

Sabotagem atinge o alto escalão no Brasil

Stela Campos

A maior parte dos executivos acredita que o pior momento de sua carreira é o dia da demissão. O sofrimento causado pelo fim do emprego é inegável, mas a maneira como a empresa conduz o processo de desligamento pode ser mais importante para a recuperação emocional do demitido do que a perda do crachá corporativo. No alto escalão das empresas no Brasil, a sensação de que a saída foi fruto de uma sabotagem é grande. O sentimento de injustiça entre aqueles que estavam sendo "fritados" lentamente em seus postos é tão forte que a entrega do bilhete azul chega a ser um alívio.

Pesquisa com 325 executivos brasileiros, sendo 42 CEOs, realizada pela consultora Betania Tanure, professora da PUC Minas, mostra que 38% dos que foram demitidos em processos considerados desonestos se sentiram aliviados com a demissão. Mesmo assim, 65% se culpam por não terem percebido o teatro e o jogo organizacional e, por esta razão, se consideram bobos e ingênuos. Inclusive, dos 13% que considerariam voltar para a companhia em algum momento, 70% o fariam apenas para "dar o troco".

Uma demissão injusta causará um trauma maior nos executivos mais velhos e naqueles com mais tempo de companhia. Para eles, a sensação após o desligamento é de arrependimento por toda lealdade dispensada à empresa. "É como se eles tivessem sido expulsos da própria casa", diz Betania. O tempo médio de recuperação emocional de um profissional com mais de 50 anos de idade que enfrentou um processo desse tipo é de 16 a 19 meses. "Nesse período, ele passa por várias fases: a negação, o alívio, a sensação da morte, a exploração de outras oportunidades até chegar ao crescimento para poder fazer novos investimentos emocionais", explica a pesquisadora.

Aos 48 anos de idade, o executivo Luis Nepomuceno deixou a Vale, empresa na qual trabalhou durante 22 anos. Em suas palavras, "foi uma saída elegante". Após presidir uma operação da companhia na Europa por dez anos, ao retornar ao país ele não via mais um caminho de crescimento pessoal na empresa. "Eu sou gestor de empresas e no Brasil não havia espaço para eu fazer isso, pois o grupo estava dividido em departamentos", explica. Antes que a relação com a empresa se desgastasse, ele decidiu negociar sua saída. O planejamento do desligamento durou um ano e terminou em 2007. "Negociamos um pacote justo, não tenho o que reclamar", diz.

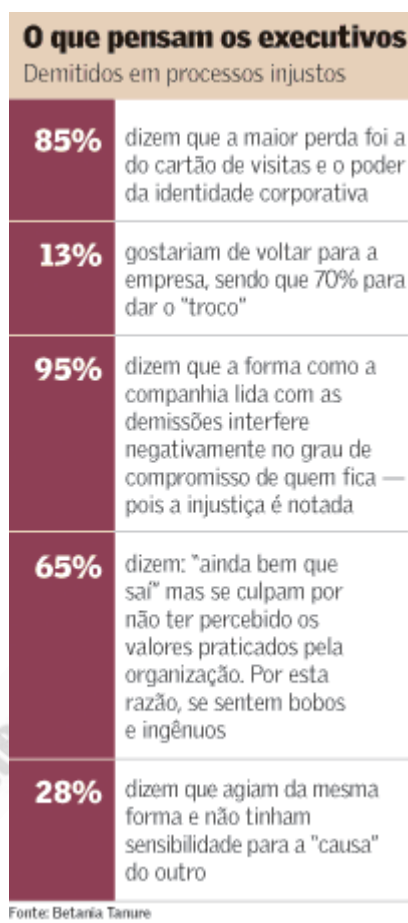
Nepomuceno sabia que por não ser mais o "Luis da Vale" e ter perdido o cartão de visitas pagaria um preço alto. "A gente fica viciado nesse status", diz. Ele preparou a família alertando que a vida iria mudar. O executivo tinha consciência de que as coisas demoram a se encaixar depois de um tempo tão longo dedicado a um único emprego. Hoje, após ter presidido uma empresa de minério de ferro, participado da gestão de uma fabricante de refratários e ter sentido na pele os efeitos da crise no ano passado, ele diz estar mais acostumado com a nova vida de pessoa jurídica. "Agora meu rendimento está ligado à minha capacidade de realização, encerrei um ciclo quando saí da Vale", afirma. Dos colegas da época da Vale, ele conta que alguns permaneceram na companhia e outros foram embora assim como ele.

O mais importante quando um executivo deixa uma empresa é que todos na organização percebam que sua saída foi justa. "É um momento formador de cultura na organização", diz Betania. No caso de uma demissão mal explicada, as pessoas percebem e a pergunta que fica é: "Será que no meu caso seria diferente?"

Quando um executivo é afastado em um processo considerado injusto, as razões alegadas pela chefia quase sempre estão relacionadas à performance ou aos maus resultados. Mas, o que está por trás dessa decisão, invariavelmente, são questões comportamentais, segundo os executivos pesquisados. "O chefe nunca fala que o trabalho está ruim, o profissional recebe bônus e do dia para a noite perde o emprego porque não está tendo um bom desempenho", diz a pesquisadora. Nesse aspecto, as multinacionais parecem mais justas do que as empresas nacionais, pois possuem políticas mais refinadas e consistentes de feedback que sinalizam o real posicionamento do executivo na organização.

Para os gestores que se sentiram injustiçados no afastamento do cargo, uma das principais razões para o desligamento é o medo do chefe de perder o posto. A segunda é o caráter utilitarista da companhia. "Elas usam o executivo para atingir determinado objetivo, para cumprir uma missão e muitas vezes não explicitam na hora da contratação que sua passagem pela empresa será temporária", diz a pesquisadora. A regra não fica clara e o processo escuso espalha a desconfiança pela organização.

A "fritura" no trabalho leva muitos executivos do alto escalão a sair da empresa por vontade própria. A sabotagem pode acontecer de várias maneiras. Quando o chefe não tem coragem de demitir, ele tira o gestor de um projeto importante e, ao invés de se dirigir a ele, dá ordens diretamente aos seus subordinados. "Existem várias formas de desmoralizar um executivo", diz Tanure. Por esta razão, quando o ambiente corporativo é tóxico nem o salário nem o status falam mais alto do que a paz de espírito.



Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 16 dez. 2009, Eu & Investimentos, p. D8.