

# APRENDER COM AS TRANSIÇÕES

Demissões de altos executivos e de profissionais com destacado desempenho tornaram-se uma rotina hoje em dia. Lidar melhor com esse processo é o grande desafio dos profissionais

POR CECÍLIA NORONHA SANTOS



RL

**Paradoxalmente, para muitos profissionais,** o momento da demissão é uma das raras oportunidades para pensarem na carreira na primeira pessoa do singular. Até então, muitos viviam à sombra de projetos, atividades e rotinas que pertenciam à organização. Quando perdem o vínculo, precisam descobrir internamente aquilo que os motiva, que os pode realizar, suas preferências, valores e competências.

Nesta entrevista, Mariá Giuliese, diretora executiva da consultoria de *outplacement* e aconselhamento de carreira para executivos Lens & Minarelli, fala sobre os mitos que ainda rondam a demissão de altos executivos, as reações psicológicas mais típicas, as formas de suporte e apoio que permitem ao executivo ganhar novo fôlego e ir em busca de uma nova colocação, e sobre o papel que as empresas devem desempenhar para que o processo demissionário, muitas vezes inevitável, seja ao menos conduzido de forma respeitosa para com o funcionário.

#### **Como os profissionais reagem normalmente a uma demissão?**

**MG:** Na verdade, embora a grande maioria considere a possibilidade de a demissão ocorrer, quando ela acontece de fato, isso sempre gera um forte impacto e reações como alívio, se o profissional estava sofrendo em sua posição na empresa; revolta e indignação, se ele estava envolvido com os resultados e metas, sem perceber o que acontecia ao seu redor; ou resignação, quando não tinha esperança de que as coisas se modificassem. Todos eles, entretanto, precisam de algum tempo para assimilar o ocorrido e se reposicionar com relação à carreira e ao mercado. É freqüente que esperem uma rápida recolocação pelo fato de terem uma excelente formação, falarem idiomas e

possuírem experiência internacional, mas isso nem sempre acontece, pois essas características são comuns entre os executivos de bom nível, e as oportunidades para os profissionais que se encontram no topo da pirâmide não são muitas.

#### **As empresas têm uma política clara de demissão?**

**MG:** A demissão ainda é um tabu. Os profissionais são treinados para escolher e desenvolver os colaboradores, não para demitir; poucos conseguem realizar a demissão com correção. Mesmo o profissional de Recursos Humanos, em geral, não está preparado para ser o facilitador desse processo. Na Lens & Minarelli temos realizado diversas pesquisas sobre as práticas de demissão, e os resultados indicam que não há política definida, embora os gestores de Recursos Humanos afirmem que elas existem, pois consideram o pacote de demissão como política. Em suas ponderações a esse respeito, fica claro que, em geral, o pacote é estruturado em conformidade com a lei e com a conveniência dos principais gestores, e é concedido de acordo com a vontade de premiar ou punir o demitido. Portanto, nem mesmo o pacote de demissão se constitui numa política. Os critérios para a realização da demissão e concessão de benefícios com freqüência não são claros, nem estão consolidados numa política que oriente o processo. Isso penaliza a todos os envolvidos na demissão – o demitido, o demissor, o profissional de Recursos Humanos, a empresa, e os profissionais que nela permanecem.

#### **O que a empresa pode fazer para minimizar o impacto da demissão?**

**MG:** Primeiramente, considero fundamental que a empresa tenha a preocupação de incluir, nos seus projetos de educação contínua

dos executivos, seminários específicos sobre a maneira adequada de demitir, pois a demissão é uma das atribuições com a qual eles vão se defrontar ao longo da carreira. Quando a demissão for realmente necessária, o gestor de Recursos Humanos ou o demissor deve convocar o especialista para orientá-lo sobre o modo de proceder. E no dia e hora em que a demissão ocorrer, é importante que esse especialista esteja na empresa para receber o demitido e ajudá-lo a absorver o impacto e tomar as primeiras providências com vistas à separação (avisar os subordinados, a família etc.). A seguir, esse profissional precisará receber orientação e apoio para se reorganizar, rever a vida e a carreira, e buscar novo trabalho e renda. O demitido deve ser tratado com respeito e responsabilidade. Os motivos alegados para a demissão devem ser claros e objetivos. A comunicação ao mercado, clientes e fornecedores, e subordinados, deve ser feita imediatamente e de forma profissional.

#### **E quando a empresa não oferece um serviço de *outplacement* ?**

**MG:** O profissional deve parar e refletir. Em primeiro lugar, ele precisa se organizar, para depois buscar novamente o mercado. Nesse momento, é importante evitar muitas conversas com os amigos sobre o assunto, pois as diferentes opiniões podem aumentar a inseguran-

ça e a confusão. É bom evitar também procurar os *headhunters* enquanto o caminho a seguir não estiver suficientemente claro. O trabalho do *headhunter* tem um foco diferente daquele do conselheiro de carreira e do especialista em *outplacement*, na medida em que ele avalia o profissional como um possível candidato a ser indicado para uma determinada posição. O mais importante agora, além de parar, é repensar os valores internos e as expectativas, tendo em vista um projeto próprio. Somente depois disso deve ser elaborado o currículo e feita a divulgação para o mercado.

#### **Para algumas pessoas, é interessante um período sabático de 2 a 3 meses?**

**MG:** Depende, é muito importante enfatizar que não existe receita pronta. Cada pessoa tem uma realidade, uma história de vida e carreira. Tudo deve ser avaliado: a época do ano, o momento da carreira, os motivos da demissão, o fôlego financeiro e as expectativas da família, entre outros aspectos. Essas reflexões irão determinar a estratégia a ser adotada. Em geral, quando o profissional estava sob muita pressão na empresa, ele pode estar precisando de um descanso. Entretanto, se estiver muito revoltado e magoado, é importante que elabore esse processo antes de descansar para poder desfrutar do descanso e ter condições de fazer suas escolhas com clareza e serenidade.

**“ A demissão ainda é um tabu. Os profissionais são treinados para escolher e desenvolver os colaboradores, não para demitir; poucos conseguem realizar a demissão com correção ”**

“O executivo trabalha em ritmo muito acelerado, de repente, tudo pára. Há uma ruptura. Ele precisa reconhecer as perdas e aprender a lidar com elas”

#### Como lidar com a pressão familiar?

**MG:** Todos querem ajudar, e existe uma pressão para que o executivo demitido encontre rapidamente uma nova colocação. Em geral, a família fica muito insegura, principalmente se o executivo é o provedor. Nesse momento, o que ele precisa é de apoio e compreensão daqueles que estão próximos. Por essa razão, é importante que a família se manifeste de forma positiva e contribua para a construção do novo projeto. Portanto, compartilhar as angústias e solicitar a participação dos familiares para repensar o projeto, que de alguma maneira envolve a todos, tem se mostrado um movimento rico e construtivo.

#### Como fica o processo de perda?

**MG:** A demissão envolve muitas perdas e muitos ganhos. Porém, inicialmente, somente se percebem as perdas, como por exemplo do poder, do *status*, de privilégios e benefícios, do sobrenome corporativo e da inclusão na comunidade. Para o ser humano, o trabalho tem papel primordial na sua constituição como profissional e como pessoa. Confere uma identidade pela qual ele será reconhecido e valorizado. Portanto, a perda do trabalho gera grande angústia

e ansiedade, e o receio de não encontrar nova atividade, remuneração à altura e os benefícios aos quais estava habituado (carro, plano de saúde, secretária etc.). O executivo trabalha em ritmo muito acelerado, e, de repente, tudo pára. Há uma ruptura. Ele precisa reconhecer as perdas e aprender a lidar com elas para, em seguida se apropriar de sua vida e do projeto profissional, e então dar início à nova etapa, que certamente envolverá muitos ganhos.

#### A maioria dos profissionais consegue se recolocar depois de um processo de *outplacement*? Quanto tempo isso leva?

**MG:** Na maioria dos casos, o profissional consegue se reinserir no mercado. Esse processo pode ser lento, e não é possível precisar o tempo. Podemos dizer que o tempo médio varia de 6 a 8 meses. No cenário mais otimista, o profissional está mais bem preparado e o mercado, mais favorável, conseqüentemente a reinserção é mais rápida. Outra situação possível é o profissional se recuperar depressa e o mercado estar menos favorável, o que implica um tempo maior para a reinserção. E, por último, existe a situação na qual o profissional precisa de um tempo maior para se recompor e, somente depois, abordar o mercado, que pode se apresentar mais ou menos favorável, o que determinará o tempo necessário à reinserção.

#### As mulheres lidam melhor com a demissão?

**MG:** Em geral, há uma tendência de que elas lidem melhor com a demissão, na medida em que estão mais habituadas a acumular funções, interagir com diferentes pessoas e mudar de papel pessoal e profissional com frequência. Isso, de alguma maneira, tende a facilitar a abordagem do mercado. Atualmente, grande parte das

mulheres que atua no mercado de trabalho está sujeita às mesmas angústias experimentadas pelos homens. Isso porque a carreira passou a ocupar espaço fundamental em sua vida. Algumas mulheres competem ostensivamente com os homens, negam a feminilidade e se travestem como homens, o que gera muito sofrimento.

#### **Os executivos fazem de fato o gerenciamento de sua carreira ou são os outros que o fazem por eles?**

**MG:** Os executivos estão muito atentos à mídia e aos conselhos dos “gurus”, e dificilmente param para refletir sobre seu projeto individual. Por outro lado, estão mais identificados com o projeto da empresa, e a dedicação a ele dificulta a gestão dos próprios interesses. Isso pode ser notado de maneira mais clara quando o executivo é desligado de uma empresa cujos interesses se confundiram, às vezes por tempo demasiadamente longo, com os seus próprios. Fora do ambiente e cultura com os quais estava identificado, ele sente-se perdido, o que atesta a ausência de um projeto que contemple a própria carreira.

#### **Os cursos de graduação e pós-graduação estão preparando os jovens profissionais para serem gestores da carreira?**

**MG:** Parece-me que tais cursos cuidam mais dos aspectos técnicos e teóricos, e preparam o jovem profissional para se adequar e abraçar o projeto da empresa, e não o individual. Ainda que as empresas possuam projetos claros e consistentes, eles estão em constante transformação, de modo a acompanhar a dinâmica do mercado. Isso provoca instabilidade e reforça a neces-

sidade de o profissional ter um projeto individual. É importante que a universidade esteja atenta no sentido de ajudar os jovens a perceberem isso.

#### **Como os jovens estão lidando com a administração da carreira, as transições e demissões?**

**MG:** O jovem tende a ousar mais, principalmente porque, de uma maneira geral, está menos preso a compromissos do que aqueles que têm mais idade. Por outro lado, o fato de terem observado as dificuldades vividas pelos pais em suas carreiras por vezes os fazem desenvolver certa aversão ao mundo corporativo e buscar saídas alternativas. O somatório dessas observações e das dificuldades apresentadas pelo mercado atual de certa forma força esses profissionais mais jovens a se apropriar de seus projetos individuais e transformá-los em atividades rentáveis. Em contrapartida, temos jovens totalmente cooptados pelos padrões estabelecidos e adaptados à vida corporativa.

#### **Que outros mecanismos, além das consultorias de *outplacement*, serviços de recolocação e *coaching*, podem ajudar o profissional a redirecionar sua carreira?**

**MG:** No momento, não conheço nada estruturado, além do *outplacement*, serviços de recolocação e *coaching*, que possa funcionar como suporte para o redirecionamento de carreira. Sempre idealizei fazer fóruns de debates sobre transição de carreira para pequenos grupos (10 a 15 pessoas). Esse pode ser um espaço propício para a troca de idéias, relatos de experiências de sucessos e fracassos. Na minha opinião, essa é uma oportunidade que poderia ser explorada pelas instituições de ensino. ✖

CECÍLIA NORONHA SANTOS, supervisora da Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional (CECOP) da FGV, [cecilia.noronha@fgv.br](mailto:cecilia.noronha@fgv.br)