

O RH conhece as causas dos cortes, mas não dá feedback, não sabe como os líderes demitem e resume o desligamento ao pacote de benefícios

Surpresa. Choque. Indignação. Essas são as palavras que mais revelam o sentimento dos executivos quando recebem o cartão vermelho da empresa. Segundo uma pesquisa recente da consultoria Lens & Minarelli, de São Paulo, feita com 140 executivos demitidos em 2006, 61% deles não esperavam ser desligados e 83,7% consideraram sua saída injusta. Já a pesquisa, concluída em março pela H2R Pesquisas Avançadas e Right Management, entrevistou 228 executivos demitidos. São profissionais de companhias de médio e grande portes, com faturamento superior a 100 milhões de reais. A maioria deles (81%) afirmou que não teve feedback sobre as deficiências que causaram sua saída. O estudo também ouviu 206 executivos de RH. Eles declararam que demitem por comportamento inadequado e fatores gerenciais. Falta, no entanto, explicar isso aos demitidos. O ruído acontece porque as empresas não têm uma política definida para a demissão. Outra pesquisa, feita pela Lens & Minarelli com 100 executivos de RH, revela que, nas demissões de gerentes e diretores, sua participação se limita, em média, a 20% das decisões. O RH, em geral, é demandado só no final do processo, mais para resolver questões burocráticas (benefícios e bônus) do que para dar feedback aos demitidos ou orientar os líderes antes da tomada de decisão. A pesquisa mostra que cerca de 70% dos profissionais de recursos humanos associam políticas de demissão a pacotes de benefícios (veja gráficos ao lado).



Para Mariá Giuliese, sócia-diretora da Lens & Minarelli, a falta de clareza de critérios não se limita ao processo de demissão — saber quem vai, como vai e por que vai —, mas se estende ao conjunto de benefícios e bônus que os demitidos levam no desligamento. "Não há critérios para definir o que dar para cada profissional", diz Mariá. Em alguns casos, a decisão já vai pronta para o RH. Quem decide o que oferecer e como oferecer é o gestor de cada área, cabendo a ele ser generoso ou rigoroso com o funcionário que sai da organização. Nesse ponto, os profissionais de RH estão mais do lado de quem demite do que de quem é demitido. Em geral, segundo Mariá, eles não vão confrontar o que a empresa decidiu e, se tentam confrontar, muitas vezes não são ouvidos. "Os executivos de recursos humanos têm boa vontade, mas lhes falta poder", diz **Mariá**. "Eles se esforçam para desenvolver políticas e participar dos processos, mas ainda são poucos os resultados. Há mais discurso do que ação."

O QUE DIZEM OS RHs

VOCÊ S/A ouviu três profissionais de recursos humanos de empresas que sabem lidar com a demissão de seus executivos. Eles contam a seguir como funciona a política de desligamento e como fazem para minimizar o sentimento de surpresa e injustiça do profissional no momento do adeus.



Solange Mazza
Gerente de RH - Organon



Felipe Westin
Diretor de RH
Bristol-Myers Squibb



Harold Bouillon
Diretor de RH América
Latina da Robert Bosch

O laboratório farmacêutico Organon, do grupo holandês Akzo Nobel, que deve ser vendido no segundo semestre para a Schering-Plough, tem por missão treinar seus líderes para dar feedbacks contínuos às equipes. "Nosso papel não é impor as práticas de recursos humanos", diz Solange Mazza, gerente de RH. "Buscamos levar as ferramentas e conscientizar o papel do gestor de cada área." Mesmo sendo envolvida em todos os processos de desligamento, Solange conta que dar ou não um bom feedback vai caber ao gestor. E isso, diz ela, muda muito de área para área. Na empresa, o departamento financeiro é um que está bem à frente dos outros. Lá, o próprio grupo buscou internamente avaliação 360 graus. "Os que fazem bem a lição de casa dormem tranquilamente. Já os que não fazem, têm problemas ao demitir um funcionário", diz Solange.

Para não dizer que não avisou, o laboratório Bristol-Myers Squibb se cerca de documentos na hora de demitir um executivo. Primeiro, todos passam por uma avaliação de desempenho. Na sequência, há um fórum de liderança em que os chefes, juntamente com o RH, avaliam o pessoal que está na zona de risco. Em alguns casos, a solução é oferecer um coaching. Em outros mais extremos, ele é submetido ao Programa de Desenvolvimento de Performance e tem 60 dias para reverter sua situação. Se não conseguir, é demitido. Ele está completamente ciente disso, tanto que assina um documento com seu chefe se propondo a alterar o quadro no prazo estipulado. Segundo Felipe Westin, diretor de RH da Bristol, só neste ano foram barradas duas demissões por causa desse programa. "Hoje, não dá mais para o executivo dizer que não sabia", diz Felipe.

Na Bosch, o executivo só é surpreendido pelo aviso de demissão se aprontou algo muito grave. Do contrário, ele sabe muito bem por que saiu. Anualmente, cada um dos executivos passa por avaliação de desempenho. Se estiver abaixo do esperado, recebe um alerta. "Ele vai ter um ano para melhorar", diz Harold Bouillon, diretor de RH da Bosch. "Se não conseguir, será desligado." Durante os 12 meses em que o profissional precisa melhorar seus índices, os consultores de RH, espalhados nas 12 unidades de negócio, avaliam se o gestor está dando os feedbacks necessários para o executivo. "Orientamos nossos líderes para que sejam sempre sinceros nos feedbacks e que não deixem dúvidas sobre o desempenho e o comportamento de suas equipes. Nosso papel é de trabalhar para a extinção da área", brinca Harold.