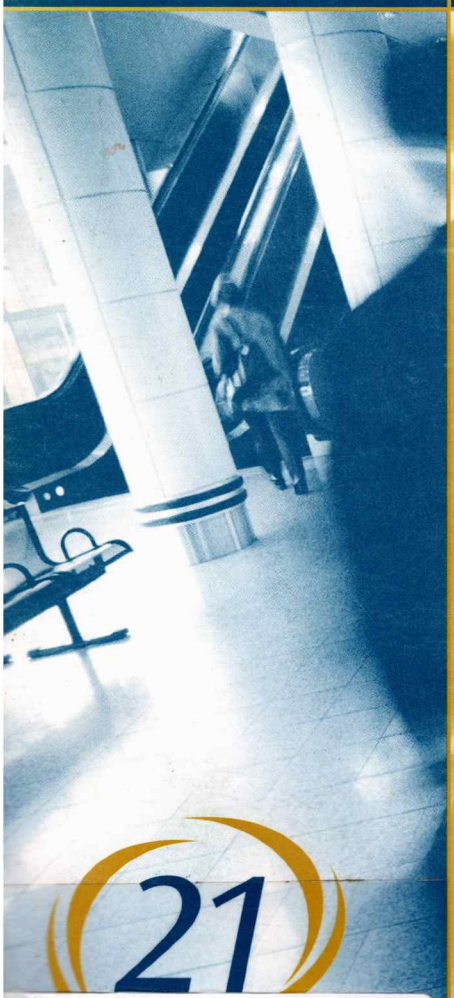
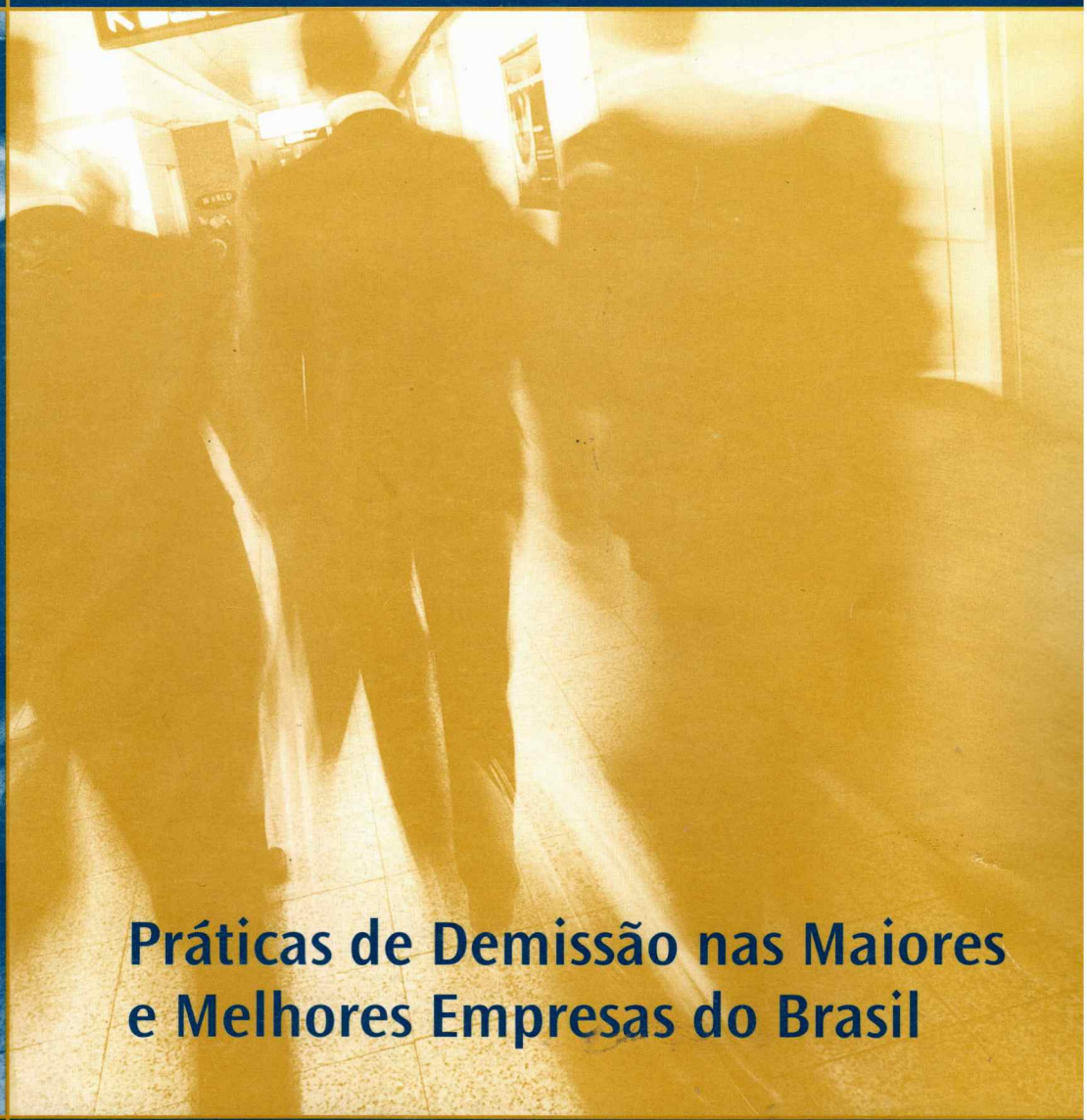
Lens & Minarelli

Outplacement® e Aconselhamento de Carreira

careerpartners INTERNATIONAL

your local experts. your global team





21

Práticas de Demissão nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil

Ponto de Vista do Demitido

31.108.44
925
9--?] / Ex.01 F000153

APRESENTAÇÃO

A demissão é o terceiro maior fator de desgaste emocional vivenciado pelas pessoas. Perder o emprego revela-se um momento extremamente difícil da vida, superado apenas pela morte de um ente querido ou pelo término de uma relação afetiva.

As transformações ocorridas no país ao longo dos últimos anos e os conseqüentes ajustes promovidos pelas empresas têm gerado importantes mudanças no mercado de trabalho dos executivos, que, no entanto, parecem não ter se conscientizado inteiramente desse fato. Como conseqüência, apresentam dificuldades em enfrentar e superar um processo de demissão e a decorrente busca de um novo trabalho.

Ciente dessa realidade, a Lens & Minarelli divulgou, em 2001, pesquisa intitulada "*Práticas de Demissão – Ponto de Vista do Demissor*", em que avaliou as práticas de demissão nas maiores e melhores empresas para se trabalhar. Agora, para conhecer o "outro lado da moeda", a Lens & Minarelli apresenta os resultados da pesquisa "*Práticas de Demissão – Ponto de Vista do Demitido*", que contempla as percepções e sentimentos dos executivos demitidos. Mais de 300 depoimentos de presidentes, diretores e gerentes recém-desligados das maiores e melhores empresas do país foram colhidos para a realização desse estudo.

A Lens & Minarelli entende que o diagnóstico das práticas de demissão, fundamentado na percepção e nos sentimentos de homens e mulheres demitidos, é uma importante contribuição para que empresas e executivos compreendam melhor o processo de demissão e se beneficiem, mutuamente, quando a separação for inevitável.

São Paulo, novembro de 2002.

José Augusto Minarelli
Presidente

Mariá Giuliese
Diretora Executiva

PRÁTICAS DE DEMISSÃO NAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO BRASIL
PONTO DE VISTA DO DEMITIDO

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. F000153
07/07/04

331.108.44
P935
[19--?]
EX: 01

FA

Contexto Macroeconômico

Desde 1994, a economia brasileira vem passando por um processo de grandes transformações, com fortes impactos na forma de organização e gestão empresariais.

A maior internacionalização da economia brasileira teve seu alicerce não somente na abertura comercial, com a redução das alíquotas de importação, mas também na crescente presença das empresas multinacionais no país. Para confirmar esse dado, basta observar que, nos anos anteriores ao Plano Real, o Brasil recebia cerca de US$ 2 bilhões/ano em investimentos de empresas multinacionais, cifra que superou a casa dos US$ 30 bilhões em 1998/1999, prevendo-se para este ano um fluxo próximo a US$ 15 bilhões.

O aumento da presença de empresas multinacionais no Brasil gerou forte mudança na composição da propriedade do capital, principalmente levando-se em conta que a estratégia predominante dessas empresas foi adquirir as empresas nacionais aqui instaladas com o objetivo de atingir mais rapidamente um mercado em expansão. Essa alteração na propriedade do capital obteve ainda o reforço do programa de privatização, conseqüência inevitável do esgotamento da capacidade de investimento do setor público.

Conseqüências das Transformações

- Os mercados tornaram-se muito mais competitivos.
- As decisões empresariais passaram a ter característica global e não regional.
- Na tentativa de buscar lucros por meio das economias de escala ocorreram muitas fusões, aquisições e incorporações, aumentando o grau de concentração dos diferentes mercados.
- O preço passou a ser "dado" pelo mercado, e não mais influenciado pelas empresas.
- A busca crescente de produtividade passou a ser uma condição necessária, embora não suficiente, à sobrevivência empresarial.
- Ocorreram mudanças significativas nos preços relativos.
- As empresas se concentraram mais no "*core business*".

Impactos sobre o Mercado de Trabalho

- A competitividade entre os profissionais se acirrou.
- As exigências para os profissionais de comando aumentaram.
- A cultura das empresas sofreu alterações derivadas da maior concorrência e da mudança na propriedade do capital.
- A posição relativa dos cargos modificou-se.
- A capacidade de processar informações ganhou importância em função da própria globalização.
- A redução de custos passou a impactar a estrutura ocupacional das empresas.
- Os profissionais resistentes às mudanças, ou cujos perfis não se adaptaram à nova realidade, foram devolvidos ao mercado de trabalho.
- Os profissionais altamente qualificados passaram a ser mais disputados, fazendo com que as empresas desenvolvessem métodos para retenção de talentos e processos de seleção mais sofisticados.
- O período de permanência no emprego ficou cada vez menor.
- As formas de remuneração foram se alterando, com participação cada vez maior da parcela variável, como estratégia de envolvimento dos profissionais no "negócio" das empresas.

A Reação às Transformações

É importante observar, porém, que esse é um processo ainda não concluído. Apesar disso, dois aspectos chamam a atenção. De um lado, verifica-se que muitos profissionais de nível elevado ainda não se conscientizaram totalmente dessas mudanças, tomando atitudes práticas diferentes de seus discursos e não se preparando para enfrentar eventuais desligamentos das empresas. De outro, nota-se que muitas empresas, por sua vez, não estão adequadamente estruturadas para enfrentar essas transformações. Além de não providenciarem programas efetivos para o desenvolvimento de seus executivos, não se preparam para enfrentar os processos de demissão, inevitáveis nessa fase de ajuste. Parecem preparadas para contratar mas não para demitir.

A Pesquisa

Com o objetivo de acompanhar mais de perto essas transformações, a Lens & Minarelli realizou em 2001 pesquisa quanto às práticas de demissão junto aos demissores das maiores e melhores empresas para se trabalhar. Agora, para complementar essas informações, agrega os resultados de pesquisa efetuada com mais de 300 executivos demitidos em 2001 e 2002.

Conclusões da Pesquisa

Em Relação ao Perfil do Executivo Demitido

- A média do tempo de casa no último emprego é de 7,9 anos.
- A maior parte (62,4%) dos profissionais foi demitida pela primeira vez.
- Quase a metade (42,6%) dos cônjuges dos executivos demitidos não trabalha fora, embora a maioria (84%) já tenha trabalhado.
- Quanto aos benefícios, verifica-se:
  - apenas 27,3% possuíam assinatura de jornais;
  - mais da metade (52,4%) tem acesso a Lap-Top;
  - menos da metade (42,5%) recebia carro da empresa;
  - apenas 23,2% recebiam ações da companhia, embora metade deles (49,5%) recebesse bônus;
  - 57,8% possuíam plano de previdência privada.

- Em relação a esses benefícios, pode-se concluir que:
  - os mesmos estão sendo concedidos de forma mais criteriosa, privilegiando as necessidades da função e não como símbolo de poder e *status*;
  - a parcela relativa à remuneração variável está se tornando cada vez mais importante e associada aos resultados;
  - a maior consciência social das empresas quanto à limitação do poder público na questão previdenciária tem levado a uma oferta crescente dos sistemas de previdência complementar.

Em Relação ao Demissor

- A prática de feedback nas empresas entre presidentes, diretores e gerentes permanece no discurso, não havendo correspondência na realidade.
- Os demissores não desenvolveram competência para demitir. Estabelecem contato superficial e formal, evitam comunicar a real razão da demissão e desenvolvem jargões como "seu perfil não corresponde às novas necessidades da empresa", "não há nada com você, é um processo de reestruturação determinado pela matriz", "como novo gestor do negócio, tenho a missão de construir uma equipe de trabalho alinhada às novas exigências".
- Parece haver muito receio por parte dos demissores em reconhecer formalmente que as questões políticas e mudanças na estrutura de poder da empresa determinam demissões.
- Os demissores parecem não querer explicitar aos demitidos que seu comportamento e sua atitude frente às mudanças não foram os esperados, razões pelas quais a demissão ocorreu.

Em Relação ao Demitido

- Ser demitido e viver a condição de "disponível" no mercado ainda são tabus para os executivos, embora teoricamente todos saibam que hoje esses riscos são inevitáveis, independentemente das competências desenvolvidas e dos resultados atingidos.
- O elevado tempo médio de permanência na última empresa (perto de oito anos) fez com que esses profissionais tivessem seus salários inflacionados. Tal situação, associada ao fato de que a maioria está

sendo demitida pela primeira vez, põe em evidência características do profissional, tais como: percepção equivocada quanto ao seu poder e à segurança oferecida pela empresa; resistência às mudanças e novos comandos; dificuldade de se adaptar a novas culturas e restrita capacidade de identificar as transformações. Como conseqüência, esses profissionais têm maior dificuldade de encontrar posição executiva equivalente à anterior, exigindo um processo mais longo de transição.

- Os demitidos reconhecem não ter percebido os "sinais" de que as relações de trabalho não iam bem e, num primeiro momento, projetam no demissor as razões da demissão, percebendo somente mais tarde, no processo de análise da exoneração, o quanto contribuíram para isso.

- Quanto à demissão propriamente dita, verifica-se que, embora a maioria considerasse essa possibilidade como real, para essa mesma maioria, a demissão foi uma surpresa, evidenciando uma negação da realidade e redundando em sentimentos de choque, revolta e resignação.

- Predomina o sentimento de injustiça e inadequação quanto à demissão e à forma como foram demitidos. Confirma-se, assim, a visão de que as empresas e os demissores não estão preparados para esse processo, o que é ratificado pelo fato de que mais da metade dos executivos demitidos considera que os motivos apresentados não foram convincentes.

- Parte dos executivos pesquisados relatou que já vinha se sentindo desconfortável com a situação vivida, mas não se permitia negociar a saída, deixando a situação chegar no limite. Isso revela que há uma diferença entre o tempo de percepção e o momento da decisão, além de insegurança e temor de enfrentar uma nova situação no mercado de trabalho. Como conseqüência, a relação com a empresa acaba se deteriorando e a volta ao mercado de trabalho ocorre em condições de sofrimento e desgaste emocional muito maiores, aumentando, assim, o período de recuperação da "separação" e o início da nova procura.

- Fala-se muito sobre carreira e a necessidade de os profissionais conduzirem seu próprio desenvolvimento, estabelecendo projetos, definindo seus alvos e as diferentes etapas para atingi-los, mas constata-se que essa ainda não é uma prática desenvolvida entre os executivos.
- Embora o aumento da atividade profissional da mulher seja voz corrente no mercado, nota-se entre os executivos que, à medida que melhoram sua posição no mercado de trabalho, há uma tendência de a esposa interromper seus projetos de carreira. Isso pode ser explicado pela relação custo/benefício da atividade profissional versus administração familiar e a crescente demanda de deslocamentos do cônjuge para outras regiões. Essa conclusão é reforçada pelo fato de que a maioria das esposas de executivos já exercia anteriormente atividade profissional remunerada.
- É crescente o conhecimento sobre os serviços de apoio à continuação de carreira (Outplacement), tanto por parte dos executivos como das empresas.

Objetos da Pesquisa

- O perfil do Executivo Demitido
- O momento da demissão
- Sentimentos quanto à demissão
- Pós-demissão

Perfil do Executivo Demitido

Tempo de casa

Média de 7,9 anos

no último emprego

- Tempo médio de casa é alto para os padrões atuais (média três anos) revelando:
  - maior resistência às mudanças;
  - rejeição a novos comandos;
  - dificuldade de se adaptar a novas culturas;
  - sensação (ilusória) de segurança;
  - falta de percepção quanto às mudanças;
  - salários "inflacionados";
  - dificuldade de encontrar posição equivalente.

FA

Freqüência da Demissão

Primeira vez que é demitido?



- A maior parte foi demitida pela primeira vez.
- Dos demitidos mais de uma vez, é pequena a porcentagem dos que já possuíam plano para o momento de nova demissão porque:
  - as condições do passado eram mais favoráveis para recolocação;
  - provavelmente a posição era inferior;
  - a idade era menor;
  - o esforço foi para se recolocar e não "repensar" a carreira.

Situação Profissional do Cônjuge



Grande parte dos cônjuges encontrava-se fora do mercado de trabalho no momento da demissão do parceiro em razão de:

- dedicação aos filhos;
- adiamento de projetos de carreira para acompanhar o cônjuge;
- haver sensação de segurança quando o cônjuge está bem posicionado profissionalmente.

Situação Profissional do Cônjuge

Já trabalhou?



- Entre os que não trabalham, a maior parte já trabalhou.
- A interrupção temporária gera dificuldade de voltar ao mercado de trabalho.
- Esses fatos são verdadeiros, tanto para as esposas dos executivos quanto para os maridos das executivas em transição de carreira.

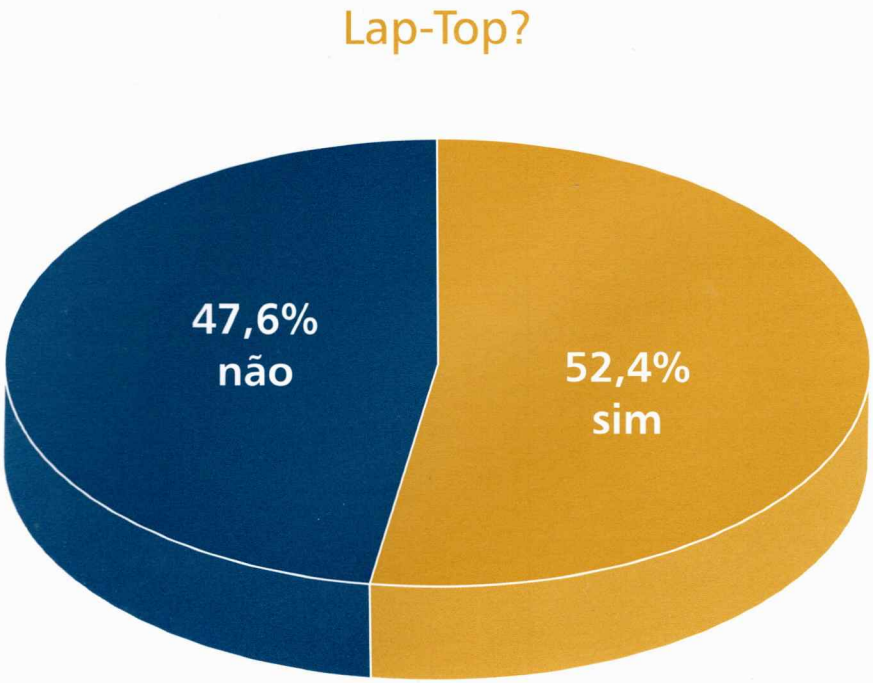
Benefícios – Assinatura de Jornais

Assinatura de Jornais?



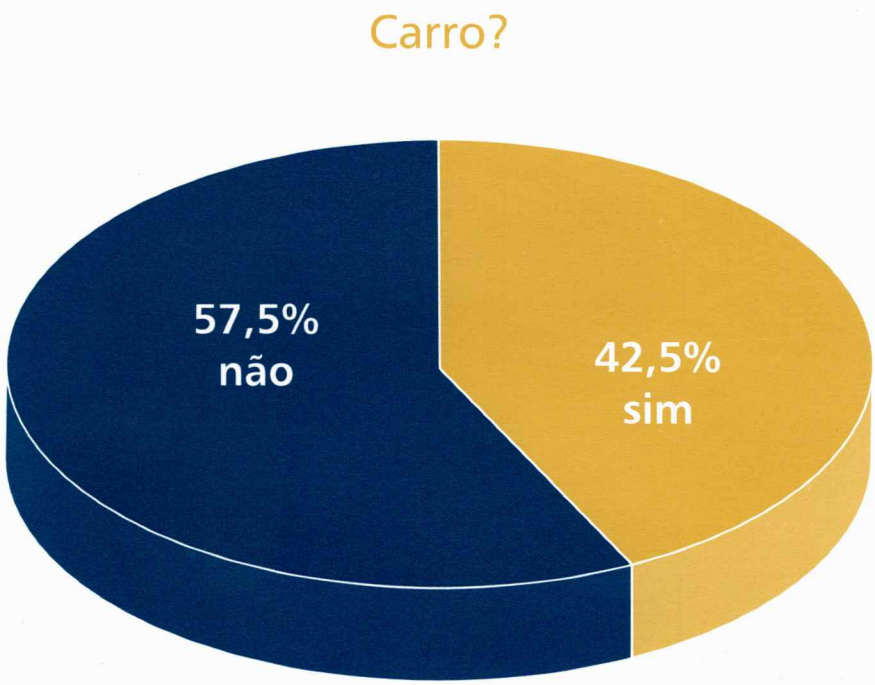
Poucas são as empresas que oferecem assinaturas de jornais como benefício aos executivos.

Benefícios – Lap-top



Quase metade não recebe Lap-top, apesar da ampla informatização das empresas e dos profissionais.

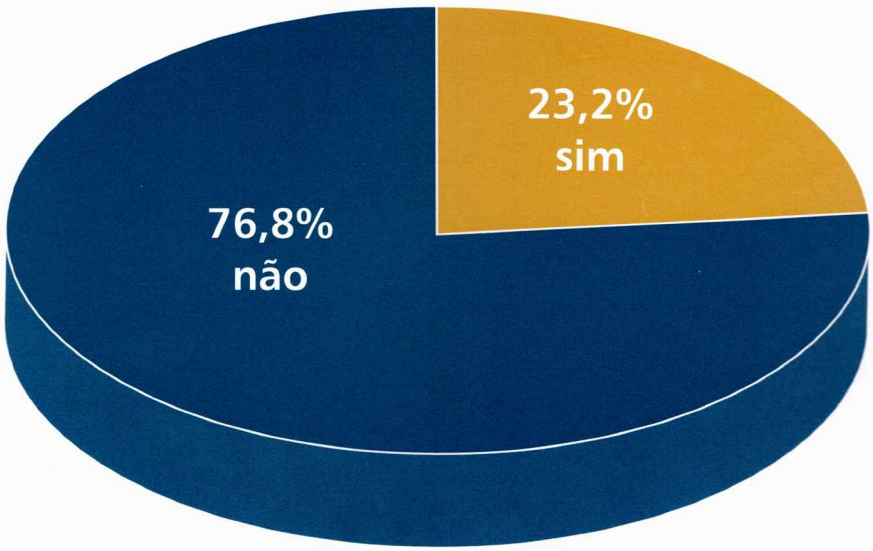
Benefícios – Carro



Carro vem sendo cada vez menos oferecido, permanecendo associado exclusivamente à demanda da função e não ao status do executivo.

Benefícios – Remuneração Variável

Ações da Companhia?



Ainda são poucas as empresas no Brasil, mesmo entre as multinacionais, que oferecem ações aos executivos como forma de remuneração variável.

Benefícios – Remuneração Variável



Pode-se verificar a importância crescente da remuneração variável:

- como forma de envolvimento no "negócio" da empresa;
- como forma de retenção de talentos;
- como forma de obter maior flexibilidade na gestão.

Benefícios – Plano de Previdência

Previdência Privada?



A oferta de sistemas de previdência privada é crescente, manifestando:

- maior consciência social, cobrindo limitação do poder público;
- maior liberdade de dispensa no futuro.

Demissão – Expectativa e Sensação

Esperava ser demitido?



Para a maioria, a demissão foi uma surpresa. Esse dado revela baixa capacidade de percepção quanto a:

- injunções políticas;
- mudanças culturais e de gestão;
- seu real poder;
- diferença entre a prática e o discurso dos dirigentes.

Demissão – Expectativa e Sensação

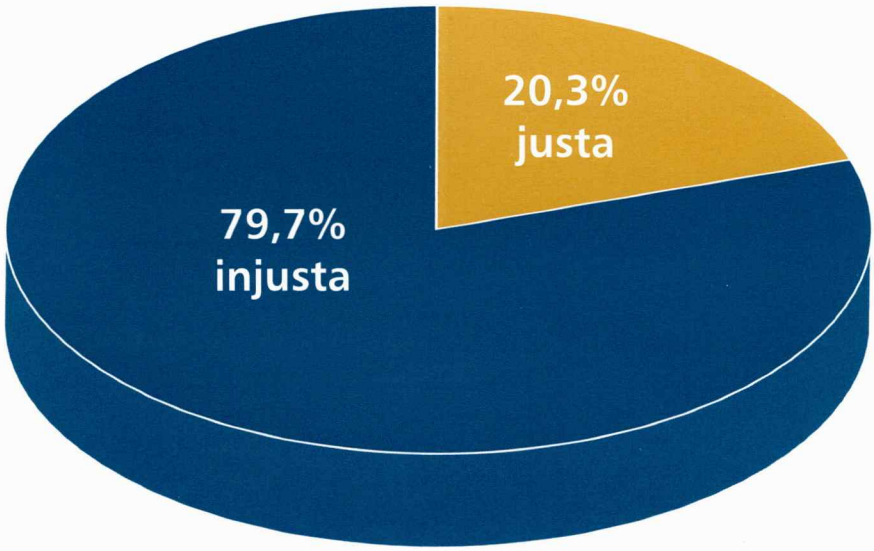
Como se sentiu?



- Apenas uma pequena parcela sente-se aliviada, percentual semelhante aos que esperam a demissão.
- A maior parte sente-se chocada, revoltada e resignada.
- A reação está associada à "forma" como a demissão foi conduzida.

Demissão – Justa ou Injusta?

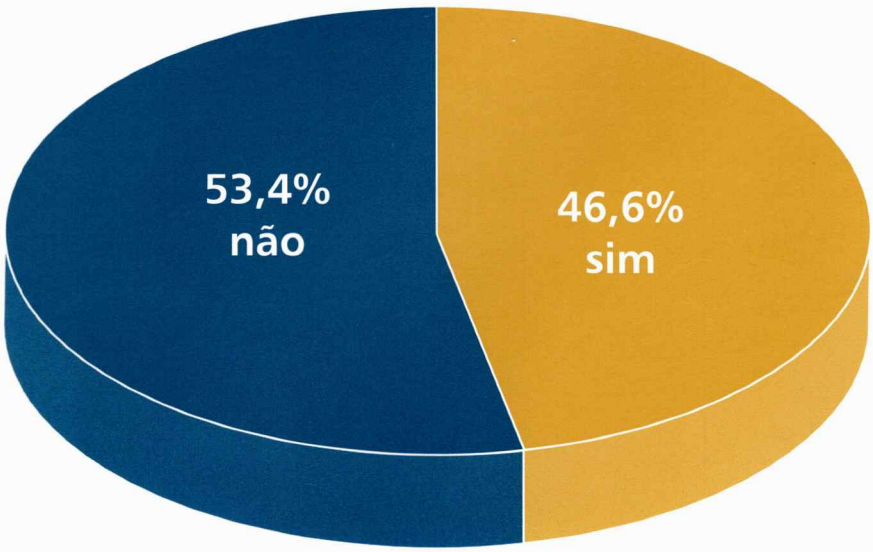
A demissão foi:



- a maioria acha que foi injusta;
- a falta de percepção da realidade contribui para o sentimento de injustiça.

Demissão – Motivo Alegado

O motivo da demissão foi convincente?

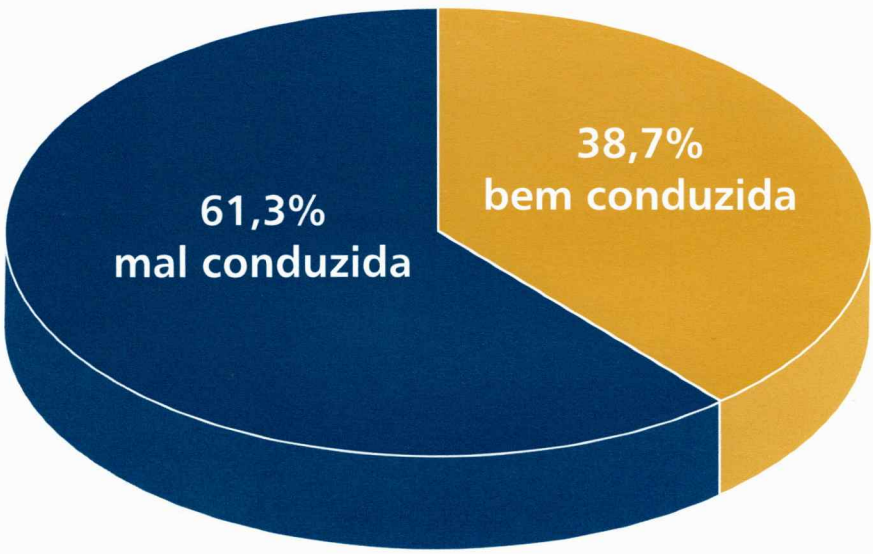


Mais da metade entende que o motivo da demissão não foi convincente porque:

- falta preparo para demitir;
- falta de "feed back" antes e no momento da demissão;
- não há consistência entre a visão do demissor e a do demitido;
- o "emocional" fala mais alto;
- o demitido projeta no outro a razão da demissão.

Demissão – Forma de Condução

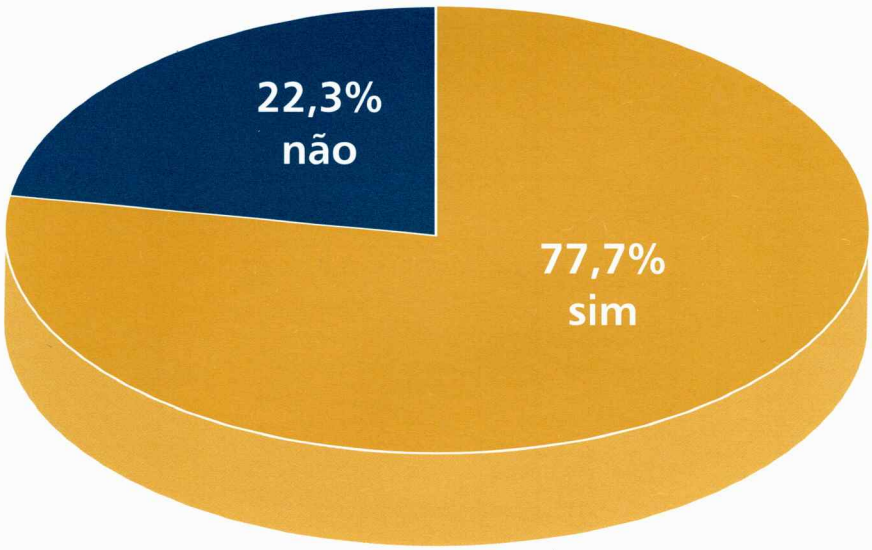
Como foi conduzida?



- Grande parte acha a demissão mal conduzida.
- Poucas empresas têm política e procedimentos formalizados para demissões.
- Decisões são casuísticas (caso a caso).
- As empresas estão mais preparadas para contratar do que para demitir.

Demissão – Final da Relação de Trabalho

Foi liberado do trabalho imediatamente?



A maior parte é liberada imediatamente, o que pode evidenciar:

- falta de confiança no profissional;
- medo de revolta ou reação que venha a prejudicar a empresa e os demais funcionários;
- respeito aos sentimentos do profissional e tentativa de abreviar os sofrimentos provenientes da separação.

Plano para o Momento da Demissão

Possuía algum plano para o momento da demissão?

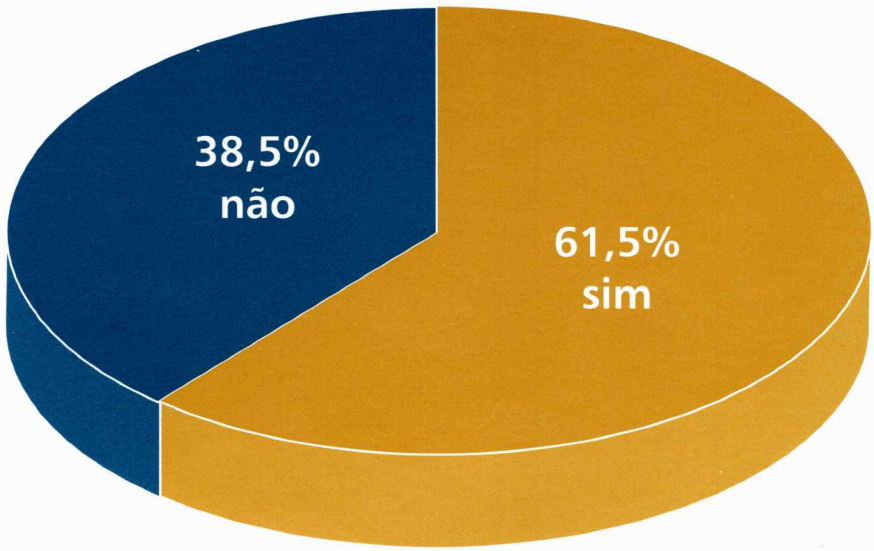


O grande percentual de profissionais demitidos que ainda não tinha plano para a pós-demissão indica:

- despreparo para a demissão, devido à crença de que isso nunca iria acontecer;
- maior parte não tem plano de contingência (nem financeira, nem de carreira);
- carreira estava atrelada à empresa;
- os recursos financeiros eram investidos em ativos que geravam despesas e não receitas;
- mesmo entre os que já foram demitidos mais de uma vez, não foi possível aprender com a experiência vivida.

Serviços de Apoio à Continuação de Carreira

Conhecia os serviços de apoio?



Uma parcela importante dos profissionais não conhecia serviços de apoio à continuação de carreira pois:

- grande parte é demitida pela primeira vez;
- nunca se preocuparam com o assunto;
- não viveram a experiência como demissores.

Perfil da Amostra Estudada

Dos executivos que compõem a amostra desta pesquisa, 60,9% têm inglês fluente , 67,3% têm curso de pós-graduação ou MBA.

A média de idade é de 43 anos.

78,1% são casados, tendo em média entre 1 e 2 filhos, 10,7% são solteiros, 0,9% são viúvos e 10,3% são divorciados ou separados.

FA

Créditos

Esta pesquisa foi realizada por:

Mariá Giuliese
Diretora Executiva da Lens & Minarelli

Antonio Lanzana
Consultor da Lens & Minarelli

Lens & Minarelli
Outplacement® e Aconselhamento de Carreira

Lens & Minarelli Associados SC Ltda.
Av. Paulista, 1499 12º andar
01311 928 São Paulo SP
Telefone: (11) 251 4633 Fax: (11) 288 2324
lensmina@lensminarelli.com.br
www.lensminarelli.com.br

Demitir pode tirar o seu sono na véspera.



Demitir sem Outplacement® pode tirar o seu sono depois.

A demissão de executivos é desagradável e preocupa todo dirigente de empresa. Mas o inevitável pode – e deve – ser conduzido com menos traumas, tanto para o demitido quanto para a sua organização.

Lens & Minarelli ajuda você em todo o período pré e pós- demissão oferecendo à sua empresa e ao colaborador demitido os recursos do Outplacement® – um sistema estruturado de apoio à continuação da carreira de um executivo.

Consulte Lens & Minarelli e conheça de perto o que o Outplacement® pode fazer pela sua empresa, pelos executivos que estão de saída e – por que não – pela qualidade do seu sono.

Lens & Minarelli
de Carreira

careerpartners INTERNATIONAL
your local experts. your global team.

F000153

nsmina@lensminarelli.com.br • www.lensminarelli.com.br