

Sem uma política clara de desligamento e treinamento para lidar com o assunto, empresas vêm sofrendo – no bolso e no clima – as conseqüências do momento da ruptura.

A falta de uma política definida e estruturada de demissão tem causado danos e dores de cabeça a muitas empresas. Isso porque, na hora de mostrar o cartão vermelho, líderes e gestores de RH não conseguem conduzir o processo com clareza, tropeçam nas palavras e, despreparados, acabam metendo os pés pelas mãos. A primeira conseqüência desse descompasso pode ser sentida no bolso. Ao provocar no demitido o sentimento de desrespeito, a empresa fica mais vulnerável a ações trabalhistas.



Anibal Calbucci, da Bristol-Myers Squibb: avaliações periódicas geram demissões sem surpresas

O Tribunal Superior do Trabalho não produz estatísticas dessas ações, mas presume-se que as por assédio moral figurem entre as três mais recorrentes – a maior parte delas ocasionada por desligamentos malconduzidos. Cerca de 90% dos processos que estão sobre a mesa do advogado Sólton Cunha, responsável pela área trabalhista do escritório Machado, Meyer, Sendacz e Opice, são de executivos insatisfeitos. “Quando as pessoas são demitidas sem atenção, há maior tendência de entrarem com reclamações trabalhistas”, diz Cunha.

A segunda conseqüência é o estrago que uma demissão malconduzida provoca no clima da organização. “A forma como as pessoas são demitidas é um sinal muito forte para quem fica”, explica Cláudio Garcia, presidente da DBM, consultoria especializada em recolocação de profissionais. E aí, além de causar climão e mal-estar, a empresa pode sofrer com a falta de produtividade. Há, ainda, uma terceira conseqüência: a perda do capital intelectual. “Em muitos casos, a demissão é um enorme desperdício. O gestor acha que as pessoas trabalham no esquema ‘liga-desliga’. Se não serviu para o departamento dele, melhor mandar embora”, diz George Brough, diretor organizacional da Caliper no Brasil, consultoria de gestão estratégica de talentos. “Ele deveria pensar que talvez aquela pessoa não esteja na função ou na área mais adequada. Simples mudanças como essa dão resultados de produtividade impressionantes.”

Embora o tema seja delicado e polêmico (sempre haverá quem se sinta injustiçado nesse momento), é viável minimizar os possíveis danos provocados pela demissão. E está nas mãos do gestor de recursos humanos mudar esse quadro.

“Ele deve ser o grande assessor dos líderes para obter um procedimento de demissão mais transparente”, afirma Arnaldo Mazzei, professor do MBA de RH da FIA e coordenador da área de RH da FEA-USP. O primeiro passo é elaborar uma política de demissão para todos os níveis. Que fique claro, política de demissão não é sinônimo de pacote de benefícios, como muitos gestores acreditam. “A política inclui o pacote, mas não se limita a ele”, diz Mariá Giuliese, diretora executiva da Lens & Minarelli, consultoria especializada em recolocação. “Ela deve prever desde as circunstâncias em que o desligamento é comunicado – quem dá a notícia e de que forma –, passando por toda a fase de notificação do público interno e do mercado,

incluindo a pós-demissão.” Para Mariá, as normas de saída são tão importantes que deveriam constar no contrato de admissão das empresas.

É preciso entender também que, para ser considerada política de demissão de fato, ela deve ser de conhecimento geral e erguida com a ajuda dos principais líderes. “É importante ter esse envolvimento, pois, caso não se sintam participantes, acabam boicotando”, adverte Garcia, da DBM.

DE COADJUVANTE A PRINCIPAL

Apesar de a pessoa mais indicada para contornar esse problema ser o profissional de recursos humanos, na maioria dos casos, ele acaba se restringindo a uma abordagem operacional, fazendo o papel de coadjuvante. Segundo um estudo de 2007 sobre práticas de demissão da Lens & Minarelli com 100 empresas, o gestor de RH participou de apenas 10% dos processos envolvendo presidentes, 20% diretores e 23% gerentes, quando, na realidade, ele deveria ser ouvido como orientador em todos os casos.

Os especialistas são enfáticos ao afirmar que é papel do gestor de RH atuar como assessor dos líderes, preparando-os para o processo da demissão. Segundo Mazzei, essa preparação deve ir além do básico. “Demitir um funcionário é necessário, mas dependendo da forma como é feito, pode-se desligar essa pessoa da vida”, diz ele. Mariá se lembra de um caso em que um presidente precisava demitir uma pessoa com 20 anos de casa e veio a ela pedir conselho. “Ele iria dizer que a intenção da demissão era ‘oxigenar e rejuvenescer a empresa’. Isso não pode ser dito dessa maneira”, afirma.

Mais importante do que a forma como dar a notícia é se assegurar de que a demissão não será uma surpresa para o profissional. O que na maioria das vezes não ocorre. Segundo a pesquisa da Lens & Minarelli, 68% dos executivos não esperavam a demissão (por mais que 98% dos gestores de RH afirmem dar feedback). “Os sinais têm que ser explícitos. O colaborador precisa saber que não está cumprindo as expectativas da empresa”, reforça Mariá.

Sinais são o que não faltam para os profissionais do laboratório farmacêutico Bristol-Myers Squibb. Há cinco anos, a unidade brasileira recebeu a missão da matriz, em Nova Jersey, de implantar a política de demissão.

“A idéia era ter uma justiça global em relação à demissão”, diz Aníbal Calbucci, diretor de recursos humanos do laboratório. Antes dessa diretriz, a demissão se dava por uma avaliação unilateral do superior e o envolvimento do RH acontecia apenas no fechamento do ciclo, com a parte burocrática de pacotes de benefícios e leis.

Hoje, a política da Bristol é regida por uma ferramenta que impõe uma série de encontros para acompanhamentos de metas e objetivos de equipe, assim como notas dadas pelo líder às performances de cada colaborador. Mês a mês, o líder faz reuniões formais de avaliação do progresso pessoal.

No meio do ano acontece uma grande revisão de performance e já nessa época o colaborador fica sabendo se está com tendência a atingir ou não os objetivos propostos. Se as coisas não estão indo bem, o líder consulta o RH para saber quais caminhos de melhoria e desenvolvimento podem ser tomados. “Atuamos como um coach do líder, que, por sua vez, irá reforçar ainda mais seu papel dando suporte ao colaborador no que for preciso”, conta Calbucci.

O próximo passo é o desenho de um plano de melhoria de desempenho traçado entre o líder e seu funcionário. “O plano está baseado em 70% de desafios, 20% de coaching e 10% de treinamento”, diz Calbucci. Na abordagem, dá-se 90 dias como prazo para haver progresso. Se não houver, faltando 30 dias para o fim do prazo, o segundo sinal de alerta será soado. É a última chance para mostrar evolução. O funcionário assina um documento no qual constam os pontos de não-conformidade. Ao final do prazo, em caso de nenhum avanço e tudo devidamente checado, é hora de puxar o cartão vermelho. “Vamos para uma sala neutra e, antes de o líder iniciar a entrevista, explicamos que estamos lá para garantir que todas as etapas sejam cumpridas”, diz Calbucci. O treinamento do líder, que envolve reunião a cada três meses sobre conceitos de RH, permite que ele esteja preparado para qualquer reação do demitido.

TRABALHANDO EM CONJUNTO

A parceria entre os líderes e a área de recursos humanos é fundamental para a política dar certo. Em 2002, quando começou a estruturar sua política de demissão, a área de RH da Robert Bosch contou com a parceria de uma consultoria, a ajuda dos líderes e até de funcionários desligados. Foi essa combinação que fez o programa ter sucesso desde a implementação.

Para começar, a Bosch padronizou seu pacote de benefícios, abolindo o antigo cenário de negociações casuísticas e pessoais. Para lidar com a novidade, a empresa também precisou abusar da comunicação, especialmente com os chefes, acostumados a tratar cada caso do seu jeito. “Preferimos não fazer um treinamento específico sobre demissão, mas incluir o tema em treinamentos sobre feedback e coaching”, explica Fábio Amaral, gerente de recursos humanos da Robert Bosch para a América Latina.

Ouvindo os funcionários, a Bosch decidiu ampliar o plano de saúde para os demitidos, por exemplo, e mudar a forma de dar a notícia. “De nada adianta dizer que o funcionário é bom e vai conseguir se recolocar logo. Isso não ajuda”, afirma Amaral. Se antes, em cada demissão, o líder sentava com o RH para alinhar o que poderia negociar, hoje, ele já tem isso padronizado.

A preocupação da Bosch era também cuidar da imagem da companhia e da impressão que os funcionários tinham dela. É difícil na Bosch, assim como na Bristol, o funcionário ser pego de surpresa na hora do desligamento. Com feedback constantes e regulares, ele sabe como e para onde está indo. Os casos críticos são identificados nas reuniões de mapeamento de potenciais. “Após o primeiro feedback mais duro, tentamos, durante o período de um ano, reverter o quadro, ajudando no desenvolvimento do colaborador que não está performando”, diz Amaral. Se não houver melhora, inicia-se a esquematização da demissão. É a fase em que analisam as causas e definem a data para a entrevista demissional.

Atuar com uma política costurada dessa forma gera um burburinho do bem. “Quem participa dos processos de recrutamento acaba sabendo que há critérios também para demitir e vê isso como benefício”, diz Calbucci, da Bristol. Outra vantagem é a forma como o RH passa a ser visto pela organização. “No passado, quando alguém era chamado no RH, dizia que estava indo até a delegacia”, afirma Calbucci.

“Hoje, nossa atuação juntos aos líderes tem garantido que os processos sejam seguidos. Isso gera segurança.” A idéia é que ninguém “vá dar aquela passadinha no RH sem saber o porquê.