderado, evitando expor o problema em sua plenitude. Entretanto, isso não impediu que o problema fosse comprovado e que causas e soluções fossem relacionados.

### **8.3 Recomendações para trabalhos futuros**

Frente às limitações apresentadas, para pesquisas futuras seria interessante aumentar a amostra pesquisada e abordar empresas de médio e pequeno porte que possam sofrer do mesmo problema.

Seria interessante realizar uma pesquisa quantitativa buscando indicadores que reforçassem as razões aqui apontadas, de forma a deixar mais claros os critérios indicadores de uma demissão por baixa performance.

A pesquisa também poderia detalhar mais os custos envolvidos na não demissão, mensurar os impactos causados pela postergação das demissões de pessoas com baixa performance.

Outra sugestão seria fazer um estudo comparativo entre culturas corporativas conhecidas por demitirem mais e por terem menor tolerância para baixa performance, muito focadas em entregas e resultados, e culturas mais tolerantes. Assim será possível entender o que motiva cada uma e os resultados alcançados, além da atuação de RH e gestores em cada uma delas.

## REFERÊNCIAS

---

- ABTD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO; INTEGRAÇÃO; CARVALHO & MELLO. **Panorama do Treinamento no Brasil: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises**. TED Gestão de Pessoas. 2018. Disponível em <<http://www.integracao.com.br/pagina--pesquisas-ted>>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- AYCAN, Z.; SCHYNS, B.; SUN, J-M.; FELFE, J.; SAHER, N. Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. **Journal of International Business Studies**, v. 44, p. 962-969, 2013.
- BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, jan/fev. 2014. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol54-num1-2014/meritocracia-sociedade-brasileira>>. Acesso em: 08 set. 2017.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, p. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance**. Harvard Business Press, 2001.
- BERGAMINI, C. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BRAGA, B. M.; CEPellos, V. Por que o descompasso? **GV-executivo**, v. 17, n. 4, jul./ago. 2018.
- BROCKBANK, W. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, p. 337-352, 1999.
- CALDAS, M. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ENANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu-PR, 1999.

CHEN C. J.; HUANG J. W. Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of business research**, v. 62, n. 1, p.104-114, Jan. 2009.

DORFMAN, P.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DASTMALCHIAN, A.; HOUSE, R. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, v. 47, p. 504-518, 2012.

DREYFUSS, C.; GONÇALVES, J. E. Os desafios da reengenharia das empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, mai./jun., 1995.

FREITAS, M. E. **Por uma ética na demissão?** Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 1, jan./mar. 2006.

G1. Brasileiro leva em média 14 meses para conseguir emprego, diz pesquisa. **G1**, 20 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/brasileiro-leva-em-media-14-meses-para-conseguir-emprego-diz-pesquisa-do-spc-brasil-e-cndi.ghml>>. Acesso em: 24 set. 2018.

HAESLI, A.; BOXALL, P. When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 11, p. 1955-1975, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílado, 2003.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Brazil**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country/brazil/>. Acesso em: 24 set. 2018.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country comparison**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-usa/>. Acesso em: 24 set. 2018.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IBGE – INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018. **IBGE**, 27 de abril de 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20995-desemprego-volta-a-crescer-no-primeiro-trimestre-de-2018>. Acesso em: 24 set. 2018.

KILIMNIK, Z.; RODRIGUES, S. Trajetórias, Transições e Âncoras de Carreiras: Um Estudo Comparativo e Longitudinal com Profissionais de Recursos Humanos. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 17, jan./abr., 2000.

LAZEAR, E. P. **Personnel Economics For Managers**. New York: Wiley, 1998.

PLIOPAS, A. L., TONELLI, M. J., Doces Práticas para Matar: Demissão e Downsizing na Perspectiva de Demissores e Profissionais de Recursos Humanos. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, jul./set. 2007.

ROBBINS, S., JUDGE, T., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROGERS, K. M.; BLAKE, E. A. Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”. **Journal of Management**, v. 43, n. 5, p. 1578-1608, 2017.

SALLES, J. R.; WOOD JR., T.; CALDAS, M. O desafio da mudança cultural. **GV-executivo**, v. 17, n. 3, p. 40-43, maio/jun. 2018.

STOCKER, F.; VILLAR, E. G.; ROGLIO, K. D.; ABIB, G. Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores [Versão traduzida]. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 2, mar./abr., p. 116-129, 2018.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.



## APÊNDICE

---

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Empresa:

Cargo:

Histórico profissional (se necessário):

#### **Informações sobre a empresa:**

1. Sua empresa possui ferramentas formais de avaliação de desempenho? Quais e com qual frequência são aplicadas?
2. Vocês têm política e práticas de incentivo ao desenvolvimento dos seus funcionários (treinamentos in company, incentivos educacionais, etc.)?
3. Sua empresa possui políticas de desligamento e de medidas disciplinares? No caso de políticas para medidas disciplinares, o desligamento é mencionado?
4. O gestor tem autonomia para desligar ou precisa apresentar resultados históricos ruins em avaliações de desempenho, ou precisa levar o assunto a algum comitê ou superiores ou outro instrumento de controle?
5. Caso possa abrir a informação, qual a sua taxa média de turnover (incluindo voluntário x involuntário)? É maior no nível de gestão ou não?
6. Qual o custo estimado de substituição de um empregado (considerando rescisão, custos de recrutamento e curva de aprendizado)?

#### **Experiência pessoal:**

7. Durante sua experiência profissional, já identificou profissionais que deveriam ser desligados por algum motivo, mas que permaneciam na empresa?
8. Em caso positivo, qual situação que mais chamou sua atenção?
9. Por que você acredita que o desligamento não ocorreu ou tardou a ocorrer?
10. Que medidas deveriam ser utilizadas antes de se optar pelo desligamento em caso de baixa performance?
11. E quando essas medidas já são consideradas ineficazes?
12. Em que situações o desligamento deveria ocorrer de imediato, mesmo sem histórico negativo?
13. Que motivos você considera motivadores de um desligamento?