



Destaques

Opinião

Lidar com a exclusão de forma construtiva é o primeiro passo para o recomeço.

Serviço

Aprendendo com a ficção: filme francês discute relações no mundo corporativo.

Entrevista

Venda seu Peixe! convida Luiz Felipe Lampreia para evento sobre o pós-guerra.

Networking

Netliving, o novo conceito das relações interpessoais.

Arquivo Confidencial
Outplacement® ou
compensação financeira?

Dois lados de uma mesma moeda

A distância entre intenção e gesto no processo de demissão

Demitir é uma das tarefas mais complexas na gestão de recursos humanos. Se a maioria dos executivos se mostra surpreendida com o desligamento, as empresas dão indícios de que ainda não estão devidamente preparadas para esse momento. Embora demonstrem preocupação em tratar o funcionário de forma respeitosa, na prática a teoria não se consubstancia. Pelo menos na visão do demitido.

A conclusão salta aos olhos quando comparamos os resultados do estudo "Práticas de Demissão nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil", levantamento que a Lens & Minarelli realiza desde 2001. O primeiro deles, repetido agora, traz o ponto de vista do demissor. No estudo feito no ano passado, 300 executivos recém-desligados de grandes corporações mostravam a ótica do demitido.

A riqueza da iniciativa está em contemplar os dois lados da moeda. A recente pesquisa com gestores de RH de 103 organizações entre as maiores e melhores empresas do país sinaliza evoluções, mas evidencia que há uma distância entre intenção e gesto. A falta de *feedback* é uma queixa freqüente entre os executivos, enquanto as empresas declaram exercer essa prática.

Não fosse a contrapartida do estudo sob o ponto de vista do demitido, ficaríamos com a impressão de que as decisões de desligamento são apenas de caráter objetivo e funcional. Gestores declaram tratar o funcionário de forma respeitosa no momento do rompimento e 93% afirmam informar o motivo real da demissão. Grande parte dos demitidos, no entanto, considera o desligamento injusto



e malconduzido, afirmando que a razão alegada não foi convincente.

O atual estudo constata a dificuldade das empresas em lidar com o processo de demissão, mas detecta o esforço em aperfeiçoar práticas e amenizar as conseqüências do evento. O Outplacement® desponta como uma alternativa nesse sentido. Há uma tendência em conceder uma solução híbrida, envolvendo compensação financeira e serviços profissionais de apoio. Essa é a realidade em 48% do universo pesquisado, que aponta também 26% das empresas praticando apenas o outplacement®, 11% restringindo-se à compensação financeira, 7% oferecendo a opção entre as duas alternativas e 10% sem conceder nenhum desses benefícios.

José Augusto Minarelli
Presidente

Esta pesquisa está disponível na Lens & Minarelli



Opinião

Sentimento de exclusão

A dura realidade de não fazer mais parte

Esvaziar as gavetas, ver subtraído o sobrenome corporativo, deixar de conviver diretamente com os interlocutores habituais, mudar a rotina diária.

Para quem perde o emprego, o chão parece sumir sob os pés. Por mais racional que seja, o indivíduo dificilmente escapa da sensação de ter sido posto de lado. O sentimento de rejeição cala fundo e mina a auto-estima.

É preciso aprender a lidar com a exclusão, que faz parte da vida. A experiência de todos nesse campo é bastante precoce, mas em geral poucos se dão conta disso. Desde que nascemos, excluímos mais do que somos excluídos. Privilegiamos lugares, pessoas, sabores, aromas, fazendo escolhas que deixam à parte outras opções que não as nossas preferidas.

Ser preterido machuca muito. Ofende, fere, gera mágoa. Não se pode menosprezar essas reações, que são absolutamente normais e naturais. Afinal, somos seres humanos. Então, como suplantar essas sensações?

Em primeiro lugar, acolhendo com respeito os sentimentos que emergem diante do desconforto causado pela nova situação, permitindo-se vivenciar a dor. A perda do emprego se assemelha muito ao luto ou à quebra de uma relação afetiva, demandando um tempo de assimilação.



Mariá Giuliese: reconhecer o sofrimento ajuda a suportá-lo

Não há como evitar o padecimento, ignorá-lo significa negar a realidade – o que, convenhamos, não é a melhor solução.

Reconhecer o sofrimento dá alívio e ajuda a suportá-lo. A certeza de que a dor será aplacada com o passar do tempo nos impulsiona a buscar força em outros sentimentos, capazes de abrir novas perspectivas. Analisar os motivos que deflagraram a demissão, no entanto, é uma tarefa imprescindível – embora por vezes bastante incômoda. Ser honesto consigo mesmo, avaliando o quanto contribuiu para se tornar a carta fora do baralho, possibilita construir um novo futuro, com mais chances de sucesso no redirecionamento da carreira.

Mariá Giuliese
Diretora executiva

Serviço

Aprendendo com a ficção

Filme francês discute as relações no mundo corporativo

François Pignon é um homem inexpressivo. Sua mulher o deixou, seu filho não atende seus telefonemas, seus colegas o consideram “um chato”. A situação piora quando, acidentalmente, ele toma conhecimento de que será demitido da companhia onde trabalha há 20 anos. Prestes a cometer suicídio, Pignon é interceptado por seu novo vizinho, um psicólogo aposentado que o aconselha a convencer seus colegas de escritório de que é homossexual – apesar de, na realidade, ser heterossexual. Com isso, a direção da empresa, fabricante de preservativos, decide não demiti-lo,



temendo ser acusada de discriminação – o que poderia afetar o andamento dos negócios.

Esse é o enredo de *O Closet*, produção francesa de 2001 dirigida por Francis Veber, com Daniel Auteuil e Gérard Depardieu no elenco. Após “sair do armário”, o introvertido Pignon, antes rejeitado por todos, passa a ser tratado com deferência e respeito. Além de divertir, o filme proporciona uma interessante visão das relações no cenário corporativo. Vale pelo entretenimento e, especialmente, pela reflexão que provoca.

Os desafios da era Bush

Encontro discute perspectivas e ameaças no pós-guerra

Assim como o ataque às torres gêmeas do WTC, a guerra do Iraque é um divisor de águas. O que esperar do futuro? Para estimular o debate, a *Lens & Minarelli* convidou o embaixador Luiz Felipe Lampreia, ex-ministro de Relações Exteriores no governo FHC, como palestrante do programa *Venda seu Peixe!*, que agora ocorre em edições especiais. Confira aqui a análise feita por Lampreia e a repercussão do debate entre executivos presentes no evento.



Lampreia: oportunidades para o Brasil no pós-guerra

Luiz Felipe Lampreia - "O 11 de setembro elevou às alturas a popularidade de George W. Bush, criando um ambiente propício para legitimar uma investida dos EUA contra o Iraque. O motivo principal evocado – a existência de armas de destruição em massa – não era o verdadeiro. Mais do que finalizar o ataque de 1991, os objetivos eram estabelecer a hegemonia norte-americana no Golfo Pérsico e prevenir uma possível conexão entre Saddam Hussein e o movimento terrorista Al Qaeda. Se a vitória foi rápida, o pós-guerra promete ser complicado, principalmente em função da enorme diversidade do Iraque. A reconstrução do país vai gerar muitas oportunidades de negócios e os EUA irão reservar a melhor fatia para si e para os ingleses. Estima-se um crescimento de até 4% da economia norte-americana, mas há a questão do endividamento, do déficit público e das taxas de juros, que devem subir. Essa não é uma boa notícia para o Brasil, embora os negócios do pós-guerra possam representar uma oportunidade importante para o país. Em âmbito mundial, a segurança será um fator de grande apreensão. O sentimento de ódio contra os norte-americanos encontra terreno fértil entre jovens árabes, o que pode facilitar o recrutamento de voluntários para novas ações terroristas."

Repercussão

Marco Antonio Barbosa, diretor da FCI Brasil - "O pós-guerra implica em uma delicada questão de diplomacia, envolvendo o relacionamento dos Estados Unidos com os países que foram contrários à guerra, entre eles o Brasil. Se há perdas em relação aos EUA, por outro lado existem possibilidades de ganhos no contato com os países europeus. Alguns eventos, no entanto, nos atingirão diretamente, como o provável aumento dos juros no mercado norte-americano."

Ademar Luiz Mendonça Jr., diretor administrativo do Grupo Solvay Mercosul - "Ao que tudo indica, não teremos

problemas de fornecimento de petróleo, o que é um dado positivo, especialmente para a indústria química, onde atuo. A reconstrução do Iraque criará muitas oportunidades de negócios, não apenas para os Estados Unidos. Indiretamente, outros países também devem se beneficiar desse movimento."

José Américo Nunes, diretor da ABB Brasil - "O pós-guerra gera discussão entre as grandes potências, como EUA, Inglaterra, França e Alemanha. A maior fatia do bolo na reconstrução do Iraque deve ficar com esses países. Acredito que será muito difícil para o Brasil conseguir alguma oportunidade. No contexto interno, o país também não se beneficia, pois os investimentos aqui tendem a ser menores do que os reservados a outras regiões."

José Salibi Neto, diretor da HSM do Brasil: "No mundo globalizado, profissionais de negócios não podem ignorar os acontecimentos políticos que afetam o mundo todo. A guerra do Iraque é um assunto controverso. Particularmente, considereei adequada a decisão anglo-americana de inibir a ação de Saddam Hussein. É claro que existem questões geopolíticas em jogo, mas o comportamento do ditador iraquiano era absolutamente inaceitável."



Networking

Entra em cena o Netliving

O termo networking parece ter entrado na moda. Na febre por expandir contatos, muitos se tornam meros colecionadores de cartões de visita. Cumprem rituais, mas não efetivam o principal: a construção de uma sólida rede de relacionamentos, cultivada no caldo do respeito e da reciprocidade. Talvez seja o momento de rever o conceito.

Desde que nascemos, estabelecemos uma rede de relacionamentos que se estende por todas as áreas da vida. Conectados de múltiplas formas, os indivíduos nutrem relações pelo simples prazer de compartilhar valores ou trocar informações de interesse mútuo. Firmam, dessa forma, vínculos que extrapolam as dimensões de tempo e espaço. Quem aprende a conviver, cultivando os elos com generosidade, expande os horizontes e fortalece uma conexão mais ampla, pondo em prática o netliving.

Muito mais que uma estratégia para ampliar oportunidades de carreira e de negócios, o netliving é uma questão de postura diante da vida. Como seres sociais, buscamos grupos afins. A complexidade do mundo atual, no entanto, impõe a expansão dos horizontes para além das relações mais óbvias e naturais, demandando um esforço extra. Já não basta abrir portas: é preciso mantê-las acessíveis.

Na ânsia por ampliar contatos e possibilidades, muitos recorrem ao networking selvagem, banalizando o termo e a prática. Como, a cada dia, a rede se torna ainda mais preponderante para a evolução do mundo, torna-se imprescindível resgatar sua essência e conceituá-la sob um ponto de vista mais amplo, considerando toda sua dimensão. Netliving constitui o termo mais adequado nesse sentido, por embutir a idéia de prática de vida – algo que tem a ver com o esforço do ser humano em somar e multiplicar não somente em benefício próprio, mas também do seu semelhante e da coletividade.

Em tempo: a partir da próxima edição, a coluna Networking passa a ser designada Netliving.

Banco de Talentos

Sua organização está em busca de profissionais diferenciados?

O Banco de Currículos de Executivos da Lens & Minarelli (www.lensminarelli.com.br/execdsp) facilita o acesso a talentos que estão cumprindo programas de Outplacement®. As empresas interessadas podem consultar, sem qualquer ônus, o perfil de presidentes, diretores e gerentes que contam com o apoio de seus ex-empregadores no processo de transição de carreira.

Contatos com a equipe de consultoras de mercado:

telefones (11) 3365 0910 / 3365 0911 / 3365 0912

fax (11) 288 2324

e-mail execdsp@lensminarelli.com.br

Arquivo Confidencial

Ganhando com a perda

Outplacement® ou compensação financeira? Em muitos processos de desligamento, demissores e demitidos enfrentam esse impasse. Uma tendência que vem ganhando espaço nas organizações é oferecer uma solução híbrida. Há, entretanto, companhias que contrapõem uma opção à outra. Ao demitido é facultada a escolha... e também delegada toda a responsabilidade pela decisão, sem o efetivo comprometimento da empresa – o que vai na contramão dos mais modernos preceitos de gestão de negócios e pessoas.

Não deve haver dilema: o outplacement® configura a melhor aplicação dos recursos para os dois lados. Prover os meios amplia as possibilidades de sucesso para o demitido e ainda traz benefícios à própria empresa, repercutindo positivamente em sua imagem. Para o executivo, a iniciativa faz toda a diferença. Além do aval do ex-empregador, representa uma valiosa oportunidade de revisão da carreira, possibilitando redirecionar a trajetória profissional, ampliar a gama de opções e abrir novos horizontes.

O impulso de embolsar o valor correspondente ao outplacement® pode ser tentador. A realidade mostra, contudo, inúmeros exemplos de profissionais que vêem o dinheiro acabar antes mesmo de conseguir uma nova posição no mercado ou de realizar seu plano de carreira-solo. O dinheiro, por si só, não compra trabalho, não gera clientes, nem desenvolve habilidades. Quem é demitido pode ganhar com a perda do emprego, negociando a utilização dos recursos de maneira produtiva.

Canal Aberto

Gostaria de esclarecer alguma dúvida? Envie sua pergunta para a seção Arquivo Confidencial pelo e-mail vidaecarreira@lensminarelli.com.br. A identidade do profissional será preservada, sempre que solicitado.

Expediente

Vida & Carreira é uma publicação bimestral da Lens & Minarelli Associados.

Ano 1 • Nº 2 • Jun/Jul 2003

Coordenação editorial: Nexo Comunicação
Projeto gráfico e editoração: W+Felici Design
Impressão e fotolitos: Arizona Gráfica
Tiragem: 7 mil exemplares