

## **Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações**

### **Resumo**

A despeito do alto investimento das organizações para contratar, engajar e reter executivos, a demissão destes profissionais têm sido cada vez mais frequente. O estudo explorou os motivos das demissões e a forma como é feita a comunicação do desligamento. A análise dos dados permitiu reflexões como: a importância de processos de comunicação transparentes antes e durante o evento da demissão; a oportunidade e o desafio que a questão das demissões representa para a área de Recursos Humanos.

Palavras chave: demissão; executivos; comunicação.

### ***A study on dismissal of executives in organizations***

#### **Abstract**

*In spite of high investments made by organizations to hire, engage, and retain executives, their dismissal is becoming more and more frequent.*

*This study explored the reasons for dismissals and how dismissal is communicated. Data analysis enables reflections such as: the importance of transparent communication processes before and during the dismissal event; the opportunity and the challenge represented by the issue of dismissals to Human Resources.*

**Keywords:** *dismissal; executives; communication.*

---

<sup>1</sup> Graduação em Psicologia pela Universidade São Marcos, Pós graduação em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA Fundação Instituto de Administração, Especializada em Coordenação de Grupos Operativos pelo Instituto Pichòn Riviere de São Paulo. Atuação como Consultora de Carreira e Coach pela Aznar & Isaac Consultoria. (aznarsueli@uol.com.br)

<sup>2</sup> Graduação em Psicologia pela Universidade de São Paulo; MsC, Business Administration pela Universidade de São Paulo. Docente na Fundação Instituto de Administração; Co-autora do livro Desafios da Gestão de Carreira -publicado por PROGEP-FIA e FEA-USP. Atuação como Consultora na área de Recursos Humanos pela Célia Plathow Consultoria. (celia@celiaplothowconsultoria.com.br)

## Introdução

As pressões impostas pela globalização, o crescente desenvolvimento tecnológico e avanços da concorrência instigam as organizações a desenvolver competências que alavanquem seus resultados e as tornem competitivas, para fazer frente ao mercado cada vez mais complexo, instável e exigente (DUTRA, 2002). No esforço de se adaptarem às mudanças de cenário e até se anteciparem às demandas, as organizações redirecionam, substituem e excluem seus “atores” organizacionais, conforme a necessidade de novos papéis.

De todas as pessoas que integram as organizações, os executivos<sup>1</sup> são considerados os principais agentes da estratégia, representantes e executores de seus valores, missão, visão, formadores de opinião e responsáveis pela manutenção ou mudança da cultura organizacional. É sobre eles que pesam os padrões de excelência mais altos, tendo em vista sua responsabilidade não só sobre o próprio desempenho, mas também pelo desempenho de outras pessoas. Nessa perspectiva, os executivos são, em geral, selecionados a partir de critérios exigentes e ao ocuparem suas posições nas empresas passam por um processo de aprendizagem e aculturação, no qual se espera que conheçam a estrutura da organização, recursos e ambiente externo, que compreendam os valores, cultura, missão, estratégias e modelo de gestão da organização e passem a atuar em alinhamento com os objetivos para o qual foram contratados. A princípio, a expectativa é, que enquanto os executivos estiverem apresentando os resultados desejados, permaneçam na organização, mas fatores alheios a essa expectativa podem definir a interrupção da relação entre profissional e a empresa.

Este trabalho pretendeu contribuir, especificamente, com o estudo dos motivos que levam as organizações a tomarem a decisão de demitir seus executivos.

Não é um tema discutido abertamente. Demissão costuma ser um assunto-tabu, tanto para as organizações, quanto para as pessoas demitidas e para as pessoas que permanecem na organização após um evento de desligamento. Tonelli, Pliopas e Fonseca, (2007, p.7) ressaltam que “na literatura, o tema da demissão parece estar discretamente omitido” e afirmam que “a comunicação desempenha um papel essencial [...] já que é necessário indicar um sentido de coerência para o conjunto de ações que cercam todo este processo” (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2007, p. 27- 40). Entende-se que no caso dos executivos, a afirmativa também seja válida, tendo em vista o papel privilegiado de interlocução desses profissionais na organização.

## Objetivos

A questão do desligamento de executivos tem ganhado evidência, pelo volume dos cortes e pela dificuldade de entendimento dos critérios que estejam sendo utilizados. Trata-se de uma temática contemporânea, que ainda não foi completamente investigada e por este motivo, julgou-se que um estudo do tipo exploratório pudesse contribuir em alguma medida com o entendimento do problema.

O propósito do estudo foi: a) identificar, do ponto de vista da percepção da área de Recursos Humanos os motivos de demissão de executivos de suas empresas, em comparação com os motivos de demissão percebidos pelos executivos demitidos; b) analisar como ocorreram as comunicações do desligamento em relação ao conteúdo – o que foi declarado e a forma como foi realizada.

1 Neste estudo foram considerados executivos os profissionais em nível de gerência e diretoria, que tenham papel relevante na definição e/ou execução de estratégia organizacional e que liderem pessoas. A palavra ‘líder’ também foi usada em referência a esses profissionais.

## Referencial Teórico

### Modelos de Gestão de Pessoas por Competências

A adoção de um determinado modelo de gestão de pessoas terá sempre por base a intenção de influenciar seu comportamento na direção dos objetivos organizacionais (CHANLAT, 1996; FISCHER, 2002), mas na proposição de modelos adotados mais recentemente, as pessoas, em tese, não são mero recurso operacional/funcional e sim parceiras do negócio e responsáveis pela interface da organização com os outros stakeholders. (FISCHER, 2002).

Em Chanlat (1996, p.40) a organização é definida como sendo constituída por dois subsistemas: o estrutural/material, que se refere às condições necessárias à produção; e o simbólico, que remete ao “universo de representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as relações [...]”. Esses dois sistemas, permeados pelas relações de poder, se equilibram e resultam no que o autor chamou de “ordem organizacional” (CHANLAT, 1996). Entretanto, fatores internos e externos impactam esse equilíbrio e impulsionam as organizações a realizarem mudanças contínuas, ora de forma evidente, ora de forma quase imperceptível (FISCHER, 2002).

Em sua definição de cultura organizacional, Schein (1989 apud SHINYASHIKI, 2002, p.19-20,) aponta um elemento importante no entendimento da manutenção dessa “ordem organizacional”. Trata-se do processo de aprendizagem que se dá entre pessoas, quando expostas às situações de desequilíbrio. As soluções encontradas para o ajuste passam a fazer parte do repertório do grupo e são transmitidas como conhecimento tácito aos novos membros, na forma de crenças. Explorando esse conceito, Shinyashiki (2002) aponta que as soluções que garantiram a sobrevivência da organização em dado momento, podem se constituir em um problema futuro, à medida que as pessoas se mantêm apegadas ao modelo de sucesso, mesmo quando já se tenham tornado extemporâneos. O apego se explica pela necessidade das pessoas, enquanto grupo social, e da organização, manterem o sistema estável. Shinyashiki (2002) explica que as partes constroem sua relação a partir da negociação de comportamentos acordados em contrato, que representa as expectativas recíprocas de ocupação de papéis pré-determinados. Mas assinala que sempre haverá pontos de conflito, à medida que a pessoa seja obrigada a interagir em um grupo heterogêneo de pessoas exercendo diferentes papéis.

As pessoas têm sido reconhecidas, nos modelos contemporâneos de Gestão de Pessoas, como recursos de valor – por meio de suas competências. O conceito de competência, usualmente aplicado como parâmetro para contratações de executivos, abrange o âmbito individual e o âmbito organizacional, conforme propõe Ruas (2005), sendo que o primeiro comporta a dimensão das pessoas e o segundo a dimensão da estratégia das organizações. Sobre a competência individual, Zarifian<sup>2</sup> (1999 apud FLEURY, p.55) a define como a “inteligência prática de situações”, isto é, a capacidade e prontidão para aplicar os conhecimentos e habilidades necessários para dar solução de forma adequada aos diferentes níveis de complexidade dos problemas. Dutra (2001) faz avançar o entendimento do termo, acrescentando o conceito de entrega, que é o que torna tangível e efetiva a competência. Uma competência, portanto, só pode se manifestar onde e quando há a necessidade de sua aplicação. É um conceito relacional, e assim definido, implica na efetiva contribuição do indivíduo que a possui com o seu meio e, por consequência, a possibilidade dele obter deste último o reconhecimento por sua intervenção.

Por analogia, uma organização também será reconhecida pela capacidade de entrega significativa que possa realizar, do ponto de vista das partes interessadas e só será capaz de fazê-lo, se reunir as competências necessárias para dar solução às suas demandas.

Analizando de forma combinada as duas dimensões de competências: humanas e

organizacionais, pode-se inferir que se potencializam mutuamente. É por meio das pessoas que as empresas se relacionam com as partes interessadas (stakeholders) e é promovendo a articulação das diferentes competências individuais que a organização tem a possibilidade de aplicar, criar, desenvolver e gerir seus recursos.

## Carreira e transição

Dutra, precursor dos estudos sobre 'carreira' no Brasil, afirma que é um problema para as organizações administrar pessoas que estacionam seu desenvolvimento profissional, agarram-se aos antigos paradigmas e que demoram a se alinhar com os novos objetivos da organização, dificultando assim as mudanças necessárias (DUTRA, 1996). Quando se trata das lideranças, deduz-se que a situação seja ainda mais crítica, porque se um líder estiver em desalinho com as necessidades da organização isto repercutirá em todos os seus liderados.

Até pouco tempo atrás, havia certa estabilidade nas organizações e conseqüentemente, nas carreiras. Porém, nos dias de hoje, o ambiente organizacional é pautado por constantes alterações estruturais (fusões, cisões, incorporações, reestruturações etc.) e processuais (introdução de novos sistemas tecnológicos, padronizações, normatizações), podendo até provocar a descaracterização de certos negócios. Isto significa que a possibilidade de um profissional se ver impelido a mudar ou a interromper bruscamente sua trajetória profissional aumentou. Nessas circunstâncias em que a necessidade de tomada de decisões de carreira é constante, muitos incorrem em erros de avaliação que podem levar ao que Dutra (2001) chamou de 'armadilhas profissionais', como por exemplo, a exposição inadequada em posições que em vez de requererem as suas melhores competências, exigem habilidades ou conhecimentos que não são seus pontos fortes e demandarão grandes esforços de adaptação.

Reis, Nakata e Dutra (2009) realizaram estudo sobre "dilemas desorientadores de carreira", que definem como situações resultantes das mudanças no âmbito das organizações, as quais provocam nas pessoas questionamentos acerca de seus valores e crenças. São cenários que demandam alta capacidade de adaptação e superação de adversidades e geram sentimentos de perda das referências conhecidas e pressupostos. Podem ser provocados por sucessos ou insucessos, como mudança de papel, promoções, mau resultado em avaliação de desempenho, contato com nova tecnologia e também por demissão.

Em seu estudo sobre adaptação de profissionais de meia-idade à transição de carreira, Quishida (2007) defende que a transição na carreira faz com que a pessoa perca o referencial externo, representado pelo sistema de administração da organização. Referindo-se à Dejours (1999), complementa que o significado que uma pessoa atribui a si própria só é possível a partir de um referencial externo a ela e, portanto, o sentido de perda se estende aos relacionamentos desenvolvidos na situação anterior à transição, que referendavam a reputação profissional construída pela pessoa.

Srouf (2008) define o conceito de reputação, com base em características associadas à construção e manutenção da credibilidade pessoal, bem como da empresarial: a) a reputação é proporcional à consideração que dada coletividade confere. Está associada à confiabilidade e legitimidade (credibilidade) que se conquista pelas ações praticadas; b) integra a identidade pessoal ou organizacional, pelos traços mais expressivos atribuídos pelos observadores; c) é composta pelo conjunto de imagens que o imaginário social elabora e fixa à medida que a pessoa ou a empresa satisfazem suas necessidades; é construída ao longo do tempo, pelo prestígio que se vai adquirindo; d) a boa reputação pode credenciar formalmente uma pessoa ou empresa por meio de títulos ou diplomas, certificados.

Desta forma, ratifica a importância de a pessoa, assim como a empresa, estar integrada a um ambiente que ofereça reconhecimento por suas realizações. É da avaliação dos outros

que se obtém a legitimação daquilo que se faz e isto impacta a própria identidade.

São vários os fatores que podem impactar a transição de carreira, mas o fato de a transição ter sido provocada por demissão e não por escolha de nova carreira é relevante, especialmente se considerada a forma como o desligamento foi comunicado.

## **A importância do Processo de Comunicação nas Demissões**

Na assertiva de Laing (1971 apud CHANLAT et all, 1996. p.128) “toda pessoa necessita de outrem para ‘vir’ ao mundo e se desenvolver”, referindo-se assim, não à dependência física do recém-nascido, mas a construção do ‘eu’ e do espaço simbólico, que só se realiza por meio da relação com os outros. Conforme esta perspectiva, a identidade ora adquirida, não é definitiva, sendo que se atualiza - confirma-se ou se infirma, na contínua relação com os outros. Importante salientar que este fenômeno é recíproco entre os que se comunicam e, daí depende-se o quanto é relevante o cuidado das partes em prepararem sua comunicação, a fim de estabelecer uma condição adequada para um diálogo verdadeiro.

O evento da demissão tem uma característica peculiar: o demitido, em geral, é surpreendido com a comunicação do seu desligamento. Não é algo que as partes combinem fazer e, sendo assim, o preparo da comunicação cabe mais ao demissor<sup>3</sup> que ao demitido. Sem dúvida, o preparo e a segurança de quem faz o comunicado do desligamento são importantes para a boa condução do evento e para criar uma condição favorável às partes.

Chanlat e Bédard (1996, apud CHANLAT et all, 1996) advertem sobre as implicações éticas da palavra, que mal utilizada pode se constituir em violência verbal, tão ou mais maléfica que a violência física, podendo causar danos de longo prazo. Os autores dão como exemplos: a) a resposta tangencial, que não tem nada a ver com o que o interlocutor acabou de dizer ou que aborda um aspecto menos relevante de sua fala. Trata-se de estratégia para por termo rápido à conversa, gerando sentimento de negação da experiência e perda da confiança; b) dupla restrição, que causa sentimento de contradição e confusão, dá a entender ao outro que ele deve fazer alguma coisa, mas ao mesmo tempo, por um tom de voz ou gesto ou frase ambígua, informa que aquilo não deve ser feito; c) desrespeito à palavra empenhada, que estimula ódio, rejeição, desconfiança, especialmente quando se descobre que a pessoa nunca teve a intenção de cumprir o prometido; d) obsessão pela administração do tempo e a exigência de brevidade nas comunicações, por vezes denunciada por olhadelas no relógio, interrupção por chamadas telefônicas, causando sentimento de desconsideração. Pode ser manifestada também por meio da restrição à manifestação do livre pensar do subordinado, a desconfiança sobre as conversas entre as pessoas, considerando que estão roubando o tempo da organização. e) imposição de autoridade caracterizada pela ênfase na ordem, disciplina e afirmação de que o ato de pensar advém da autoridade e não do subordinado. Baixo nível de tolerância à crítica, o que provoca sentimento de desqualificação (CHANLAT et all, 1996).

Esse tipo de resposta é considerado violência, porque convida o interlocutor a ocupar um lugar desfavorecido na relação que se estabelece. Provoca sentimentos de desqualificação aos quais é difícil reagir ou contrapor, por seu caráter subliminar. Sendo assim, pode-se inferir que na comunicação de uma demissão tais sentimentos se potencializam, porque o profissional, ao ser demitido, é despojado de seu papel na organização e, seja qual for o motivo do desligamento, o fato é que ele está sendo preterido. A forma como o demissor procede à comunicação do desligamento é, portanto, crucial para que o desenlace se realize de maneira digna e construtiva.

---

<sup>3</sup> Neste estudo, chamou-se ‘demiissor’ o gestor que comunicou a demissão ao Executivo e ‘decisor’ o responsável pela tomada de decisão sobre sua demissão, em geral o Presidente da organização.

## Demissões e Contrato Psicológico

O estudo sobre demissões em massa e downsizing realizado por Tonelli, Pliopas e Fonseca em 2008 demonstra como esta prática se tornou frequente em nível global e como pode resultar em prejuízo tanto para as pessoas demitidas quanto para a própria empresa. Além das consequências óbvias da perda do emprego, como a falta de meios de subsistência para a pessoa demitida e sua família, as autoras assinalam a perda da identidade e vínculos sociais como fatores que afetam sobremaneira os indivíduos. E em relação às organizações, os prejuízos são sobre o clima, a motivação dos funcionários que permanecem, a perda de eficácia/eficiência e desgastes da imagem.

Quando se trata da demissão de um executivo, o quadro aparenta ser diferente, porque ele pode ter melhor condição financeira, tanto por ter outros investimentos e fontes de renda, mas especialmente porque é comum sair da organização com um pacote de remuneração e benefícios relevante, que pode deixá-lo mais tranquilo do ponto de vista financeiro durante a transição. Mas também terá que lidar com a perda, que pode ter início antes mesmo da comunicação formal do desligamento, quando há a quebra do contrato psicológico.

Russeau (1989 apud ROBINSON; ROUSSEAU, 1994, p.2) define o contrato psicológico “como a crença que uma pessoa tem em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca com a pessoa com a qual se relaciona”. Nas relações de trabalho, além do contrato explícito e formal que rege a relação empregatícia, as partes estabelecem, provavelmente desde o processo de seleção, um pacto no qual cada uma das partes acredita na promessa da outra, de que haverá retorno futuro à sua contribuição. Diferentemente da expectativa, que se caracteriza por esperanças de retribuição que podem ou não se concretizar, no contrato psicológico há a percepção de compromisso de reciprocidade de parte a parte, mas dada à sua subjetividade, não há garantia de que as partes compartilhem da mesma compreensão a respeito dos termos do contrato.

Mudanças organizacionais como reestruturações, trocas de comando, transformações culturais são movimentos organizacionais que podem fazer romper os contratos psicológicos com os empregados, se sua percepção for de falta de cumprimento do compromisso anteriormente assumido pela organização. Promessas não cumpridas geram raiva, insatisfação intensa que repercute na perda da confiança na organização, porque uma violação sinaliza que a base do relacionamento anteriormente estabelecido mudou ou era falsa desde o início (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994).

## Procedimentos Metodológicos

Foram realizados quatro estudos de casos, visando investigá-los por meio de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, a fim de estabelecer a relação entre as percepções das partes implicadas no fenômeno e compreender como o evento ocorreu (YIN, 2001). Na escolha dos casos consideraram-se os critérios: tempo do evento do desligamento, optando-se por investigar casos recentes (ocorridos em 2013), com a intenção de captar maior precisão de memória dos entrevistados; e o tamanho da empresa (grande porte), com a área de Recursos Humanos estruturada, na qual há a figura de um executivo responsável e subsistemas e instrumentos básicos implantados.

Para o estudo, foram coletados dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a quatro executivos desligados no ano de 2013, por iniciativa de suas antigas empresas. Também foram entrevistados os respectivos executivos da área de Recursos Humanos das mesmas três empresas que acompanharam a demissão desses executivos. Estes, ao contrário dos primeiros, foram ouvidos por seu envolvimento indireto e a suposta distância crítica que poderiam ter na avaliação do evento da demissão, percepção sobre os demitidos, e o contexto organizacional que promoveu o desligamento.



## Principais Resultados

### Competências dos Líderes

Os Executivos ouvidos tinham idade entre 39 e 46 anos, possuíam carreira consolidada e capacidade de atuar com autonomia, enquanto líderes de suas áreas, tendo superado desafios importantes em suas gestões. Informaram missões com nível de complexidade aderente aos seus cargos e realizações significativas e coerentes com essas missões. Nos relatos foi possível verificar o que Zarifian (1999 apud FLEURY, 2002) chama de “inteligência prática de situações” e o que Dutra (2001) define como “capacidade de entrega”, indicando, que provavelmente, possuíam repertório de competências compatível com as exigências da organização – ao menos à época da contratação para as respectivas missões. Um ponto comum a todos os entrevistados é que as missões que receberam demandaram-lhes adaptação e/ou aquisição de novas competências, no que foram bem sucedidos, conforme as “entregas” que realizaram. Surpreendentemente, todos haviam recebido, recentemente, reconhecimento formal de suas empresas: A Executiva 1 e a Executiva 2 receberam promoção, o Executivo 3 obteve premiação e o Executivo 4 menção em anuário da companhia, fatos que denotam que os respectivos desempenhos vinham sendo acompanhados pelas organizações.

### Motivos da demissão

Nos quatro casos estudados, observou-se um fato comum que antecedeu as demissões: a chegada de um novo comando, que por estratégia do negócio determinou um processo de reestruturação.

Comparativamente, a percepção das áreas de Recursos Humanos e a dos próprios demitidos foram as seguintes: caso 1) houve unificação de áreas e a posição da Executiva 1 deixou de existir. Como justificativa sobre a escolha do Presidente pela saída da Executiva 1, cujo desempenho foi relatado como excelente, alegou-se que o gestor remanescente era o de mais tempo de experiência e gerenciava a maior entre as áreas que foram unificadas. Entretanto, na percepção da gerente de Recursos Humanos o motivo da escolha teria sido a “maneira forte de lidar com pessoas” que caracterizou o início da gestão da Executiva. Contraditoriamente, a gerente reconheceu em seguida, que ao longo dos anos houve evolução significativa na competência de gestão de pessoas da Executiva 1 e que, de fato, nem a área de Recursos Humanos e nem os superiores diretos da profissional tiveram influência na decisão sobre sua demissão. A Executiva 1 acredita que o motivo tenha sido a unificação das áreas e ela mesma havia sugerido essa mudança, anteriormente, mas o fato do novo presidente não conhecer seu trabalho e já ter o seu time de profissionais, para ela, foi o que determinou a escolha do seu nome; caso 2) ocorreu a compra da empresa, resultando em sobreposição de funções. Houve acordo explícito para a Executiva 2 realizar a unificação das áreas, antes de sua saída. Ela foi informada previamente sobre critério de preferência pelos profissionais da empresa adquirente e tinha a perspectiva de ser desligada ao final do processo, contudo a percepção da área de Recursos Humanos (que neste caso era da empresa adquirida) é que a motivação foi política e incoerente, tendo em vista a Executiva 2 ser notoriamente mais preparada que o profissional de posição similar na empresa adquirente, que posteriormente ocupou seu lugar; caso 3) o Executivo 3 atuava na gestão da operação da planta de um cliente. Havia importante histórico de conflitos políticos entre sua empresa e a empresa-cliente, que antecederam sua gestão. Com a mudança de comando no negócio do cliente, o novo presidente quis nomear um gestor de sua confiança para a planta e exigiu a saída do Executivo 3. Seu superior direto tentou reverter sua demissão, mas não foi possível remanejá-lo para outro projeto. A percepção do Executivo foi que o motivo de sua demissão teve cunho político; caso 4) Anos antes o Executivo 4, havia sido contratado pelo então presidente para uma missão estratégica de conceber e estruturar toda a área, mas um novo presidente

assumiu o negócio para promover sua total reestruturação e dentre outras mediadas, propôs a divisão da área do Executivo 4 em duas, designando-lhe a gestão operacional de apenas uma delas. Diante da nova proposta, que restringia significativamente o escopo de sua função, ele apresentou argumentos técnicos contrários à divisão. Os argumentos não foram considerados e sua percepção foi que sua demissão ocorreu por sua discordância quanto aos novos planos e mostrou-se decepcionado por não receber o mesmo reconhecimento conquistado com o antigo presidente. Na visão da área de Recursos Humanos ele “foi inadequado com relação à divisão de responsabilidades e o seu perfil já não atendia mais ao escopo”.

Importante destacar, que aparentemente, o verdadeiro motivo nos quatro casos foram políticos, ou seja, os decisores praticaram a estratégia de manter ou introduzir pessoas suas aliadas nas posições e isto e não outra coisa parece ter provocado a demissão dos executivos.

### **Comunicação da demissão**

As organizações são eloquentes durante todo o processo de captação, engajamento e manutenção das pessoas, mas, verificou-se nos quatro casos estudados, que no momento da demissão o discurso foi sumário e o evento, na maioria das vezes, foi realizado em curto espaço de tempo. Considerando que é por meio da relação com os outros que a pessoa constrói e atualiza sua própria identidade (LAING, 1971 apud CHANLAT et all, 1996), e que as organizações têm forte ascensão sobre isto (FREITAS, 2000) um espaço de diálogo tão restrito não mostrou ser a melhor forma de se realizar o desenlace.

Exceto no caso 4, a decisão da demissão não foi tomada pelos gestores que fizeram a comunicação e houve indicação que estes, inclusive, não concordavam com as demissões. Sendo assim, pode ter havido dissonâncias entre o que o desejavam comunicar e o que tiveram que comunicar (ENRIQUEZ, 1983 apud CHANLAT et all, 1996), o que parece ter comprometido o evento, em especial nos casos 1 e 4. A Executiva 1 incomodou-se com as respostas tangenciais (CHANLAT et all 1996) no momento da comunicação, quando procurou saber o real motivo de seu desligamento; e a Executiva 2, que já esperava a demissão, aborreceu-se com a condução equivocada da comunicação, em virtude do evidente despreparo do demissor.

A comunicação do desligamento também é desgastante para os demissores e estabelecer condições apropriadas para a comunicação pode minimizar a ocorrência de interferências e ruídos. (CHANLAT et all, 1996). Isto inclui sua preparação e o planejamento da comunicação em si. Como exemplo positivo, no caso 3, verificou-se que a comunicação foi clara, objetiva e o gestor a conduziu de forma dialogada e coerente, denotando que se preparou para fazê-la de forma cuidadosa e digna. A postura assertiva, mas continente, proporcionou um diálogo respeitoso e condizente com o vínculo construído com Executivo 3, durante sua trajetória na organização. A atitude do gestor, dessa forma, parece ter dado cumprimento ao contrato psicológico estabelecido entre ambos (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994).

No caso 4, o presidente (decisor e demissor) também foi direto ao ponto, e indicando que se tratava de decisão irreversível, informou claramente o motivo do desligamento. Na percepção do Executivo 4 a comunicação, embora feita com certa frieza, foi correta e bem aceita por este, mas incomodou-o o detalhe de o demissor ter usado a expressão “nós o estamos demitindo” em vez de “eu o estou demitindo. Para o Executivo 4, Ao usar o “nós” o presidente deixou de assumir a decisão como sendo própria, tornando a relação impessoal e a responsabilidade difusa.





## Quebra do Contrato Psicológico

A Executiva 2, que tinha com a empresa um acordo formal para continuar trabalhando até o final de sua missão sabendo que depois sairia, decepcionou-se com a forma como a comunicação do desligamento foi conduzida e queixou-se por não ter sido reconhecida pelo seu trabalho. Certamente, referia-se ao reconhecimento “contratado” simbolicamente. Srouf (2008) faz referência ao ativo intangível que é a reputação, que se afirma a partir da avaliação dos outros sobre aquilo que se realiza e que impacta fortemente a identidade. Não obter o reconhecimento que se julga merecer gera sentimento de desqualificação.

No caso do Executivo 3, o problema de comunicação teria ocorrido desde quando foi designado para a missão e submetido ao que Chanlat e Bédard (CHANLAT et al, 1996) chamaram de “injunção contraditória”, pois foi designado para resolver um “dilema insolúvel” que era o conflito renitente entre sua empresa e a empresa cliente. Apesar de todo o esforço pessoal e competência em tocar a operação, os problemas de relacionamento se sobrepuseram e impediram que ele tivesse o reconhecimento esperado por sua gestão. Dutra (2001) sugere cuidado com as “armadilhas profissionais”, como a que parece ter sido experimentada pelo Executivo 3: exposição a ambiente destoante dos seus valores e que exigiam competências fora do seu repertório, demandando grande movimento de adaptação.

No caso 4, embora a comunicação tenha sido clara e assertiva, houve indicações de que o vínculo já havia sido rompido anteriormente, quando os argumentos apresentados na manifestação de discordância por parte do Executivo 4 não foram considerados ou discutidos, como ele esperava, gerando sentimento de negação da experiência, a exemplo do que provocam as respostas tangenciais (CHANLAT et al, 1996). A redução de sua alçada e poder com a divisão da área repercutiu como uma mensagem de que o contrato psicológico realizado com o antigo chefe não seria mais cumprido (ROBINSON & RUSSEAU, 1994).

Os sentimentos de exclusão e falta de reconhecimento foram recorrentes no estudo, bem como a percepção de desgaste nas relações, discordância com a mudança de cultura, valores e modelo de gestão. Os Executivos 1 e 4 perceberam que meses antes da comunicação da demissão foram sendo discretamente excluídos de eventos dos quais costumavam participar e tiveram suas contribuições ignoradas, também caracterizando o rompimento do contrato psicológico. (ROBINSON; RUSSEAU, 1994).

## Papel e Participação da área de RH na demissão

Ficou demonstrado com o estudo que o assunto demissão, embora faça parte do cotidiano da área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, ainda não é tratado com atenção e profundidade. Desligamentos parecem não ser considerados parte do processo de gestão de carreiras e a área tem pouca ou nenhuma influência sobre a decisão da demissão, o que inclusive, dá a entender que os investimentos feitos com processos de seleção, avaliação e de desenvolvimento desses executivos não foram ponderados na decisão de excluí-los.

Rescisões corretas e até generosas e o patrocínio de processos de transição de carreira junto à consultoria especializada foram oferecidos para o apoio aos Executivos demitidos, mas ainda assim parece haver um espaço maior de participação das áreas de Recursos Humanos que não foi ocupado e, que se tivesse sido, seria útil para ambas as partes.

## Considerações finais

As empresas onde os Executivos pesquisados atuavam, a exemplo de outras organizações contemporâneas, estavam realizando processos de reestruturação, por diferentes motivos. Não foi propósito deste estudo discutir se as mudanças foram necessárias ou arbitrárias, se as estratégias adotadas foram sensatas ou incoerentes. O fato é que dessas reestruturações decorreu a demissão dos executivos, isto é, os motivos de demissão não estavam ancorados em alguma deficiência específica de competências ou de desempenho ou estilo de liderança ou de perfil dos Executivos, mas fundamentalmente na estratégia do modelo de gestão da nova direção.

Não se verificou, por parte dos Executivos, reação adversa pelo fato da demissão em si, mas sim pela forma como a comunicação foi conduzida. Analogamente aos cuidados sugeridos por Chanlat e Bédard (CHANLAT et al, 1996), o preparo do demissor é fundamental para haver um enquadre correto, clareza e objetividade na comunicação.

Quanto à questão dos contratos psicológicos, o caráter de subjetividade não diminui seu valor nas relações sociais e de trabalho. Pôde-se observar que era expectativa dos demitidos ter o reconhecimento explícito da contribuição e receber elementos para a compreensão da lógica da demissão, condição que amenizaria os impactos do processo para o demitido, e provavelmente também para o demissor e demais pessoas remanescentes na organização, favorecendo, por suposto, o alinhamento dessas últimas à estratégia do novo modelo.

Para a área de Recursos Humanos participar de forma ativa do processo de decisão e acompanhamento das demissões, pode representar oportunidade de: a) engajamento da área à estratégia da organização e retroalimentação dos subsistemas para recrutar e selecionar melhor, antecipar ações de desenvolvimento, gestão de carreiras, sucessão, clima, dentre outras; b) contribuir efetivamente com as decisões, discutindo critérios, compartilhando sua visão da cultura organizacional; subsidiando os decisores com informações sobre a trajetória do profissional, possibilidades de aplicação de suas competências em outros departamentos ou projetos, quando for o caso; c) apoio ao processo de desligamento de forma eficaz, apresentando e discutindo as informações que suportem a tomada de decisão; preparando o demissor para que proceda à correta condução das ações que antecedem o evento e a própria comunicação da demissão; elaborando melhores comunicações internas; acompanhando as pessoas que permanecem e as que foram desligadas.

Aprofundar e disseminar o entendimento do processo de demissão como parte da gestão de carreiras dentro das organizações é um desafio para a área de Recursos Humanos e para as lideranças. Neste sentido, sugerem-se como estudos futuros: a) a ampliação da pesquisa dos motivos dos desligamentos junto aos decisores; b) estudos longitudinais para investigação dos impactos das demissões para os executivos no âmbito profissional e pessoal; c) estudos da repercussão das demissões na organização, quanto ao clima, resultados, atração e retenção de pessoas; impacto sobre clientes, imagem, aprendizados, melhores práticas; d) custo de investimento em executivos X custo das demissões; e) melhores práticas da comunicação na organização, incluindo a comunicação de demissão.

## Referências Bibliográficas

CHANLAT, J. F. et all. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 1ª. Edição. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As Pessoas na Organização. 16ª Edição. São Paulo: Gente. 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: As pessoas na organização. 16ª Edição. São Paulo: Gente. 2002.

QUISHIDA, A. Adaptação à transição de carreira na meia-idade: um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

REIS, G. G.; NAKATA, L. E.; DUTRA, J. . Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: As Pessoas na Organização. 16ª Edição. São Paulo: Gente. 2002.

SROUR, R. H. Ética Empresarial. 3ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. Organizações & Sociedade, v. 14, n. 42, p. 115-131. São Paulo: Spell, 2007

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª. Ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.