

Demissão em massa, mau negócio para as empresas

*Antonio Carlos Teixeira Álvares**

Em consequência da crise econômica internacional, grandes empresas anunciaram, no final de 2008, demissões em massa, cortando de 5 a 10% do quadro total de funcionários, justificadas como um esforço extremo, porém necessário, para enfrentar a acentuada queda da demanda.

Acreditamos que agora, como no passado, tal procedimento é, na maioria das vezes, um grande equívoco, não apenas porque provoca instabilidade social, que realimenta a crise, mas, e principalmente, porque traz prejuízos às empresas.

Demissões em massa aniquilam a autoestima dos funcionários e comprometem seriamente o clima organizacional. Como acreditamos que as pessoas são os verdadeiros agentes do sucesso da empresa, uma queda significativa no clima interno nunca pode ser menosprezada. Além disso, demitir significa perder pessoal treinado e já adaptado à cultura da organização.

Sem contar que demissões custam caro no Brasil – o equivalente a seis meses de salários. Portanto, se nesse período houver recuperação da demanda, a empresa ficará no pior dos mundos, terá pago indenizações desnecessárias, não contará com pessoal treinado e ainda terá que competir no mercado por novas contratações.

Ao argumento-chave de que as demissões de parte do pessoal são necessárias para salvar o todo, cabe questionar se não existiriam melhores alternativas para a redução de custo de pessoal. Sempre existem outras soluções. Para que as encontremos, é necessário não pensar em demissões como o primeiro recurso, evitando-as ao máximo. Como? A resposta não é simples, mas, na condição de CEO de uma indústria metalúrgica com 900 funcionários que promove, há mais de 20 anos, uma política expressa de relação de emprego de longo prazo, ousamos sugerir alguns caminhos.

A redução de jornada de trabalho, com diminuição de salários até o limite de 25%, estendida a todos os colaboradores, do operador ao CEO, é uma positiva, porém dolorosa, alternativa. Se desemprego for definido como ausência de trabalho e de remuneração, a redução de jornada poderia ser entendida como um desemprego parcial de todos os funcionários, o que também realimenta a crise.

Claro, existe a grande vantagem de não promover a insegurança interna, como ocorre no caso de demissões em massa, mas, em nossa opinião, a redução da jornada deve ser adotada como penúltimo recurso (o último seria a demissão).

Utilizar as férias de forma inteligente é provavelmente o melhor recurso à disposição da organização. Toda grande empresa costuma provisionar as férias dos funcionários e isso é feito lançando-se mensalmente, como despesa ou custo, 1/12 dos salários acrescidos dos encargos. É, portanto, muito oportuno, dar férias em época de crise, e as empresas o fazem, inclusive, na forma de férias coletivas.

Entretanto, pelo menos até agora, o que tem passado despercebido é que a legislação não proíbe a antecipação de férias. Assim, no limite, as empresas poderiam dar as férias que se fizessem necessárias sacando-as contra períodos futuros e implantando um mecanismo de contabilização que, em nossa empresa, batizamos de “Banco de

Férias'. Dessa forma, cria-se a possibilidade de ter provisões negativas de férias. Basta um acordo com o sindicato dos trabalhadores para eliminar o risco trabalhista, que na prática só existe se a empresa demitir o funcionário que tiver recebido férias por antecipação.

É normal que qualquer companhia tenha uma provisão acumulada de férias equivalente a um mês de salários e encargos. Um cálculo aproximado indica que uma política de antecipação de férias de um ano permitiria oferecer férias mensais a cerca de 20% até todo o quadro de pessoal, durante dez meses consecutivos.

Assim, quando uma grande organização anuncia a demissão de 5% de seu quadro de pessoal para se defender da crise, é razoável imaginar que esteja aproveitando a situação para corrigir erros de contratações do passado, motivada por uma expectativa de crescimento da demanda futura. Tal expectativa, porém, com o advento da crise, acabou sendo modificada pela grande queda da demanda, provocando um excesso estrutural de empregados muito maior do que o total de demissões anunciadas.

Por outro lado, a empresa que não está inflada e, mesmo assim, acredita ser necessário um corte em massa de 5 a 10% do pessoal, está cometendo um gravíssimo erro de gestão. Existe um *turnover* anual que ocorre mesmo que a empresa adote uma política de relação de emprego de longo prazo. Causas como aposentadorias e mesmo o simples desejo de mudança por parte dos funcionários indicam que a saída mínima de pessoal situa-se na faixa entre 4% e 5% ao ano.

Portanto, a interrupção de novas contratações combinada com a antecipação de férias garantiria à empresa o corte das despesas e de custos de pessoal da ordem de 25% durante dez meses. Caso a crise dure mais do que esse prazo, o recurso da redução de jornada e de salários poderia então ser acionado, postergando-se a demissão em massa.

Como as grandes companhias costumam ter bons administradores, o anúncio de demissão em massa pode estar sendo utilizado como uma forma de causar impacto para os acionistas. É, afinal, o anúncio público de um grande sacrifício em decorrência da queda de vendas e dos lucros futuros e pode ser entendido como uma justificativa, quase um pedido de perdão, ao “deus” mercado. Segundo conta a história, esse era o procedimento dos povos antigos que, durante uma grande estiagem sacrificavam um bebê recém nascido para aplacar a ira e pedir perdão aos deuses (parece-nos pouco provável que o “deus” mercado perdoe demissões em massa, mas isso merece ser estudado).

Nossa experiência indica que medidas alternativas inteligentes, como o “Banco de Férias”, a suspensão de novas contratações e, por último, a redução da jornada permitam um grande ganho de tempo, sem comprometer a saúde financeira da empresa. Nesse prazo, a experiência brasileira faz crer que a conjuntura econômica normalmente se modifica.

Não ser uma empresa que contrata e demite ao sabor do mercado tem sido a nossa postura. Procuramos manter com nossos colaboradores uma relação de parceria de longo prazo, na qual eles se sintam seguros e, assim, possam participar intensamente da vida da organização. Tem dado muito certo nesses últimos 20 anos.

* **Antonio Carlos Teixeira Álvares** é CEO da Brasilata, empresa ganhadora do Premio FINEP Inovação 2008 na categoria “Grande Empresa”, professor da FGV/EAESP e presidente do Sindicato Nacional da Indústria de Estamparia de Metais.

