

Os processos de demissão

Por Mariá Giuliese

Mariá Giuliese, tem se dedicado ao estudo das conseqüências psico-sociais da demissão, para os demitidos e demissionários. E, também, à análise do papel do profissional de Recursos Humanos como mediador e facilitador desse procedimento. Por isso, realizou pesquisa – coisa rara neste país – envolvendo executivos de RH de 100 empresas nacionais e multinacionais, para verificar a quantas andam as práticas de demissão.

Essa pesquisa evidenciou que a falta de definições claras torna o processo de demissão de executivos subjetivo e difuso. Embora 69,4% das empresas consultadas tenham afirmado possuir políticas de demissão, a pesquisa revelou que, na prática, elas contam somente com pacotes de benefícios, cujas regras de aplicação variam caso a caso.

O estudo mostrou que a demissão permanece um tema-tabu nas empresas do país, pois, carecem de processos estruturados e transparentes para o desligamento de seus colaboradores. Tornou clara, também, a participação periférica do gestor de RH nas decisões de desligamento de executivos. Sua atuação, na maior parte das vezes, se restringe às providências administrativas necessárias ao encerramento do contrato de trabalho. Após palestra no Grupo Reflexão sobre este assunto, Mariá respondeu as seguintes perguntas formuladas por este boletim;

1 – Você poderia explicar qual é o impacto de uma demissão mal conduzida sobre o profissional?

A demissão, ao lado do divórcio e da perda de um ente querido, é um dos processos de separação mais dolorosos que uma pessoa pode experimentar. Mesmo quando bem conduzida, promove grande sofrimento, sentimento de culpa (O que eu fiz de errado?) e de desamparo (O que eu quero fazer? Do que eu sou capaz? Para onde vou?). Demanda ajuda para que as perdas e danos sejam reparados, o luto seja elaborado e novas escolhas sejam feitas.

Quando mal conduzida, além de gerar medo e insegurança nos que ficam, põe em risco a imagem da empresa e pode dar início a ações trabalhistas. Pode contribuir para que o profissional demitido adoça emocionalmente comprometendo sua possibilidade de encontrar novo trabalho e renda, desestabilizando a família e gerando grave problema psico-social.

2 – As empresas sabem disso?

As empresas, na pessoa dos demissores e dos profissionais de Recursos Humanos, em razão das reengenharias e fusões e aquisições, têm realizado inúmeras demissões e banalizado o processo de separação de seus colaboradores, tratando a questão de forma casuística e cirúrgica. Em geral não conhecem as melhores práticas para realizar a demissão e geram graves problemas para quem vai e para quem fica.

3 – Como os profissionais de RH têm se portado em relação a esse problema?

Os profissionais de Recursos Humanos que deveriam fazer a mediação, a interface entre demitido e demissor, pouco conhecem dessa questão e não têm distância e neutralidade suficientes para tratar da demissão. Afinal, eles estão sujeitos aos mesmos processos. Em geral tratam o assunto de forma processual e têm dificuldade de cuidar dos envolvidos para amenizar as conseqüências.

As empresas, por sua vez, normalmente, têm políticas pouco claras quanto a como e quando devem fazer a demissão, aos benefícios concedidos na saída e deixam a decisão de ser mais generoso ou mais espartano para o demissor que, em geral, utiliza seu poder para punir ou premiar o colaborador na hora da saída.

Com frequência, escolhem o prestador de serviço de outplacement[®] por preço e não por competência técnica. Poucos sabem que outplacement[®] é um sistema completo e complexo para tratar com a demissão e que envolve o antes, durante e depois. Raramente chamam a consultoria para orientar o demissor e para planejar a demissão de forma correta e adequada.

A maior parte deles não inclui nos processos de educação continuada dos executivos das empresas em que atuam, programas de treinamentos que ensinem como, quando e porque demitir.

4 – O que você sugere às empresas para reduzirem esse impacto?

Para reduzir o impacto da demissão é preciso que as empresas (demitidores e gestores de RH):

- ✓ tomem consciência da gravidade do problema e desenvolvam a preocupação legítima de pavimentar a estrada por onde o demissor e demitido irão caminhar;
- ✓ discutam a questão com presidente, diretores e gerentes;
- ✓ estabeleçam políticas de demissão justas e equitativas internamente e compatíveis com as práticas do mercado;
- ✓ divulguem as políticas e as apliquem com transparência;
- ✓ incluam nos programas de educação continuada de seus executivos seminários sobre demissão e pré-aposentadoria (exclusão do profissional do mundo corporativo);
- ✓ credenciem fornecedores de Outplacement[®] qualificados para orientar e acompanhar o demissor e o profissional de RH nos processos de demissão;
- ✓ assistam o demitido em seu processo de transição de carreira.

Mariá Giuliese, é diretora executiva da Lens & Minarelli. Psicóloga Clínica e Organizacional, com mestrado em Psicanálise pela PUC. É pesquisadora e professora na Fundação Dom Cabral. É autora do livro “Desenhando o Futuro – Transição de Vida e Carreira”. Para ver a versão completa da pesquisa, entre no site www.lensminarelli.com.br/artigos/pesquisa2007.pdf