

**VAMOS “DISCUTIR O SEU FUTURO”: Caso para ensino sobre demissão e ageismo no filme “Amor sem Escalas”**

**DANIEL DOS REIS PEDROSA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**RENATA KELLY ALVES FONSECA**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

**KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**ANELISE REBELATO MOZZATO**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

## **VAMOS “DISCUTIR O SEU FUTURO”: Caso para ensino sobre demissão e ageísmo no filme “Amor sem Escalas”**

### **1 INTRODUÇÃO**

Ryan Bingham é um profissional consultor experiente que trabalha em uma empresa cujo principal serviço é comunicar aos trabalhadores de empresas clientes sua demissão e evitar aos empregadores o drama da conversa desagradável. A história se desenvolve nos EUA em 2009, em meio à crise do mercado imobiliário no país, que repercutiu nas economias nacional e global. Portanto, uma oportunidade de crescimento dos negócios para a empresa de Bingham, devido ao alto número de demissões.

Ryan viaja por todo o território norte americano para fazer as conversas demissionais, procurando apresentar aquele momento aos recém desempregados como um ponto de virada em suas trajetórias profissionais e até de vida, com frases como: *"É hora de renascer"* e *"Todos que construíram um império ou mudaram o mundo sentaram onde você está agora. E foi por estarem sentados aí que eles conseguiram"*.

#### **1.1 Sem raízes, sem escalas**

Ryan é solteiro, não está em um relacionamento afetivo estável, e passa a maior parte do seu tempo nas viagens de trabalho, vivendo mais de 300 dias por ano em aeroportos e hotéis – ambientes que para a maior parte das pessoas são inóspitos, mas, para ele, são sua verdadeira casa. Isso fica evidente no seu traquejo com a bagagem e as filas no embarque, no fato de ser reconhecido pelas recepcionistas nos aeroportos e quando, em uma das suas pausas, ele chega em casa e vemos um pequeno conjugado, que tem o quarto separado da pequena sala integrada à cozinha apenas por uma divisória sanfonada. Não há decoração ou traços de customização do espaço. É apenas um lugar de parada, demonstrando que, para ele, sua vida se resume ao trabalho e à rotina que sua atividade profissional impõe.

Além do trabalho na empresa, Bingham é um palestrante corporativo e encanta seus ouvintes com a metáfora de uma mochila carregada que precisa ser esvaziada daquilo que os prende, como a casa, a hipoteca e os relacionamentos, pois a vida é movimento, e a carga que nos colocamos reduz nossa velocidade e prejudica o avanço. Por isso, quando conhece Alex (Eva Farmiga) no bar de um hotel e descobre que ambos têm a rotina de viagens corporativas parecida, e não estão dispostos a se apegar emocionalmente, se interessam um pelo outro e iniciam um relacionamento casual quando seus roteiros coincidem.

Sendo um viajante, ele deseja acumular 10 milhões de milhas. Sua motivação para isso, porém, não está em fazer passeios de férias ou viagens especiais, mas tornar-se a sétima pessoa a receber um cartão executivo permanente, ser cumprimentado por um comandante da companhia de aviação e ter o seu nome gravado na lateral de uma das aeronaves.

A rotina de Ryan e seus planos seguem em curso quando o gerente de sua empresa decide contratar uma nova funcionária - Natalie Keener, representada por Anna Kendrick. Ela tem 23 anos, formada na faculdade Cornell, com um currículo que chama a atenção, e muito entusiasmo com as novas tecnologias. Apresentada como o futuro do negócio, ela, então, expõe um plano para reduzir os custos operacionais da empresa em 85%, implantando o método de demissão a distância, por videoconferência.

*Natalie: E o mais importante para vocês, rapazes da estrada, sem mais Natais num hotel em Tulsa ou horas perdidas devido ao mau tempo. Você vai estar em casa.*

Assim os consultores não precisariam mais viajar para fazer seu trabalho, incluindo Ryan, que tem como uma das suas premissas não fincar raízes.

## 1.2 A tensão da (ir)relevância

Descontente e incrédulo com a mudança, Bingham procura o gerente após a reunião de apresentação do novo plano e defende que o novo método não dará certo.

*Ryan: O que nós fazemos é brutal, e deixa as pessoas devastadas, mas o jeito como eu faço é muito digno.*

*Gerente: Esfaqueia no peito e não nas costas, certo?*

Nesse momento, Natalie entra na sala e Ryan aproveita para demonstrar seu argumento pedindo que ela simule uma demissão a distância com ele, na intenção demonstrar como dispensar algo na vida real e à distância pode ser complicado.

*Natalie: Gostaria de me ver?*

*Gerente: Hum, sim.*

*Ryan: Sabe o que mais? É, entre.*

*Gerente: Trabalho incrível lá.*

*Natalie: Obrigada. Como todos reagiram?*

*Gerente: Reagiram bem.*

*Ryan: Escute, eu admiro o seu... zelo. E acho que tem boas ideias. Mas não sabe nada sobre a realidade do meu negócio. Pode organizar uma videoconferência... mas não sabe como as pessoas pensam.*

*Natalie: Bom, me formei também em Psicologia...*

*Ryan: Ótimo.*

*(Ryan e o gerente se olham, o gerente acena como se o assunto tivesse terminado e Ryan retoma o assunto).*

*Ryan: Muito bem, garota... me demita.*

*Gerente: Ryan...*

*Ryan: ela fará isso diariamente. Não quer saber se ela pode demitir alguém?*

*Gerente: Ela demitiu o Ned.*

*Ryan: Meu cão pode demiti-lo. Demita-me!*

*Gerente: Você não precisa fazer isso.*

*Natalie: Não, tudo bem. Farei isso.*

*Natalie: Mr. Bingham... sinto informar que seu cargo não está mais disponível na empresa.*

*Ryan: Quem diabos é você?*

*Natalie: Eu sou Sra. Keener. Estou aqui para discutir seu futuro.*

*Ryan: Meu futuro? Só quem pode me demitir é Gregory.*

*Natalie: Ele me contratou para lidar com isso.*

*Ryan: Lidar com o que? O Sr. Gregory me contratou, só ele pode me demitir.*

*Ryan se levanta e diz: Quer saber? Vou falar com ele.*

*Natalie tenta o interromper, mas Ryan retruca: "Não, não! Não pode me seguir. Você está no computador, lembra?"*

*Natalie: Certo. (ri constrangida)*

*Ryan: Vamos tentar de novo. Demita-me.*

O gerente tenta intervir: "*Chega! Já entendemos*". Porém Ryan insiste em contrapor Natalie, que também não recua e inicia outra tentativa.

*Natalie: Mr. Bingham, estou aqui para informar que seu cargo não está mais disponível.*

*Ryan: Estou demitido? (fala com voz de tristeza e espanto)*

*Natalie: Sim, está demitido.*

*Ryan: Nunca diga "demitido".*

*Natalie: Você foi dispensado.*

*Ryan: Por que?*

*Natalie: É uma situação hipotética. Como eu saberia porque?*

*Ryan: Isso não importa. Nunca se sabe o porquê.*

*Natalie: É importante não se prender no porque... e gastar as energias pensando no seu futuro.*

*Ryan: Bom, vou gastar minha energia processando você, a menos que dê uma boa razão.*

*Natalie: Mr. Bingham, o motivo não é importante.*

*Ryan: Está me despedindo sem motivo? Agora tenho argumento judicial.*

O Gerente tenta apaziguar: "*entendo o que quer dizer Ryan*", mas Natalie continua: "*Não tome como pessoal, Mr. Bingham.*"

*Ryan: Pessoal? Essa é a situação mais pessoal que você vai se deparar. Portanto, antes que tente revolucionar os meus negócios, eu gostaria de saber se realmente conhece o ramo.*

Natalie silencia e demonstra constrangimento com a pressão e contrapontos de Ryan. O gerente tem uma conversa privada com Ryan:

*Gerente: Bela maneira de dar boas vindas a ela na equipe.*

*Ryan: Sou o único que vê que fazendo assim nos tornará irrelevantes?*

*Gerente: Não, francamente, estamos tornando você irrelevante.*

*Ryan: Perfeito.*

*Gerente: Não me culpe. Culpe o custo do combustível, o preço do seguro e a tecnologia. Tome cuidado, é jovem demais para se tornar um dinossauro.*

*Ryan: Não sou um dinossauro.*

*Gerente: Quero que a coloque a par do negócio.*

*Ryan: O que sei do que acontece aqui? Coloque Ferguson nisso.*

*Gerente: Não estou falando do que acontece aqui.*

Diante dessa reação, o gerente atribui a Bingham a tarefa de levar Natalie com ele nas viagens para uma imersão na prática do trabalho. Ele resiste, mas acaba aceitando a tarefa, mantendo a descrença na ideia da jovem, e esperando provar à moça e ao gerente a inviabilidade do uso da tecnologia no serviço prestado.

### **1.3 Treinamento em Campo – Conhecendo o Negócio**

Além da primeira lição do escritório, na primeira viagem Ryan ensina a Natalie todas as estratégias para tornar mais fácil e ágil as movimentações, como eliminar bagagem, dispensando despachar a mala, e evitar as filas de embarque com famílias e idosos. O conselho é acompanhar os asiáticos, pois são práticos, viajam sozinhos e com pouca bagagem.

No primeiro voo juntos, enquanto ela está desenhando um fluxo padrão para ser usado nas entrevistas de demissões, surge a terceira lição:

*Ryan: Está brava com o seu computador?*

*Natalie: Eu digito com um propósito.*

*Ryan: No que está trabalhando tão furiosamente?*

*Natalie: Num fluxo de trabalho com técnicas de demissão. São perguntas e respostas, ações e reações. É um roteiro com os passos para demitir alguém.*

*Ryan: Para quem é?*

*Natalie: Bem, teoricamente... pode ser usado em qualquer um e o pessoal seria reduzido imediatamente. Tudo o que tem que fazer é seguir os passos.*

*Ryan: Natalie, o que você acha que nós fazemos?*

*Natalie: Preparamos o recém desempregado para o estresse da recolocação enquanto minimizamos os danos legais.*

*Ryan: Escuta, isso é o que nós vendemos. Não o que fazemos.*

*Natalie: Tá. O que nós fazemos?*

*Ryan: Nós estamos aqui para tornar o limbo mais tolerável. Para conduzir as almas atormentadas pelo rio das dores até um ponto onde a esperança seja visível. Ai jogamos as almas na água e obrigamos elas a nadarem.*

Ryan e Natalie chegam na empresa em que dispensarão alguns trabalhadores e Bingham prepara a sala em que farão as entrevistas. Natalie considera Ryan muito velho, e ele a considera muito jovem e inexperiente. Por isso, delega à moça a tarefa de entregar os folhetos explicativos com instruções sobre os próximos passos após a demissão.

*Ryan: Tudo o que você tem a fazer é ouvir e observar.*

Enquanto ele conduz as entrevistas demissionais, Natalie observa com ar de surpresa e espanto.

*Ryan: Embora eu quisesse estar aqui com notícias melhores... o fato é que estamos sentados aqui porque esta será a sua última semana de trabalho nessa empresa.*

As pessoas demitidas questionam o motivo, o que irão fazer, como vão se sentir melhor por serem os únicos a serem demitidos.

*Demitida 1: Por que eu?*

*Demitido 2: O que devo fazer agora?*

*Demitido 3: Devo me sentir melhor por não ser o único a perder o emprego?*

*Demitida 4: Isso é ridículo! Fui uma funcionária exemplar por mais de 10 anos e é assim que me tratam?*

O quinto trabalhador demitido retruca Ryan dizendo:

*Demitido 5: Como você dorme à noite cara? Como? Como está sua família? Dorme bem à noite? A eletricidade funciona? O aquecimento funciona? A geladeira está cheia? Seu tanque está cheio de gasolina? Vai à pizzaria no fim de semana ou noutra lugar? Eu não. E nem meus filhos. Não vamos fazer nada.*

E o sexto, mostrando as fotos dos filhos na carteira, diz:

*Demitido 6: O que sugere que eu diga a ela (sua filha)?*

Diante do silêncio de Ryan, Natalie descumpre a instrução recebida e inicia um diálogo com o homem de modo cartesiano e impessoal, baseada na sua formação acadêmica:

*Natalie: Talvez esteja subestimando o efeito positivo que a transição da sua carreira pode ter sobre sua filha?*

*Demitido 6: Efeito positivo? Agora eu ganho US\$ 90 mil por ano. O seguro desemprego é o que... 250 dólares por semana? Esse é um de seus efeitos positivos? Bem, pode ser aconchegante, pois não poderei pagar a hipoteca da minha casa. Talvez nos mudemos para a porra de um apartamento de um quarto em algum lugar. E acho que sem os benefícios não poderei sustentar minha filha pois ela sofre de asma e não conseguirei custear a medicação.*

*Natalie: Bom, testes demonstram que sob trauma moderado crianças têm a tendência a se superar academicamente. Como um método de enfrentamento.*

*Demitido 6: Vá se foder. Isso é o que minha filha pensará.*

Ryan intervém:

*Ryan: A admiração da sua filha é importante para você?*

*Demitido 6: É. É, era.*

*Ryan: Bom, eu duvido que elas já o admiraram, Bob.*

*Demitido 6: Imbecil, não devia me consolar?*

*Ryan: Eu não sou psiquiatra, Bob. Sou um “alerta de perigo”. Sabe porque crianças adoram atletas?*

*Demitido 6: Não sei. Porque eles transam com modelos?*

*Ryan: Não. Isso é porque nós amamos os atletas. Crianças amam atletas porque eles realizam seus sonhos.*

*Demitido 6: Bem, eu não posso jogar.*

*Ryan: Não, mas você pode cozinhar.*

*Demitido 6: Do que você está falando?*

*Ryan: Seu currículo diz que se formou em arte culinária francesa. A maioria dos estudantes fritam frango nos fast foods, mas você serviu mesas no II Picador para se sustentar. Então saiu da faculdade e veio trabalhar aqui. Quanto lhe pagaram inicialmente para desistir de seus sonhos?*

*Demitido 6: US\$ 27 mil por ano.*

*Ryan: E quando iria parar e voltar a fazer o que lhe faz feliz?*

*Demitido 6: Boa pergunta.*

Ao chegar em outra empresa, Natalie pede que Bingham a deixe conduzir uma das entrevistas. E é quando ela se depara com uma pessoa moderada e compreensiva. Com comportamento diferente das demais pessoas cuja demissão ela presenciou. Isso coloca em xeque o plano no qual ela estava trabalhando no avião e ensina a ela mais uma lição.

*Natalie: Srta. Barnes, obrigada por se juntar a nós.*

*Barnes: Estou aqui para ser demitida, certo?*

*Natalie: Bem, estamos aqui para falar sobre o seu futuro.*

*Barnes: Não precisa pôr panos quentes. Eu aguento o tranco. O que estão oferecendo?*

*Natalie: No envelope, encontrará os detalhes da indenização.*

*Barnes: Quais os pontos principais?*

*Natalie: Na verdade, é muito bom. Três meses de salário, seis de assistência médica. Um ano de serviço de recolocação pela nossa empresa CTC.*

*Barnes: Serviço de recolocação. Isso é generoso.*

*Natalie: Geralmente leva um mês de procura para cada U\$ 10 mil pretendido de salário.*

*Barnes: Teria que procurar um tempo.*

*Natalie: Não necessariamente.*

*Barnes: Nem precisa suar. Estou bem confiante nos meus planos.*

*Natalie: Sério?*

*Barnes: Verdade. Há uma bela ponte perto da minha casa. Eu vou pular de cima dela.*

Após essa demissão impactante, Natalie começa a perceber que precisa ter uma postura fria e de distanciamento na hora de demitir. Contrária a sua postura de elaborar um fluxo aplicável a qualquer caso, Natalie se depara com a realidade de que cada entrevista demissional tem suas especificidades. A cada empresa em que passam, é perceptível que o trabalho é pesado e nem um pouco estimulante para ela, que só queria implantar um novo método de trabalho, sem o contato com as pessoas.

As viagens continuam e Ryan e Natalie se deparam com a implantação do sistema de demissão por videoconferência em uma das empresas que iriam atuar. O gerente sugere que Natalie realize o procedimento, porém com um computador em uma sala e o trabalhador sendo demitido em outra. A proximidade com o demitido faz com que a situação se torne complicada emocionalmente e Natalie sente novamente a pressão e o estresse de demitir e demitir à distância, mas podendo ouvir as reações do demitido. Ao fim do trabalho do dia, o gerente ordena a volta dos consultores para a conclusão do plano de migração para a realização das demissões mediada pela tecnologia.

Tudo caminha bem na implantação do novo sistema, com treinamento dos demissores, embora Ryan se sinta decepcionado com a perspectiva de mudança no seu estilo de vida. Entretanto, uma reviravolta acontece quando a Srta. Barnes, demitida por Natalie, cumpre o que disse em sua entrevista e se suicida, pulando de uma ponte. Ao ser questionado pelo gerente, Ryan diz não se lembrar de nenhuma pessoa com algum comportamento depressivo, pois "*todos ficam depressivos*".

Essa reviravolta para Natalie ocorre em um contexto no qual ela já não vê sentido em permanecer em Omaha, pois não está mais se relacionando com o ex-namorado, que foi o motivo para ela se mudar para a cidade sede da empresa. Além disso, a convivência com Ryan levou a reflexões sobre a própria trajetória de vida e de carreira, ao observar o colega e Alex. O trabalho realizado pela empresa, apesar de desafiador, pode não ser uma boa opção de médio e longo prazo. Ela, então, se demite, e o faz por mensagem de texto - atitude ironicamente considerada pelo gerente como deselegante - tomando uma decisão a respeito do caminho que quer seguir a partir desse ponto.

Ao tentar uma nova oportunidade em San Francisco, durante uma entrevista de emprego, Natalie é surpreendida por uma carta de recomendação de Ryan, aconselhando o empregador a contratá-la sem pestanejar.

O gerente, então, anuncia para Ryan que as viagens serão retomadas, e Bingham retorna a seu modo de vida, com toda a organização e método para as viagens.

*Ryan: Hoje à noite, a maioria das pessoas vai ser recebida em casa por cachorros saltitantes e crianças escandalosas. Os maridos vão perguntar como foi o dia, e depois elas vão deitar e vão dormir. As estrelas vão sair dos lugares onde se escondem durante o dia. E uma dessas luzes, um pouco mais brilhante do que as outras, vai ser a ponta da minha asa passando por cima.*

As cenas finais enfatizam o momento pós demissão, em que os depoimentos das pessoas demitidas destacam a importância dos relacionamentos para que elas encontrassem motivo para prosseguir e enfrentar esse momento difícil.

A partir das histórias de Ryan e Natalie, o filme trata de processos demissionais e os dilemas vivenciados pelas pessoas nesse momento, tanto por parte dos demitidos, quanto pelos responsáveis por tais demissões. Ademais, também traz questões intergeracionais, como os estereótipos e preconceitos relacionados às diferentes idades, o ageísmo/etarismo. Nesse contexto, o gestor está diante do seguinte impasse: manter Ryan na equipe com o seu sistema tradicional na condução das demissões ou manter a Natalie, com seu sistema virtual de demissão.

## REFERÊNCIAS

Brasil. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas Brasil. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Butler, R. N. (1969). Age-Is: another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), part\_1, 243–246. Recuperado de <http://agisme.eu/wp-content/uploads/2018/02/Butler-Ageism.pdf>

Caldas, M. P. (2000a). Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo! *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29–41. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/PXqTGR37SWLYDLn8Mv4vN3x/abstract/?lang=pt>

Caldas, M. P. (2000b). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo, SP: Atlas.

Carioca, J. M. G. et al. (2017). Análise do processo de demissão de pessoal sob a percepção de gestores e remanescentes. *Pensamento & Realidade*, 32(2), 34-52. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/viewFile/29153/23637>

Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração de Empresas. *TPA - Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 138–159. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/37614/20377>

Cepellos, V. M. et. al. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89). Recuperado de: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/18227>

Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 421. Recuperado de: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/9929>

Colet, D., & Mozzato, A. R. (2021). A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicase. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*. 10(1), 1-16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/350829573\\_A\\_dinamica\\_da\\_diversidade\\_geracional\\_nas\\_organicoes\\_estudo\\_multicasos](https://www.researchgate.net/publication/350829573_A_dinamica_da_diversidade_geracional_nas_organicoes_estudo_multicasos)



Drehmer, S., & Morais, R. T. R. (2019). Análise do processo de desligamento de pessoal sob a percepção de gestores e funcionários remanescentes: estudo de caso em uma empresa da construção civil no Vale do Paranhana/RS. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAE*, 10, 232-252. Recuperado de <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1356/858>

Dubicki, D. (Producer), & Reitman, J. (Director). (2009). *Amor Sem Escalas* [Claro TV+]. United States: Dreamworks, & The Montecito.

França et al. (2017). Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores Brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 765-777. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rbagg/a/TwtsHVTkHjm9D4YV5B3rjBn/?lang=pt&format=pdf>

Freitas, M. E. (2006). Por uma ética na demissão? *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 102-106. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37092>

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58282/o-etarismo-no-local-de-trabalho--evidencias-de-praticas-de--saneamento--de-trabalhadores-mais-velhos/i/pt-br>

Helal, D., & Viana, L. (2021). Ageismo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*. 13(29). 171-191. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/deaf7b481d1927a0dbc2166af3642180/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2044871>

Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32166/etarismo-nas-organizacaoes--um-estudo-dos-estereotipos-em-trabalhadores-envelhecidos/i/pt-br>

Machado et al. (2004). Explorando significados da demissão. *Revista Gestão & Planejamento*, 10(5), 07-15. Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/184/187>

Pliopas, A. L. V., & Tonelli, M. J. (2007a). Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 115-131. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/4fspdYwmJhnLfsfMvhjdTzF/?lang=pt>

Pliopas, A. L. V., & Tonelli, M. J. Construção de práticas sociais nas organizações: demissão na visão dos demissores. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, I, 2007b, Natal/RN.

Scherer, L. A. et al. (2017). Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva organizacional. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD* (1-16), São Paulo, SP.

Tonelli, M. J. et al. (2020). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices, *RAUSP*

## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Objetivos de ensino

A utilização deste caso para ensino tem como objetivos promover reflexões sobre:

- a) os meios e métodos utilizados no processo demissional;
- b) os possíveis impactos da demissão nas organizações e na vida dos envolvidos;
- c) questões geracionais envolvidas na manutenção de trabalhadores no dia-a-dia das organizações;
- d) a dinâmica geracional, focando no ageísmo.

### 2.2 Fontes e Métodos de coleta de dados

O filme "Amor sem Escalas" teve seu lançamento nos EUA em 2009 e, no Brasil, em 2010, foi baseado no romance *Up In The Air*, escrito por Walter Kirn e lançado em 2001. O elenco do filme conta com George Clooney (Ryan Bingham), Vera Farmiga (Alex Goran) e Anna Kendrick (Natalie Keener). Foi indicado ao Oscar para as categorias de melhor filme, melhor diretor, melhor ator (para George Clooney), melhor atriz coadjuvante (para Vera Farmiga e Anna Kendrick) e melhor roteiro adaptado. Ao Globo de Ouro foi indicado para melhor filme, melhor roteiro, melhor diretor, melhor ator (para George Clooney), melhor atriz coadjuvante (para Vera Farmiga e Anna Kendrick), sendo ganhador do prêmio de melhor roteiro.

O contexto geral do filme se dá em meio a crise econômica vivida nos EUA em 2008 e 2009, sendo que a demanda pelos serviços da empresa aumentou e o modelo de atendimento à distância parecia atender em larga escala. Ryan Bingham, consultor experiente, resiste à mudança apresentada por Natalie Keener, jovem e recém contratada. Como solução, o gerente determina que Ryan saia em viagem com Natalie para treiná-la e mostrar como as demissões são realizadas presencialmente, para garantir a transição eficiente entre os modelos. Para Ryan, porém, essa pode ser a oportunidade para fazer com que Natalie e o gerente mudem de ideia, ao perceberem que a metodologia proposta não é aplicável.

Título original: *Up In The Air*

Ano de lançamento: 2009

País: EUA

Direção: Jason Reitman

Disponível: principais plataformas de streaming: Netflix, Amazon Prime e Claro TV+.

Tempo de duração: 109 min.

Estilo: Drama

### 2.3 Sugestão de plano de ensino e aplicação do caso

O(a) professor(a) poderá indicar que a turma assista ao filme na íntegra antecipadamente e sugerir os trechos (minutos do filme) que mais possam contribuir para o estudo do caso de ensino. Caso não seja possível assistir ao filme, a descrição do caso apresentada traz elementos suficientes para a discussão, a qual pode ser realizada em pequenos grupos. Neste caso, sugere-se que o trailer seja passado para a turma em sala de aula.

Recomenda-se fortemente que sejam feitas leituras prévias dos artigos indicados nas referências, sobretudo, esses indicados:

- Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos (Pliopas & Tonelli, 2007a);
- Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo! (Caldas, 2000a);
- Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva organizacional (Scherer et. al., 2017);
- O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos (Hanashiro & Pereira, 2020);
- Ageísmo: uma Revisão Integrativa da Literatura em Língua Portuguesa (Helal & Viana, 2021);
- Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional (Cepellos et. al., 2019);
- Construção de práticas sociais nas organizações: demissão na visão dos demissores (Pliopas & Tonelli, 2007b), e

A bibliografia recomendada está disponível em PDF na base de dados Scielo e no acesso aos Anais da ANPAD.

Após a discussão, os discentes podem ser instruídos a organizar uma apresentação inicial em forma de painéis, com as principais impressões sobre a conduta de Ryan e Natalie, elencando os aspectos mais evidentes do processo de demissão e ageísmo e, após finalizado o estudo do caso de ensino pelos grupos de trabalho, um painel final que promova uma síntese teórico-organizacional. As questões norteadoras para a discussão são apresentadas na sequência.

## **2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso**

Recomenda-se a utilização deste caso em disciplinas de diversos campos de conhecimento, em nível de graduação e pós-graduação, a saber: Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Relações de Trabalho; Comportamento Organizacional ou Comportamento Humano nas Organizações; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Desenvolvimento Gerencial; Gerações, relações intergeracionais; Ageísmo e Trabalho; Diversidade nas Organizações; Direito Trabalhista; dentre outras.

## **2.5 Questões para discussão do caso**

1. Considerando que a demissão é um processo complexo e difícil, o problema que se coloca está no meio ou na forma de demitir? Quais são as possibilidades tanto no meio, quanto na forma de demissão?
2. Considerando os envolvidos no processo demissional (demissores, demitidos e trabalhadores remanescentes), exponha possíveis impactos para cada um desses atores, exemplificando com um ou mais trechos do filme.
3. A temática central do filme - demissões - apresenta aderência a um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Qual seria? O que poderia ser feito para atender, de fato, tal objetivo?
4. De que forma o processo demissional pode ser ético e humanizado? Nesse sentido, analise os pontos positivos e negativos de cada um dos dois métodos demissionais, o presencial proposto por Ryan e o remoto, proposto por Natalie?
5. O Gerente caracteriza Ryan como "dinossauro" e Natalie como "futuro da empresa". Como o ageísmo se manifesta nesse e em outros trechos do filme?

6. De modo mais amplo, considerando as construções sociais existentes em relação às diferentes idades, como a dinâmica geracional é explicitada no filme? Comparando a postura de Ryan e Natalie, há elementos que indicam a diferença geracional entre ambos? Como as políticas e práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a mitigação desta diferença geracional?

## **2.6 Perspectivas teóricas para a compreensão do caso de ensino, tendo como base as questões para discussão**

Este caso de ensino foi redigido para abordar os processos demissionais e os dilemas neles vivenciados, inclusive os relacionados às relações intergeracionais, como o ageísmo/etarismo. Fica evidenciado no caso a necessidade de tomada de decisão em relação a manter o processo demissional presencial ou remoto, tendo como foco tanto os interesses da organização, quanto os aspectos humanos e sociais envolvidos. Portanto, diferentes questões podem ser abordadas para discutir esses conceitos e teorias. Nessa lógica, nesta seção são apresentadas possibilidades de debate para as questões de discussões apresentadas, estando articuladas no plano de ensino proposto.

### **Questões 1 e 4:**

Espera-se que os alunos sejam capazes de identificar o desconforto da existência de um mercado para um negócio que presta o serviço de fazer as demissões para empresas que decidem dispensar trabalhador já é um indicativo do desconforto que o processo demissional provoca para os envolvidos, incluindo os demissores. Ao fazer a escolha por contratar esse serviço, a empresa está delegando a outros a tarefa desagradável, que é representada por Ryan e Natalie na história descrita. E pela postura dos personagens, observa-se que o trabalho provoca neles desgaste emocional. Isso é exemplificado quando Natalie termina a entrevista teste por videoconferência, em que o demitido está na sala ao lado. Ryan percebe que ela está abalada e sugere que ele assuma as próximas conversas. Natalie responde que não é necessário, mas, quando olha para a lista com os nomes dos entrevistados do dia e percebe que aquele tinha sido apenas o primeiro de dezenas, transparece seu sentimento de desgaste.

Como estratégia para lidar com essa situação, Pliopas e Tonelli (2007a) apontam para suas observações de pesquisa, que denotam o direcionamento dos demissores para os fluxos e questões práticas, sem focar nas emoções dos demitidos. O comportamento de Natalie é um bom exemplo, quando ela se volta para o desenho de um fluxo para o processo de demissão que pode ser usado em qualquer situação e com qualquer trabalhador.

Para os demitidos, os impactos podem passar por perda da autoestima, falta de perspectiva, incerteza quanto ao futuro, perda do vínculo com o ambiente de trabalho (rotina e relacionamento com os colegas) e vergonha. Drehmer e Morais (2019) enfatizam que "as demissões podem causar impactos na autoestima e no sentimento de segurança das pessoas; perder o emprego pode ser uma experiência angustiante" (p. 234).

O trabalho é parte constituinte do indivíduo, compõe sua identidade. Portanto, para além dos aspectos econômicos, ser desligado da organização é ser desvinculado do grupo que o define em alguma medida (Machado et al., 2004). No filme observam-se esses impactos nos questionamentos dos demitidos sobre o que vão fazer, porque estão sendo demitidos, o que vão dizer à família. Para Ryan também é perceptível que o trabalho o define. O fato de resistir à mudança na forma de executar o trabalho pode representar para ele uma prévia do impacto de uma possível demissão, ou da aposentadoria. Ou seja, o encerramento de um ciclo.

Quanto aos remanescentes, o filme não aborda esta temática diretamente. O que esse silenciamento pode indicar? Nesse sentido, Todavia, Pliopas e Tonelli (2007a) indicam que

algumas empresas têm colocado como pauta importante a estratégia de pensar o processo demissional a partir dos que ficaram no time da organização. As autoras reforçam a importância de um fluxo de comunicação e transparência, que demonstra valorização e minimização dos possíveis traumas causados pelo *downsizing*. Drehmer e Morais (2019) também indicam que pelo menos três consequências do desligamento podem ocorrer no ambiente de trabalho: o acúmulo de funções, o sentimento de insegurança no trabalho, o pânico e o medo de serem os próximos demitidos e também um baixo comprometimento, fazendo o mínimo do que é esperado.

Dessa forma, visualiza-se que a demissão se relaciona aos demais processos das organizações, e impacta diretamente o ambiente organizacional, como destacam Drehmer e Morais (2019, p. 237), ao afirmarem que "a entrevista de desligamento é o complemento da admissão". Assim, podem contribuir para a condução do processo demissional ações de preparação para a aposentadoria, Programas de Demissão Voluntária e o suporte para recolocação no mercado (*outplacement*).

Drehmer e Morais (2019) afirmam que gerenciar a rotatividade passou a ser uma função cada vez mais necessária nas organizações a partir dos anos 1980. Entretanto, o capitalismo é afeito a queimar etapas e, nessa busca por otimização e maximização dos resultados, comete equívocos. No caso do processo demissional, esses equívocos ocorrem na tomada de decisão e no planejamento da demissão, que podem resultar em dispensas repentinas, sem a devida comunicação com os afetados. Por isso, a forma como o processo é conduzido pode proteger ou ferir a dignidade do demitido (Freitas, 2006; Caldas, 2000a).

A preservação dessa dignidade, porém, também se relaciona com os meios adotados para comunicar a demissão. Tanto Freitas (2006) quanto Caldas (2000a) e Scherer et al. (2017) argumentam que as demissões feitas por telefone, e-mails, mensagens e outros meios à distância podem tornar o processo ainda mais impactante. Pode-se concluir, portanto, que método e meio para a demissão fazem parte de um mesmo plano e de uma mesma linha de decisão.

Alguns exemplos de cenas do filme que retratam os métodos utilizados por Ryan e Natalie:

A cena do primeiro confronto entre Ryan e Natalie, no escritório, quando Ryan diz para Natalie que nunca se deve falar o motivo para a demissão. Esta posição contradiz um dos pontos apresentados por Pliopas e Tonelli (2007a) e Scherer et al. (2017) como um dos passos para a demissão: a comunicação. Também perpassa os demais pontos: ter clareza de quem será demitido e quem vai ficar, demonstrando que houve um planejamento. Na cena transcorrida no avião, quando Natalie está desenhando o fluxo para demissão também fica claro que para ela pode existir uma forma única de conduzir o processo, padronizada e aplicável a qualquer situação.

Ainda se destaca como interessante a cena em que Natalie exemplifica seu método com uma demissão por videoconferência simulando demitir o recepcionista da empresa. Ela utiliza as mesmas falas e na mesma sequência que Ryan emprega quando está demitindo presencialmente. Interessante notar que antes de demitir o recepcionista, Natalie reforça que o recepcionista poderia ser um trabalhador de qualquer empresa em qualquer parte do mundo. O método incluiria ainda ter o mesmo folheto explicativo utilizado nas demissões presenciais disponibilizado para o demitido, enquanto o demissor estará no escritório em Omaha. O que faz refletir sobre quais são as novidades do novo método, para além do uso da tecnologia.

## **Questão 2:**

De acordo com Scherer et al. (2017) e Freitas (2006), a partir da década de 1990 assiste-se, no cenário brasileiro, a um movimento traumático de demissões motivado pela reestruturação das empresas, baseado na reengenharia e em modelos de gestão voltados para eficiência e competitividade. Trata-se de um reflexo do que se observou em nível global a partir

dos anos 1980, com redução de cargos e substituição dos trabalhadores por processos simplificados, gerando o desemprego estrutural (Carioca, 2017).

A demissão traz impactos tanto para a sociedade quanto para os diretamente envolvidos no processo (demissores, demitidos e remanescentes) (Caldas, 2000b). De acordo com Machado et al. (2004), o trabalho tem participação importante na construção da identidade das pessoas. Portanto, o desligamento pode impactar os demitidos com a perda do senso de pertencimento a um grupo e a uma instituição, além da perda da renda. Drehmer e Morais (2019) apontam para os possíveis danos da rotatividade à imagem da organização e à sua saúde financeira, prejuízos à eficiência e perda da confiança dos trabalhadores remanescentes na empresa. Por isso, os autores afirmam que é importante considerar e estudar o processo demissional, pois “a entrevista de desligamento é o complemento da admissão” (Drehmer & Morais, 2019, p. 237) e não uma técnica de recursos humanos isolada das demais.

### **Questões 3 e 4:**

Todas as demissões deveriam ser conduzidas de forma ética e humanizada, até para poder atender ao Objetivo 16 de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Portanto, os processos demissionais necessitam ser repensados já que fazem parte da rotina das organizações. Entretanto, há escassez de produções científicas sobre tais questões nos estudos sobre gestão de recursos humanos. Nessa lógica, tem-se como proposta provocar reflexões nos estudantes, levando em consideração tal Objetivo da ONU, o qual refere-se a paz, justiça e instituições eficazes, notadamente, no que diz respeito a "desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes, em todos os níveis"; "garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis" e “promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável” (Brasil, 2023).

Ademais, o caso em questão suscita a identificação de outros Objetivos no quadro de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, os quais podem ser trabalhados, enriquecendo ainda mais as discussões.

O tema da demissão traz à tona a discussão sobre o que Pliopas e Tonelli (2007a) definem como "ambiguidade útil", pois de um lado temos as ações de recursos humanos do tipo *hard*, ou seja, que englobam os processos de planejamento da força de trabalho e os fluxos para o alcance dos objetivos estratégicos e, por outro lado, o tipo *soft* que se caracteriza pela percepção do fator humano como recurso de produção de riqueza e competitividade.

O dilema que se coloca é: como conciliar essas duas atribuições? É então que a temática recebe uma adição de perspectiva. Ética e humanização nas decisões e relacionamentos são temas de suma importância, como destaca Freitas (2006). A autora coloca que o respeito esperado no comportamento dentro das organizações não deve partir do mérito ou qualidades morais, mas da percepção de que o respeito possibilita maior comprometimento, motivação, torna os propósitos mais firmes e traz a responsabilidade da contribuição e da postura de cada um no sistema organizacional.

### **Questões 5 e 6:**

A globalização e as mudanças no trabalho dentro das organizações, como a introdução de novas tecnologias, naturalizaram o processo de demissão no ambiente organizacional nas últimas décadas (Pliopas & Tonelli, 2007a; Machado et al., 2004). Essas transformações se refletem na postura assumida pelos trabalhadores frente ao mercado, e revela diferenças geracionais na forma de lidar com esse novo ambiente e a realidade da demissão.

Isso traz à tona a temática do ageísmo presente no filme. Cepellos (2018) aborda uma concepção importante e impactante ao considerar que o ageísmo pode ser visto como a terceira

via de preconceitos, acompanhado do sexismo e racismo. Diz respeito a atitudes preconceituosas e estereotipadas que os indivíduos e a sociedade têm em relação aos outros em razão de suas idades (Helal & Viana, 2021), podendo ser até silencioso (França et al., 2017). Essa discussão é de suma importância, pois quanto maior a discriminação, maior a exclusão, sendo também um caminho contrário ao discurso de diversidade e inclusão nas organizações. Isso leva a pensar na própria postura de Ryan, enquanto alguém que também pode ser substituído, seja por Natalie ou por uma ferramenta tecnológica, ou dispensado, assim como boa parte das pessoas demitidas por ele.

Percebe-se que a maioria das pessoas demitidas no filme, têm mais de 40 anos, o que impacta na sociedade, sobretudo em razão do aumento da dificuldade de reinserção no mercado de trabalho. Combinado com o conflito geracional também o ageísmo é percebido, a exemplo de quando Ryan se refere a Natalie como "garota" no diálogo de confronto que tem com ela no escritório da sede da empresa. O gerente também questiona as qualificações da moça para trazer ideias para o negócio, tendo por referência sua idade: "Quem ela pensa que é?". No entanto, segundo ele, foi nocauteado pelas propostas dela, quando deu uma chance.

Embora esteja no mercado da demissão há mais tempo, Ryan é de uma época em que os empregos eram estáveis e as carreiras nas empresas, duradouras. Portanto, ele pode ter mais facilidade em compreender os impactos da demissão. Por outro lado, Natalie é de uma época em que permanecer na mesma empresa por muito tempo não é o mais comum. Talvez por esse motivo para ela o processo demissional seja mais naturalizado e, por isso, tenha tido a dificuldade inicial em entender o impacto e peso desse processo para as pessoas demitidas. Nesse sentido, Ryan passa a vivenciar o processo tanto pela experiência como demissor, quanto como trabalhador que pode ser substituído.

Ressalta-se, porém, que o foco de análise não deveria centrar-se apenas na idade cronológica das pessoas (ano de nascimento), mas sim, considerar todo o contexto histórico, político, cultural e social do qual as pessoas fazem parte (Colet & Mozzato, 2021a), tendo em vista que a concepção de velhice está associada a construções sociais, assumindo caráter biopsicológico e sociocultural, e ainda, apresentam intersecções com outras dimensões sociais, como gênero, classe social, orientação sexual, raça, etc. (Loth & Silveira, 2014). Assim, são criados estereótipos negativos para grupos de diferentes idades, denotando a não aceitação da diversidade etária. São atitudes preconceituosas e estereotipadas que levam ao ageísmo.

Considerando esse aspecto, uma estratégia de recursos humanos na lógica da gestão de idade (Cepellos & Tonelli, 2017), para minimizar os possíveis conflitos provocados pela diferença geracional nas organizações, é promover a aprendizagem entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias, a aprendizagem intergeracional (Colet & Mozzato, 2021), como o gerente fez ao colocar Ryan e Natalie para viajarem juntos. Houve aprendizagem mútua para os personagens.

Pode-se, ainda, estimular os estudantes a fazerem outras discussões e refletirem sobre como os profissionais de recursos humanos atuando nas organizações podem contribuir para que essas instituições sejam agentes de mudança na desmistificação do preconceito acerca da idade cronológica das pessoas e de outras discriminações. Por fim, pode-se também, propor reflexões a respeito dos benefícios para a organização advindos da diversidade etária e de outras ordens.

As políticas de recursos humanos e gestão de pessoas relacionam-se entre si e provocam impactos na dinâmica organizacional. Além disso, são influenciadas pelas construções sociais do ambiente em que as empresas estão imersas (Loth & Silveira, 2014). Apesar de pouco abordado, entre os processos de gestão de pessoas está a demissão, tema pouco abordado em sala de aula e nos estudos teóricos e acadêmicos (Pliopas & Tonelli, 2007a). As cenas selecionadas do filme permitem observar o dilema presente nas técnicas de desligamento adotadas por demissores profissionais, bem como os impactos do processo demissional para os

envolvidos. Também se observa a questão intergeracional no ambiente de trabalho na interação entre um executivo experiente e uma jovem recém contratada.

A temática da demissão relaciona-se às mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, como o aumento da instabilidade e insegurança nas carreiras, maior exigência de qualificação e domínio das novas tecnologias (Freitas, 2006; Machado et al., 2004). Essas são variáveis que são identificadas como excludentes dos trabalhadores acima de 50 anos. Cepellos, (2018) destaca que os gestores apontam como um ponto negativo percebido em relação a esse público no ambiente das empresas a dificuldade em se adaptar a mudanças e novas tecnologias. Em contrapartida, eles relacionam a esses trabalhadores a fidelidade, a pontualidade, capacidade de realizar diagnósticos e o equilíbrio emocional. Essa percepção, entretanto, pode ser direcionadora da tomada de decisão a respeito de quais trabalhadores demitir, ao mesmo tempo que também pode ser critério para decidir sobre a concessão de posições mais elevadas na organização aos mais velhos em detrimento dos mais jovens, caracterizando o ageísmo, que se caracteriza pelo preconceito de uma faixa etária em relação a outros grupos etários (Butler, 1969).

## 2.7 Sugestão de Bibliografia

Caldas, M. P. (2000a). Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo! *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29–41. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/PXqTGR37SWLYDLn8Mv4vN3x/abstract/?lang=pt>

Cepellos, V. M. et al. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89). Recuperado de: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/18227>

Hanashiro, D. M. M., & pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58282/o-etarismo-no-local-de-trabalho--evidencias-de-praticas-de--saneamento--de-trabalhadores-mais-velhos/i/pt-br>

Helal, D., & Viana, L. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*. 13(29). 171-191. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/deaf7b481d1927a0dbc2166af3642180/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2044871>

Pliopas, A. L. V., & Tonelli, M. J. (2007a). Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 115-131. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/4fspdYwmJhnLfsfMvhjdTzF/?lang=pt>

Pliopas, A. L. V., & Tonelli, M. J. Construção de práticas sociais nas organizações: demissão na visão dos demissores. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, I, 2007b, Natal/RN.

Scherer, L. A. et al. (2017). Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva organizacional. In *Anais do 41º Encontro da ANPAD* (1-16), São Paulo, SP.