

Já faz um certo tempo que empregadores e empregados deixaram de lado as juras de amor eterno. Com a competição acirrada no mercado, hierarquias achatadas e redução de investimentos nos colaboradores, as companhias não conseguem garantir a seus funcionários uma trajetória longa e brilhante.

E, sem moeda de troca, as empresas são obrigadas a encarar a dura realidade de verem seus executivos flertando com as melhores possibilidades, deixando de lado a fidelidade irretocável outrora. Agora, a toada corporativa é “salve-se quem puder” e o casamento durará enquanto houver conveniência.

Mariá Giuliese, diretora-executiva da Lens & Minarelli Foto: DivulgaçãoO grande nó atual é que o fim da relação tem sido traumática. Geralmente para o colaborador. Demissão é um tabu nas empresas.

É isso o que mostra recente pesquisa organizada pela Lens&Minarelli, especializada em outplacement e aconselhamento de carreira, que entrevistou 200 executivos -- entre presidentes, diretores e gerentes seniores --, com média de 44,7 anos e que foram demitidos em 2005.

A primeira constatação: as companhias não sabem demitir. Não estabelecem uma política clara dos processos demissórios e utilizam a arbitrariedade para dar a notícia de acordo com sua conveniência, com argumentos pouco esclarecedores. “Se atualmente todos os processos dentro de uma empresa são formalizados e precisam ser seguidos, por que a demissão tem de ser diferente?”, questiona a psicóloga Mariá Giuliese, diretora-executiva da Lens & Minarelli e coordenadora do estudo.

Se às empresas faltam bons modos na hora de demitir (43,2% dos respondentes ficaram chocados com a maneira pela qual foram dispensados), os colaboradores carecem de uma idéia mais clara da insegurança a que estão submetidos no mundo corporativo. Dos entrevistados, 68,3% se disseram surpresos com a notícia. Em 2004, esse índice era de 46,5%.

“Os executivos ainda estão se dando conta de que apenas atingir as metas não é mais garantia da permanência na empresa”, explica Mariá. Os números são importantes, mas saber lidar com pessoas, ter perfil de liderança, flexibilidade e adaptabilidade são atributos que têm pesado na balança nas avaliações de desempenho.

Em entrevista ao CanalRh, Mariá fala da crueldade de gestores no momento da demissão, da falta de preparo das empresas para lidar com a situação, da dificuldade de as pessoas dizerem a verdade sem serem hostis – um dos fatores que fazem da demissão um acontecimento traumático – e das formas pelas quais os executivos podem se defender de toda essa situação. Confira.

**CanalRh** -- De acordo com a pesquisa, no geral, como estão os processos de demissão nas empresas?

**MARIÁ GIULIESE** -- A pesquisa mostrou que a demissão é tabu dentro das empresas. Isso porque os RHs e gestores preferem deixar essas políticas pouco claras para terem liberdade de conduzir os processos demissionários conforme sua conveniência.

**CanalRh** -- Isso não é um contra-senso num período em que a transparência é muito demandada pelo mercado?

**MARIÁ** -- Sem dúvida. Mas, no caso da demissão, de fato falta transparência. Mais que isso. Faltam critérios, profissionalismo.

**CanalRh** -- Essa postura arbitrária causa revolta nos empregados, não?

**MARIÁ** -- Claro. E a pesquisa mostra isso. Muitos executivos não se queixam de serem demitidos, mas da forma pela qual foram desligados da companhia. Alegam que os argumentos são pouco convincentes, pouco claros e muito subjetivos. A maioria também reclama que nunca tiveram feedback durante o período de exercício e, de repente, o recebe junto com a demissão.

**CanalRh** -- Como remediar esse problema?

**MARIÁ** -- Estabelecendo uma política séria, formalmente estruturada e clara. Hoje, todas as áreas de uma empresa têm processos a serem seguidos. Por que a demissão precisa ser diferente? Essa “cartilha” deve conter os motivos que levam à demissão dentro daquela empresa, quais benefícios a empresa continuará oferecendo ao ex-funcionário e por quanto tempo, quais os procedimentos no dia da demissão. São, na realidade, pontos que objetivam minimizar o mal-estar e a arbitrariedade.

**CanalRh** -- As injustiças no momento da demissão não podem estar vinculadas ao medo que as pessoas têm de dizer a verdade?

**MARIÁ** -- Sim. Acredito, inclusive, que as empresas precisam incluir dentro de seus programas de educação continuada temas que discutam e ensinem os procedimentos adequados no momento da demissão. Esses problemas geralmente acontecem porque as pessoas não sabem ser sinceras sem serem hostis. E, assim, a verdade não vai ser dita nunca.

**CanalRh** -- 59,2% dos entrevistados disseram terem sido demitidos pela primeira vez. Isso significa que os executivos estão ficando cada vez mais tempo na mesma companhia?

**MARIÁ** -- Não. Esse dado é preciso ser analisado num contexto maior. Trata-se de uma tendência de queda, embora o número ainda seja alto. Esse indicador revela que os empregados que estão há muito tempo nas empresas são remanescentes de uma geração em que as empresas conseguiam assegurar planos de carreira sólidos.

**CanalRh** -- E esses profissionais precisam, agora, aprender na marra as novas regras do mercado?

**MARIÁ** -- Sim. Embora eles conheçam teoricamente as regras do jogo atual, eles têm uma vivência única, que são anos e anos numa mesma companhia.

**CanalRh** -- Por que as trocas de emprego estão tão constantes?

**MARIÁ** -- A relação de fidelidade entre empregado e empregador está corroída. Há dez anos, o discurso era “Ficaremos juntos até que a morte nos separe”. Nessa lógica, se o funcionário desse de tudo pela empresa, ela cuidaria da carreira do empregado. Agora, a relação está na base “Ficaremos juntos até quando nos for conveniente”.

**CanalRh** -- Quais as causas de mudanças tão acentuadas na relação empregador/empregado?

**MARIÁ** -- A globalização, a competitividade e a falta de verba são alguns motivos. Por um lado, as organizações não têm mais condições de oferecer o céu para seus colaboradores. Percebendo essa mudança de postura de seus empregadores, os empregados também passaram a rever sua fidelidade à empresa. O contrato foi rompido.

**CanalRh** -- De qualquer maneira, o fato de muitos entrevistados se terem dito surpresos com a demissão não pressupõe uma alienação deles em relação à sua situação nas companhias?

**MARIÁ** -- Sim. Os entrevistados sabem que muito provavelmente não permanecerão para sempre na companhia. Os motivos que os fizeram ser demitidos, no entanto, não estão claros ainda. Antes, bastava atingir as metas numéricas e o sucesso, dentro da companhia, estava assegurado. Era preciso, basicamente, seguir uma receita de bolo.

**CanalRh** -- Essa alienação não é potencializada pela falta de transparência?

**MARIÁ** -- As empresas têm uma existência própria. Os executivos que entrevistei foram seduzidos e envolvidos pelos principais executivos de suas contratantes. Ficaram encantados com bônus e benefícios. E esse processo de sedução é passado para baixo. Desta forma, os entrevistados são alienados e alienantes e estimulam suas equipes a trabalharem em busca de resultado, usando os mesmos argumentos que ouviram da alta direção. Em pouco tempo, todos começam a ver as coisas de forma deturpada. A questão é: não existe mentira aí, mas a verdade não está sendo dita completamente.

**CanalRh** -- A verdade que está faltando, no caso, é que as companhias estão de olho em outros qualificadores, como inteligência emocional, liderança...

**MARIÁ** -- Exatamente. Muitos profissionais me disseram que agiram conforme o figurino, atingiram as metas, foram promovidos e, depois de dois meses, foram demitidos. Provavelmente os figurinos dessas pessoas não é mais adequado para o modelo atual, que está atento também para competências de liderança, adaptabilidade, facilidade de interação com equipes, flexibilidade. Hoje, cumprir metas não garante a permanência.

**CanalRh** -- Como os profissionais podem se proteger, então?

**MARIÁ** -- Aprendendo a lidar com a instabilidade e estar sempre preparado para uma possível demissão, fazendo reserva financeira, tendo uma fonte alternativa de renda.

**CanalRh** -- Essa lógica do “cada-um-por-sí” também se aplica à capacitação?

**MARIÁ** -- Sim. As carreiras dos colaboradores não são o core-business das companhias e, portanto, estão deixando de ser uma preocupação. Portanto, é obrigação do executivo gerenciar sua carreira. É prudente não esperar isso do empregador.

**CanalRh** -- Numa época em que se prega a humanização das relações, sobretudo no mundo corporativo, os procedimentos no ato da demissão vão contra a corrente?

**MARIÁ** -- Sim. As empresas estão se dando conta de que precisam se humanizar. Têm essa consciência, mas não começaram a agir. A postura adotada na hora de demitir é prova inequívoca disso.