

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA VICTÓRIA GIOVANINI

PROCESSO DECISÓRIO SOBRE DEMISSÃO NA PERSPECTIVA DE GESTORES

Curitiba

2025

ALESSANDRA VICTÓRIA GIOVANINI

PROCESSO DECISÓRIO SOBRE DEMISSÃO NA PERSPECTIVA DE GESTORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Cristina Ramos.

Curitiba

2025

Dedico este trabalho a Alessandra Victória Giovanini do ano de 2015, que com muito trabalho, foco, determinação e aprendizado, se tornou a mulher que há 09 anos atrás sonhou em ser.

AGRADECIMENTOS:

Agradeço a mim mesma, por nunca ter desistido ou deixado de acreditar em minha própria força.

Agradeço a Deus por ter me conduzido e guiado até este marco temporal da minha vida, com a Graça e Intervenção Divina do Arcanjo São Rafael.

Agradeço a toda minha família: Daniel Giovanini, Marizelia Giovanini e Rafaela Palmyra Giovanini, que são a minha âncora, porto seguro e morada de paz e acolhimento.

Agradeço a minha amada avó Joana Moraes da Rosa (*in memorian*), que tanto na vida quanto na morte tem cuidado de mim.

Agradeço ao Serviço Social do Comércio no Estado do Paraná, que tem investido em minha educação continuada e me ofertou uma oportunidade única de emprego.

E por último e não menos importante, agradeço as ilustríssimas Professoras da Universidade Federal do Paraná: Profa. Dra. Eliana Maria Ieger e Profa. Dra. Simone Cristina Ramos, ambas orientadoras da Graduação e Pós-Graduação, respectivamente, que abdicaram de seu tempo em prol do meu desenvolvimento educacional, social e pessoal.

O segredo da minha lucidez é não acreditar em minha juventude eterna.

Audrey Hepburn.

RESUMO

O processo decisório consiste em uma série de etapas seguidas para chegar a uma decisão, motivado pela necessidade de resolver um problema ou explorar uma oportunidade. É notável a presença deste processo no cotidiano, porém, é ainda mais evidente no contexto organizacional. A cargo disto, a demissão, quando ocorre por iniciativa do empregador, é uma decisão estratégica tomada por gestores para solucionar um problema. O estudo do processo decisório sobre demissão, na perspectiva de gestores, busca analisar como esta decisão difícil e irreversível se desencadeia nos gestores. Compreender este processo é fundamental para que os profissionais que atuam em cargos de gestão se sintam mais seguros e confiantes em tomar esta difícil decisão, que muitas vezes é evitada pelo receio de comunicar o desligamento, à incerteza sobre a justificativa da demissão e até mesmo ao temor das relações emocionais envolvidas. Outro ponto observado sobre a importância de compreender esta decisão, diz respeito a avaliação com maior precisão das consequências em manter um funcionário na equipe, em comparação aos impactos de sua dispensa. Para que o respectivo estudo se concretizasse, foi realizada uma pesquisa qualitativa básica, por meio de entrevista estruturada com 04 gestores de áreas distintas, sendo elas: administrativa e financeira, vendas, recursos humanos e transporte, como forma de obter dados qualitativos que possibilitam a análise do processo decisório sobre a demissão. Os resultados indicaram que, embora cada gestor tenha motivos particular para justificar a demissão, a decisão ocorreu frente a dois cenários principais. No primeiro, os motivos eram específicos e não exigiam uma coleta de dados aprofundada sobre o histórico do profissional. Já no segundo, a decisão foi motivada pelo acúmulo de condutas inadequadas, ultrapassando o limite de tolerância dos gestores. Neste caso, houve um processo mais detalhado de coleta de dados, com base no histórico do profissional, para embasar a escolha final. É importante destacar que, nesse cenário, os funcionários estavam cientes da insatisfação do empregador e da necessidade de melhoria, mas não tiveram mudanças significativas que evitassem a decisão de desligamento.

Palavras-chave: processo decisório; demitir; gestores.

ABSTRACT

The decision-making process consists of a series of steps followed to reach a decision, motivated by the need to solve a problem or explore an opportunity. This process is evident in everyday life, but it is even more prominent in the organizational context. In this regard, dismissal, when initiated by the employer, is a strategic decision made by managers to resolve a problem. The study of the decision-making process regarding dismissal, from the perspective of managers, aims to analyze how this difficult and irreversible decision unfolds in managers. Understanding this process is essential so that professionals in management positions feel more secure and confident in making this tough decision, which is often avoided due to the fear of communicating the termination, uncertainty about the justification for the dismissal, and even the emotional relationships involved. Another aspect observed regarding the importance of understanding this decision concerns a more precise evaluation of the consequences of keeping an employee in the team compared to the impact of their dismissal. To carry out this study, a basic qualitative research was conducted through a structured interview with 04 managers from different areas: administrative and financial, sales, human resources, and transportation, in order to obtain qualitative data that allows an analysis of the decision-making process regarding dismissal. The results indicated that, although each manager had specific reasons to justify the dismissal, the decision occurred in two main scenarios. In the first, the reasons were specific and did not require in-depth data collection about the professional's history. In the second, the decision was motivated by a pattern of inappropriate behavior, exceeding the managers' tolerance limits. In this case, a more detailed process of data collection was carried out, based on the professional's history, to support the final decision. It is important to highlight that in this scenario, employees were aware of the employer's dissatisfaction and the need for improvement, but no significant changes occurred that could have prevented the dismissal decision.

Keywords: decision-making process; dismiss; managers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 O PROCESSO DECISÓRIO	11
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	11
3 A DECISÃO DE DEMITIR.....	13
4 METODOLOGIA.....	14
5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	15
5.1 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTORA DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	15
5.2 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTORA DA ÁREA DE VENDAS.....	17
5.3 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTOR DA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	18
5.4 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTOR DA ÁREA DE TRANSPORTE.....	19
6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	20
7 CONCLUSÃO	24
8 REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES.	27

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisões se faz presente na vida de todo ser humano, dado ao fato de que o tempo todo surge situações que são resolvidas com base em decisões. Mas, quando ocorre no contexto organizacional, o peso e impacto da decisão são maiores, afinal, aquilo que será decidido, refletirá na equipe de trabalho, na reputação da organização e nos cenários futuros. E por isso, é fundamental que o tomador de decisões, que em sua maioria das vezes são compostos por profissionais que ocupam cargos de gestão, esteja com a inteligência emocional estruturada, de modo que as suas emoções e vieses de cognitivos sejam minimizados.

Entre as mais variadas situações que o gestor deve resolver com base na tomada de decisão, destaca-se o ato de demitir. Em suma, a demissão é encarada como polêmica, por envolver sentimentos e preocupação de ambas as partes. No que se refere ao emocional do gestor, preocupações relacionadas aos sentimentos do funcionário desligado e do seu bem-estar financeiro, com a possibilidade de revolta de sua própria equipe e com a possibilidade de cometer injustiça através de sua decisão, ecoam durante o processo decisório.

As aflições retro mencionadas refletem de maneira intimidadora durante a tomada de decisão, podendo causar bloqueios que acabam por estagnar a prática da decisão. E frente a este cenário esta pesquisa tem como objetivo principal compreender o processo decisório associado ao contexto da demissão.

Tomar conhecimento de como a decisão de demitir é despertada, permite compreender as situações que são consideradas o ápice do esgotamento do gestor para com o funcionário, fazendo com que o gestor atinja o seu limite e opte pela demissão, uma decisão extrema, sem possibilidade de reversão e reparo, como última saída para solução do problema. Ademais, permite compreender os critérios que cada gestor coloca em pauta durante o processo decisório e que corroboram para o desligamento do funcionário, tais como, de acordo Abib *et al* (2017) situação de pessoal, confiança, comprometimento, experiência profissional, relacionamento interpessoal, potencial de crescimento e histórico de desempenho.

A implementação da decisão equivale a colocar em prática aquilo que o decisor julgar mais pertinente para a resolução de seu problema. Se tratando da demissão, o ato de desligar o funcionário da organização é o que encerra o processo decisório e abre oportunidade para que

o gestor reflita se a sua decisão teve o resultado esperado. Por meio do estudo do processo decisório, é possível compreender a maneira com que o gestor lidou com as adversidades que o cercaram durante a tomada de decisão, minimizando as suas emoções, lado sentimental e preocupação com as consequências da demissão, seguindo adiante com aquilo que no seu entendimento solucionaria o problema. Além disso, permite compreender a forma com que cada gestor colocou em prática e lidou com a reação do funcionário que recebeu o comunicado de desligamento, permitindo que outras pessoas que se encontrem em situações parecidas possam tomar como exemplo e seguir um percurso parecido.

2 O PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisões não ocorre de modo aleatório, é necessário ao menos um motivo para desencadear o processo decisório. Maximiano (2009) aponta que o motivo que levou o indivíduo a tomar uma decisão é a resolução de problemas, tal como Robbins (2005, p. 111), que discorre que “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema”.

Contudo, a solução para o problema não surge de modo repentino, envolve uma série de fatores que conduzem o indivíduo até uma conclusão final. E é então que se inicia o processo decisório.

Processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão, ao que parece, requerem tipos diversos de comportamentos de definição e de solução de problemas. (Braga, 1987, p. 45)

Para Simon et al. (1987 *apud* Freitas e Kladis, 1995)¹ o processo decisório é classificado em 5 (cinco) pontos cruciais, sendo eles: identificação do problema; coleta de informações; análise das opções; avaliação das consequências e seleção da opção mais adequada. Já Drucker (1967 *apud* Santos, 2019)² classifica em 6 (seis) etapas, sendo: classificação do problema; definição do problema; verificar se as especificações observadas são satisfatórias; verificar se a escolha é pertinente para a resolução do problema; transformar a decisão em ação e avaliar os resultados decisão.

O processo que permeia a tomada de decisão pode ser inserido em todo contexto que o indivíduo se encontra. Todavia, se destaca no ambiente organizacional, haja vista que decisões ocorrem com frequência nas organizações.

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

A base estrutural de uma organização são as decisões. Através delas, são definidas questões como: atividade principal, nome social, objetivos a curto, médio e longo prazo, plano de negócios, divisão dos setores e muito mais. Embora a empresa já esteja estruturada e

¹ SIMON, et.al. **Decision making and problem solving**. v. 17, n. 5, p. 11-31, sep./oct., 1987.

² DRUCKER, P. F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1967.

inserida no mercado de trabalho, às decisões não são descontinuadas. Luecke (2007, p. 09) afirma que “uma empresa é uma série de decisões ligadas por implementação e outras atividades. As decisões ditam o ritmo e a direção; o restante acompanha”, tal como Freitas e Kladis (1995, p. 06) “é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. Simon et al. (1987 *apud* Freitas e Kladis, 1995)³⁴ menciona que as atividades empresariais são, em sua maioria, decisões e soluções de problemas.

De acordo com Hoppen (1992), a organização encontra-se em estado constante de mudanças, haja vista que independente dos cargos e níveis hierárquicos, as atividades executadas giram ao redor da tomada de decisão. Logo, o processo decisório é o que abre portas para a estabilidade e direciona o caminho para o sucesso, pois, para que isso ocorra, é necessária à tomada de decisões. Paralelo a isso, Costa Neto (2007) afirma que:

A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar. (Costa Neto 2007, p. 40)

No que tange ao resultado final, as decisões que possuem os aspectos de agilidade e boa execução se destacam positivamente e se enquadram como decisões bem-sucedidas, diferente daquelas em que se destaca o aspecto lento e mal executado.

Decisões melhores e mais rápidas e execução melhor e mais rápida produzem, naturalmente, melhores resultados do que decisões erradas, lentas ou mal executadas. (Blenko; Mankins; Roges, 2010, p. 8).

Heller (1999) define o gerente com um tomador de decisões e a partir desta afirmação, é possível compreender a preocupação e aflição que estes profissionais sentem ao se deparar com uma situação a ser resolvida, afinal, uma decisão equivocada poderá ter um alto impacto negativo, gerando uma sucessão de fatores maléficos.

Nem todas as decisões são fáceis assim. Algumas envolvem *trade-offs* (opções excludentes), perigos e a intervenção de vários fatores, como o risco e o custo do fracasso. (Blenko; Mankins; Roges, 2010, p. 8).

³ SIMON, et.al. **Decision making and problem solving**. v. 17, n. 5, p. 11-31, sep./oct., 1987.

A decisão é encarada como um risco. Através dela, um novo caminho será traçado, um ou mais ciclos serão encerrados, enquanto outro será iniciado. Risco (do latim *riscu*) é sinônimo de ousadia e se tratando de ousar, a fuga da segurança é inevitável, pois de acordo com Manfio (2007, p. 21) “Não há como viver iludido por uma segurança imaginária criada para causar o sentimento de conforto e bem estar mental”.

O papel desempenhado por um gestor vai além do que liderar uma equipe ou supervisionar o trabalho de seus subordinados. Suas decisões possuem alto impacto na organização e o risco, conseqüentemente, passa a ser de alto impacto também.

3 A DECISÃO DE DEMITIR

O gestor que lidera uma equipe está sujeito a ter que tomar a decisão de demitir um funcionário a qualquer momento, independente do tamanho da equipe ou do porte da empresa, fato, este, exposto por Freitas (2005, p. 103) ao afirmar que “demissões, assim como admissões, são fatos corriqueiros da vida organizacional”. Atrelado a isto, Nunes (2023) compreende que a demissão deve ser normalizada no âmbito organizacional, embora o instinto humano seja a fuga do desconforto, tal como Braga (2023), que entende que a movimentação de pessoal – admissões e demissões – são processos naturais e constantes e, que o líder que ainda não demitiu, demitirá futuramente.

Demitir é uma decisão tomada pelo gestor, já que é este profissional que lidera a equipe e tem conhecimento sobre o desempenho de cada membro da sua equipe. É ele quem avalia os critérios de desligamento e se um de seus liderados se encontra em posição de demissão. Todavia, apesar de ser o trabalho de um líder de equipe, a escolha é complexa e tensa e gera desgaste no gestor, tendo em vista que se trata de uma decisão desagradável e com potencial de rejeição por parte do desligado e até mesmo da equipe de trabalho.

O processo de demissão, quando comparado com os demais processos decisórios, envolve esforços substanciais e, mesmo sendo uma função obrigatória dos gestores, pode ser considerada uma atividade desagradável e até mesmo angustiante. No entanto, na medida em que as organizações são forçadas a reduzir sua força de trabalho ou reestruturar suas equipes, a demissão tem se tornado uma atividade frequente na gestão de pessoas e, ainda que o processo de demissão seja algo particular de cada organização, é inerente a todos os tipos de empresa. (Abib *et al.*, 2017, p. 38).

No que se refere ao sentimento de angústia, Belker; McCormick; Topchik (2022) ressaltam que demitir um membro da equipe causa o sentimento de derrota, em virtude de o gestor estar ciente de que a sua decisão mudará o percurso da vida daquele profissional a partir do momento em que o comunicar sobre o desligamento. E no que se refere a ação e reação sobre o comunicado de desligamento, Ruban (2010, p. 125) salienta que “não há como prever a reação do demitido até que você lhe dê a notícia. Prepare-se para todas as alternativas”. Contudo, Ruban (2010 p. 125) complementa, sequencialmente, que “não há demissão sem emoção. Você deveria ser o mais preparado dos dois para administrar as emoções”.

Informar o ex-funcionário de que ele não faz mais parte da sua equipe, tampouco da estrutura organizacional, faz parte da etapa de implementação da decisão. Embora a angústia se faça presente, a comunicação deve ser clara e objetiva, de modo que o profissional se sinta respeitado. Ruban (2010) relembra que há um ser humano ao outro lado da mesa e respeitar a sua integridade é o mínimo que deve ser feito. Todavia, apesar de empático, o gestor deve sustentar a sua decisão durante o comunicado e seguir adiante com o que foi planejado. Para Luecke (2007, p. 89) “o modo como você comunica a decisão determinará até certo ponto o seu sucesso”. Ou seja, mesmo que desagradável, uma demissão poderá ser branda e pacífica de acordo com a forma que é anunciada.

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio da natureza qualitativa básica, cujos dados foram coletados por entrevista estruturada, com amostra de quatro participantes de diferentes áreas de atuação. A escolha da natureza da pesquisa se deu em virtude do objeto de estudo, que consiste na análise do processo decisório sobre demissão, na perspectiva de gestores.

Um número crescente de pesquisas desenvolvidas nos mais diversos campos das ciências sociais vem sendo definido como pesquisas qualitativas básicas ou genéricas. São pesquisas que, embora não se inserindo no âmbito das principais tradições de pesquisa qualitativa, buscam compreender a realidade segundo a perspectiva das pessoas envolvidas. São pesquisas que se apoiam em dados qualitativos e caracterizados por amplas descrições. Todavia, não são guiadas por um conjunto explícito de premissas filosóficas e teóricas, como ocorre nas clássicas pesquisas qualitativas. Por essa razão é que são conhecidas como pesquisas qualitativas básicas ou genéricas. (Gil, 2025, p. 7).

Foram entrevistados 04 (quatro) profissionais que ocupam cargos de gestão, em áreas distintas de atuação e em diferentes empresas, cujos cargos variam de nível operacional, tático e estratégico. O perfil dos entrevistados está descrito nos próximo parágrafo.

A primeira profissional entrevistada ocupa a função de supervisora da área de Recursos Humanos, com foco no segmento de Recrutamento e Seleção e que desenvolve atividades pertinentes ao nível operacional em uma empresa de médio porte. A segunda entrevista foi respondida por uma gerente de loja de calçados e que também é sócia da microempresa. As atividades desenvolvidas por esta profissional são de nível tático. O terceiro profissional entrevistado ocupa o cargo de Diretor Administrativo e Financeiro de uma empresa de grande porte, com mais de 2 mil funcionários. O nível que ocupa é estratégico, por fazer parte do corpo dirigente da organização. Já o último profissional entrevistado é proprietário de uma microempresa de transporte de mobiliários. Considera que o nível que ocupa é tático, por ser o proprietário da empresa, embora também desenvolva atividades operacionais.

A coleta de dados ocorreu pessoalmente e o tratamento de dados se deu por análise de conteúdo. No que se refere à estruturação da entrevista, as questões foram elaboradas de modo que contivesse perguntas indiretas que detalham as etapas do processo decisório.

5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Por meio da entrevista estruturada, realizada com 04 (quatro) gestores das áreas de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção), Vendas, Financeira e Transportes, foi analisado como as etapas do processo decisório se sucedem em cada caso específico. Nos próximos tópicos, estão descritos os resultados individuais de cada entrevista. Já no último tópico,

5.1 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTORA DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

A Supervisora de Recursos Humanos já teve experiências em demitir e alega que as decisões de demissão são difíceis e sensíveis. Menciona que todas as demissões estiveram

acompanhadas de um alto estresse emocional, assim como preocupação sobre a maneira com que comunicaria ao funcionário e mais ainda com relação à reação ao comunicado.

A demissão mais difícil da sua carreira profissional foi de uma estagiária de sua equipe. Considera a mais difícil em virtude da estagiária tê-la adotado como mentora em sua primeira experiência profissional e, também, porque acredita que o estágio amadureceria a estudante em diversos segmentos da vida. No entanto, apesar da relação amigável entre ambas profissionais, a demissão foi inevitável, uma vez que o comportamento da estagiária era extremamente antiético e não apresentava os resultados esperados.

A Supervisora aponta que a sua decisão foi tomada mediante aconselhamentos da sua gestora imediata. No entanto, salienta que a sua gestora apenas a estimulou a colocar em prática aquilo que já havia cogitado, mas que procrastinava na esperança da estagiária melhorar o comportamento. Receber orientação de sua líder direta foi o que bastou encarar a situação como um problema e considerar a demissão como a solução.

No que tange a coleta de dados, a gestora buscou informações com base no histórico profissional da estagiária para estruturar a sua decisão. Além disso, discorre que a estagiária era imatura, característica que afeta negativamente o desempenho do trabalho e comportamento interpessoal.

Antes de ser estimulada a desligar a estagiária, a Supervisora considerou alternativas para melhorias do comportamento e do rendimento da colaboradora. Conversou, advertiu e até mesmo cogitou a possibilidade de transferi-la para outra equipe, como forma de minimizar os impactos negativos e permanecer com a estagiária na empresa.

Enquanto o processo decisório se estruturava, cogitou as consequências que teria ao mantê-la na empresa e ao desligá-la. Por oportuno, identificou que as consequências em desligá-la seriam menos impactantes, uma vez que consistia apenas em se justificar para a Universidade do motivo pelo qual o contrato de estágio foi suspenso. Já em mantê-la na empresa, as consequências seriam de maior teor. A falta de postura e comportamento inadequado poderiam incomodar os demais funcionários e clientes da empresa ao ponto de caracterizarem como assédio moral, além de que a própria Supervisora corria o risco de ser advertida pela conduta da sua subordinada.

Após realizar a análise das consequências, lembrar dos momentos de conversas e orientações que teve com a estagiária e, ainda, refletir sobre o conselho dado por sua gestora, definiu que a demissão seria a solução mais viável para resolver o problema.

A implementação da decisão foi colocada em prática no momento em que haveria a renovação do contrato de estágio por mais 06 meses. No que se refere ao comunicado de desligamento, a Supervisora lembra que convocou a estagiária para uma conversa na sala de reuniões de maneira discreta e minuciosa, de modo a evitar que outros funcionários notassem a movimentação. Em particular, comunicou que não prosseguiria com a renovação do contrato de estágio, justificando todas as vezes que chamou atenção da estudante pela conduta inadequada e não houve melhorias. Apresentou a advertência assinada pela estagiária, que na época se comprometeu em melhorar o seu comportamento, mas que não aconteceu. Destaca que a estagiária se demonstrou aborrecida e até mesmo pediu uma segunda chance, mas que aceitou a decisão após uma longa conversa pacífica e repleta de conselhos.

Após a saída da estagiária, considera que o clima organizacional melhorou e não houve reclamações. A própria gestora se sentiu aliviada e percebeu melhorias em seu estado emocional.

5.2 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTORA DA ÁREA DE VENDAS.

A gerente de uma loja de calçados compartilhou sua experiência com demissões, destacando a dificuldade em tomar tais decisões, devido à sensibilidade envolvida, tanto para o colaborador desligado quanto para a equipe. A demissão mais desafiadora que enfrentou ocorreu com uma profissional competente e capacitada, que, embora dependesse financeiramente do emprego, não possuía o perfil adequado para o cargo. Devido à situação financeira da colaboradora, esta demissão foi considerada pela gerente a mais difícil de sua carreira profissional.

A principal razão identificada pela gerente para a demissão foi à falta de compatibilidade entre o perfil da ex-vendedora e a missão institucional da empresa. Embora a profissional fosse eficiente, cumprisse com os prazos estabelecidos, fosse atenciosa e estivesse sempre disposta a aprender, seu comportamento introspectivo não atendia às

necessidades do cargo. Para atuar naquela loja específica, o profissional deve possuir uma personalidade extrovertida, característica que a ex-funcionária não possuía.

A gerente não realizou uma análise profunda com base no histórico profissional da ex-colaboradora, concentrando-se na observação de como atendia os clientes. A partir dessa análise, concluiu que a dificuldade de interação com os clientes era um problema significativo. Apesar de tentativas de treinamentos e capacitações, a gerente percebeu que a introspecção era uma característica da personalidade da profissional, algo que não poderia ser alterado.

Posteriormente, a gerente ponderou sobre as consequências de manter ou desligar a profissional. No cenário da demissão, a colaboradora enfrentaria um grande prejuízo financeiro, dado que dependia do emprego. No entanto, ao manter a ex-vendedora na equipe, haveria queda nas vendas e na satisfação dos clientes, o que prejudicaria a performance da loja. Com isso, optou por realizar o desligamento ao término do contrato de experiência, a fim de evitar a perda de clientes e prejuízos para a empresa.

O desligamento ocorreu ao final do período de experiência, sendo a profissional informada de que não haveria a celebração de um contrato de trabalho por tempo indeterminado devido à incompatibilidade de perfil. A gerente, entretanto, se disponibilizou para auxiliá-la na busca de um novo emprego, oferecendo apoio e indicando-a a sua rede de contatos. Embora a colaboradora necessitasse da fonte de renda, sua reação foi positiva, e ela se sentiu amparada, pois a gerente demonstrou solidariedade e confiança.

A gerente considera que sua decisão foi plenamente justificada, uma vez que a vaga foi preenchida por uma profissional que possuía o perfil desejado, o que resultou na atração de mais clientes e no aprimoramento dos resultados da loja.

5.3 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTOR DA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A entrevista revela que, para o entrevistado, o processo de demissão de um membro da equipe é sempre uma situação desafiadora, especialmente quando envolve um colaborador de

alto desempenho. O entrevistado confirmou já ter tomado a difícil decisão de demitir e lembrou que a demissão mais desafiadora foi de uma ex-tesoureira.

A razão principal para a demissão foi o comportamento desrespeitoso e agressivo da colaboradora em uma situação de pressão, quando ela se exaltou publicamente ao ser convocada pelo próprio Diretor para resolver uma emergência. Esse caso isolado foi identificado como um grande problema e levou à demissão.

O Diretor discorre que apesar de ser uma profissional com competência técnica, a postura e o comportamento inadequados afetaram o ambiente de trabalho e a dinâmica da equipe. Logo, não houve coleta de dados em outras fontes, apenas o episódio em si foi o que bastou para demiti-la.

O entrevistado menciona que não cogitou outras possibilidades para reparar o problema a não ser a demissão. Justifica que o respeito deve prevalecer independente da situação e não há espaço para agressividade em sua equipe. Além disso, considerou que as consequências ao mantê-la na equipe seriam inúmeras, especialmente no que diz respeito a sua imagem frente à equipe. A consequência ao demiti-la seria a perda de uma funcionária com bons resultados, mas que seria facilmente reparado com a abertura de um novo processo seletivo.

O processo de demissão, embora emocionalmente desafiador, foi conduzido de forma profissional e objetiva. O entrevistado minimizou suas emoções, com o objetivo de agir com calma e clareza. Após se reunir com o setor de Recursos Humanos, a colaboradora foi comunicada sobre o desligamento, com a presença do gerente de relações trabalhistas. A profissional não demonstrou surpresa, inclusive esperava por isso após os ânimos se acalmarem e refletir sobre a sua conduta. Apesar de aborrecida, não refutou a decisão.

Por fim, o gestor considera que a saída da profissional foi à escolha correta. Discorre que a equipe de trabalho ficou imune a um possível episódio como este e, também, sentiu que ganhou ainda mais respeito da equipe.

5.4 A DECISÃO DE DEMITIR: GESTOR DA ÁREA DE TRANSPORTE

O entrevistado relata que já teve a experiência de demitir um membro de sua equipe, sendo essa a única vez que passou por uma situação desse tipo. Ele considera decisões de demissão difíceis e a única demissão realizada por ele, sendo de um auxiliar que carregava móveis, foi uma das decisões mais difíceis que teve que tomar em toda sua jornada profissional. Ademais, considera este caso um marco em sua vida profissional, diante da gravidade da situação.

O momento mais crítico ocorreu quando o ex-funcionário causou um dano a um móvel, o que resultou na necessidade de ressarcir o cliente. Esse evento foi determinante para a decisão de demissão, pois o microempreendedor já havia observado outros problemas comportamentais do funcionário, como atrasos, falta de conduta profissional e o uso excessivo do celular. Esses fatores haviam levado o entrevistado a considerar a demissão antes, mas o dano ao móvel foi à gota d'água que o fez tomar a decisão final.

Apesar de já ter pensado na demissão por outras questões, o entrevistado não buscou alternativas além da demissão, considerando-a a única solução para o problema. Ele pensou nas consequências de demissão e considerou que uma delas, seria encontrar um profissional tão despreparado quanto o anterior. Todavia, considerou também as perdas financeiras e o impacto no rendimento do trabalho caso o funcionário continuasse na equipe. A decisão foi tomada quando ficou claro que o prejuízo financeiro causado pela falta de profissionalismo do funcionário seria agravante para a empresa.

O ato de demissão foi comunicado ao funcionário de forma clara e direta. O entrevistado explicou que o prejuízo com o cliente já havia sido ressarcido e informou que ele não continuaria trabalhando na empresa. Embora a situação tenha sido difícil, o gestor acredita que o problema foi solucionado e que a saída do ex-funcionário beneficiou a empresa.

6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A primeira semelhança observada entre os entrevistados se deu na dificuldade em tomar decisões relacionadas à demissão. Todos relataram que se sentiram mal e até mesmo ansiosos durante o processo decisório, especialmente no momento de implementar a decisão. Este mal estar é, segundo Abib et al (2017), o sentimento de angústia que surge por lidar com

uma situação desagradável e que inevitavelmente afetará a outra parte. Além disso, está relacionada à incerteza de como a demissão será recebida, como menciona Ruban (2010). Embora os gestores possuam informações sobre o processo de demissão, como estudos, experiências passadas, vivências de outros gestores e inteligência emocional estruturada, a incerteza permanece, pois cada demissão é única, e não há como prever com exatidão como ela ocorrerá.

Outro ponto observado com relação às emoções que se desencadeiam e que tornam a decisão ainda mais desafiadora são as relações pessoais. A ex-estagiária tinha a Supervisora como mentora profissional e apesar do comportamento inadequado e falta de ética por parte da subordinada, havia um certo apreço entre ambas. Demiti-la teve peso não somente no quesito profissional, mas também no pessoal, já que o rompimento envolveu uma relação pré-existente.

Dos quatro entrevistados, três buscaram alternativas para evitar a demissão. Houve feedbacks, treinamentos e trabalho em conjunto, o que aponta que os gestores adotaram uma abordagem reflexiva tentando resolver os problemas antes de optar pela decisão extrema de demitir. Apenas o Diretor Administrativo e Financeiro não considerou outras opções. Todavia, vale destacar que a demissão desse gestor foi à reação a um comportamento totalmente equivocado, agressivo e desrespeitoso, por parte da subordinada.

Se tratando da avaliação das consequências, todos consideraram as consequências de demitir tanto para a equipe, quanto para o funcionário. Esse cuidado evidencia a preocupação dos gestores com o bem-estar da empresa, da equipe e do funcionário desligado. A gestora da área de vendas, por exemplo, auxiliou a sua ex-funcionária a se recolocar no mercado de trabalho, demonstrando preocupação com as consequências de sua demissão.

Embora os motivos que levaram a demissão fossem distintos, há um padrão adotado na etapa de implementação da decisão por todos os entrevistados. Todos conduziram as conversas em particular, preservando a identidade do funcionário e evitando expor a situação aos demais. A comunicação ocorreu de maneira objetiva, coesa e empática, alinhando-se com as recomendações de Ruban (2010), que sugere que o gestor deve ser o mais estruturado para lidar com esse tipo de conversa. Além disso, Ruban (2010) enfatiza que o gestor deve ter em mente que há um ser humano do outro lado da mesa, que acaba de receber uma notícia que é

capaz de alterar o percurso de sua vida. A empatia e comunicação assertiva utilizada pelos entrevistados tornou o momento menos dificultoso.

A decisão do Diretor Administrativo e Financeiro se distingue dos demais gestores no quesito de tempo. O processo decisório ocorreu de forma repentina, cuja decisão de demitir surgiu mediante ao estímulo a um acontecimento específico. Já com os demais entrevistados, a decisão foi estruturada ao longo de dias e o tempo possibilitou reflexão, preparo psicológico e planejamento para dar a notícia.

Apesar da diferença de tempo para estruturar a decisão, o caso relatado pela gestora de vendas é semelhante ao do Diretor Administrativo e Financeiro. Ambos demitiram por um único motivo específico, sem a influência de outros fatores. A etapa de coleta de informações, nesse contexto, foi menos ampla. No entanto, observa-se que o que motivou a demissão foram motivos de naturezas distintas: enquanto a tesoureira foi desligada por comportamento inadequado, a vendedora o foi devido à sua falta de desempenho.

O microempreendedor da área transportes também enfrenou uma situação turbulenta com o seu ex-funcionário. Contudo, o gestor já considerava demitir o subordinado pela soma de ações indevidas que se acumularam. A avaria no móvel de um cliente foi o ponto que ultrapassou o limite de tolerância do gestor. Situação semelhante ocorreu a Supervisora de Recursos Humanos, cuja decisão de demitir foi motivada pelo histórico de condutas e comportamento inadequado por parte da ex-estagiária. Neste caso, a demissão foi o resultado da análise do histórico da subordinada, que ultrapassou os limites de tolerância por parte da gestora. Nestes dois casos, a etapa de coleta de dados foi profunda e estruturada com base no histórico de desempenho dos profissionais.

Os relatos apontam a particularidade e individualidade de cada caso de demissão. A decisão do Diretor Administrativo Financeiro e da Gerente de Vendas ocorreu diante de uma situação específica, enquanto as demissões dos outros gestores ocorreram em razão de um acúmulo de ações, fazendo com que os gestores atingissem o ápice da tolerância. Isso evidencia que as demissões podem ser motivadas por dois fatores: o estímulo de um motivo específico, seja comportamental ou de desempenho, ou pela soma de ações que, quando acumuladas, ultrapassam o limite de tolerância do gestor.

Por fim, os dados coletados através da entrevista demonstram a presença de aspectos técnicos e pessoais no processo decisório de demissão. As demissões envolvem tanto

elementos pessoais quanto administrativos. A dificuldade emocional e a preocupação com o bem-estar da equipe, da empresa e do subordinado que foi desligado, assim como com a própria reputação do gestor, refletem aspectos pessoais. Já a preocupação com o desempenho e com a influência comportamental do funcionário no ambiente de trabalho, está ligada ao aspecto administrativo.

7 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada sobre o processo decisório sobre a decisão de demitir, na perspectiva dos gestores, demonstra a complexidade desta prática no ambiente organizacional. Apesar de que a movimentação de pessoal – admissões e demissões – sejam ações corriqueiras no âmbito organizacional, a pesquisa realizada com 04 gestores indica que a demissão é um desafio, independente do ramo da empresa, cargo do subordinado desligado e do nível hierárquico que o gestor ocupa na estrutura organizacional. O desafio é decorrente da demissão ser um evento carregado de emoções, angústia e impossibilidade de prever como a prática da decisão se sucederá, tampouco a reação do subordinado ao receber a notícia.

Os resultados obtidos através da pesquisa demonstram a individualidade de cada demissão e a forma com que cada gestor encarou a situação. Apesar das diferenças nas abordagens-, todos demonstraram uma preocupação significativa com as consequências de suas decisões. A reflexão e comunicação empática foram identificadas como práticas recomendadas que podem suavizar o impacto da demissão. Além disso, foi identificado que quando um gestor toma a decisão de demitir um membro de sua equipe, pode ser por dois fatores. O primeiro, como reação a uma ação específica, seja ela comportamental ou falta de produtividade e desempenho. Já o segundo, diz respeito ao limite de tolerância do gestor para com o funcionário. Um acontecimento simples pode ser o suficiente para que o gestor ultrapasse o seu limite de tolerância, em virtude de o funcionário apresentar um histórico de ações insatisfatórias. Ou seja, a justificativa da demissão não é com base em um acontecimento em específico e sim com base no histórico profissional.

Para estudos futuros, sugere-se a investigação aprofundada das abordagens de demissão em contextos variados, como em empresas de diferentes portes, culturas e atividades fim. Assim, permite identificar aspectos como a burocracia em empresa de pequeno porte versus empresa de grande porte, ou então, a diferença na forma de comunicação entre empresas de culturas distintas.

A pesquisa não apenas enfatiza a complexidade emocional das decisões de demissão, mas também, propõe uma visão atenta para as práticas de gestão que priorizam a comunicação e o bem-estar de todos os envolvidos. A compreensão dessas dinâmicas pode levar a um

ambiente de trabalho mais positivo, onde as demissões, quando necessárias, sejam tratadas de forma a minimizar os impactos negativos e promover um aprendizado coletivo.

8 REFERÊNCIAS

- ABIB, G. *et al.* **Preciso demitir... e agora? Reflexões baseadas em experiências de demissão.** Jundiaí: Paco Editorial, 2017.
- BRAGA, David. Demitir e ser demitido exige sabedoria. **Diário do Comércio**, 2023. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/opiniao/coluna/david-braga/demitir-e-ser-demitido-exige-sabedoria/>. Acesso em: 20 de dez. de 2024.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987.
- BELKER, L. B.; MCCORMICK, J.; TOPCHIK, G. S. **Gestor pela primeira vez: um guia clássico para quem enfrenta um novo desafio na carreira.** 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2022.
- BLENKO, M. W.; MANKINS, M. C.; ROGERS, P. A **organização que decide.** 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade e competência nas decisões.** São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.
- FLAHERT, John T. **Drucker: o homem que inventou a Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2006.
- FREITAS, H.; KLADIS, C. M. **O processo decisório: modelos e dificuldades.** Revista Decidir, Rio de Janeiro, n. 08, p. 30-34. Mar. 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. **Por uma ética na demissão?** Revista de Administração de Empresas, n. 01, p. 102-106, jan./mar. 2006 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa qualitativa básica.** 1. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2025.
- HELLER, Robert. **Como tomar decisões.** 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HOPPEN, Norberto. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações.** Programa de eficácia gerencial, caderno de Administração geral, Porto Alegre. Set. 1992.
- LUECKER, Richard. **Gerenciando a crise.** 5. ed. São Paulo: Record, 2007.
- MANFIO, Fernando. **O risco nosso de cada dia.** 1. ed. São Paulo: Estação das Letras, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NUNES, Lucy. Se demitir faz parte do negócio, como faço isto de forma a minimizar os impactos que a demissão causa na vida da pessoa? **Projeto Draft**, 2023. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/se-demitir-faz-parte-do-negocio-como-faco-isto-de-forma-a-minimizar-os-impactos-que-a-demissao-causa-na-vida-da-pessoa/>. Acesso em: 20 de dez. de 2024.
- SANTOS, Júlio Cesar. Os processos decisórios estratégicos. **PROFIGESTÃO – Profissionais em Gestão de Empresas e Pessoas**, 2019. Disponível em: <https://profigestaoblog.wordpress.com/2019/04/27/os-processos-decisorios-estrategicos/>. Acesso em: 20 de dez. de 2024.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RUBAN, Roberto. **Fui promovido! E agora?** 1. ed. São Paulo: M.Books, 2010.

APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES.

Cargo:

Perguntas:

1. Você já demitiu pessoas de sua equipe?
2. Decisões de demissão são difíceis para você?
3. Qual foi a demissão mais difícil que você já fez?
4. Foi você que tomou a decisão?
5. Por que considera como a mais difícil?
6. Em que momento encarou a situação como um problema?
7. Você averiguou o histórico do ex-funcionário e buscou informações que pudessem corroborar para a sua decisão de demitir?
8. Foram consideradas alternativas além da demissão?
9. Você chegou a pensar nas consequências que teria ao demitir? E ao mantê-lo na equipe?
10. Em que momento definiu que a demissão seria a solução?
11. Como foi o ato de demissão?
12. Você considera que o seu problema foi solucionado e que a empresa/equipe foi beneficiada com a saída do ex-funcionário?