A inevitável hora de demitir

*5 dicas para tornar a tarefa **mais simples** e **menos dolorosa***

Contas
EM REVISTA

Introdução:

Dispensar funcionários é uma tarefa que tira o sono. Desagradável, sem dúvida, mas que faz parte da gestão. Por mais incompatível e insuficiente que seja o desempenho do profissional dispensado, o impacto que o ato terá na vida do até então empregado assombra o responsável pela emissão.

Planejamento e preparação, contudo, ajudam muito a amenizar a carga emocional de quem recebe a notícia e de seu portador, além de reduzir significativamente as demandas trabalhistas.

Criamos esse material na expectativa de auxiliar a sua empresa em momentos como esse. Aproveite nossas dicas e conte sempre conosco!

1. Preparação para quem demite

Ser o responsável pela decisão ou comunicação da dispensa de funcionários não é nada confortável. “É extremamente desgastante. Você sabe que a demissão afetará a vida da pessoa”, relata o coach Sílvio Celestino, sócio-fundador da Alliance Coaching.

Já designado para efetivar processos de demissão em massa, envolvendo vários colegas de trabalho, Celestino lembra que a experiência abalou o emocional e afetou seu dia a dia. “Voltava para casa abatido”, conta.

Para reduzir o desgaste, é bom se preparar: “Pode ser por meio de apoio terapêutico, treinamento em coaching e até mesmo práticas que aliviem o estresse, como esportes, etc.”, exemplifica Celestino.

“É um momento que requer bastante tranquilidade e clareza por parte do empregador. Deve ser conduzido com transparência e ética”, reflete a advogada especialista da Almeida Advogados, Tamira Fioravante, mestre e doutoranda em direito do trabalho.

Para a psicóloga especializada em gestão organizacional e liderança, Carolina Linhares, sócia e diretora da consultoria Neo-Labor, a forte carga emocional do processo de demissão é indiscutível, mas pode ser suavizada para ambos os lados. “Uma capacitação em feedbacks com aprendizado das técnicas adequadas com certeza ajuda bastante”, afirma.

2. Crie estratégias para evitar surpresas

A preparação do gestor começa pela conscientização de que a tarefa faz parte de seu rol de obrigações e pela adoção de uma estratégia de gestão de pessoas que inclua avaliações de desempenho e registro de medidas disciplinares. Estas ferramentas serão fundamentais para a correta tomada de decisão sobre quem e quando demitir. Garantem, ainda, segurança jurídica à empresa.

Celestino e Linhares alertam que a demissão não pode ser surpresa para o funcionário. O histórico de performance deve, aliás, ser referência na decisão de dispensa. “É importante que o demitido já tenha tido feedbacks que mostravam que o desempenho profissional não vinha atendendo às expectativas e necessidades da empresa”, explica o coach.

Segundo a psicóloga, para evitar um desligamento traumático, o funcionário deve ter tido um histórico de retornos que informassem os pontos a serem corrigidos. “A avaliação de desempenho permite que o empregado não só tenha a oportunidade de se recuperar, como, por outro lado, administre a possibilidade de saída da empresa. O trauma é maior se a demissão for uma total surpresa”, ressalta.

Para a decisão acertada, deve-se refletir sobre as consequências da ausência do funcionário, analisando se ele poderá ser substituído com facilidade internamente ou por processo seletivo. “Cortes para redução de custos devem considerar se a saída do funcionário não causará perda de produtividade e maior impacto. Pessoas com funções e habilidades estratégicas para os resultados devem ser preservadas. Geralmente, as funções mais burocráticas e não fundamentais na operação e nos resultados impactam menos”, avalia Celestino.

Para a decisão acertada, deve-se refletir sobre as consequências da ausência do funcionário, analisando se ele poderá ser substituído com facilidade internamente ou por processo seletivo. “Cortes para redução de custos devem considerar se a saída do funcionário não causará perda de produtividade e maior impacto. Pessoas com funções e habilidades estratégicas para os resultados devem ser preservadas. Geralmente, as funções mais burocráticas e não fundamentais na operação e nos resultados impactam menos”, avalia Celestino.

De acordo com o executivo, a demissão de profissionais cuja função demande experiência na operação poderá gerar gasto até maior. Outro cuidado é a dispensa de pessoa que estava sendo preparada. “Vale a pena avaliar criteriosamente estas situações”, aconselha.

No mais, complementa Celestino, o empregador deve optar, preferencialmente, por quem demonstrou não ter iniciativa e interesse em assumir responsabilidades maiores ou com perfil inadequado para o porte da empresa.

Um dilema comum é ser obrigado a dispensar funcionário com menos tempo de empresa, apesar de eficiente, devido à impossibilidade de arcar com os custos da rescisão de um mais antigo, mas sem desempenho adequado. Para evitar esta armadilha, o especialista recomenda: “Tenha um fundo de reserva de caixa para demissão e não protele a decisão de demitir empregado que não corresponde”.

3. Seja objetivo e sensível

Decidida a demissão, protelar não faz sentido. A tarefa deve seguir um protocolo adotado para a situação, treinado previamente, seguindo o padrão dos feedbacks: “Deve ocorrer em ambiente reservado, com bastante tranquilidade e serenidade. Paute a conversa pela origem da dispensa, enumerando a conduta profissional insatisfatória e as reincidências”, orienta Celestino.

Fundamentar a causa torna o processo objetivo. Daí a importância de manter documentação sobre as avaliações de desempenho e advertências emitidas ao empregado.

A explanação sobre os motivos da dispensa deve, também, servir como base para que o empregado possa corrigir seus os pontos fracos e se aperfeiçoar para ter maior sucesso em outras oportunidades da carreira. “O papel do líder é desenvolver pessoas e competências e o feedback é fundamental para isto”, lembra o coach.

Cabe, ainda, aproveitar o momento para ressaltar os pontos positivos do profissional, acrescenta o executivo, colaborando para que ele mantenha a autoestima em um momento tão complicado.

4. Garanta apoio para recolocação

“O cuidado na demissão é um diferencial muito positivo para a imagem e para o ambiente organizacional da empresa”, sinaliza Linhares.

Para a psicóloga organizacional, a sinceridade é, de fato, ponto de partida para a demissão. “É preciso deixar claros os motivos, inclusive em casos de cortes. Explique o motivo da escolha por ele”, indica.

A psicóloga também sugere que a empresa adote uma postura diferenciada, propondo-se a contribuir com a recolocação do profissional: “É possível ajudar com a preparação do currículo, indicação para outras empresas ou de um programa de recolocação. Em certos casos, pode-se até preparar a pessoa para uma nova carreira”, pondera.

A especialista defende que a demissão seja, sempre, informada pelo líder direto. “Não demita por meios indiretos, como uma carta ou de forma coletiva. É indelicado”, complementa Celestino.

Outra recomendação de Linhares é promover a entrevista de desligamento para obter a visão do colaborador sobre a empresa e assim promover melhorias internas. “Podem ser levantadas informações muito valiosas, difíceis de serem obtidas no dia a dia”, justifica.

5. Aja de acordo com a lei

Demandas legais trabalhistas são complexas e desgastantes. Para evitar que o processo rescisório gere ações do tipo, o empregador deve se cercar de cuidados.

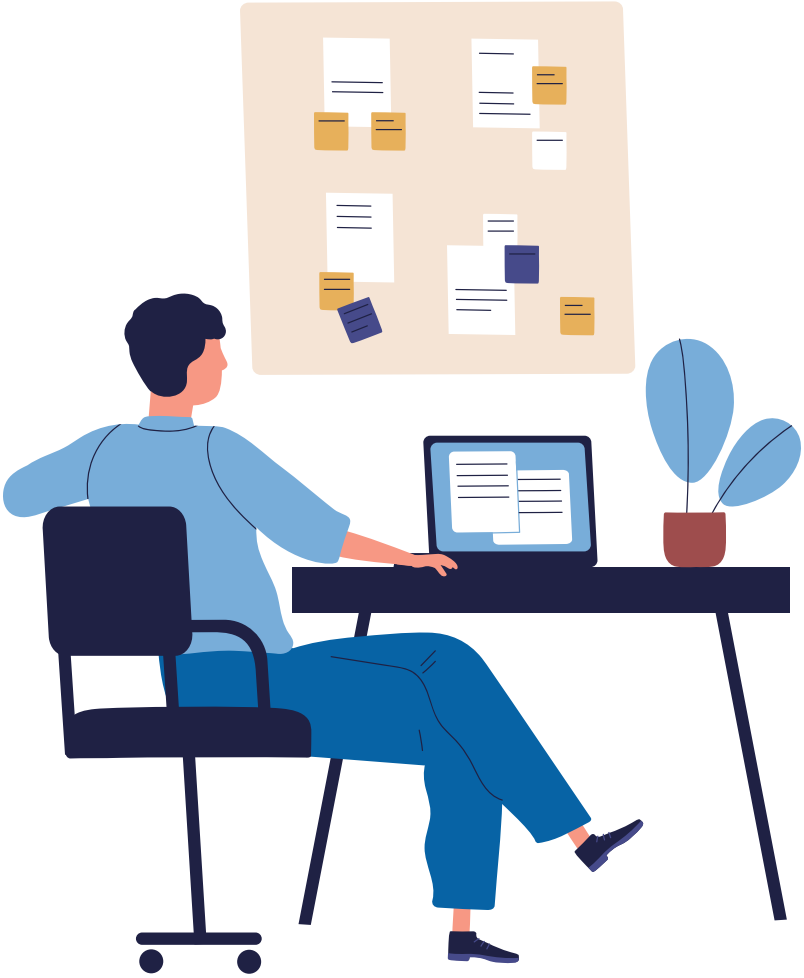
Fioravante comenta que o empregador pode despedir o empregado sem justa causa em qualquer momento, mediante o pagamento das verbas rescisórias previstas em lei. “Exceto se o empregado gozar de estabilidade provisória no emprego ou se o contrato de trabalho estiver temporariamente suspenso ou interrompido. Verifique se o empregado pode ser demitido de acordo com a lei trabalhista e com a norma coletiva de trabalho aplicável à empresa”, ressalva.

Em seguida, continua a advogada, deve-se documentar por escrito todas as etapas, como carta de aviso prévio, Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho, comprovante de homologação da rescisão contratual, o dossiê que documenta a justa causa, etc., calcular corretamente as verbas rescisórias e pagá-las dentro do prazo fixado em lei. “Todos os documentos relacionados à rescisão devem permanecer no prontuário do empregado por pelo menos dois anos, contados da data do término do contrato de trabalho”, adverte.

Lembrando que a dispensa discriminatória ou indevida de empregado estável pode gerar pedido de reintegração ou indenização, a especialista em direito do trabalho enfatiza: “Tudo dependerá dos meios de prova que o empregador possuir”.

A justa causa merece atenção. Segundo Fioravante, é grande o número de ações visando reverter uma justa causa supostamente mal aplicada, sendo necessário prova robusta para ser mantida na Justiça do Trabalho. As razões para este tipo de demissão constam do artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho. “São condutas que, por sua gravidade, recomendam o término imediato da relação de emprego, como agressão física a superior ou outro colega, desídia, improbidade e nsubordinação”, esclarece.

Ser correto é a melhor política para evitar futuro passivo trabalhista. “Uma atitude correta e respeitosa, tanto do ponto de vista financeiro quanto ético, é um importante fator de inibição de demandas trabalhistas futuras”, destaca a advogada.



Conclusão:

Demitir pessoas nunca será fácil. Com as dicas acima, porém, a tarefa pode ficar mais leve, garantindo mais transparência e segurança para ambos os lados.

Artigo publicado originalmente em Contas em Revista