

Os paradoxos da dinâmica corporativa atual têm cobrado um preço elevado dos profissionais da alta cúpula, que muitas vezes pagam os desgastes com a própria saúde, física e mental. A conclusão é da mais recente pesquisa da Lens & Minarelli sobre "Práticas de Demissão de Executivos nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil", feita a partir de entrevistas com 200 presidentes, diretores e gerentes seniores demitidos ao longo de 2004. O estudo consolida os levantamentos realizados pela consultoria nos últimos três anos, fornecendo um panorama da deterioração das condições de trabalho e do sofrimento psíquico a que estão submetidos os profissionais do topo organizacional.

"O episódio da demissão é a ponta do iceberg", afirma José Augusto Minarelli, presidente da Lens & Minarelli. Segundo ele, ao contextualizar os fatos no ambiente macroeconômico e analisar mudanças estruturais que exercem impacto sobre as relações de trabalho, o estudo traz à tona a realidade em marcha nas organizações. "O quadro é de alerta e exige uma preocupação genuína por parte de dirigentes, acionistas e dos próprios profissionais. Em um ambiente hostil, onde prevalecem ingredientes como transformações constantes, busca crescente por produtividade, pressão contínua para redução de custos e alta competitividade, ficam prejudicadas a realização dos indivíduos e a perenidade das organizações."

Para Mariá Giuliese, diretora-executiva da Lens & Minarelli, a demissão é um sintoma do desgaste que ocorre hoje nas relações de trabalho. "No afã de atender às demandas das empresas, as pessoas acabam perdendo o contato consigo mesmas, com suas próprias crenças e desejos. O ambiente empresarial não permite outro papel que o preestabelecido pelo board, e as regras valem de acordo com a conveniência, abrindo espaço para o conflito, a frustração e o sofrimento psíquico. Como lidar com a incoerência da situação e dar o melhor de si?", questiona.

## **A COMPREENSÃO DO ENTORNO**

Os depoimentos dos 200 executivos entrevistados para o estudo foram colhidos logo após a demissão, no início do processo de outplacement. Com idade média de 44,7 anos, quase 70% dos profissionais dispensados dispunham de pós-graduação ou MBA. Do total, 88,6% eram homens. Todos os desligamentos ocorreram em 2004, ano em que a economia brasileira apresentou resultados bastante favoráveis, conforme análise de Antonio Lanzana, consultor da Lens & Minarelli e responsável pelo arcabouço socioeconômico da pesquisa.

"O mercado de trabalho se expandiu, mas não de forma generalizada", observa o economista. Ele explica que, apesar de um superávit comercial de US\$ 33,7 bilhões, o maior da história do país, e do crescimento do PIB em 5,2%, registrando a taxa de expansão mais elevada dos últimos dez anos, muitas empresas enfrentaram dificuldades em 2004. "Se o setor exportador e o de produção de bens de consumo duráveis apresentaram bom desempenho, o mesmo não se pode dizer de outros segmentos. Pesaram na balança fatos como a forte dependência do nível de renda e a impossibilidade de repassar pressões de custo." Segundo Lanzana, é preciso considerar também as transformações estruturais que ocorreram na dinâmica dos negócios globalmente.

"A crescente competitividade e a exigência cada vez maior por ganhos de produtividade e corte de custos têm conseqüências indelévels para o mercado de trabalho, alterando também a relação empregado/empregador", afirma.

Nesse contexto, o estudo conclui que o processo de contratação de executivos como pessoas jurídicas deve se intensificar, firmando-se como um recurso alternativo ao vínculo empregatício.

Nos casos em que o elo formal se mantém, a tendência é flexibilizar a remuneração, tornando cada vez maior a parcela variável, atrelada aos resultados efetivamente alcançados.

No que se refere ao tempo de permanência em uma mesma empresa, a expectativa é de encurtamento do período, tanto para flexibilizar custos quanto para viabilizar a adaptação às rápidas mudanças de mercado.

## RELAÇÃO DICOTÔMICA

Maior lucro em menor tempo, com custos reduzidos e preços competitivos: é esse o caldo que nutre as relações de trabalho na atualidade. **Mariá Giuliese** observa que esse quadro aumenta a submissão dos principais executivos às pressões dos acionistas, criando uma situação de grande sofrimento psíquico. "Há uma dicotomia entre discurso e prática. Ao mesmo tempo em que se pregam soluções duradouras, ganham ênfase o imediatismo e o curto prazo. A criatividade e a inovação dão lugar a performances padronizadas e preestabelecidas, enquanto o diferencial competitivo é sufocado pela comoditização dos talentos. Chega a ser paradoxal: valoriza-se a qualidade de vida, mas o dia-a-dia é repleto de frustração, com o executivo se vendo violentado em seus sonhos, desejos e expectativas de realização."

Nas entrevistas com executivos demitidos, **Giuliese** se depara com queixas freqüentes que evidenciam a relação dicotômica que ocorre no cotidiano corporativo. "Os profissionais vivem o eterno desafio de encontrar equilíbrio no desequilíbrio, fidelidade na traição, respeito no desrespeito, pensamento na ação. Muitos se angustiam porque foram contratados para criar e inovar, mas só encontram espaço para a repetição rápida e barata de produtos e serviços cada vez mais descartáveis. Nessas circunstâncias, é improvável que o indivíduo consiga dar emprego às suas vocações e competências, fazendo a tão propalada diferença nos negócios."

A especialista também vê com preocupação o futuro das empresas. "Não se pode esperar que um executivo construa equipes motivadas quando não tem clareza de seu futuro e do futuro da organização. De que forma esse profissional pode se firmar como um orientador e um agregador, se está reduzido a controlar e cobrar resultados? Para as corporações que querem se perpetuar, esse questionamento é inadiável", opina.

## SEPARAÇÕES ASSÉPTICAS

A nova versão da pesquisa "Práticas de Demissão de Executivos nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil" dá conta do crescimento do número de executivos demitidos mais de uma vez (de 36,7% para 40%), o que demonstra aumento da rotatividade e procura por profissionais com características diferentes das valorizadas anteriormente, vocacionados agora para a gestão participativa. Outra evidência do estudo é que a grande maioria dos demitidos (82,1%) foi liberada imediatamente do trabalho, denotando a opção por separações de forma cirúrgica e asséptica, com o objetivo de rapidamente implementar a nova gestão.

O número de executivos que se sentem aliviados com a demissão cresceu dez pontos percentuais, passando de 34,1%, em 2003, para 44,1%, na versão atual. O contingente dos que consideram a demissão injusta aumentou de 79,3% para 91,4%, porém a percepção de que o processo de desligamento foi bem conduzido apresentou uma melhora, subindo de 34,9% para 44,3%. "Trata-se de um indício de que as empresas estão evoluindo em termos de políticas e procedimentos para a demissão de seus executivos", considera José Augusto Minarelli.

O estudo indica também maior conscientização dos profissionais quanto às condições do mercado de trabalho. Questionados se esperavam ser demitidos, 46,5% afirmaram que sim, contra 38%, em 2003, e 23,1%, em 2002. No entanto, ainda continua elevada a porcentagem dos que se surpreenderam com o desligamento (53,5%). O mesmo ocorre com os que não possuem plano alternativo para a demissão (52,7%), mas a curva de aprendizagem é ascendente: em 2004, 47,3% declararam ter um "Plano B", contra 39,8%, em 2003.