



# PRÁTICAS DE DEMISSÃO DE EXECUTIVOS

Pontos de vista dos executivos demitidos e dos gestores de recursos humanos

# APRESENTAÇÃO

Uma vez mais Lens & Minarelli torna pública a pesquisa que vem realizando nos últimos quinze anos sobre as práticas de demissão adotadas pelas maiores e melhores empresas do Brasil, abordando o assunto do ponto de vista dos demitidos e dos profissionais de recursos humanos como representantes dos demissores.

O presente estudo apresenta a pesquisa mais recente que contempla os dados colhidos em 2012 e os compara com os de 2010 e 2005.

A pesquisa com os demitidos contou com depoimentos de 200 executivos, e a dos gestores de recursos humanos, contou com 180 profissionais.

Os resultados desses levantamentos proporcionam uma visão ampla e profunda sobre a questão da demissão, suas práticas, formas de condução e benefícios oferecidos. A pesquisa tem por objetivo contribuir para o aprimoramento das políticas e relações entre empresas, profissionais demitidos e aqueles que permanecem.

São Paulo, Agosto de 2013.

José Augusto Minarelli  
Presidente

Mariá Giuliese  
Diretora Executiva

# ÍNDICE

CONTEXTO MACROECONÔMICO 04

CONTEXTO ORGANIZACIONAL 06

IMPACTOS DESSES CONTEXTOS SOBRE OS EXECUTIVOS 07

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DA PESQUISA

Ponto de vista dos demitidos 08

Ponto de vista dos gestores de recursos humanos 12

QUESTÕES PARA REFLEXÃO 17

# CONTEXTO MACROECONÔMICO

O comportamento recente da economia mundial e brasileira mostra que o ambiente para a obtenção de resultados por parte das empresas foi se tornando cada vez mais hostil, principalmente em 2012, ano ao qual se refere esta pesquisa.

No âmbito internacional, embora as dúvidas em relação à manutenção do euro tenham sido afastadas, as medidas adotadas em vários países para recuperar suas finanças públicas (déficit e dívida) levaram a Europa à recessão (o PIB da zona do euro caiu 0,6% em 2012). Nos Estados Unidos, o cenário foi dominado pelas incertezas em relação ao futuro do chamado “abismo fiscal”, e exacerbado pelo conflito entre democratas e republicanos. Da mesma forma, a desaceleração

no ritmo de crescimento da China colocou em dúvida a questão central: é um “pouso suave” ou o esgotamento de um ciclo de fortíssimo crescimento do país?

No âmbito doméstico verifica-se que depois do excepcional crescimento registrado pelo país em 2010 (7,5%), a economia passou a enfrentar um período de fraco desempenho, com expansão de 2,7% em 2011 e apenas 0,9% em 2012 (um dos menores crescimentos da história do Brasil).

Esse comportamento do nível de atividade por si só já seria suficiente para evidenciar as dificuldades das empresas aqui instaladas. O cenário, entretanto, tornou-se mais complexo em função das mudanças

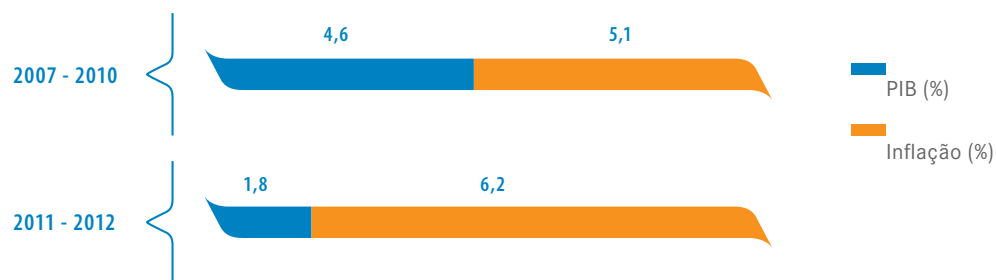
que ocorreram na política econômica do governo, as quais devem ser analisadas no seu conjunto, e não através de medidas pontuais.

Nesse sentido, vale destacar, em primeiro lugar, que a redução das taxas reais de juros para cerca de 1% a.a., como a Presidente prometera, era efetivamente uma demanda da sociedade, mas como destacado, seus efeitos precisam ser analisados num contexto mais amplo. Nesse sentido vale observar que, ao mesmo tempo em que reduziu os juros com o pretexto de “proteger a indústria nacional”, o governo promoveu forte depreciação da taxa de câmbio, que passou de R\$ 1,57 para um novo patamar em torno de R\$ 2,00. Como ambas as medidas tem impactos inflacionários, a política fiscal deveria ter um papel mais atuante com a geração de maiores superávits primários, para equilibrar o “mix” de política econômica. Mas ocorreu exatamente o contrário: o superávit primário se reduziu. Além disso, as manobras contábeis efetuadas pelo governo para alcançar artificialmente a meta prometida, apenas contribuíram para minar sua credibilidade.

A consequência desse quadro é a manutenção de uma taxa de inflação muito acima do centro da meta de 4,5%, como se vem observando nos últimos anos: 5,9% em 2010, 6,5% em 2011 e 5,8% em 2012. E tudo isto conseguido com o “repesamento” de preços importantes da economia, como é o caso dos combustíveis. As dificuldades recentes da economia brasileira podem ser observadas através da comparação entre os indicadores macroeconômicos do segundo mandato do governo anterior e os dois primeiros anos do governo atual.

Esse novo quadro afetou a gestão das empresas de várias formas. A manutenção da inflação em patamares elevados dificultou o planejamento empresarial, notadamente o de prazo mais longo. A própria depreciação da taxa de câmbio, apesar

## Indicadores macroeconômicos | Brasil (var % a.a.)



Fonte: IBGE



de ter por objetivo proteger a indústria, trouxe dificuldades para as empresas desse segmento. Ao longo dos últimos anos, muitas delas, em função da taxa de câmbio vigente à época, substituíram fornecedores domésticos (tanto de máquinas, como de insumos) por importação, como forma de reduzir custos e aumentar a capacidade de concorrência num mercado que se tornou ainda mais competitivo, principalmente em função da elevada ociosidade da indústria em todo o mundo. O resultado desta estratégia pode ser observado nos dados da própria indústria de transformação: a produção caiu 2,7% em 2012, mas as vendas reais cresceram 3,4%. A estratégia utilizada, porém, teve que ser alterada com a desvalorização do real provocada pelo Banco Central, aumentando o custo dos produtos importados. E para gerar ainda mais insegurança, recentemente, em 2013, o Banco Central voltou a permitir a valorização do real, como parte da política de combate à inflação.

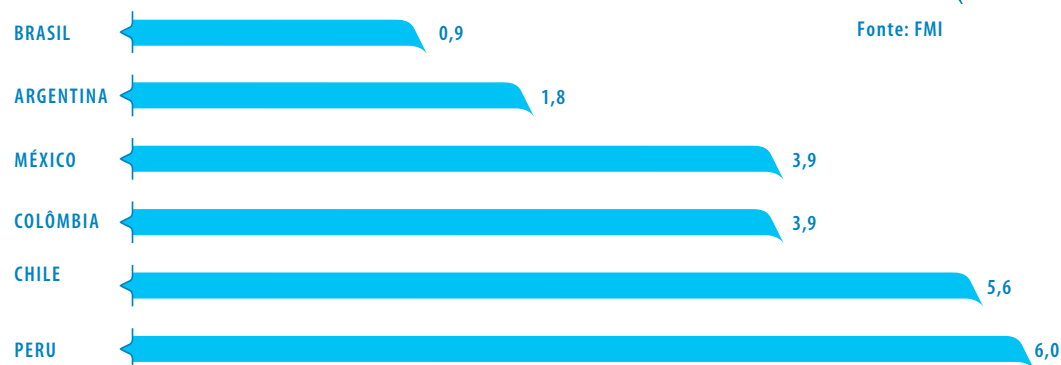
Da mesma forma, embora não seja saudável do ponto de vista da economia a manutenção de juros elevados, a queda da SELIC levou a uma mudança na gestão das empresas cuja participação nos resultados não operacionais (ganhos financeiros) era relevante.

A capacidade de competição das empresas aqui localizadas ficou também limitada pela precária situação da infraestrutura do país. Além de não dispor dos recursos necessários (em função do excesso de gastos de custeio), o governo tem mostrado limitada capacidade de gestão na execução dos investimentos públicos. E mesmo a saudável tentativa de promover novas concessões/privatizações tem esbarrado na complexidade dos marcos regulatórios, e nas imposições de taxas de retorno incompatíveis com a expectativa do setor privado.

O quadro de incertezas aumenta ainda devido a constantes alterações nas “regras do jogo”, afetando a rentabilidade de setores como energia elétrica, petróleo, bancos, entre outros. A consequência pode ser observada no comportamento dos investimentos, com a produção de bens de capital caindo 11,8% em 2012.

É importante observar que não se pode atribuir a situação vivida pelo Brasil ao cenário internacional, uma vez que a maior parte dos países da América Latina registraram crescimentos muito superiores aos do Brasil, como se pode observar no gráfico a seguir.

Crescimento do PIB - Países Selecionados - 2012



Esse quadro de adversidades mostra o enorme desafio que as empresas aqui localizadas vêm enfrentando para se manterem competitivas e atender a demanda dos acionistas. Esse desafio se reflete no crescente número de fusões e aquisições (para obter ganhos de escala), nas decisões locais em direção a regiões onde o custo de instalação e produção são menores e na concentração cada vez maior nos respectivos *core business*.

# CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A partir do quadro assinalado, pode-se depreender as dificuldades que os gestores das empresas aqui instaladas encontram para atender a expectativa dos acionistas. Crescimento limitado do PIB, inflação elevada, volatilidade cambial, mudanças constantes das regras do jogo (interferências setoriais, alterações de alíquotas de importação etc.) impõem aos gestores desafios de grandes proporções.

Além disso, o fraco desempenho de muitas matrizes no exterior, em função da crise internacional, acaba impondo uma pressão adicional por resultados, exigindo respostas imediatas, nem sempre possíveis de serem dadas em curto espaço de tempo. Nesse sentido, é comum observar-se a fixação de metas muito ousadas para as filiais brasileiras no que se refere à remessa de lucros e dividendos.

Ainda como consequência da difícil situação dos países desenvolvidos, principalmente europeus, dois movimentos importantes podem ser identificados: a) executivos estrangeiros vêm sendo transferidos para o Brasil, liberando os “equivalentes” brasileiros para o mercado de trabalho; e b) repatriação de executivos brasileiros que estavam no exterior e consequente devolução dos mesmos ao mercado.

Outra característica importante do país, e que afeta as condições do mercado de trabalho para altos executivos, está associada ao comportamento

diferenciado dos setores econômicos. De um lado, a forte queda de produção observada na indústria de transformação (-2,7% em 2012) faz com que as empresas do setor operem de forma extremamente enxuta, sobrecarregando os que permaneceram. De outro, a expansão do setor serviços, que vem comandando o desempenho do PIB brasileiro, faz crescer a demanda por profissionais, mas não encontra respaldo na oferta de profissionais habilitados, criando dificuldades para as empresas do setor se organizarem de forma eficiente. Com isso, estão fazendo grandes investimentos em capacitação, elevando seus custos.

Essa situação cria uma importante dualidade no mercado de trabalho. Na base da pirâmide há uma grande pressão por aumentos salariais porque o país vem crescendo (mesmo que modestamente) muito mais pela utilização intensiva de mão de obra do que pela produtividade (ao contrário do que ocorre nos demais emergentes) e sem o correspondente aumento da oferta de mão de obra. Por outro lado, no topo da pirâmide as oportunidades ficam mais limitadas com o processo de fusões e aquisições, ao mesmo tempo em que a oferta de executivos aumenta com a crescente entrada de estrangeiros e repatriação de brasileiros. Além disso, o quadro de dificuldades faz com que empresas acabem por perder seu foco e até mesmo sua história. Depois de tantas fusões/aquisições perdem até mesmo o referencial de mercado.

# IMPACTOS DESSES CONTEXTOS SOBRE OS EXECUTIVOS



Os impactos dos contextos macroeconômico e organizacional sobre os executivos são significativos. Alta gerência, diretores e presidentes estão sofrendo pressão muito grande por resultados. O desempenho adverso observado no mundo desenvolvido causa nas matrizes uma autêntica situação de stress, que acaba impondo medidas de desespero, fazendo com que os principais executivos se desdobreem, muitas vezes até de forma sem sentido, e conseqüentemente sem resultado.

Esses executivos se sentem extremamente demandados, levando a um quadro de stress e exaustão. Ao mesmo tempo, sentem-se inseguros, não sabendo por quanto tempo vão se manter nas respectivas posições. Sabem que as regras mudam com muita frequência, numa visão estrita de curto prazo, e que serão substituídos se não conseguirem resultados imediatos. Sentem-se perdidos, à deriva, numa situação que em grande parte independe de sua capacidade.

Além disso, observam a adoção de medidas desesperadas, como a contratação de executivos de outros segmentos, cuja gestão não tem qualquer semelhança com a da empresa contratante, mas que segundo as matrizes, poderão reverter o quadro. Estes profissionais contratados tem a missão de como num passe de mágica produzir os resultados desejados.

Como consequência, tomam decisões drásticas com a perda de talentos em que a própria empresa investiu.

A generalização do processo de fusões/aquisições acirra o conflito de culturas, mas as matrizes têm a expectativa de que os gestores harmonizem essas culturas em curto espaço de tempo, o que é inviável e envolve aumento do stress e as conseqüentes doenças psíquicas e físicas.

Por essas razões, pode-se observar uma certa desilusão por parte dos executivos em geral, que quanto mais maduros e experientes se tornam, mais se afastam do objetivo, sonho ou desejo de se tornarem CEO. Esse desejo que prevalecia anteriormente, vem dando lugar ao de estabilidade, qualidade de vida e de uma atuação profissional com mais autonomia, que inclusive permita outras modalidades de contrato.

A busca por contratos que valorizem o que o profissional efetivamente pode entregar tem dominado o cenário. Paralelamente, os jovens executivos têm constituído dois grupos diferentes e excludentes: aqueles que desejam sucesso e dinheiro no curto prazo para depois gozarem a vida, e aqueles que sonham com projetos próprios que viabilizem um viver mais harmonioso e menos opressor. As relações pessoais e profissionais são cada vez mais efêmeras e superficiais, gerando forte insatisfação com a vida profissional e familiar.

A necessidade de ganhar produtividade tem ampliado os controles e criado inúmeros indicadores formais de desempenho que exigem muito tempo e energia por parte dos executivos. Como consequência, observa-se a diminuição do diálogo e feedbacks informais entre todos os envolvidos no trabalho, resultando numa terceirização da gestão dos colaboradores, que acaba por ser delegada a “coaches profissionais”, que pouco conhecem a realidade da empresa e da área em que o profissional atua.

# PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DAS PESQUISAS

## PESQUISA COM OS EXECUTIVOS DEMITIDOS

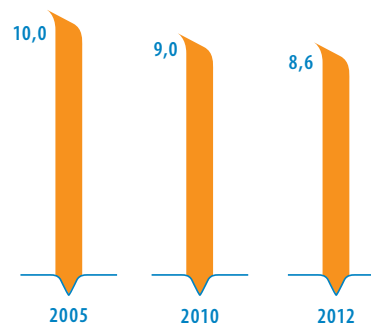
### Características dos executivos demitidos

A pesquisa realizada em 2012 envolveu 200 executivos demitidos que exerciam função de presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores. Ao se efetuar a comparação entre as duas últimas pesquisas (2010 e 2012) nota-se que o perfil dos executivos demitidos não sofreu grandes alterações: idade média de 45 anos e cerca de 80% com cursos de pós-graduação. Observou-se, porém, crescimento do percentual de executivos com fluência em idioma estrangeiro, passando de 84% em 2010 para 95% em 2012, refletindo as consequências da crescente globalização da economia e das empresas.

### Redução do tempo de permanência na mesma empresa

Apesar de ainda elevado tempo de permanência na mesma empresa (8,6 anos), as pesquisas da Lens & Minarelli mostram que esse tempo vem caindo sistematicamente: 10 anos em 2005; 9,0 anos em 2010 e 8,6 anos em 2012. Essa redução é consequência natural das transformações que o país vem vivendo (com maior exposição à concorrência internacional), bem como da reação das empresas na busca de ganhos contínuos de produtividade, o que impacta a estrutura ocupacional. Considerando-se, porém, que o tempo de permanência na mesma empresa ainda é elevado, pode-se esperar a manutenção desta tendência de queda para os próximos anos. Reforça essa perspectiva o fato de que há muita instabilidade e superficialidade nas relações interpessoais e frequentes mudanças dos principais gestores e de sua equipe de confiança. Cabe notar que os que permaneceram mais de 15 anos na mesma empresa, e que puderam construir uma história profissional da qual se orgulham, referem-se à empresa de origem como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional e sonham em repetir a experiência, negando fortemente as atuais tendências do mercado.

Tempo de casa na última empresa (em anos)





## Primeira demissão? (%) não



### Executivos mais conscientes quanto aos riscos da demissão

Os executivos vêm aumentando a percepção em relação aos riscos da demissão em parte devido à maior frequência. Além disso, há maior consciência não somente quanto às transformações econômicas do país, como em relação às decisões das empresas para se adaptarem a um quadro em permanente mudança e atenderem as crescentes demandas dos acionistas. Isto se evidencia na própria interpretação dos executivos quanto ao real motivo da demissão: 54% atribuem à reestruturação (incluam-se aqui questões políticas e de relacionamento) e 26% a desempenho. Mesmo sabendo dos riscos, esses mesmos executivos não se prepararam suficientemente do ponto de vista financeiro para empreender, nem possuem projetos sustentáveis de carreira e querem voltar imediatamente para o mesmo tipo de posição, mesmo com idade superior a 60 anos, momento em que são elegíveis à aposentadoria via planos de previdência privada.

### É crescente o número de executivos demitidos mais de uma vez

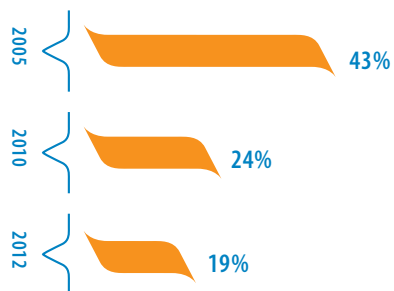
A consequência da redução do tempo médio de permanência na mesma empresa reflete-se no contínuo crescimento do número de executivos demitidos mais de uma vez: 41% em 2005, 44% em 2010 e 52% em 2012. Em outras palavras, o ciclo de carreira está mais curto e cada vez mais as decisões sobre o desenvolvimento da carreira se encontram nas mãos do profissional.

### Pressão sobre os executivos aumenta o sentimento de alívio com a demissão

A crescente pressão sobre os executivos na busca de resultados imposta por matrizes e acionistas tem levado a um processo de excessivo desgaste fazendo com que esses executivos, em sua grande maioria, se sintam aliviados com a demissão. Os dados indicam que essa sensação vem crescendo ao longo dos últimos anos: 33% em 2005, 47% em 2010 e 51% em 2012.

## Como se sentiu no momento da demissão? (%)

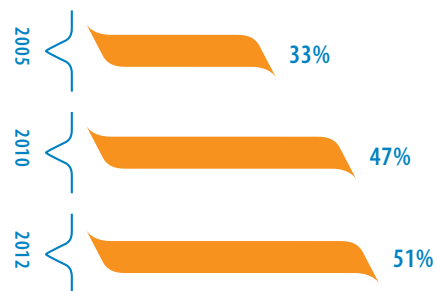
### Surpreso/Chocado/Revoltado



Pode-se notar que o sofrimento psíquico no trabalho tem aumentado de forma permanente e consistente, o que evidencia a falência do atual sistema corporativo super hierarquizado e do capitalismo selvagem que leva a uma conduta de “vale tudo”, principalmente em um país como o Brasil em que não há punição para os crimes do “colarinho branco”.

O atual sistema demasiadamente hierarquizado, que concentra o poder nas mãos de poucos, contribui para gerar situações e relações em que aquele que questiona ou se opõe ao establishment sofre pressões insuportáveis ou é excluído do sistema. Não são poucos os executivos que

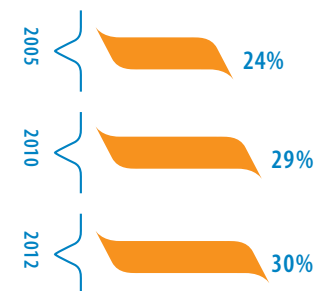
### Aliviado



aderem a tranquilizantes, bebidas, drogas ou outros lenitivos na tentativa de tolerar os assédios morais e abusos cometidos pelos donos do poder.

Os executivos detentores do poder, por sua vez, precisam apresentar resultados rapidamente e de forma consistente, e não podem se dar ao luxo de conhecer sua nova equipe e escolher dentre os colaboradores aqueles que deverão permanecer nas posições de confiança. Tendem a exigir dos acionistas “carta branca” para promoverem as mudanças desejadas e, para tanto, acabam por demitir os atuais colaboradores (mesmo sem conhecer seu potencial) e trazer seus “homens de confiança”. Com isso, as empresas perdem sua história e passam a construir um caminho em que projetos são descontinuados

### Resignado



e modificados, à semelhança do que acontece com o governo quando o novo eleito desqualifica e desmancha o que o antigo realizou para afirmar seu poder. Nesse ambiente em que as regras são pouco claras e mudam com frequência, em que existem agendas ocultas, e em que a liderança é pouco saudável, só pode emergir o que há de pior no homem (violência e domínio sobre o outro) ou a doença psíquica resultado do sentimento de desamparo e da impotência para modificar o curso do jogo corporativo.

Por outro lado, caiu abruptamente a porcentagem dos que se sentem “chocados” com a demissão: 43% em 2005, 24% em 2010, e 19% em 2012. Percebe-se que a demissão ficou banalizada e os executivos estão anestesiados e resignados em relação aos seus impactos.

### Motivos alegados para a demissão não convencem

Permanece elevado o sentimento negativo dos executivos em relação às causas da demissão. Em 2012, 53% deles entendiam que os motivos apresentados pelo demissor não eram convincentes. Esse percentual era de 51% em 2010 e 66% em 2005. A percepção do executivo é a de que as verdadeiras causas não são explicitadas, até porque grande parte das demissões tem caráter político e de relacionamento.

#### Considerou convincente o motivo da demissão? (%) não



### Permanece o sentimento negativo em relação à condução da demissão

A opinião dos executivos em relação à condução da demissão permanece desfavorável. Nota-se que mais da metade deles (55% em 2012) ainda considera a demissão mal conduzida, mostrando que há muito o que evoluir no que se refere às práticas de demissão. Há relatos de demissão feita de última hora, de forma abrupta, pouco planejada e até mesmo em datas inconvenientes. São poucos os casos em que a demissão é negociada e pactuada de forma amistosa. Na maior parte das vezes é feita de forma cirúrgica.

#### A demissão foi bem conduzida? (%) não



### Continua crescendo o percentual de executivos que declaram ter planos para o momento da demissão

Os dados da pesquisa revelam que o percentual de executivos que dizem ter planos para o momento da demissão subiu de 38% em 2005 para 54% em 2010 e 56% em 2012. À primeira vista, esse comportamento poderia revelar uma maior conscientização dos executivos quanto aos riscos da demissão. A realidade, porém, tem demonstrado que os planos, na prática, não passam de ideias genéricas, não se constituindo efetivamente em plano alternativo, e nem mesmo plano sustentável de desenvolvimento profissional.

## PONTO DE VISTA DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

A pesquisa realizada junto aos gestores de RH abordou vários aspectos como políticas de demissão, concessão de benefícios, percepção da reação dos executivos diante da demissão e avaliação dos serviços de outplacement.

### Políticas de Demissão

As respostas dos gestores de RH indicaram que 64% das empresas possuem políticas definidas no que se refere à demissão. Uma análise cuidadosa de cada uma das respostas mostra, porém, um quadro muito diferente. No entendimento da Lens & Minarelli apenas 17% tem realmente uma política de demissão. As demais não têm política ou consideram o pacote de benefícios como política. Ratificando essa conclusão, verifica-se que a política de demissão é de conhecimento de apenas 30% dos funcionários. Embora 68% dos gestores afirmem que a política de demissão está formalizada, (27% em 2010) nota-se que as condições de demissão são completamente casuísticas. Verifica-se também que é crescente o percentual de empresas que dizem contemplar no programa de treinamento para lideranças a preparação dos gestores para a realização de demissões: 24% em 2005 e 2010, e 48% em 2012. A pesquisa revela ainda que em 80% das empresas (2012) a definição da

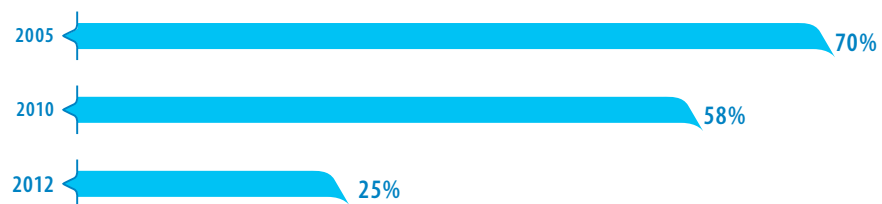
política de demissão é feita pelo RH e outros setores. Pode-se notar que a demissão continua sendo um tabu e que é realizada conforme a conveniência, e o pacote de benefícios de saída é composto de acordo com a necessidade de punir ou premiar o demitido e aliviar o “sentimento de culpa” do demissor. As regras permanecem obscuras, mudam com frequência e são aplicadas conforme a conveniência daquele que demite, com o apoio do profissional de recursos humanos que acaba, boa parte das vezes, por ter sua ação reduzida à mera execução do que foi determinado pelo demissor ou pela matriz.

### Concessão de benefícios

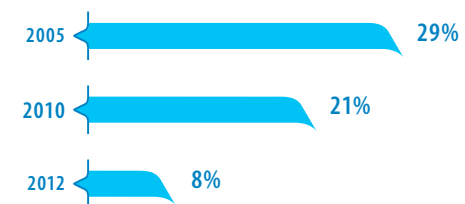
No que se refere à concessão de benefícios, duas questões merecem destaque: a concessão não é uniforme e a tendência de queda é generalizada. A pesquisa revela que em apenas 21% dos casos a política de concessão de benefícios é uniforme. E mais, 37% informaram que ocorre de acordo com o cargo, e 41% que é avaliada caso a caso. Esta é mais uma evidência da ausência de uma real política de demissões. Chama a atenção também a tendência generalizada de redução na concessão de benefícios, como se pode perceber no percentual de empresas que responderam afirmativamente aos itens a seguir:



Gratificação em dinheiro (%)



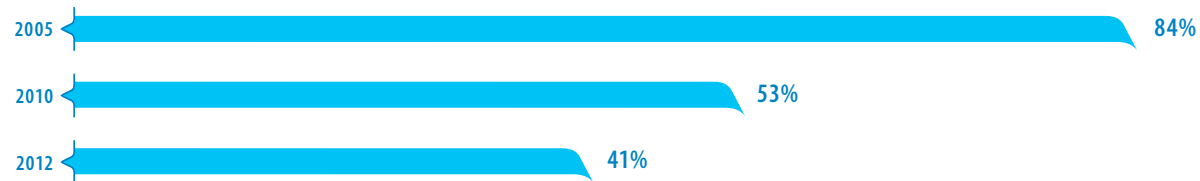
Seguro de vida (%) mantém



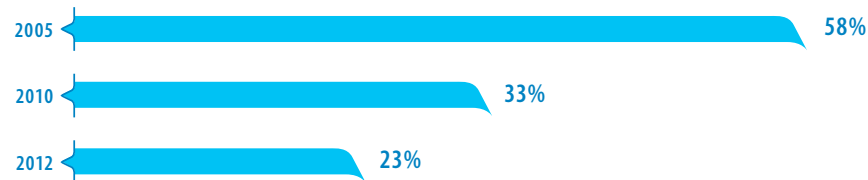
Bônus (%) sim



### Assistência médica (%) mantém por 6 meses ou mais



### Previdência privada (%) mantém por 6 meses ou mais



A redução do percentual de empresas que concedem benefícios parece estar associada ao contexto macroeconômico em que as empresas atuam, caracterizado por crescente pressão competitiva e permanentes desafios de gestão.

### Motivos da demissão

O motivo mais frequente apontado para a demissão é o desempenho, que certamente está associado aos resultados. Esse motivo, na visão dos gestores de recursos humanos, vem crescendo muito nos anos recentes: 34% em 2010 e 65% em 2012. Esse comportamento, da mesma forma, reflete, de um lado, as dificuldades de se obter resultados no Brasil nos últimos anos e, de outro, as pressões para a geração de resultados por parte das matrizes, como forma de compensação do fraco desempenho nos países desenvolvidos. É importante observar que entre os executivos apenas 26% atribuem ao desempenho a causa de sua demissão. Essa divergência parece estar associada à ausência de um feedback mais objetivo. Embora os gestores de RH afirmem que 75% das empresas dão formalmente feedback periódico, não é essa a percepção que os demitidos transmitem. Pode-se compreender também que reduzir o motivo da demissão “a desempenho” é uma forma de jogar para “baixo do tapete” as questões políticas, de postura, de interesses e afinidades. É uma forma “politicamente correta” da empresa se justificar, mas que penaliza o executivo e afeta seu amor próprio, pois a qualidade e quantidade de seu desempenho constitui questão de honra e qualifica suas competências para o futuro empregador.

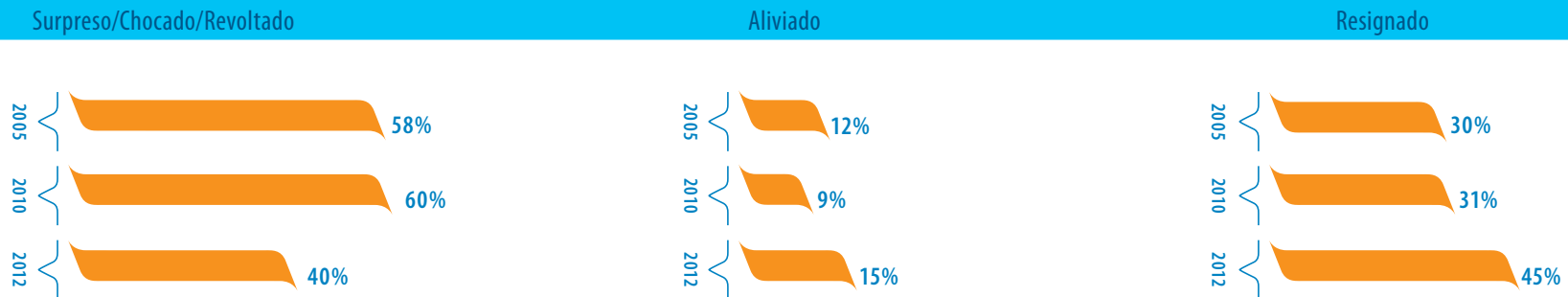
## Momento da Demissão

A partir das providências que os profissionais de RH e/ou demissores tomam por ocasião da demissão, duas conclusões importantes podem ser identificadas: a confirmação de que realmente a maior parte das empresas não têm políticas de demissão, e a forma abrupta e inadequada com que algumas empresas realizam a demissão. No primeiro caso, nota-se que as medidas se restringem ao agendamento da demissão ( 24% em 2012), reforço sobre verbas rescisórias e benefícios ( 27% em 2012) e reunião com o envolvidos ( 29% em 2012). A porcentagem de empresas que envolve um especialista em outplacement alcança apenas 5% ( 2012). Por outro lado, é crescente o número de empresas que suspende o acesso a redes, e-mail, portaria e outros (11% em 2010 e 15% em 2012), ratificando assim a forma asséptica da demissão, que tem se constituído em queixa permanente dos executivos demitidos.

## Percepção quanto ao sentimento dos demitidos

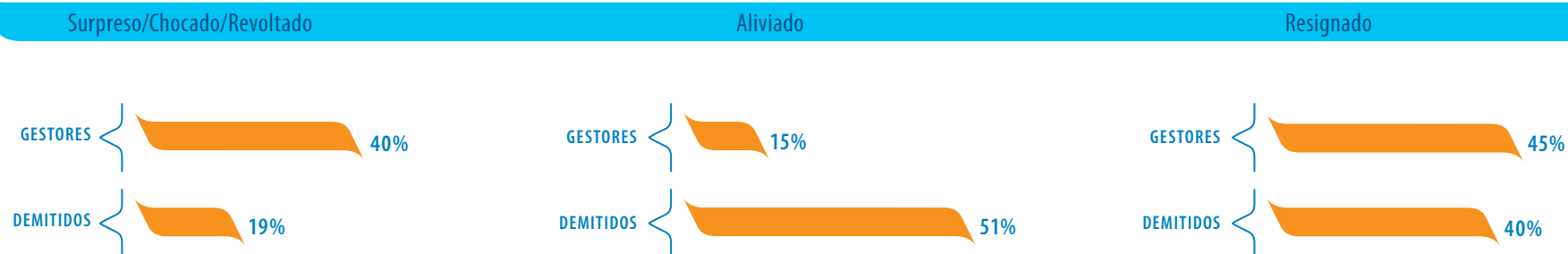
A percepção dos gestores de RH quanto à reação dos executivos demitidos indica: 40% deles se sentem surpresos, chocados ou revoltados; 15% aliviados; e 45% resignados. Esta percepção vem se alterando ao longo dos últimos anos.

### Percepção dos gestores



Apesar destas mudanças, nota-se que a percepção dos gestores é completamente diferente do real sentimento dos demitidos. Isto pode ser observado comparando-se as duas visões em 2012.

## Percepção dos gestores x reação dos demitidos



A diferença é realmente significativa: enquanto os gestores entendem que apenas 15% dos executivos se sentem aliviados, entre os demitidos, esse percentual é de 51%. Por outro lado, enquanto os gestores apontam que 40% se sentem surpresos / chocados / revoltados, na realidade esse percentual é de apenas 19%. Pode-se considerar que os profissionais de recursos humanos observam apenas o comportamento manifestado pelos executivos (não reagem à demissão), negando ou desconsiderando a forte pressão a que eles vêm sendo submetidos (inclusive o próprio gestor de recursos humanos). Estes dados revelam o processo de distanciamento em que os profissionais de recursos humanos se encontram e/ou a banalização da demissão por parte dos mesmos. Esta evidência causa apreensão, uma vez que esses são em tese os profissionais de dentro da empresa que podem sensibilizar os demais gestores para o sofrimento psíquico a que todos vêm sendo submetidos e para as consequências que uma demissão mal feita pode trazer para todos os envolvidos, inclusive os que permanecem na empresa.

### Utilização e avaliação dos serviços de outplacement

Observa-se que 55% das empresas consultadas utilizam serviços de outplacement para presidentes, 49% para diretores, e 38% para gerentes. Entre as empresas que utilizam serviços de outplacement, 73% consideraram a experiência satisfatória em 2012. Por outro lado, é crescente o percentual de empresas que consideram o outplacement um benefício valorizado: 65% em 2010 e 100% em 2012. Entre os executivos, estes percentuais são, respectivamente, 71% e 81%. Entre os critérios mais valorizados pelos gestores de RH na seleção de uma empresa de outplacement, destaca-se a credibilidade: 56% em 2010 e 65% em 2012. Poucos, porém, consideram o preço uma variável relevante: 12% em 2010 e apenas 3% em 2012. Nesse contexto, parece estranho que em 65% das empresas, a área de compras seja responsável pela escolha da empresa de consultoria.



## QUESTÕES PARA REFLEXÃO



Os resultados apresentados pela pesquisa da Lens & Minarelli permitem evidenciar algumas questões importantes para reflexão.

Entre elas, podemos destacar:

1. Como explicar que ao longo dos últimos dez anos nada evoluiu no tratamento dado pelas empresas à questão da demissão? Como explicar que até o momento, este assunto não tenha sido incluído nas práticas de governança das empresas?
2. Por que o tema “Como Demitir” não tem sido considerado nos programas continuados de educação corporativa?
3. O que explica a diferença de percepção entre gestores de RH e executivos demitidos quanto aos sentimentos experimentados por estes após a demissão?
4. Porque a transparência tão cultuada nas relações corporativas não acontece de fato nos feedbacks, principalmente quanto aos motivos da demissão?
5. Por que motivo os gestores de RH não chamam um profissional especializado em outplacement para o planejamento da demissão junto aos demissores?
6. O que explica a dificuldade ou objeção em adotar políticas efetivas de demissão?
7. Por que os gestores valorizam pouco ou quase nada os impactos negativos de uma demissão mal conduzida sobre a imagem interna e externa das empresas?
8. Quais são as tendências e qual será o futuro do sistema corporativo que hoje se mostra esgotado e ineficaz, promovendo doenças em seus agentes?

# CRÉDITOS

## Estas pesquisas foram realizadas por:

Mariá Giuliese – Diretora Executiva da Lens & Minarelli

## Com a colaboração de:

Antonio Lanzana – Consultor da Lens & Minarelli

Adriana Valente e Elizabeth Ayres – Assessoras de Diretoria da Lens & Minarelli



LENS & MINARELLI ASSOCIADOS S/C LTDA

Alameda Casa Branca, 35 | Esquina com a Avenida Paulista, 1499 – 12º e 14º andares  
CEP 01311-928 | São Paulo | SP | Brasil

Telefone [55 11] 3365-0900 | Fax [55 11] 3288-2324

[www.lensminarelli.com.br](http://www.lensminarelli.com.br) | [falecom@lensminarelli.com.br](mailto:falecom@lensminarelli.com.br)

[www.lensminarelli.com.br](http://www.lensminarelli.com.br)



Avenida Paulista, 1499 · 12º e 14º andares  
CEP 01311-928 · São Paulo · SP · Brasil  
Telefones 11 3251 1788 · 11 3365 0900 · Fax 11 3288 2324  
[falecom@lensminarelli.com.br](mailto:falecom@lensminarelli.com.br)