



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jéssica Camila da Silva
Wanessa L. B. Borges

**AS PERCEPÇÕES DO PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NO EMPLOYER BRANDING**

Sorocaba
2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS PERCEPÇÕES DO PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NO EMPLOYER BRANDING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Cristina Lourenço Ubeda

Jéssica Camila da Silva
Wanessa L. B. Borges

Sorocaba
2022

da Silva, Jessica Camila; Lombardi Bonini Borges, Wanessa

As percepções do processo de demissão e suas consequências
no employer branding / Jessica Camila daSilva, Wanessa
Lombardi Bonini Borges -- 2022.
30f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos,
campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Cristina Lourenço Ubeda Banca
Examinadora: vide folha de aprovaçãoBibliografia

1. Employer branding. 2. Demissão. 3. Consequência. I. Camila
da Silva, Jessica. II. Lombardi Bonini Borges, Wanessa. III.
Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

JÉSSICA CAMILA DA SILVA; WANESSA L. B. BORGES

**AS PERCEPÇÕES DO PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NO EMPLOYER BRANDING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:
Sorocaba, 18 de abril de 2022.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda
DAdm-So - UFSCar

Profa. Dra. Maria Cristina Comunian Ferraz
DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

RESUMO

SILVA, J. C.; LOMBARDI, W. B. B. As percepções do processo de demissão e suas consequências no employer branding. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

Dada o atual cenário e as relações homem *versus* trabalho cada vez mais complexas e desafiadoras, tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito social, o presente trabalho propõe-se a investigar quais as percepções dos profissionais em processos de desligamento para o *Employer Branding* da empresa. A partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, realizou-se um *survey* para guiar a análise dos resultados, com a finalidade de buscar cenários em comuns (ou não) nas pessoas respondentes. Como principal resultado, foi constatado em diversos pontos da pesquisa realizada momentos de insatisfação da pessoa demitida com a instituição, seja em demissões voluntárias ou involuntárias.

Palavras-chave: Demissão; *Employer branding*; Desligamento; Trabalho.

ABSTRACT

SILVA, J. C.; LOMBARDI, W. B. B. Perceptions of the dismissal process and its consequences on employer branding. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

Given the current scenario and the increasingly complex and challenging human-vs-work relationships, both in the business and social spheres, the present work proposes to investigate the perceptions of professionals in termination processes for the company's Employer Branding. From a qualitative and quantitative approach, research and analysis were carried out through sampling, with the purpose of seeking common scenarios among the respondents. The main result was found in several points of the research carried out when the dismissed person was dissatisfied with the institution, whether in voluntary or involuntary dismissals.

Keywords: Dismissal process; Employer branding; Resignation; Work.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2. 1. O processo de demissão ou desligamento dos profissionais	10
2. 2. O <i>Employer Branding</i> e os processos de desligamentos nas organizações	13
3. METODOLOGIA	17
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	17
4.1. Os Desligamentos dos profissionais	18
4.1.1. Motivos do desligamento voluntário e fatores relevantes para a retenção de profissionais	18
4.1.2. Condução das etapas do desligamento involuntário	21
4.1.3. Impactos do processo demissional involuntário para as pessoas	23
4.2. O <i>Employer Branding</i> nas organizações	25
4.2.1. Percepção sobre o <i>Employer Branding</i> nos desligamentos voluntários	25
4.2.2. Percepção sobre o <i>Employer Branding</i> nos desligamentos involuntários	26
4.2.3. Aspectos de bem-estar e qualidade de vida no trabalho	27
5. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

A gestão da rotatividade tornou-se um fator de grande interesse das organizações, existem diversos estudos que demonstram que funcionários insatisfeitos com a organização e ambiente de trabalho tendem a sair da organização em determinado período de tempo (DREHMER; MORAIS, 2019). Ainda para Drehmer e Morais (2019), inúmeros são os fatores que contribuem para o processo de desligamento de um profissional, seja pela demanda e oferta de trabalho, clima e cultura organizacional, dificuldade de relacionamento do profissional com a equipe e pouca aderência a cultura da empresa, baixo desempenho, modelo de gestão (em que o profissional possui um relacionamento ruim com o superior), atrasos e faltas, dentre outros.

Para Carioca (2017), é importante que o processo de demissão seja conduzido de maneira clara e transparente, que o profissional desligado tenha conhecimento do real motivo que ocasionou em seu desligamento:

“Tal prática, comumente negligenciada a uma ação rotineira e legal, contudo, necessita ser repensada, tanto na perspectiva dos demitidos como para os empregados que permanecem na empresa, [...] uma vez que se constitui como um processo complexo que pode interferir nos comportamentos e afetos do ambiente organizacional.”

Além disso, o ideal é que o mesmo tenha sido orientado anteriormente sobre o fator que levou a tal demissão, evitando desta forma sentimento de injustiça, uma vez que, conseqüentemente a perda de emprego traz reflexos negativos ao indivíduo, podendo ter natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional e social (CALDAS, 2000).

Alguns exemplos dos reflexos causados pelo processo demissional, segundo Caldas (2000), dentre as de aspecto emocional podem se destacar: instabilidade emocional, vulnerabilidade, ansiedade, angústia, estresse, tensão, depressão, perda de esperança; psicológicos, destacam-se: redução na autoestima e nível de felicidade, insegurança; aspectos físicos: deterioração da saúde física, alterações nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal; no que diz respeito ao comportamento: desorganização da vida diária, falta de estímulo, mudança nos hábitos alimentares e de sono; no âmbito familiar: pode acarretar em divórcio, abandono do lar, impacto nas crianças; referente ao aspecto econômico: queda de renda; sobre o profissional: dificuldade em se recolocar no mercado de trabalho, salários futuros mais baixos, instabilidades em futuros

empregos, comprometimento menor; e por fim os efeitos de natureza social: pode se destacar o isolamento.

A demissão gera consequências negativas para o profissional, mas também para a empresa, para Carioca (2017), a demissão não pode ser considerada um fenômeno entendido apenas com abordagens racionais, pois as respostas adotadas pelos envolvidos nos processos de demissão são muitas vezes complexas em alguns aspectos. Dos profissionais demitidos e dos remanescentes podem surgir julgamentos e comportamentos que afetam a vida da organização, como a possibilidade de processos trabalhistas, ou pelo “peso” do clima organizacional, gerando medo e insegurança nos profissionais e conseqüentemente redução na produtividade, e até mesmo o marketing negativo que o profissional demitido pode fazer da empresa, o conhecido como *employer branding*, um dos pontos principais do presente estudo. Com isso, se torna tão relevante a importância de manter os profissionais, evitando a rotatividade e o conhecido e temido “*turnover*”.

O *employer branding* (EB) tem como principal finalidade a atração e retenção de talentos, reduzindo o *turnover* (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019). Um bom EB possibilita atrair bons talentos através de uma imagem positiva da empresa perante o mercado, a chamada marca empregadora ou marca corporativa. Ainda para Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), o *employer branding*, potencializa o crescimento da empresa, pois é por meio desse processo que ocorre o fortalecimento da marca, sendo um de seus princípios a transparência, como deixar claro os seus processos para atração de talentos, mostrar qual a sua essência, valores e princípios, quais as possibilidades de crescimento profissional dentro da organização, o que espera de um colaborador, como é o clima organizacional e ambiente de trabalho, o que a empresa oferece ao profissional, como política de remuneração, benefícios e recompensas, possibilidades de aprendizado.

Muito se fala hoje sobre a relação *Employer Branding* versus captação de talentos e taxa de atratividade, porém, existe alguma relação entre o quanto o processo demissional pode afetar o *Employer Branding* da empresa? O que se busca testar no presente trabalho é a proposição de que não se deve pensar apenas na captação de pessoas, mas também na retenção (e os impactos de uma alta taxa de *turnover*) e processo demissional como um todo para uma efetiva manutenção do EB da organização, além de mostrar respostas sobre os possíveis impactos que

um processo demissional mal estruturado pode causar tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Assim, esta pesquisa contribui por trazer maior visibilidade ao tema de processo demissional e suas consequências, tendo importância tanto no âmbito do profissional quanto para a organização. Para Drehmer e Morais (2019), uma situação difícil ocorre no momento em que acontece uma demissão dentro da organização, tanto para pessoas quanto para a própria organização, e é fundamental saber quais os impactos que podem ocorrer com esse processo.

Outro ponto com lacunas nas pesquisas preliminares que justificam o estudo é a grande preocupação existente dentro das organizações em relação a atração de talentos e processo admissional, e a falta de estrutura no momento de desligamento dos profissionais:

“Pode-se observar que algumas empresas se preocupam muito com o processo de admissão, utilizando recursos para a seleção de pessoal, a fim de saber se aquela pessoa está preparada para a vaga; porém, no momento em que a empresa demite o funcionário, é comum que a entrevista de desligamento não seja realizada.” (DREHMER; MORAIS, 2019).

Além da importância do estudo sobre os impactos na vida do profissional de um processo de demissão não estruturado, visando trazer reflexões sobre a importância de se olhar para um profissional não somente no momento da entrada em uma organização, mas também no momento de saída, o segundo ponto a ser estudado é o impacto que esse processo de demissão pode causar para o *employer branding* da instituição.

Mesmo com o crescente número de pesquisas acerca de retenção de talentos e sobre a temática do *employer branding*, o que se nota é que existem relativamente poucos estudos com a temática voltada para o processo demissional e as suas consequências. A realização do presente estudo justifica-se com o intuito de contribuir com análises quantitativas acerca do impacto existente no EB pós processo demissional na visão do profissional, e o que isso pode afetar a organização que busca ter uma marca empregadora atrativa para o mercado.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal: identificar quais as percepções dos profissionais em processos de desligamento para o *Employer Branding* da empresa. E, para direcionar a pesquisa, os objetivos específicos são: Identificar fatores relevantes do *Employer Branding* para a retenção de profissionais; Pesquisar quais as consequências de um processo

demissional para o *Employer Branding* da empresa na visão do profissional; Mapear quais alterações ocorreram na percepção de *Employer Branding* da empresa entre o dia que o profissional iniciou e o dia que deixou a instituição; Mapear os impactos do processo demissional na vida da pessoa demitida.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2. 1. O processo de demissão ou desligamento dos profissionais

Devido ao crescimento econômico e social mundial, as organizações tiveram que repensar a forma em que estavam gerindo suas pessoas e processos, inserindo assim os colaboradores como partes importantes no desenvolvimento dos processos (JOSKO, 2004), porém ao mesmo tempo as novas demandas organizacionais englobam trabalhos terceirizados e um crescimento constante de novas tecnologias, automação e inteligência artificial, fatores que contribuem diretamente para o desemprego (ALBORNOZ, 2011 *apud* Souza, Vieira; Silva, 2019).

A relação entre a identidade profissional e social do indivíduo e o seu trabalho é clara, o trabalho é um local em que o indivíduo faz tarefas e estabelece relacionamentos com outros indivíduos, tendo em vista que essa inserção no mundo do trabalho se mostra algo ‘normal’ na vida de uma pessoa (JACQUES, 1997). Para Schirato (2000), não existe dentro da organização, apenas relações voltadas para a produção do trabalho e para o lucro, existem também relações afetivas e de interesses comuns que são, por vezes, até contrários aos interesses da organização.

Portanto, a identidade de vínculo que o indivíduo estabelece em suas relações de trabalho pode ser considerada um processo, e ao desligar-se do seu local de trabalho causa uma ruptura nesse processo. Segundo Schirato (2000), esse último estágio da convivência organização-trabalhador pode ocorrer de maneiras diversas:

“seja pela aposentadoria, por pedido de demissão, por redução dos quadros, extinção de postos de trabalho, seja por dispensa simplesmente, com ou sem justa causa, o desenlace é fatal: se não morrer antes de ser desligado, todo trabalhador encaixado nos esquemas tradicionais de contrato de trabalho um dia será desligado” Schirato (2000, p. 130).

Para Milkovich e Boudreau (2000), as demissões são término da relação do trabalhador com a organização por iniciativa do empregador ou do empregado, e a dispensa é a “demissão decidida

pelo empregador”. Já para Caldas (2000, p. 191) a demissão consiste “ na perda do emprego como um evento significativo na vida das pessoas, removendo do indivíduo seu emprego remunerado contra sua vontade”.

Machado, Hernandez e Moraes (2004), por sua vez, notam que há duas classificações para demissão: uma que designa o contrato de trabalho independente de quem partiu a tomada de decisão (empregador ou empregado); e outra que considera a perda do emprego contra a vontade do empregador. Há ainda o plano de demissão voluntário ou plano de demissão incentivada, que consiste em a empresa oferecer benefícios e vantagens para incentivar os profissionais a se desligarem voluntariamente.

Seja o motivo e a classificação que for, a demissão está simbolicamente associada ao fracasso (mesmo que algumas situações a dispensa não seja consequência do fracasso), e isso acaba gerando insegurança no indivíduo, o que pode estar relacionada a articulação do trabalho com a identidade, ou ainda, pode causar impactos aos remanescentes que permanecem no trabalho, devida a perda de referência social provocada pelo afastamento de colegas, sobrecarga de trabalho, e comprometimento do clima organizacional (SILVA; VERGARA, 2002).

Muito é encontrado em pesquisas bibliográficas sobre o papel e lugar de uma organização em um processo demissional, para Caldas (2000), o processo de demissão requer planejamento, amadurecimento e cautela nas organizações, a demissão sem planejamento ou sem assistência pode prejudicar, por exemplo, o processo de retorno ao mercado de trabalho dos futuros desligados, e até mesmo comprometer a produtividade dos que permanecem na empresa, pelo sentimento de que possa acontecer o mesmo com eles.

As demissões são onerosas para as empresas não somente em termos financeiros, mas também em relação ao clima organizacional. As ações de auxílios a profissionais que foram demitidos, demonstra o respeito que a empresa têm à dignidade humana e a consideração que têm por aquele profissional que contribuiu até aquele momento para a conquista dos objetivos da organização. Segundo Pliopas e Tonelli (2007b, p.12) expuseram que, na visão de alguns demissores “mesmo com as indenizações e serviços de apoio oferecidos, as consequências da demissão para algumas pessoas seriam muito drásticas”, por isso a forma como é conduzida o processo demissional é muito importante, esses fatores impactam diretamente a imagem da empresa perante o

colaborador demitido, os demais que continuam na organização e também perante a sociedade.

Comunicar uma demissão envolve um processo muito estressante e delicado para aqueles que têm esta responsabilidade, pois precisam conduzi-lo de maneira assertiva, prezando ações positivas e construtivas. Assim, é preciso que a comunicação seja menos traumática possível, devendo ser conduzida com honestidade, transparência e objetividade preservando assim a imagem da empresa e resguardando a dignidade dos colaboradores que ficam (MACEDO, 1994).

Se as demissões não forem realizadas com justiça e transparência, haverão os efeitos traumáticos na vida do profissional afetado com o desligamento e os efeitos aos profissionais remanescentes, dominados pela desconfiança e insegurança quanto à organização que fazem parte (MILKOVICK; BOUDREAU, 2006). É importante que o profissional não seja pego de surpresa em um processo de demissão, que ele venha sendo pontuado através de orientações ou advertências, e em casos de cortes para redução do quadro de funcionários, que já esteja ciente da condição financeira da organização.

Souza, Vieira e Silva (2019) abordam o tema de transição de carreira não antecipada, que são transições por eventos não previstos, como a perda de emprego de forma involuntária, e que acabam ocorrendo mediante crises e desafios.

São diversos os desafios encontrados para o desligamento de um profissional, este inclui inúmeros fatores que requer por parte da empresa planejamento e estratégias para causar o mínimo de impacto possível para o profissional demitido, demais profissionais, as atividades da empresa e sua relação com a sociedade. Desta forma, o quadro 1 apresenta alguns desses desafios:

Desafios de desligamento	Descrição	Fonte
Desconfiança com a organização	É importante que a dispensa ocorra da forma mais tranquila possível e com profissionalismo, para isso é necessário que a organização seja transparente em todos os seus processos e que tenha embasamento e motivo plausível para o desligamento.	(MILKOVICH; BOUDREAU, 2006)

Desgaste da imagem externa da organização	Quando a empresa não conduz um processo de demissão de maneira assertiva ou então realiza dispensa em massa, isso causa prejuízos à imagem da empresa.	(CALDAS, 2000; TURNLEY; FELMAN, 1999).
Corte de pessoal não é garantia para melhorar os custos da organização	A redução de pessoal, que visa a redução de custos, nem sempre irá contribuir com a melhora do desempenho da organização, uma vez que, é necessário ter um equilíbrio no número de desligamentos para não comprometer o andamento das atividades da empresa, e ainda assim manter sua atuação.	(MILKOVICH; BOURDREAU, 2006)
O aumento da carga de trabalho como um dos efeitos organizacionais no processo de demissão	É necessário aderir a estratégias, como desenhar um novo arranjo organizacional, distribuição das tarefas, repensar algumas atividades, etc.	(SARSUR; CRUZ, 2001)
Consequências drásticas da demissão para algumas pessoas	Dar um suporte ao colaborador desligado demonstra o quão humana a empresa é e que se preocupa com as pessoas e não somente visa o lucro, essa assistência não eliminará o sofrimento e o sentimento de perda, mas pode amenizar os efeitos causados pelo desligamento.	(PLIOPAS; TONELLI, 2007b, p. 12)

Quadro 1: Principais desafios do desligamento de pessoas nas organizações.

Fonte:Elaboração própria.

As organizações assumem uma grande responsabilidade no ato de demitirem, levando em consideração os impactos que causam em seus profissionais e no ambiente de trabalho, dentre os efeitos imprevistos para a organização estão a deterioração do ambiente de trabalho e das relações de trabalho na empresa, diminuição da eficácia organizacional e da eficiência da organização, além do desgaste da imagem externa da empresa (CALDAS, 2000; TURNLEY; FELMAN, 1999). Este último ponto em específico é ponto chave de exploração e estudo para o presente trabalho, sendo explorado mais adiante.

2. 2. O *Employer Branding* e os processos de desligamentos nas organizações

Segundo Mosley (2007), o conceito de '*Employer Branding*' surge devido à dificuldade que as empresas enfrentavam para contratar e reter profissionais com aptidões, conhecimentos e competências necessárias no início do século XXI, nomeada "*war for talent*" ou guerra de talentos. Nessa época, mesmo com a existência de um grande número de desempregados, as empresas que queriam sobreviver no mercado precisavam atrair para suas redes os melhores talentos.

A imagem de marca sempre foi considerada a atribuição a um produto ou serviço a ser adquirido por um consumidor, porém num mundo cada vez mais globalizado e competitivo a marca passou a ser atrelada também a área de recursos humanos, mais concretamente para o recrutamento de novos talentos e para a retenção dos melhores profissionais. A marca e as consequentes estratégias de *branding*, originalmente, foram usadas para diferenciar produtos tangíveis, mas ao longo dos anos, foram sendo progressivamente aplicadas a pessoas, lugares e empresas diferenciadoras (MOROKO; UNCLES, 2008). As organizações estão buscando promover uma imagem de marca que lhe permita ser encarada como um ótimo local para se trabalhar.

Segundo Kotler (2005), a marca assume vários níveis de significados: a marca tem o poder de trazer à mente certos atributos; benefícios funcionais e emocionais; transmite os valores da empresa; representa determinada cultura; pode projetar certa personalidade; e sugere o tipo de consumidor que pode ser usuário de determinado produto.

Uma das primeiras definições para o tema foi proposto por Ambler e Barrow (1996), que descreveu como sendo o pacote de benefícios funcionais e econômicos da entidade empregadora, a fim de aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e compromisso de todos os profissionais.

Nesta era de “Guerra por Talentos” ser considerada uma empresa de referência é uma necessidade constante. Por este motivo, as empresas recorrem a estratégias de *marketing* e a uma marca para refletirem as políticas, os princípios e valores de gestão de capital humano de uma organização (SEZÕES, 2017).

Dessa forma, *Employer branding* é um conceito emprestado de *marketing*, que explica o nível de atratividade de um(a) colaborador(a) para uma empresa, direciona a empresa para que empresas se posicionem no mercado de trabalho assim como se posicionam para clientes, fornecedores(as) ou parceiros(as) (PURUSOTTAMA; ARDIANTO, 2019).

Mesmo o conceito de *Employer Branding* ser relativamente novo no mundo corporativo, já se tem conhecimento de que é um importante instrumento para que as organizações possam se posicionar no mercado como um empregador fiável e convidativo, e assim conseguir atrair e reter profissionais. O *Employer Branding* pode ser utilizado tanto para atrair novos talentos

quanto para aumentar o compromisso e lealdade entre os colaboradores atuais (MINCHINGTON; ESTIS, 2009).

Já para Ariffin (2008), o *branding* pode e deve ser utilizado na gestão de pessoas. O tema está continuamente ligado ao *marketing*, que é usado para complementar o ideal máximo de *Employer Branding* na gestão de recursos humanos voltada para a organização e a sua imagem enquanto empregadora.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o processo de criação de uma *Employer Branding* se divide em três fases: Primeiro a empresa deve desenvolver o valor que tem para oferecer aos colaboradores atuais e futuros colaboradores (uma imagem de ser um ótimo local para se trabalhar); depois exteriorizar essa imagem; e por fim executar o que foi desenvolvido, incorporando a cultura organizacional. Os mesmos autores citados acima ainda afirmam que um elevado grau de fidelidade aumenta a produtividade dentro da empresa.

Sullivan (2004) diz que para o *Employer Branding* ser bem colocado deve ter alguns componentes: ter uma cultura de melhoria constante; ter reconhecimento externo à organização; tornar a organização uma referência de empresa para se trabalhar; construir um equilíbrio entre produtividade e boas práticas de gestão; tornar os colaboradores produtivos e conscientes da cultura organizacional; e por fim tornar a empresa altamente reconhecida.

Segundo Taylor (2010) tem três grandes vantagens que estão relacionadas a recrutamento, a retenção e o desempenho dos colaboradores. No recrutamento, é a capacidade de atrair os talentos certos que a empresa está procurando, uma marca forte pode transmitir a mensagem e possibilita alcançar os melhores e mais promissores candidatos, podendo até auxiliar na baixa dos custos caros do processo de seleção e recrutamento; Na retenção o *Employer Branding* permite que os colaboradores não tenham a necessidade de procurar outras empresas para trabalhar, afetando a forma em que os funcionários se sintam face ao empregador, criando sentimento de pertencer ao local; e por fim, o desempenho permite a diminuição do absentismo, pois trabalhadores que sentem orgulho dos seus empregos gostam do que fazem, e tem menos razão para negligenciar suas obrigações.

Alguns estudos vêm mostrando os múltiplos fatores que afetam a motivação dos funcionários

dentro de uma organização, esses múltiplos fatores podem ser agrupados em quatro principais categorias: características individuais, características do trabalho, variáveis associadas ao ambiente interno e variáveis associadas ao ambiente externo (CÉSAR et al., 2003 *apud* SILVA; UBEDA, 2020). Nota-se que atualmente a atração e retenção não se trata apenas de segurança do trabalho e remuneração, mas de diversos outros fatores, como o autodesenvolvimento (PURUSOTTAMA; ADIANTO, 2019).

Para Aiman-Smith (2001), o EB é operacionalizado como um afeto positivo expressado em direção à empresa, vendo esta como uma entidade que deseja iniciar algum tipo de relacionamento. Se faz necessário destacar que para um EB concreto e realista é importante que os colaboradores estejam engajados na cultura e estratégia da empresa durante o posicionamento interno e comunicação aos funcionários (BACKAUS; STONE; HEINER, 2002).

O *Employer Branding* envolve três etapas principais: a projeção de uma proposta de valor ao funcionário (Employee Value Proposition ou EVP); a comunicação dessa proposta de valor; e por fim a implementação e cumprimento das promessas feitas na proposta de valor (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016). E é focada nessa terceira etapa que o presente trabalho busca informações para identificar as percepções dos profissionais que passaram por um processo de desligamento para o *Employer Branding* da empresa, e pesquisar se existem consequências para o EB da empresa na visão do colaborador.

A pandemia do coronavírus mostrou a importância de uma proposta de valor apresentada ao funcionário condizente e estruturada com o que realmente a empresa pratica, pois fica evidente o que a empresa e sua marca empregadora realmente representa durante um período de crise aos seus colaboradores (SHRM, 2020 *apud* SILVA; UBEDA, 2020).

Muito se fala sobre o EB e o processo de captação de talentos, mas após a entrada desses colaboradores, como é feita a manutenção desse tema de fato? Busca-se com o presente trabalho mapear e apresentar algumas percepções de profissionais que passaram por um processo de desligamento sobre o EB no momento da admissão comparado com o EB no momento de demissão de uma empresa, e pesquisar o quanto o EB pode ser afetado por um processo demissional mal executado.

3. METODOLOGIA

O enfoque utilizado para a pesquisa envolve os paradigmas quantitativo e qualitativo. Complementarmente, o tipo de pesquisa utilizado no trabalho é a descritiva, que segundo (KLEIN et al., 2015), compreende os estudos que pretendem caracterizar, descrever ou traçar informações sobre um determinado assunto, sendo a sua característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Outra característica da pesquisa descritiva é a realização do estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (BARROS; LEHFELD, 2007).

Assim, na busca pela identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionem com o trabalho em questão, após a coleta realiza-se a análise das relações entre as variáveis para posteriormente determinar os efeitos resultantes da pesquisa em uma empresa.

Para alcançar o objetivo de pesquisa proposto, utiliza-se o método de levantamento. No levantamento, segundo (KLEIN *et al.*, 2015), informações são coletadas sempre com o uso de instrumentos estruturados, em geral um questionário, também chamado *survey* ou enquete, a fim de conhecer comportamentos, opiniões ou características de determinado grupo selecionado. Esse tipo de pesquisa é indicado para estudos de opiniões e atitudes, como o trabalho que está sendo apresentado.

Assim, o instrumento de coleta utilizado é o questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas. A pesquisa de levantamento conta com uma amostra da população, majoritariamente de Sorocaba - São Paulo, a fim de obter o conhecimento direto da realidade.

A plataforma para divulgação e coleta de dados do questionário é o google “*forms*” distribuído para pessoas de forma *online* pela internet, gerando economia e rapidez no processo. Outra vantagem será a possibilidade de agrupar os resultados em planilhas, facilitando a análise quantitativa (GIL, 2010).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para a coleta de dados, disponibilizou-se o questionário durante o período de 30 dias, entre os

dias 10 de janeiro de 2022 e 8 de fevereiro de 2022. O levantamento obteve 85 respostas; e deste total, 69,4% (n=59) dos respondentes passaram por um processo demissional voluntário, tomando a iniciativa de sair da empresa; 30,6% (n=26) por um processo involuntário, em que a empresa tomou a iniciativa do desligamento.

Nas questões sobre desligamento voluntário (n=59), a análise foi feita voltada a entender, nesta amostra obtida, o que é mais comum nos desligamentos; percepções; motivos que levaram a tomada de decisão; e fatores e impacto no EB da organização.

Sobre o desligamento involuntário, foi possível compreender, através da amostra obtida de 26 respondentes (n=26), quais as etapas realizadas pela empresa no momento do desligamento; a percepção do profissional sobre o desligamento, se foi bem conduzido ou não; fatores e impacto no EB da organização; e os efeitos causados em decorrência da demissão.

Assim, a análise dos fatores conta com dados quantitativos e qualitativos, e está agrupada em dois grupos: os desligamentos dos profissionais e o *employer branding* nas organizações.

4.1. Os Desligamentos dos profissionais

4.1.1. Motivos do desligamento voluntário e fatores relevantes para a retenção de profissionais

O principal motivo apontado na amostra para os desligamentos voluntários (N=59) está relacionado com as novas oportunidades no mercado de trabalho (61%); enquanto que os motivos que tiveram menos impacto foram falta de alinhamento cultural e gestão (ambos com 3,4%), conforme Tabela 1.

Motivos do desligamento voluntário	N=59	%
1. Oportunidade de nova posição mais atrativa (Oportunidade)	36	61
2. Desgaste Emocional	6	8,5
3. Desejo de mudança de carreira (Carreira)	4	6,8
4. Não gostar do trabalho que desenvolve (Insatisfação)	3	5,1
5. Ambiente hostil na empresa (Ambiente Interno)	3	5,1
6. Falta de alinhamento cultural (<i>fit</i> cultural)	2	3,4

7. Gestão	2	3,4
8. Outros	3	6,8

Tabela 1 - Motivos do desligamento voluntário
 Fonte: Elaboração própria.

Pela Tabela 1, é possível perceber que dentre as opções apresentadas, o motivo majoritário de desligamentos é por oportunidade de posição mais atrativas em outras empresas. Nota-se que o próximo tópico mais votado já se encontra em número bem abaixo, com apenas 5 votos comparados aos 36 do motivo “oportunidade”, que é o desgaste emocional.

A partir das respostas apresentadas no campo “outros”, em que era possível escrever outro motivo em um campo aberto, foram apresentadas duas respostas que independem da instituição, com caráter voltado a decisões pessoais: *“Intercâmbio Internacional”* (R80); *“Pedi demissão pois ia me mudar de cidade para ingressar na Universidade”* (R8). Além de uma resposta que se relaciona com a instituição: *“todas as opções anteriores apresentadas”* (R68).

É possível notar o que foi apresentado mais acima no referencial teórico, o que Mosley (2007) apresentou com o *“war for talent”* ou guerra de talentos, com as empresas buscando atrair para a sua rede os melhores talentos, a fim de sobreviver no mercado.

Quando questionados sobre a possibilidade da empresa onde ocorreu o desligamento ter feito algo para que essa decisão não fosse tomada, 40 pessoas dos respondentes sinalizaram que sim, a empresa poderia ter evitado esse desligamento voluntário caso tivesse agido antes, e 19 pessoas colocaram que não teria nada que a empresa pudesse fazer previamente.

Dos motivos relevantes para a retenção dos profissionais, vale destacar da amostra coletada, algumas opiniões que apareceram com maior frequência nos resultados estão apontados no Quadro 2:

Questões abertas	Respostas
Motivos	Principais comentários
Sobre salário e benefícios	<p>“Sim. Senti falta de ofertas melhores e de uma tentativa de me reter, mesmo eles lamentando a minha saída.” (R62);</p> <p>“Sim, uma política de cargos e remuneração mais competitiva com o mercado, já que se tratava de uma empresa de grande porte multinacional. [...]” (R20);</p> <p>“[...] ter levado em consideração sugestões de melhoria e também melhor salário e benefícios.” (R78).</p>
Sobre reconhecimento	<p>“Com certeza a empresa poderia ter criado oportunidades de crescimento e desenvolvimento antes!” (R27);</p> <p>“[...] Em ambos os processos em que eu me demiti, foi por me sentir subestimada pela empresa e ficar muito tempo estagnada no mesmo cargo.” (R61);</p> <p>“Sim, me dado a oportunidade de crescer quando estava pronta para isso” (R85);</p> <p>“Sim, ter reconhecido o meu trabalho realizado ao longo dos anos [...]” (R41).</p>
Investimento profissional nos funcionários	<p>“Acredito que a empresa poderia ter orientado e treinado melhor quanto as questões críticas e situações desconfortáveis que poderíamos enfrentar no dia a dia. Digo isso porque trabalhei em uma empresa de cobrança e muita das vezes tínhamos que passar por si” (R40);</p> <p>“[...] potencialização do crescimento profissional (cursos, treinamento, etc)” (R21);</p> <p>“Sim. Incentivado o aprendizado de outro idioma, oferecendo subsídios e/ou exposição internacional.” (R80).</p>
Gestão	<p>“Sim, na época ocupava a vaga de estagiária e já fazia um tempinho que estava lá.. fazia função de trabalho de pessoal efetivo, mas não era efetivada. E a gestão sempre fazia críticas ao grupos, tinha líderes que chamava a atenção na frente de outras pessoas” (R46);</p> <p>“Sim. Minha gestão poderia estar mais atenta aos pontos de melhoria que eu trazia da área.” (R75);</p> <p>“Sim, poderia oferecer um melhor ambiente de trabalho, sendo mais colaborativo e com menos micro gestão, ter levado em consideração sugestões de melhoria [...]” (R78).</p>
Ambientes de trabalho mais seguros	<p>“Ter dado mais suporte no momento em que mais precisei no caso de burnout, onde nada foi feito para eu me recuperar.” (R65);</p> <p>“Sim, poderia ter dado espaço mais seguro.” (R58).</p>

Quadro 2 – Síntese dos dados qualitativos da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Já dentro das 19 respostas que sinalizaram que nada faria os respondentes mudarem de ideia perante a decisão de desligamento, duas pessoas citaram motivos relacionados a *fit* cultural: “Não, pois era o ambiente da empresa que não estava alinhado com meus valores.” (R70); e “Não. Pois a cultura em si era bastante negativa, não me arrependi.” (R63).

Na análise integrada dos fatores relevantes para a retenção dos profissionais realizadas com a presente amostra, é possível notar a presença das dimensões apresentadas por Ambler e Barrow (1996) e Berthon, Ewing e Hah (2005) para o EB, citadas na Revisão de Literatura da presente pesquisa. O maior número dos relatos mostra que essa pessoa não precisaria ter saído da instituição, e que essa saída poderia ter sido evitada com determinadas medidas, mostrando a

necessidade da empresa em buscar sempre alinhamento com as expectativas do seu pessoal, sejam elas sobre salários, benefícios, gestão, reconhecimento e carreira, etc.

4.1.2. Condução das etapas do desligamento involuntário

Sobre o momento do desligamento, dentre as etapas listadas o respondente teve a opção de selecionar mais de uma alternativa. Diante das respostas para desligamento involuntário (n=26), chegou-se aos seguintes resultados, conforme Tabela 2.

Etapas do desligamento involuntário	N=26	%
1. Comunicação pessoal e individual informando que o desligamento ocorreria (Comunicação pessoal)	20	69%
2. Deixaram se despedir (Permitiu despedida)	16	55,2%
3. Reunião para explicação clara do motivo do desligamento (Justificativa do motivo)	13	44,8%
4. Esclarecimento sobre o motivo do desligamento de forma clara e humana (Esclarecimentos)	13	44,8%
5. Clareza nos próximos passos do processo burocrático de demissão (Informações burocráticas)	13	44,8%
6. Reconhecimento da trajetória dentro da empresa (Reconhecimento)	11	37,9%
7. Entrevista de desligamento	5	17,2%
8. Oferecimento de suporte para você e a sua família (auxílio para recolocação, indicação para outra organização, serviço de outplacement, etc.) (Suporte)	4	13,8%
8. Existência de programa de ex-colaboradores (Assistência)	0	0%

Tabela 2 - Etapas do desligamento

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 2, conforme exposto por Freitas (2006, p. 103), as demissões, por mais que sejam “fatos corriqueiros” no dia-a-dia das organizações, da mesma forma que são as admissões, esse não é um assunto que se fala com tranquilidade e transparência, já que um processo de demissão é sempre doloroso para o demitido, para o demissor e, de forma mais ampla, também para a sociedade.

Por isso, apesar de muitas empresas não darem a devida atenção a essa questão, a forma como o desligamento ocorre, quais etapas a empresa realiza é muito importante, pois as sequelas dos processos demissionais podem repercutir na empresa mesmo após o desligamento ter sido efetivado. As consequências podem ser internas e externas, afetando a imagem da empresa.

Pode-se observar, dentre o resultado obtido através da amostra, que a etapa mais apontada entre os respondentes foi comunicação pessoal e individual informando que o desligamento ocorreria, esse resultado se deu pelo fato de ser uma etapa básica e necessária após a decisão do desligamento, uma vez que o colaborador precisa ser comunicado da dispensa. A comunicação, nesse processo, tem função legitimadora, sendo um dos pilares para a estruturação do processo de demissão (PLIOPAS; TONELLI, 2007a).

Já as etapas menos apontadas foram a entrevista de desligamento e oferecimento de suporte para você e a sua família, já a etapa de existência de programa de ex-colaboradores não foi apontada por nenhum dos 26 respondentes, ou seja, é uma questão que não é considerada pela maioria das organizações.

Todas as etapas são muito importantes e deveriam ser seguidas pelas organizações, pois é a última imagem que o colaborador terá da empresa, através de uma entrevista de desligamento é possível obter feedbacks sobre a atuação da organização, no programa de ex-colaborador e suporte a empresa pode contribuir para que os danos causados pela demissão sejam menores, essa ação conforme Caldas (2000a, p. 185), de “natureza moral”, uma vez que não elimina o sofrimento e a perda, mas pode “amainar os seus efeitos”.

Ainda que muitas empresas restrinjam-se a compensar os funcionários como forma de não sofrer penalidades legais, há empresas que entendem que a ampliação da assistência reflete-se não apenas em maior conforto e segurança aos desligados e reconhecimento aos serviços prestados, mas também têm impacto sobre os remanescentes, melhorando o clima organizacional (CALDAS, 2000b.).

Outra abordagem realizada no questionário, foi se o processo de desligamento foi bem conduzido, em 17 (67,7%) respondentes consideraram satisfeitos com a forma que o processo de desligamento ocorreu, contra 9 (32,3%) insatisfeitos, ou seja, não consideraram como bem conduzido.

A partir das respostas na opção “não foi bem conduzido” (n=9), foi solicitado explicar o motivo em um campo aberto, conforme apresentado no quadro 3.

Respostas
Principais comentários
<i>“Poderiam ter deixado claro o motivo do desligamento e meu chefe conversado diretamente comigo.” (R12);</i>

“Não me deram a oportunidade necessária nem auxílio adequado para a realização das minhas tarefas, líderes mal treinados e totalmente despreparados para a função.” (R26);

“RH chegou no local de trabalho, me chamou para uma sala e fez o desligamento, não explicando o motivo, apenas pediu para eu pegar minhas coisas e sair do local.” (R31);

“Por não ser verdade a alegação do empregador.” (R43);

“Não foi bem conduzido, pois não recebi nenhuma justificativa do motivo de estar sendo desligada.” (R47);

“Comunicação e Organização.” (R51);

“Acredito que poderiam ter me dito em um dia que eu teria tempo para me despedir e processar no psicológico.” (R54);

“Explicação sobre processos burocráticos e próximos passos + entrevista de desligamento para eu avaliasse a minha experiência.” (R77);

Quadro 3 – Síntese dos dados qualitativos da pesquisa.
Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar que os entrevistados insatisfeitos com a forma que foi conduzida o desligamento, está atrelado com o descumprimento das etapas do processo de demissão, dentre elas a mais citada foi a falta de explicação e esclarecimentos do motivo do desligamento, também foram citadas a falta de oportunidade para despedida, ausência de entrevista de desligamento e melhor explicação dos processos burocráticos.

A forma como o desligamento é conduzido não impacta diretamente no profissional desligado e indiretamente nos remanescentes, ou seja, os que permanecem no trabalho. Desta forma, “a empresa deve estar atenta aqueles funcionários que continuam, pois a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado, e conseqüentemente, a eficácia organizacional” (MELO, 2008, p. 4).

4.1.3. Impactos do processo demissional involuntário para as pessoas

Um fator muito importante a ser considerado é identificar os efeitos causados pela demissão, desta forma, foi listada algumas opções para que os entrevistados apontassem se a demissão causou algum efeito negativo ou não, sendo possível selecionar mais de uma opção. Com a amostra coleta (n=26), obteve-se o resultado apresentado na figura 1:

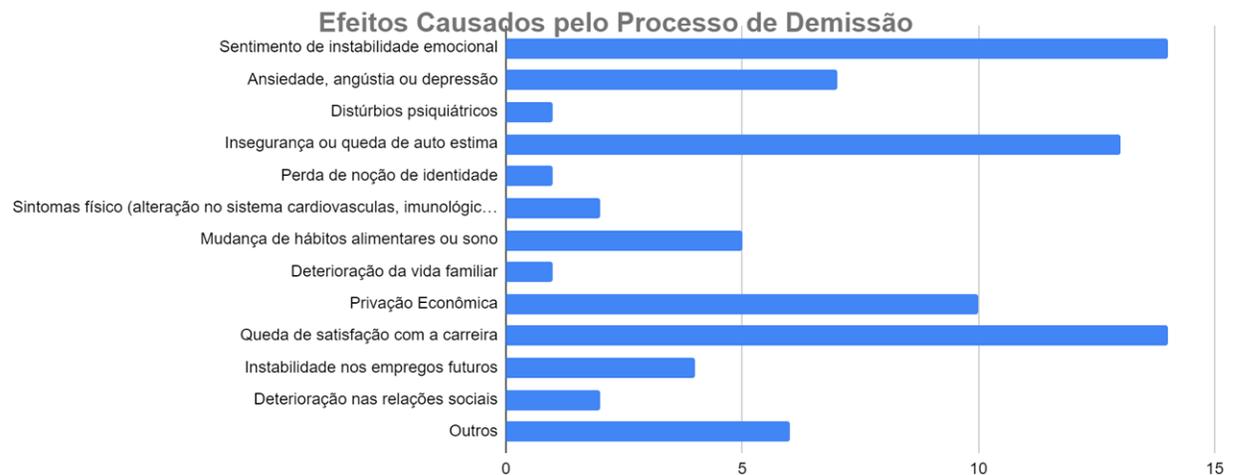


Figura 1: Efeitos causados pelo processo de demissão (n=26)

Fonte: Elaboração própria.

Alguns efeitos foram apontados mais vezes pelos entrevistados do que outros, como o sentimento de instabilidade emocional; ansiedade, angústia ou depressão; insegurança ou queda de autoestima; privação econômica; e queda de satisfação com a carreira. Os outros efeitos, foram apontados com uma frequência menor.

No campo outros, era possível inserir outros efeitos que não estavam dentre as opções listadas, obteve-se como respostas: dois entrevistados consideraram que não sofreram nenhum efeito com o desligamento; um disse que ficou com sentimento de injustiça; outro destacou a frustração que sentiu ao ser desligado; outro disse “ter cuidado em acreditar nas pessoas”; e uma respondente alegou que já estava preparada emocionalmente, pois foi comunicada com antecedência.

O impacto da demissão na vida do profissional tem uma relevância muito alta, pois o trabalho muitas vezes ocupa uma dimensão central na vida da pessoa, com grande significado, pode estar atrelado à construção da sua identidade e considerar o trabalho como um casamento ou família, e a perda do emprego proporciona também a perda dessa identidade e das relações. Segundo Melo (2008, p.5) afirma que “quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as consequências de perdê-lo”.

4.2. O *Employer Branding* nas organizações

4.2.1. Percepção sobre o *Employer Branding* nos desligamentos voluntários

Sobre as questões abordando o EB da empresa, de 59 respondentes, 33 pessoas (55,9%) demonstraram achar compatibilidade entre a empresa apresentada no momento da contratação e a empresa deixada no momento da demissão. As respostas coletadas que demonstraram insatisfação e incompatibilidade com o *fit* cultural da empresa, 26 pessoas (44,1%) puderam discorrer em uma questão aberta sobre os motivos dessa insatisfação, segue resultados que foram analisados:

Com as respostas da amostra, identificam-se alguns dos principais motivos da insatisfação com o *fit* cultural que foi apresentado pelas 26 pessoas estão descritos na Quadro 4:

Motivos	N=26	Principais comentários
Rotina	3	“Acreditei que fosse mais dinâmica. Mas pelo contrário, a rotina era sempre a mesma e me faltou mais informações reais [...]” (R7); “[...] escopo da vaga foi bastante diferente [...]” (R22).
Desalinhamento Cultural	7	“o ambiente no setor era extremamente hostil, totalmente contrário ao que era pregado na admissão.” (R21); “A cultura foi muito bem vendida mas muito diferente no dia a dia” (R2); “a empresa tinha um ambiente extremamente agressivo ao contrário do que foi falado no processo seletivo” (R3).
Gestão	6	“A empresa vendia “união” mas na verdade os gestores não sabiam direito como era o processo de trabalho dos liderados, não tinha noção do desenvolvimento do trabalho” (R1); “[...] A empresa em questão não me dava abertura para trabalhar e interferia diretamente nas minhas entregas. Sem falar que o líder ficava marcando calls para saber sobre as “fofocas” que rolavam.” (R8); “Gestão desestruturada.” (R17).
Crescimento profissional e Benefícios	8	“Promessas de carreira, abertura e possibilidade de realização de projetos [...]. Era uma fachada.” (R24); “Foi prometido uma equipe estruturada e desenvolvimento de carreira [...]” (R16).
Caráter pessoal	2	“Foi mais ou menos, pois ao decorrer do trabalho fui percebendo que a empresa negligenciava diversos comportamentos racistas, com assédio e machistas.” (R15); “Não visava o lado humano dos funcionários, sendo uma empresa dirigida por uma instituição religiosa.” (R20).

Quadro 4 - Motivos insatisfação/incompatibilidade com o *fit* cultural

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o quadro apresentado acima, essa questão demonstra-se relevante quando estamos falando sobre a percepção dos profissionais em processos de desligamento para o EB da empresa, aqui existe a questão sobre o sentimento que a empresa acaba causando nesses profissionais, e como essa empresa será relatada e apresentada por esse ex-colaborador em outras situações. Esse tipo de relato pode “manchar” a imagem da empresa em diversos cenários, por isso a necessidade e cuidado que a empresa deve demonstrar com as suas pessoas, não somente no momento de contratação, mas ao decorrer do período em que essa pessoa permanece na instituição como funcionário.

4.2.2. Percepção sobre o *Employer Branding* nos desligamentos involuntários

Assim como no desligamento voluntário, no desligamento involuntário também teve-se como objetivo analisar as percepções dos 26 respondentes, dentro da amostra coletada, referente ao EB no momento da admissão e o período em que permaneceu na organização.

Dentre as respostas obtidas (N=26), 17 pessoas (67,7%), apontaram que o tipo de empresa que foi “vendida” no momento da contratação foi de fato empresa que trabalhou até o momento do desligamento, já para 9 respondentes (32,3%), não, apontaram problemas relacionados a cultura, marca empregadora, crescimento profissional e benefícios, tipos de gestão e outros. Obteve-se os resultados apresentados no quadro 5, com a questão aberta sobre em quais aspectos os respondentes consideravam que a empresa estava desalinhada no momento da admissão até o momento do seu desligamento:

Motivos	N=9	Principais comentários
Desalinhamento cultural	2	<p>“Me foi vendida uma empresa que estava mudando a sua cultura para ser mais humana, mais diversa e que oferecia meritocracia. O que encontrei foi como isso era vendido para fora e não na vivência dos colaboradores [...]” (R79);</p> <p>“Fortalezas e coerência no clima organizacional/cultura da empresa, na verdade era um ambiente que estimulava a alta competitividade entre os funcionários e foco extremo em resultados e entregas a todo custo, o que resultava em sobrecarga de trabalho e casos de burnout.” (R73);</p>
Gestão	1	<p>“Tipo de gestão não correspondia com o esperado.” (R25);</p>
Crescimento profissional e benefícios	2	<p>“Plano de carreira não existia apenas amigos e puxa saco eram promovidos.” (R51);</p> <p>“Motivação dos empregados.” (R3);</p>

Marca empregadora	3	<p>“Não, no momento da admissão o atendimento foi muito diferente do momento do desligamento... pode se comparar com o atendimento de uma loja, que quando você vai comprar o produto o vendedor é todo atencioso com você, caso que não ocorre caso você retorne apenas para trocar o produto [...]” (R47);</p> <p>“Fui tratado como um número apenas onde esse número não servia mais para empresa, eles simplesmente trocaram o número entendem.” (R26);</p> <p>“Quando você é contratado você faz tudo pela empresa e eles te usam, depois na hora que é para te valorizem te descartam como se você não prestasse mais.” (R43);</p>
Outros	1	<p>“Falta de organização na parte financeira e sem dedicação ao resolver problemas dos clientes.” (R33).</p>

Quadro 5 - Motivos insatisfação/incompatibilidade da organização

Fonte: Elaboração própria.

Assim como no desligamento voluntário que os entrevistados relataram o seu descontentamento com EB da organização, não foi diferente no desligamento involuntário, em que problemas com a empresa, sendo o motivo a marca empregadora foi o mais citado, a consequência disso é o *marketing* negativo que a empresa pode sofrer e a sua imagem ser afetada.

4.2.3. Aspectos de bem-estar e qualidade de vida no trabalho

No aspecto de bem-estar e motivação no ambiente de trabalho, os respondentes puderam selecionar mais de uma opção, e o resultado obtido com a amostra coletada (n=85), está representado pela figura 2 a seguir:

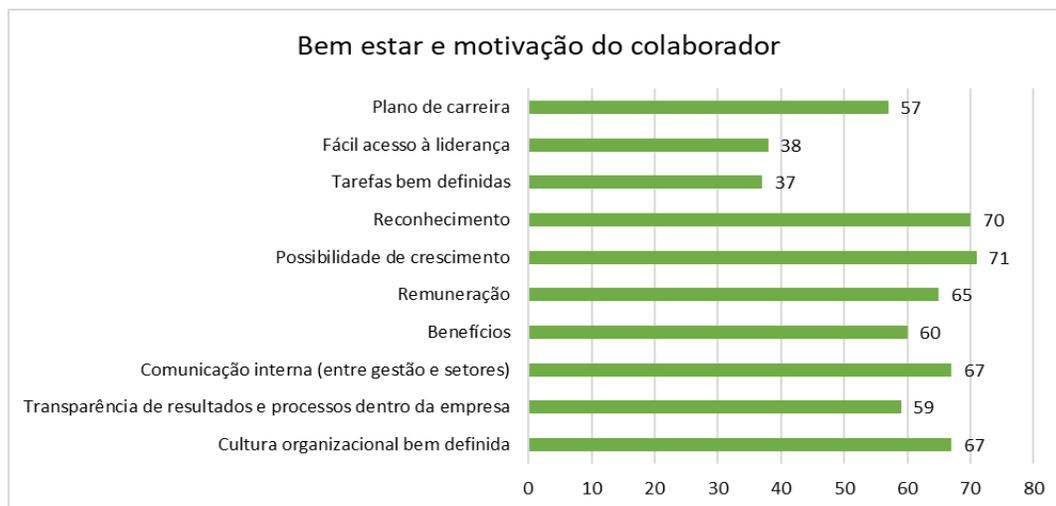


Figura 2: Aspectos de Bem Estar e Motivação (n=85)

Fonte: Elaboração própria.

Nessa questão era possível selecionar mais de uma opção de resposta, para dar liberdade de escolher mais de um aspecto relevante para o indivíduo. A média de respostas selecionadas por respondente foi 6.

Das opções listadas, várias foram bastante apontadas pelos entrevistados, as que mais se destacaram foram possibilidade de crescimento, e reconhecimento, com o número de respostas de 71 e 70 respectivamente, ou seja, dos 85 entrevistados cerca de 83% considerou como importante esta opção para o bem estar e motivação no trabalho, seguido pela comunicação interna e cultura organizacional bem definida, com cerca de 79% das pessoas considerando como ponto indispensável para o bem estar. Depois vieram a remuneração com 76%, e os benefícios com 71%, que constituem papel muito importante no pacote de remuneração, por serem, indiretamente, uma forma de remuneração, pois agrega no montante recebido pelo colaborador, para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82), “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Transparência nos resultados aparece com 70%, e plano de carreira com 67%. Os únicos tópicos que foram selecionados por menos da metade das pessoas entrevistadas foram fácil acesso a liderança e tarefas bem definidas, ambos com 44% das respostas.

Muitos aspectos tiveram relevância do ponto de vista do respondente, e aqui pode-se levar em consideração estudos que mostram a necessidade cada vez maior de qualidade de vida no trabalho, tendo em vista a quantia de horas despendidas por dia com os empregos, passa-se a ter um olhar mais cuidadoso com a qualidade em que as empresas oferecem para que os seus funcionários tenham uma melhor qualidade de vida. Trata-se da busca da humanização do trabalho (MENDES E DIAS, 1991 *apud* LACAZ, 2000).

5. CONCLUSÃO

O trabalho, por vezes, têm um valor muito maior para o indivíduo do que apenas monetário, é o local em que se estabelece relações com outros indivíduos, cria a sua identidade, tem o sentimento de pertencer, uma vez que contribui bastante dedicando o seu tempo e habilidades para o crescimento da organização e muitas vezes considera o trabalho como sendo a sua segunda casa, a sua segunda família. O rompimento desse vínculo, seja por insatisfação de ambas as partes, se não conduzida de maneira adequada pode gerar prejuízos não apenas para o indivíduo, mas também

para a organização e a sua imagem, denominado *Employer e Branding*, que busca atrair e reter talentos.

Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo analisar o quanto um processo demissional pode afetar a vida de uma pessoa e o employer branding de uma empresa. Sendo assim, foram verificadas em diversos pontos da pesquisa realizadas momentos de insatisfação da pessoa demitida com a instituição, seja em demissões voluntárias ou involuntárias. No desligamento voluntário o ponto que mais deixou a desejar, foi o fato da empresa não fazer nenhum esforço para manter o profissional que estava solicitando a dispensa, ou seja, reter o talento e no desligamento involuntário a falta de planejamento para uma demissão ficou nítida, onde algumas organizações não justificam nem o motivo de tal decisão, o profissional é surpreendido, uma vez que não recebeu orientações previamente.

Esse tipo de insatisfação dos diversos tipos foi demonstrada em todos os pontos do questionário, mostrando que a falta de preparo das instituições nos momentos de demissão é comum. O que muito se vê em assuntos falados da atualidade, é o uso do EB para a captação de talentos, porém pouco se escuta sobre o pós, e o momento de ruptura entre pessoa e empresa, e o papel da empresa na vida dessa pessoa durante esse processo. Na pesquisa também foi possível notar a presença de diversas respostas (dentro as demissões voluntárias) de possíveis retenções de talentos, atitudes que evitariam a rotatividade, não apenas relacionadas a salários e benefícios mas em outros fatores também, como: desalinhamento cultural, problemas relacionados à gestão e principalmente falta de crescimento e reconhecimento profissional, sendo esse o fator principal pela decisão do profissional em deixar a organização, para ir em busca de uma oportunidade mais atrativa.

Durante a realização desse trabalho concluiu-se que o processo demissional é um processo que necessita de um olhar cauteloso tanto quanto o processo de contratação, o EB não pode se restringir a uma propaganda inicial, mas um processo contínuo que segue desde o primeiro ao último dia do funcionário na instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PONTELO, J.; CRUZ L. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Brasília: SENAC, 2006.
- JOSKO, J. M. B. **Gestão de pessoas em tecnologia da informação** – uma visão perspectiva das abordagens. 103p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação Universidade de Campinas (UNICAMP) - Instituto de Computação, 2004.
- SCHIRATO, M.^a R. **O Feitiço das organizações**. Sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo**. São Paulo: atlas, 2000.
- CALDAS, Miguel P. **Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo!** Revista de administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, p. 29-41, 2000.
- SILVA, J.R. & VERGARA, S.C. **Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos**. ENANPAD, Salvador, 2002.
- MOSLEY, Richard. **Customer experience, organisational culture and the employerbrand**. Brad Management. v. 15, n. 2, 2007, p. 123-134.
- AMBLER, T.; BARROW, S. **The employerbrand**. *Journal of Brand Management*, v. 4, 1996, pp. 185-206.
- BERTHON, P., EWING M.J. & HAH L.L. (2005). **Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding**, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- MINCHINGTON, B. & ESTIS, R. (2009). Ullivan, J. (2009). **Are You Prepared for Turnover Rates to Double?** (Part I of 2 Part series).
- BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004). *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- MANDHANYA, Y. & MAITRI, S. (2010). **Employer branding: A tool for talent management**. *Global Management Review*, 4(2), 43-48
- EWING, M.J.; PITT, L.F.; DE BUSSY, N.M. e BERTHON, P. (2002). **Employment Branding in the Knowledge Economy**. *International Journal of Advertising*, 21(1). 3-22;
- DAVIES G, (2008). **Employer branding and its influence on managers**, *Journal of Marketing*, 42 (5/6): 667-681.
- ARIFFIN, H.F. (2008). **A study of relationship between employer branding, employer attraction and employee productivity in the Malaysian hotel industry**. *International Colloquium on Asian Business (ICAB)*. Bangkok, Thailand
- CHIAVENATO, I. (1999) **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.
- TAYLOR, S. (2010). **Resourcing and Talent Management**. (5.^aed). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. *Como elaborar*

- projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica**: em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**: olhares pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.
- Bezerra, A. S. (2011). Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa. Monografia: Picos-PI: Universidade Federal do Piauí.
- Borges, M. (4 de Novembro de 2011). Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de Gestão empresarial? Obtido de http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2784.pdf
- Chiavenato, I. (1989). Recursos Humanos na Empresa- Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Price, J.L (1977). The study of turnover. (1.^a ed) Iowa State University Press, IA. 10- 25.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–639.
- John, S. (2000). Job-to-job turnover and job to-non- employment movement. *Personnel Rev.* 31(6), 710-721.
- RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Silva, D. & Simon, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos do CERU*, 2(16), 11-27
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica. 3^a edição. São Paulo, 2007.
- JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A. rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Hórus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2017.
- PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGGeT**, v. 20, 2013.
- ISÁ SEZÕES, Carlos Miguel. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso**. 2018. Tese de Doutorado.
- BANCALEIRO, José. Employer Branding. **Stanton Chase**, 2011.
- DREHMER, Simoni; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. ANÁLISE DO PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE PESSOAL SOB A PERCEPÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS REMANESCENTES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO VALE DO PARANHANA/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 10, p. 232-252, 2019.
- CARIOCA, Jacinta Maria Grangeiro et al. Análise do Processo de Demissão de Pessoal sob a Percepção de Gestores e Remanescentes. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 2, p. 34, 2017.
- PINHEIRO, Letícia Ribeiro Souto; MONTEIRO, Janine Kieling. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 10, n. 2, p. 35-45, 2007.
- OLTRAMARI, Andrea Poletto; CÓRDOVA, Rosana; TONELLI, Maria José. Trabalhador-

consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 750-764, 2019.

DA SILVA, Isabela Martins; UBEDA, Cristina Lourenço. A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ONLINE DE EMPLOYER BRANDING PARA BUSCAR E RETER PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO. In: **Congresso de Administração do Sul de Mato Grosso-2020**. 2021.

DE SOUZA, Rogerio Teixeira; VIEIRA-ALMIR, Almir Martins; DA SILVA, Rodrigo Cunha. Estratégias de Enfrentamento de Transição de Carreira Interprofissão: Um Estudo com Profissionais de Meia-idade do Mercado Corporativo após a Demissão.

PURUSOTTAMA, Ambara; ARDIANTO, Ari. The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, v. 17, n. 1, p. 118-126, 2019.

AIMAN-SMITH, Lynda; BAUER, Talya N.; CABLE, Daniel M. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. **Journal of Business and psychology**, v. 16, n. 2, p. 219-237, 2001.

BACKHAUS, Kristin B.; STONE, Brett A.; HEINER, Karl. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. **Business & Society**, v. 41, n. 3, p. 292-318, 2002.

LIEVENS, Filip; SLAUGHTER, Jerel E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, p. 407-440, 2016.

SCHERER, Laura Alves et al. Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva organizacional. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 41, 2017.

VACLAVIK, MARCIA CRISTIANE et al. Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 41, 2017.

TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luísa Villares da Silva Vieira; FONSECA, Priscila Da Costa. **Doces práticas para matar: o papel de Recursos Humanos em downsizing e demissão**. 2008.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

SCHERER, Laura Alves et al. Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva organizacional. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 41, 2017.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

TONELLI, Maria José. Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 103-108, 2000.

BARBOSA, Tainã Marques; DOS SANTOS VIEIRA, Naldeir; DA SILVEIRA CAMPOS, Daniela Cristina. Consequências dos Programas de Demissão Voluntária-Pdv: um Estudo de Caso na Cemig. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.