



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 18

MARIA VERÔNICA BEZERRA FERREIRA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

DEMISSÕES ARBITRÁRIAS

Maria Verônica Bezerra Ferreira

Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade de Natal- FAL, Natal/RN, Brasil.

MBA EM Gestão estratégica de Pessoas pela UNIRN.

Natal/RN, Brasil.

Natal/RN

2013

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. O CONTEXTO.....	3
3. AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO	5
4. A CRISE COM A PROBLEMÁTICA DAS DEMISSÕES.....	6
1º Caso	6
2º Caso:	6
3º Caso:	8
5. NOTAS DE ENSINO	9
Fonte de dados	9
Sugestões para discussão do caso.....	9
Objetivos Educacionais.....	10
Alternativas para Análise do Caso	10
Questões para discussão.....	11
Alternativas de Ação	12
REFERÊNCIAS.....	13

1. INTRODUÇÃO

A Empresa Educar e Evangelizar LTDA, fundada em março de 1903, foi um dos primeiros educandários dedicados à educação da juventude masculina natalense, onde funcionava o Colégio em regime de internato e externato. No ano de 1929, devido à falta de espaço para uma população escolar que crescia em ritmo acelerado, fazia-se necessário um novo local que satisfizesse melhor a demanda.

Em 1936, foi iniciada a construção do novo prédio, que foi inaugurado no ano de 1939, o qual dispõe de maior número de salas de aula e amplo espaço para esporte e lazer, com uma grande área verde.

Atualmente o Colégio atende 2.380 alunos, entre os segmentos do Maternal III ao 3º ano do Ensino Médio, contando com a parceria de 275 colaboradores.

Dentro do quadro funcional, foi contratada em junho de 2006, para o setor de recursos humanos, Diana Santos, para exercer a função de Analista de Recursos Humanos. Funcionária esta, com uma vasta experiência na área de gestão de pessoas e contabilidade, em diversos segmentos do mercado de trabalho.

Ao assumir o setor, Diana deparou-se com o seguinte quadro: demissões inadequadas, desrespeitando a legislação trabalhista. Em dezembro de 2012, a situação ficou ainda mais crítica com a demissão de 40 colaboradores, entre os quais, alguns detentores de estabilidade provisória, ou seja, cipeiros, dirigente sindical, licenças ocasionadas por acidente de trabalho e licença maternidade.

Diante deste cenário, Diana, conhecedora da legislação trabalhista vigente,, sentia-se na obrigação de traçar um plano de imediato para ser apresentado à direção da empresa, para evitar o passivo trabalhista, com essas demissões arbitrárias, devido à gestão e à política de RH, atualmente praticadas pela direção da empresa, que se encontra totalmente em desacordo com a legislação trabalhista e previdenciária vigente, o que dificulta ainda mais o trabalho a ser realizado.

2. O CONTEXTO

Em janeiro de 2007, a instituição passou a ser dirigida por nova direção, sendo composta por um colegiado administrativo de três diretores: Diretor Geral,

Diretor Administrativo e um Diretor Pedagógico, embora essa direção não possuam nenhum conhecimento de gestão, muito menos de gestão escolar, o que é fundamental numa organização para atender as demandas dos clientes internos e externos.

O Diretor Geral, na pessoa do Sr. Geraldo Bastos, tinha uma meta a cumprir naquela instituição: praticar ações para rever todas as sistemáticas dos números negativos entregues pela contabilidade e ainda uma análise crítica de um relatório, apresentado pelos auditores contratados pela sede geral daquela instituição de ensino.

A instituição estava numa crise financeira insustentável, passando por muitas dificuldades para se manter diante da comunidade educativa natalense. Uma inquietação estava expressamente estampada no semblante de cada um dos seus gestores... Alguma coisa tinha que ser feita de imediato, para alavancar e atrair novos clientes para aumentar as parcerias junto ao mercado de trabalho que não para de crescer. Logo de imediato, foram convocados para uma reunião de conselho Diretor todos os integrantes da diretoria da entidade, além destes: o contador, o administrador financeiro e o presidente geral da instituição de ensino.

Inicialmente foram apresentados a todos, os relatórios com os números negativos dos últimos 05 anos; depois de longas propostas e conversas entre todo o colegiado, uma decisão foi tomada por todos: a proposição e apresentação de um plano alternativo para tentar suprir todas as necessidades atuais apresentadas. Com o conhecimento dos impactos de toda a problemática da instituição, uma questão de partida para discussão em plenário poderia ser:

1. Enxugar em 40% a folha de pagamento - (pessoal e encargos).
2. Controlar o investimento no acervo da biblioteca por 12 meses.
3. Não investir no capital humano - (cursos e estágios);
4. Não distribuir resultados: bonificações, participações ou parcelas do faturamento anual, sob qualquer forma e pretexto.

Deve-se ressaltar que o fato de terem sido apresentadas as metas a serem cumpridas no determinado espaço de tempo, as discussões e os entraves com o atual Diretor Geral, Sr. Geraldo, eram marcados diariamente por colaboradores daquela organização; se por um lado, através das políticas de gestão de pessoas, o

conselho diretor definiu as metas a serem cumpridas, por outro lado, os funcionários sem nenhum conhecimento do que estava por vir, confundiam-se ainda mais em suas tarefas diárias, questionando-se entre eles o que estava acontecendo na empresa... Devido à vasta cobrança pelo novo conselho diretor da entidade.

3. AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO

Sr. Geraldo, sem nenhum conhecimento das leis trabalhistas, nem se preocupou em examinar a legislação vigente, que estabelece todas as definições e condições para atender todas as demandas da instituição. Preocupou-se apenas em cumprir as metas estabelecidas, começando pelas demissões naquele mesmo ano em que assumiu, (dezembro de 2007); pensando de forma voluntária, demitiu naquele ano 15 colaboradores, entre eles: docentes, técnicos e apoio, sem se preocupar com os resultados que isso poderia implicar financeiramente.

A opção pelo aprofundamento nas demissões começou a evoluir a cada final de ano, iniciando-se por aqueles colaboradores que tinha mais tempo de serviço na instituição; essa ação estaria voltada totalmente para atender os interesses privados sem nenhuma preocupação no passivo trabalhista. Naquele momento o Sr. Geraldo não fazia nenhum questionamento a si mesmo sobre sua capacidade de diretor-administrador, começava a acreditar que estava no caminho certo em ter aceitado o grande desafio para erguer a instituição educativa, pois sempre achou que daria conta de praticar tais ações sem descrição de erros.

Estava tão confiante e determinado, que solicitou ao setor de recursos humanos que fizesse um levantamento durante os 06 (seis) últimos anos, um relatório completo com todos os dados dos colaboradores que estavam afastados da empresa, os colaboradores que estavam em gozo de licenças (gestante, acidente de trabalho e por doença), os detentores de estabilidade provisória, os estagiários e ainda os menores aprendizes.

De posse do relatório com todas as descrições solicitadas, Sr. Geraldo alinhava ainda melhor seus pensamentos e o cumprimento de suas metas.

4. A CRISE COM A PROBLEMÁTICA DAS DEMISSÕES

1º Caso

Senhor João Bosco, funcionário daquela instituição desde o ano de 1990, exercia sua função de docente, com dedicação e carinho aos seus alunos. Com o passar dos anos, sua saúde fragilizada teve um início de distúrbio emocional, deixando-o afastado de suas tarefas por um período inicial de noventa (90) dias. Com a avaliação da perícia da Previdência Social, chegou-se a uma conclusão de que a doença era ocasionada pelo trabalho, determinando, assim, sua Incapacidade laborativa, ou seja, acidente de trabalho.

Após os noventa dias, voltando à Previdência Social, foi prorrogado mais um prazo de afastamento por um período ainda maior, ou seja, de um ano, para continuação do seu tratamento emocional.

Terminado todo esse tempo, o senhor João Bosco retornou à instituição, com o ASO (atestado de retorno ao trabalho) apto a trabalhar, para ser entregue na direção da empresa. Na oportunidade do documento entregue, foi surpreendido pelo o senhor Diretor, que afirmava estar ele desligado daquela empresa.

Naquele momento, o Sr. João Bosco não teve reações algumas de comentar ou argumentar aquela atitude do diretor, mesmo sendo conhecedor de que teria uma estabilidade provisória, após seu retorno por um período de um (01) ano, por se tratar de doença ocasionada pelo trabalho, conforme prevê a legislação previdenciária.

2º Caso:

Matilde Rosa trabalhava na organização havia cerca de 18 (dezoito) anos, quando contratada na época para a função de auxiliar de serviços gerais. Com o passar dos anos, à vontade de crescer naquela empresa, dedicou-se ainda mais, com zelo e responsabilidade para alcançar seus objetivos profissionais... Completando seus dez (10) anos de instituição, surgiu uma oportunidade de exercer

a função de Encarregada de pessoal de apoio e manutenção, e naquele mesmo ano foi convidada também a integrar o quadro de dirigente sindical daquela categoria.

Apesar do pouco estudo da D. Matilde, ela estava feliz e motivada por ter sido reconhecida na sua nova função, pois o desejo e a vontade de progredir era tão grande que não se negava a permanecer na instituição. Após sua jornada de trabalho, sempre com um olhar sensível cotidianamente aos seus subordinados, conquistou a confiança e a proximidade profissional e pessoal de todos, sem nenhuma desconfiança do que estava prestes a acontecer.

O Diretor senhor Geraldo, observando aquelas competências e virtudes de D. Matilde, despertou a vontade implacável de tirar o brilho dela. Como já era do seu conhecimento, o nome de D. Matilde presente no relatório, por se tratar de uma funcionária antiga e detentora de estabilidade provisória por cinco (05) anos, por fazer parte da direção do sindicato, tomou mais uma decisão precipitada, ou seja, significava naquele momento sua demissão daquela instituição de ensino.

Após a jornada do segundo expediente, D. Matilde recebera uma ligação do setor de recursos humanos, solicitando seu comparecimento, cujo objetivo maior dessa ligação seria o comunicado de sua dispensa.

Sem desconfianças e muito à vontade, apresentou-se naquele setor, onde foi surpreendida com a notícia de sua demissão. Com um sentimento de dor e tristeza estampado nos olhos, chegou a fazer uma única pergunta: Por que estou recebendo minhas contas ??? Aí meu Deus, e agora, Senhor ...

Inconformada com sua demissão, dirigiu-se até o sindicato da categoria, para tentar entender aquela situação, e na oportunidade foi orientada pelo Srº. presidente que acionasse a justiça do trabalho, para rever sua demissão, que foi considerada arbitrária, por ser dirigente sindical daquela categoria. D. Matilde, previamente sem nenhum conhecimento jurídico e totalmente leiga sobre a legislação trabalhista, sentia-se ainda mais desprovida de qualquer argumento. Naquele momento de dor e aflição, ela só pensava nos seus subordinados em como iriam ficar depois de tudo isso... O seu sentimento emocional aumentava cada minuto sem saber o que iria fazer para buscar os seus direitos.

O Sindicato, representante legal de toda a categoria dos funcionários das escolas da rede particular de ensino do estado do Rio Grande do Norte, sentiu-se na

obrigação de ampará-la naquele momento, dando apoio e orientação de como chegar a provocar a justiça trabalhista através do setor jurídico daquela entidade.

3º Caso:

Em dezembro de 2012, mais um funcionário da instituição, senhor Daniel Queiroz, foi também demitido arbitrariamente por aquela direção. O funcionário Daniel, que integrava o quadro funcional daquela entidade de ensino, havia cerca de nove (09) anos, e exercia suas atividades como analista da tecnologia da informação (TI). O mesmo era detentor de estabilidade provisória (CIPA), por ter sido o candidato mais votado nas eleições da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho no ano de 2011.

Em Setembro de 2012, Daniel apresentou um atestado médico de 15 dias, por estar em crise de hérnia discal, doença esta que se agravava mais ainda, depois que sua sala (local de trabalho) foi transferida para o segundo andar da instituição, somando-se 170 degraus para subida e descida diariamente...

Terminados os quinze dias de atestado, Daniel retornou ao médico de trabalho daquela instituição, com o qual constatou sua incapacidade para o trabalho, sendo encaminhado para o benefício da Previdência Social. Então, a perícia foi realizada, e chegaram a uma conclusão de que o Sr. Daniel permaneceria afastado por um período de mais de sessenta (60) dias.

Cumprindo todo o período de afastamento, Daniel se apresenta na instituição para dar continuidade às suas tarefas, junto ao setor de TI, onde foi avisado pelos colegas de que deveria dirigir-se à diretoria, antes de iniciar suas atividades. E assim o fez... Então, foi comunicado seu desligamento, com aviso prévio indenizado; surpreso com a notícia da sua demissão, com um olhar sensível e uma fala mansa, o colaborador Daniel ainda argumentou, junto ao diretor Sr. Geraldo, que era detentor de estabilidade provisória, alertando-o de que tal estabilidade terminaria em junho de 2013.

Então, Sr. Geraldo, sem respostas, apertou sua mão e finalizou desejando-lhe boa sorte na sua nova caminhada. Daniel, ainda totalmente perturbado com a informação que fazia a si mesmo quanto a sua demissão, saiu da sala sem despedidas...

Depois da homologação do seu termo rescisório, junto ao Sindicato, Daniel decidiu procurar um bom advogado trabalhista para reaver seus direitos, conforme a legislação trabalhista e a norma NR determinam.

O fato de ser uma entidade católica e uma entidade que tem na sua Missão a valorização da pessoa humana, estava sendo contrária a todos os seus princípios, gerando assim um descontentamento e um medo para todos os outros integrantes do quadro funcional, pois a incerteza a cada dia fazia parte dos pensamentos daqueles que ali ainda permaneciam.

Com tantas demissões arbitrárias acontecendo naquela instituição de ensino, ela foi sendo visualizada até pela clientela externa. Desse modo, há necessidade de a empresa começar a padronização dos processos organizacionais, incluindo a Direção e as práticas das políticas de gestão de pessoas.

5. NOTAS DE ENSINO

Fonte de dados

Os dados primários foram obtidos através de observação e de entrevistas realizadas com os colaboradores da instituição Educar e Evangelizar LTDA, bem como todo o conhecimento das informações inseridas e descritas pela coordenadora de recursos humanos da instituição; além disso, Diana demonstrou bastante interesse ficando muito à vontade para a liberdade desse estudo, cuja pesquisa foi realizada com ricas informações.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação nas turmas de graduação em Recursos Humanos, Administração e Direito ou pós-graduação em Gestão de Pessoas e Direito. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussões sobre as questões de gestão de pessoas nas organizações e seus impactos na administração sem gerar passivo trabalhista; b) leitura individual e

discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos Educacionais

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na empresa, por falta de conhecimento em gestão de pessoas e um planejamento bem desenvolvido para não causar impactos futuros. Pretende desenvolver nos alunos: a) Conhecimento com reflexões em gestão de pessoas; b) Reconhecimento da importância dos fatores psicológicos durante o processo demissional; c) Reconhecimento da interface das políticas de gestão de pessoas e ainda um longo expressivo conhecimento na legislação vigente; d) Busca de alternativas para a solução dos problemas existentes; e) Análise crítica das referências teóricas sobre o tema; f) Capacidade de estabelecer relação entre a teoria e a prática.

Alternativas para Análise do Caso

Para melhor compreensão dos impactos causados pela problemática das demissões arbitrárias no âmbito organizacional, pode-se começar a discussão do caso, abordando as peculiares dos colaboradores da empresa. Para uma maior e melhor compreensão de todo o ocorrido, faz-se necessário o conhecimento e entendimento da dimensão do valor que cada colaborador tem em cada organização.

De acordo com Mascarenhas (2008:3), as abordagens contingencial, universalista e cultural da gestão de pessoas, em que é sugerida “a necessidade de se repensar os modelos de gestão em termos da promoção do padrão de comportamento adequado às organizações, inseridas em cenários de competição que lhes impunham necessidades estruturais, estratégicas, gerenciais e culturais específicas.” O que significa para uma empresa enfrentar situações em que cria ou adapta uma infraestrutura necessária à instalação das pessoas em dada região, distante dos grandes centros urbanos, para operar suas unidades lá instaladas?

Os elementos fundamentais da estrutura organizacional, segundo Hitt, Miller e Colella (2007), envolvem: as características estruturais tangíveis que determinam a hierarquia de uma organização e as características de estruturação que estão ligadas às políticas e abordagens utilizadas para prescrever diretamente o comportamento de gerentes e de funcionários.

Considere-se, por sua vez, que a ação de administrar o comportamento organizacional implica desenvolver ações concentradas em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento, as competências e as habilidades das pessoas. É imprescindível que essa administração do comportamento organizacional atente para o pressuposto de Argyris (1993) de que é possível aprender novos comportamentos desde que os indivíduos desejem e se permitam fazê-lo.

É importante destacar que a organização não deve perder o foco no desempenho de sua administração, principalmente quando se refere a pessoas, ou seja, colaboradores ou funcionários; com esse entendimento, se vê a existência de fatores favoráveis e desfavoráveis na gestão de pessoas de uma determinada organização, os quais propiciam a criação de uma cultura de desafios nas relações entre as pessoas, permitindo que os valores e a identidade organizacional sejam compartilhados e, sobretudo, que o comprometimento organizacional seja alcançado.

Como se constata, devem ser sopesados os interesses dos empregadores/empregados, não podendo o Direito deixar de conhecer toda essa realidade econômica e social, nem descaracterizá-la com suas normas.

Questões para discussão

- 1) Qual a interface das políticas de gestão de Pessoas e o significado de demissões arbitrárias para os colaboradores de uma empresa?
- 2) Identifique os fatores psicossociais e organizacionais predominantes no contexto estudado.
- 3) Avalie a característica marcante do Sr. Geraldo em sua Administração.
- 4) O que o Sr. Geraldo (diretor) poderia ter feito para que a empresa não enfrentasse tantos passivos trabalhistas?

Alternativas de Ação

- 1) Não existe uma fórmula para lidar com temas tão complexos como a administração de recursos humanos ou gestão empresarial. Porém, pode-se enfatizar que não é necessária a burocratização excessiva, tampouco a formalização dos pormenores de todos os processos da organização. Se faz necessária, entretanto, uma política humanizada e um gestor com bastante profissionalismo para liderar e gerir com qualidade. Desta forma, os liderados se sentem encantados e valorizados dentro da organização.
- 2) A organização não deve perder o foco no desempenho, precisa de uma administração voltada para a inovação, mantendo um clima organizacional de segurança e bem-estar.
- 3) O Sr. Geraldo poderia ter planejado sua administração de uma forma menos agressiva aos colaboradores, com o planejamento estratégico voltado à valorização do ser humano na organização, pois assim a empresa passaria a ter menos passivo trabalhista.
- 4) Na busca de resultados imediatos, considerar as peculiaridades de cada colaborador em relação à temática, a uma demanda premente por um administrador que tenha vasto conhecimento em gestão dos processos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 .ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARRAS, Jean Pierre **Administração de recursos humanos: do operacional ao ESTRATÉGICO**. 13. ED. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.