

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**IDENTIFICAÇÃO DO MELHOR MODELO DE PROGRAMA DE
DEMISSÃO PARA A EMPRESA X**

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientador: Professor Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2006

“Senhor, **ADMINISTRE** o meu coração para que ele siga o caminho do bem, pois a mim caberá realizar obras sadias para tornar as organizações cada vez melhores e mais humanas”.

Agradeço a Deus, pela força e graça de cada dia; a todos aqueles que acreditam, torcem e fazem parte da minha caminhada; ao professor Doutor Pedro José Steiner Neto pelas orientações na realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE TABELAS.....	VI
LISTA DE SIGLAS	VII
APRESENTAÇÃO.....	1
INTRODUÇÃO.....	3
1 OBJETIVOS.....	3
1.1 OBJETIVOS GERAIS.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2 JUSTIFICATIVA.....	4
3 METODOLOGIA	6
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
4.1 ANÁLISE DO DESEMPREGO NO CENÁRIO MUNDIAL.....	7
4.2 PROGRAMAS DE DEMISSÃO	10
4.2.1 Programas de Redução Involuntária de Pessoal	13
4.2.2 Programas de Redução Induzida de Pessoal	14
4.2.3 Programas de Redução Natural de Pessoal	17
4.3 PROGRAMAS ALTERNATIVOS QUE PODEM EVITAR CORTES DE PESSOAL.....	18
4.3.1 Transferências e Reaproveitamento Interno de Empregados	18
4.3.2 Redução Temporária de Salários.....	18
4.3.3 Redução Involuntária da Jornada de Trabalho.....	19
4.3.4 Compartilhamento de Emprego.....	19
4.3.5 Férias e Licenças Coletivas.....	20
5 A EMPRESA.....	21
5.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	21
5.1.1 Histórico	21

5.1.2	Unidades de Negócios	23
5.1.3	Missão	24
5.1.4	Valores	25
5.1.5	Princípios.....	26
5.1.6	Visões.....	27
5.1.7	Número de colaboradores	28
5.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	29
6	PROPOSTA	32
6.1	SISTEMA PROPOSTO	32
6.1.1	Definição do Programa de Demissão a ser implementado na empresa X	32
6.1.2	Tempo necessário para implantação do Programa de Demissão Proposto	32
6.1.3	Critérios de Apontamento dos Funcionários que serão Demitidos	33
6.1.4	Análise Financeira do Custo para implementação do Programa de Demissão Proposto	35
6.1.5	Ações a serem adotadas para implementação do Programa de Demissão Proposto	38
6.1.6	Assistência aos remanescentes	42
	CONCLUSÃO.....	44
	BIBLIOGRAFIA.....	46
	ANEXOS.....	48
	ANEXO 1: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO - COLABORADOR	49
	ANEXO 2: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO - LÍDER.....	50
	ANEXO 3: DICAS PARA ELABORAÇÃO DE CURRÍCULOS E RECOLOCAÇÃO	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE A SITUAÇÃO ATUAL E A SITUAÇÃO PLANEJADA PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA MÁQUINA NO SETOR TABLETES	30
QUADRO 2 - CALENDÁRIO PARA REALIZAÇÃO DAS OBRAS NECESSÁRIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA MÁQUINA NO SETOR TABLETES	31
QUADRO 3 - NÚMERO DE DEMISSÕES REALIZADAS NOS ANOS DE 2004, 2005 E 2006 LEVANDO-SE EM CONTA OS CARGOS DE OPERADORES DE MÁQUINAS E AUXILIARES DE PRODUÇÃO	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CÁLCULO DOS CUSTOS DAS RESCISÕES	35
---------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

AI – Appreciative Inquiry

BPF – Boas Práticas de Fabricação

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FMI – Fundo Monetário Internacional

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

APRESENTAÇÃO

De acordo com a definição do dicionário, rescindir significa tornar sem efeito, dissolver, invalidar, romper. Levando em consideração a definição do verbo, rescindir contratos de trabalho é um ato de violência, traumático, muitas vezes, para a empresa e quase sempre para os colaboradores. Quando não é traumática, pode acarretar diversas reações negativas, como desgastes emocionais, atrasos na produção, queda de produtividade e dificuldades nas relações humanas.

A imagem da organização também pode ser afetada. Desligamentos mal conduzidos ou desrespeitosos são comentados no mercado, o que acaba afastando bons profissionais na hora do recrutamento. Além disso, quando não é explicado o motivo das demissões, cria-se um certo clima de "terrorismo" na organização.

A empresa a ser estudada é paranaense do ramo alimentício, com 38 anos de existência. Esta empresa será denominada no trabalho com empresa X. Ela entende que o trabalhador merece grande consideração, pois antes de ser mão-de-obra, ele é uma pessoa humana que tem aspirações, sonhos, dignidade, que é marido ou esposa, pai ou mãe de família.

Por estar passando por um período de atualização tecnológica, a dispensa de pessoal será necessária para adequação da força produtiva, sendo fundamental para o futuro sadio da empresa.

Para prosseguimento da vida normal da organização, uma das preocupações da empresa é que as rescisões de contrato de trabalho decorrentes deste programa de atualização tecnológica envolvam projeções bem pensadas, equilíbrio emocional e planos de ação estruturados.

A empresa X é consciente de seu papel na sociedade. Segue uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

O presente trabalho foi desenvolvido para que a necessidade da empresa X em dispensar um número considerável de colaboradores seja o menos traumática possível, aliando os interesses da empresa, por afetar o ambiente de trabalho, e os interesses dos trabalhadores, como seres humanos.

Para atingir estes objetivos, realizar-se-á um estudo aprofundado dos Programas de Demissão existentes e análise de qual Programa apresenta-se como mais adequado para o caso da empresa X.

INTRODUÇÃO

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVOS GERAIS

Pesquisar modelos de Programas de Demissão e identificar, através de análise, o mais adequado a ser aplicado na empresa X.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Pesquisar modelos de Programas de Demissão;
2. Caracterizar a empresa X;
3. Identificar o modelo de Programa de Demissão mais adequado à empresa X;
4. Sugerir Plano de Ação para tratar os colaboradores que continuarem a trabalhar na empresa X.

2 JUSTIFICATIVA

No passado, o homem trabalhava para produzir o que consumia, seja em roupas, alimentos ou moradia.

Ao constituir as primeiras sociedades, o trabalho era recompensado por mercadorias (escambo), como uma espécie de troca. Até então, era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem exigir qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior.

Com a introdução da pirâmide social, aos menos favorecidos foram atribuídos trabalhos sem remuneração e, em geral, sequer recebiam, em contrapartida, moradia e alimentação para a sua subsistência. Predominavam os deveres do trabalhador, sem direito algum. Esse era o trabalho escravo.

Com a chegada da industrialização, a partir do século XVIII e XIX, foi criado o trabalho formal, onde foram definidas as tarefas e a remuneração devida.

No século XX, foi instituído o contrato de trabalho, contendo regras que regem os direitos e deveres entre patrões e empregados. Criaram-se, então, as primeiras classes trabalhadoras, com a classificação em cargos, funções, atribuições e salários.

A partir de 1980, diante de um mercado competitivo, as empresas passaram a atuar com foco dirigido tão somente ao negócio. Todas as outras atividades, consideradas de apoio, foram transferidas para empresas externas. Esse processo foi denominado de terceirização.

Isso resultou em um deslocamento da mão-de-obra das empresas para as chamadas consultorias externas ou empresas de prestadora de serviços.

A tecnologia, que vem desde a revolução industrial na Inglaterra em 1750, é cogitada, atualmente, como uma das principais causas do desemprego mundial. Uma máquina pode substituir o trabalho de 10, 20, 40 ou mais pessoas. Junto com a tecnologia, a globalização e a informatização, acabaram criando um problema de desemprego estrutural.

Por sua vez, a instabilidade econômica e a recessão obrigam estratégias de modernização das empresas de forma defensiva, visando à sobrevivência frente à crise e competição externa.

Na sociedade contemporânea, o problema do desemprego parece se alastrar por todos os países, desrespeitando fronteiras entre o mundo desenvolvido e o subdesenvolvido. Numerosas são as explicativas e incontáveis são os fracassos nas estratégias para conter esse flagelo. Cresce a cada dia o número de pessoas sub-empregadas e desempregadas.

Quando a demissão é combinada e tanto o empregador como o trabalhador desejam romper os laços de trabalho, o sentimento de ambos é geralmente de satisfação. Essa situação, no entanto, é exceção no mundo corporativo.

A demissão causa enormes pesadelos para qualquer profissional, porque ele está consciente de que conseguir uma boa recolocação é muito difícil nos dias atuais. O trabalhador sente como se fosse sua culpa o fato de estar desempregado e reduz sua auto-estima, seu interesse pela vida. O desempregado, muitas vezes, se reduz a um ser humano pela metade.

Quem demite também sofre com a situação. Geralmente, os sentimentos dessas pessoas costumam ser de tristeza, desconsolo e culpa.

Por fim, o ato de demitir causa, entre os colaboradores que ficam, sentimentos de angústia e desmotivação, além de uma grande tensão.

Tendo em vista os motivos enumerados, é de suma importância para a empresa X a implantação do modelo mais adequado de Programa de Demissão, visando minimizar os impactos negativos dos aspectos demissionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa é uma abordagem que valoriza os aspectos qualitativos dos fenômenos, abrangendo diferentes correntes, cujos pressupostos são contrários à abordagem quantitativa e cujos métodos e técnicas de pesquisa são diferentes dos adotados nos modelos experimentais. Parte do princípio de que não existe um padrão único de pesquisa para todas as ciências e que há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito. Esta foi a abordagem de análise adotada na presente monografia.

Por sua vez, o tipo de pesquisa adotado foi o Estudo de Caso, uma vez que o presente trabalho consiste na observação detalhada de um contexto, com foco principal na empresa X.

Normalmente, o estudo de caso é a melhor forma de pesquisa quando as questões são do tipo “como” e “por que”. É uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, cujos limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

As informações referentes à revisão teórica foram conseguidas através do estudo em livros relacionados com o assunto, a fim de se obter diferentes pontos de vista, tentando identificar o que os autores têm sugerido para as empresa com relação a métodos a serem adotados em programas de demissão.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, apesar de ser restrita, a intenção é pesquisar para conhecer os conceitos, técnicas e procedimentos acerca dos programas de demissão.

Os métodos tiveram como auxílio de pesquisa a formulação de hipóteses, estudos de casos de outras empresas e verificação de dados no campo.

A verificação dos dados permitiu conhecer como se dá na prática a elaboração de Programas de Demissão, bem como os seus efeitos nas organizações.

As informações conseguidas foram analisadas e, de acordo com a teoria, formulou-se uma proposta para a solução dos problemas diagnosticados.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 ANÁLISE DO DESEMPREGO NO CENÁRIO MUNDIAL

Atualmente, o desemprego representa um dos mais graves problemas das sociedades urbanas. Várias são as causas que levam a esta situação, mas um dos motivos bastante apontados é o aumento da tecnologia em geral e, em particular, a automação de processos industriais alcançados com a informática. Mas, seria interessante analisar até que ponto isto é uma realidade, pois existem outros fatores que devem ser levados em conta.

Em primeiro lugar, não se deve esquecer que a história da evolução tecnológica é a história da própria evolução humana.

Nas primeiras civilizações urbanas surgidas na região Mesopotâmia a aproximadamente 3.000 A.C., ocorreu um alarmante salto tecnológico, com invenções que melhoraram a qualidade de vida e a organização social como, por exemplo, a invenção da escrita, o desenvolvimento da agricultura, adestramento do gado, a evolução da arquitetura, da matemática, da astronomia – possibilitando as viagens noturnas – o comércio.

Apesar de todos esses avanços, o problema do desemprego aparece como doença social somente na sociedade pós-industrial. E quais são os motivos para que isso aconteça?

Primeiramente, precisamos ver a importância das mudanças nas relações humanas, nos fatores de poder, nas economias, nos sistemas de produção, distribuição e propagandas ocorridas nos últimos 20 anos e que cunhou o termo sociedade pós-industrial. É um tanto difícil detalhar as mudanças, mas uma que parece saltar a vista é a mudança no trabalho, e é neste momento que entramos na sensível relação desemprego-automação.

Sem dúvida, o desenvolvimento da automação industrial tirou inicialmente o homem dos lugares perigosos do chão-de-fábrica e forçou-os a se deslocar para o terceiro setor, o de serviços. Assim, a nova sociedade se caracteriza no tempo vago e não no trabalho, mais na criatividade do que na produção, mais nas idéias do que

no esforço físico. Até então, a mudança andava num processo gradual e em equilíbrio. No entanto, o desenvolvimento da eletrônica, da informática e em especial, dos microprocessadores, rompeu o equilíbrio simplesmente robotizando as indústrias, fato que acabou melhorando a qualidade do produto, baixando seu custo e se configurando como um “grande causador do desemprego em massa”.

Na sociedade contemporânea, o problema do desemprego parece se alastrar por todos os países, desrespeitando fronteiras entre o mundo desenvolvido e o subdesenvolvido. Numerosas são as explicativas e incontáveis são os fracassos nas estratégias para conter essa situação. Seria conveniente, ao menos analisar aqui algumas razões que, sem dúvida, motivam em algum grau esse desemprego crônico.

RIFKIN (1996, p. 286) afirma que estamos em uma nova fase da história caracterizada pelo declínio sistemático e inevitável dos empregos. Em todo o mundo, uma tendência vem marcando o mercado de trabalho desde o advento da globalização: a oferta de vagas tem ficado aquém do crescimento da PEA (População Economicamente Ativa).

Segundo RIFKIN (1996, p. 287), este cenário tem ligação com a conjuntura de retração econômica, mas também com o chamado desemprego estrutural, ou seja, aquele provocado pela tecnologia, cujos avanços acabam substituindo o trabalho humano. É um desafio para a economia mundial neste início de século. O autor alerta para o fato de o fim dos empregos constituir o colapso da civilização como a conhecemos e assinalar a origem de uma grande transformação social e um renascimento do espírito humano.

BRIDGES (1996, p. 174) também prevê para dentro de pouco tempo um declínio radical no nível de empregos dos países desenvolvidos. Ele afirma que o mundo sem empregos não será realmente um mundo com nível zero de vagas disponíveis, mas o mercado de trabalho estará cada vez mais longe para quem não souber se vender e comportar de maneira apropriada.

Para BRIDGES (1996; p. 178) o futuro mudará o mercado de trabalho de tal forma que os candidatos a determinadas funções nada mais serão do que mercadorias. A elasticidade necessária para o funcionário bem sucedido deverá também prever os seguintes sentimentos: recuperar-se rapidamente de decepções, sobreviver em elevados níveis de incertezas e encontrar a segurança interiormente

mais do que externamente. Abrir mão do que está superado e rapidamente aprender o que está surgindo será uma necessidade.

Suas previsões dizem que dentro de uns dez anos, mergulharemos definitivamente na era dos trabalhadores temporários, dos sub-contratados, da força de trabalho "just-in-time", isto é, flexível e descartável. Por esta razão, as empresas deixarão de contratar profissionais, passando a contratar soluções. Quem tiver boas soluções, terá muito trabalho.

No lugar do emprego fixo surgirá o trabalho com prazo determinado, por projeto, por tarefa, em tempo parcial, de forma intermitente; com jornadas flexíveis, horários livres, etc.

BRIDGES (1996, p. 180) defende abertamente a tese de que criar empregos é uma estratégia errada. Preparar as pessoas e a sociedade para aproveitar as novas oportunidades de trabalho é a estratégia certa. O novo mundo vai exigir trabalhadores que usem bem o tempo, que pensem antes de agir; que levem em conta os custos e que saibam administrar.

Através de todas essas observações, pode-se concluir que estamos diante de uma mudança radical na realidade do trabalho. Na prática, o que se entende é que continuará existindo muito trabalho para ser feito, certamente até mais do que em saudosos tempos mais tranquilos, mas as estruturas de cargos e de relação de comando vertical estão rapidamente desaparecendo.

Por todas essas mudanças que já começaram a acontecer, a demissão é um assunto que deve ser estudado e o momento atual mostra-se bastante oportuno.

4.2 PROGRAMAS DE DEMISSÃO

A profissão entendida em seu significado mais amplo, não é apenas um fenômeno econômico, é um fato cultural, razão pela qual o exercício da profissão constitui uma verdadeira inserção do homem na vida total da cultura da civilização.

CHIAVENATO (2004, p. 87) afirma que o desligamento por iniciativa da organização ocorre quando esta decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. No caso desta monografia, que estuda as necessidades da empresa X, o aspecto que será estudado refere-se à última hipótese.

Poucas coisas são tão traumáticas na vida profissional como a perda do emprego. Na maioria das vezes, a demissão provoca uma série de reações negativas, como angústia, depressão e perda da auto-estima, atitudes que podem ser fatais na busca de uma nova posição no mercado de trabalho.

Não dá para falar em desemprego sem falar em exclusão social, já que o desemprego é talvez um dos maiores fatores de exclusão social que conhecemos.

Os efeitos de estar desempregado são em geral traumáticos, profundamente pessoais e não se restringem à perda dos rendimentos e do poder de consumo. São, também, altamente variáveis de acordo com personalidade, sexo, idade, classe, tipo de ocupação anterior, histórico de vida e grau de desemprego dentro da localidade imediata e/ou família. As pessoas desempregadas vivenciam problemas sociais, psicológicos e físicos.

Entre os efeitos psicológicos identificados como ligados ao desemprego incluem-se resignação, auto-estima negativa, desespero, vergonha, apatia, depressão, desesperança, sensação de futilidade, perda de objetivo, passividade, letargia e indiferença. Entre os efeitos sociais incluem-se pobreza, perda de status, perda de disciplina temporal e rotina diária, desagregação da vida familiar, incluindo o divórcio e várias formas de comportamento anti-social, incluindo roubo, tráfico e vandalismo.. Entre os efeitos físicos incluem-se várias formas de doença, insônia, tensão e ansiedade, resultando às vezes em embriaguez, drogas, violência intra-familiar, maus tratos a crianças e tentativa de suicídio.

É um problema de exclusão social, que traz todas essas conseqüências, algumas evidentes e outras nem tanto, mas que também são extremamente destrutivas. Sem emprego, a pessoa sente-se diminuída em relação às demais; seja no meio familiar ou entre os vizinhos e / ou amigos. O fato é que a desesperança de conseguir um novo emprego e a agonia de não poder dar a si mesmo e à sua família a qualidade de vida que gostaria causa infelicidade, podendo inclusive levar o indivíduo a desenvolver doenças de cunho psicológico, em casos extremos, uma depressão provocada por estes fatores pode até mesmo levar ao suicídio. (RIBEIRO, 2005, p. 252)

Pela gravidade da situação, qualquer decisão que seja tomada com relação à demissão em massa deve apresentar um estudo aprofundado da empresa, das pessoas envolvidas nas demissões, dos não-demitidos e impactos que a situação poderá causar. (RIBEIRO, 2005, p. 253)

As razões mais importantes para a demissão geralmente são:

- Falha na obtenção dos resultados desejados;
- Falta de competência técnica;
- Falta de um bom relacionamento dentro da empresa;
- Eliminação do cargo;
- Evolução dos níveis de produtividade e custos internos;
- Incremento da competitividade;
- Mudanças nas relações de trabalho e na categoria de “emprego”.

Empresas responsáveis demitem somente em último caso, amparadas por um plano de demissão bem elaborado e um trabalho interno de esclarecimento para evitar o pânico e a desmotivação entre as pessoas que ficarem na empresa (sobreviventes).

Não se pode esquecer que na hora da demissão, do outro lado da mesa está um ser humano, que naquele momento está sofrendo uma queda na sua auto-estima, por mais que conheça os motivos do seu desligamento. (RIBEIRO, 2005, p. 254)

Portanto, vale lembrar três aspectos fundamentais:

- Em primeiro lugar, devemos definir claramente quem deve ser desligado. Nessa hora se vê a importância de um sistema eficaz de avaliação de desempenho e plano de carreira, que garantirá uma segurança nesta

avaliação. Isso evitará que uma análise mal feita cause prejuízos futuros à organização.

- É necessário definir o que se pode oferecer aos demitidos. Não deve ser descartada a possibilidade de um plano de benefícios que vá além de seus direitos trabalhistas, ou ao menos um programa que assegure sua breve volta ao mercado de trabalho.
- Finalmente, definir como fazer a demissão. As empresas são diferentes em suas operações, mas, em linhas gerais, deve-se levar em conta a data e hora de anunciar a demissão, principalmente em se tratando de demissões coletivas, pois isso pode interferir nos aspectos operacionais.

Nota-se que, a despeito do assunto demissão ser comum na relação cotidiana das organizações, este é comumente evitado. Pode-se concluir isso pelo fato da própria bibliografia disponível sobre o assunto ser tão escassa. No caso brasileiro, esse tipo de pesquisa é praticamente inexistente.

De certa forma, adotar este tipo de procedimento nada mais é do que uma forma encontrada para simplificar a realidade, um mecanismo para desconsiderar que empresas geralmente não sabem lidar com a complexidade de sua própria realidade e que acabam dirigindo esforços em mudanças superficiais, porém dolorosas e disfuncionais.

Não podemos nos esquecer que quando tratamos as pessoas com respeito, elas reagem com respeito. Quando tratamos as pessoas com maturidade, elas reagem com maturidade. Assim sendo, ao demitir devemos lembrar da tênue linha que separa a conduta ética da falta de consideração e profissionalismo. Falar a verdade e preparar o profissional para o momento da demissão, são as atitudes mais recomendadas para as empresas.

Sendo a proposta da presente monografia avaliar o melhor modelo de demissão a ser aplicado na empresa X, vamos descrever, a seguir, os seguintes métodos existentes:

- Programas de Redução Involuntária de Pessoal;
- Programas de Redução Induzida de Pessoal;
- Programas de Redução Natural de Pessoal.

4.2.1 Programas de Redução Involuntária de Pessoal

Programas de redução involuntária do quadro de pessoal incluem ações semelhantes à redução induzida, com a diferença de que a organização impõe as mudanças, em vez de esperar voluntários. Assim, esse tipo de programa acaba interferindo no controle que as pessoas têm sobre seus empregos e sobre sua segurança econômica, o que acaba provocando, embora em menor intensidade, muitos dos efeitos negativos de enxugamentos que vimos nas duas seções anteriores. Através de análise, enumera-se a seguir as vantagens e desvantagens destes programas. (CALDAS, 2000, p. 143)

Vantagens:

- a) O investimento exigido para implementação é menor que nos Programas de Redução Natural de Pessoal e nos Programas de Redução Induzida de Pessoal;
- b) Exige um intervalo de tempo menor para a implementação, que pode reduzir os efeitos da rede de boatos e insegurança entre os colaboradores. Isto afeta o clima organizacional;
- c) Profissionais-chave, quando avisados, sentem-se mais seguros;
- d) Baixo risco de perder profissionais-chave;
- e) Baixo risco de perder os profissionais que apresentam melhor desempenho e produtividade, pois os gestores das áreas envolvidas é que indicam as pessoas que devem ser dispensadas;
- f) Possibilidade de que pessoas que não estão na lista de dispensa, mas estão insatisfeitas na empresa, manifestem o interesse de ser demitidos;
- g) A empresa tem a liberdade de escolher, de acordo com as suas situação econômica, se dará ou não alguma gratificação financeira.

Desvantagens:

- a) A falta de comunicação prévia sobre cortes de pessoal pode deixar os colaboradores em estado de choque;
- b) Alta incidência de efeitos psicológicos que trazem prejuízos para a organização (descrença, confusão, sensação de traição, raiva, animosidade, desconfiança, incerteza, insegurança);

- c) Perda de motivação;
- d) Moral baixo, o que compromete o clima organizacional;
- e) Menor compromisso com a empresa;
- f) Possível aumento do absenteísmo;
- g) Profissionais-chave passam a procurar outros empregos mais seguros;
- h) Provável piora generalizada no desempenho do trabalho;
- i) Queda de produtividade;
- j) Quem não foi dispensado, fica na dúvida do que seria melhor: sair ou permanecer na empresa.

4.2.2 Programas de Redução Induzida de Pessoal

Através desta alternativa, a organização estimula a redução voluntária do quadro de pessoal, procurando não fazer uma intervenção direta e assim evitar, ao menos em parte, o estresse do clima de enxugamento de pessoal. Esse tipo de alternativa abrange diversas possibilidades.

Algumas empresas induzem à redução de pessoal estimulando indivíduos a buscar transferência para posições que precisem de voluntários, às vezes por meio de ofertas de retreinamento. Ou podem, planejadamente, gerenciar processos de transição profissional, por meio de requalificação, de posições ou carreiras excedentes para posições mais demandantes. Esse tipo de alternativa pode ser mantida de forma seletiva e continuada por algum tempo, sem necessariamente promover o “clima de corte” e todos os efeitos que ele costuma trazer.

Quando a redução por reaproveitamento interno e a redução natural são insuficientes ou não são viáveis, a organização, em geral, precisa divulgar internamente a necessidade da redução, antes de começar qualquer programa alternativo. Nesse tipo de contexto, parte dos efeitos negativos de enxugamentos pode ser sentida, mesmo quando nenhum corte é feito.

Outra tática usual nesse tipo de situação é incentivar licenças voluntárias não remuneradas, de forma dirigida ou seletiva, garantindo emprego no retorno.

Os problemas potenciais dessa e de outras táticas que envolvem adesão voluntária são evidentes. Primeiro, há a possibilidade de aparecerem poucos voluntários. Segundo, é possível que os voluntários que se apresentem sejam aqueles que a empresa não quer prescindir. Entretanto, o debate em torno dessas questões tem sido mais aprofundado no que tange a sistemas de demissão voluntária e, por este motivo, o presente trabalho irá detalhá-los melhor. (CALDAS, 2000, p. 133)

4.2.2.1 Programas de Demissão Voluntária

De todas as alternativas de redução induzida, os programas de demissão voluntária parecem ser os mais difundidos na prática empresarial. Quando programas como os citados não são suficientes ou não são possíveis, algumas empresas costumam incentivar processos de demissão voluntária. De forma geral, esse tipo de programa implica a empresa oferecer pacotes de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações para os indivíduos que se desligarem voluntariamente.

Através de pesquisas, identificou-se que a mais grave situação ocorre no que diz respeito a tirar da organização o controle sobre o processo, em duas dimensões: quantidade e qualidade do pessoal envolvido. Observa-se que, comumente, muitos dos melhores é que acabam se candidatando. Além disso, não é possível determinar se candidatos em número excessivo ou insuficiente serão voluntários. Diversos casos brasileiros têm mostrado que, muitas vezes, o número de pessoas que se candidatam aos programas oferecidos fica aquém do esperado. (CALDAS, 2000, p. 134)

De acordo com as análises realizadas para a presente monografia, é possível listar as seguintes vantagens e desvantagens de um Programa de Demissão Voluntária.

Vantagens:

- a) A imagem da empresa é preservada perante a sociedade;

- b) Comunicação prévia de corte de pessoal, o que evita o estado de choque dos colaboradores que são pegos de surpresa em outras formas de demissão;
- c) A queda da produtividade pode ser menos acentuada, uma vez que pode ser administrada;
- d) É possível manter o absenteísmo em níveis aceitáveis;
- e) Se o programa for bem estruturado, há menor incidência de efeitos psicológicos que trazem prejuízos para a organização (descrença, confusão, sensação de traição, raiva, animosidade, desconfiança, incerteza, insegurança);
- f) Impossibilidade do empregado requerer reintegração no emprego depois de aderir ao programa.

Desvantagens:

- a) Para atrair os colaboradores, o programa deve oferecer um pacote de vantagens extremamente proveitoso do ponto de vista destes, o que pode elevar muito o custo do processo;
- b) Exige um intervalo de tempo maior entre a comunicação dos cortes, a adesão dos funcionários e a implementação do programa, o que pode ocasionar aumento da rede de boatos e insegurança entre os colaboradores. Isto afeta o clima da empresa;
- c) Risco de perder profissionais-chave, que demonstrem interesse em ingressar no programa;
- d) Risco de perder os profissionais que apresentam melhor desempenho e produtividade na organização, pois estes podem aderir ao programa;
- e) Após o término do programa, algumas pessoas que ficaram na empresa podem invejar os colegas que saíram e se arrependem por não terem aderido ao programa;
- f) O programa não recebe apoio dos sindicatos, que recomendam que os funcionários não aderirem ao programa;
- g) Em casos de não conseguir uma adesão em número suficiente para suprir as necessidades da empresa, as demissões terão que ser compulsórias;
- h) O programa não garante que a empresa ficará livre de reclamações trabalhistas;

- i) Os funcionários ficam em dúvida quanto ao término do programa.

4.2.3 Programas de Redução Natural de Pessoal

Em essência, significa paralisar ou limitar o fluxo de contratações. Nessa estratégia, a força de trabalho é reduzida no tempo, porque empregados, normalmente, demitem-se, são demitidos, falecem ou aposentam-se e as posições que deixam na empresa ou não são utilizadas ou têm lenta reposição.

CALDAS (2000, p. 132) refere-se à Redução Natural de Pessoal afirmando que:

Na prática, implica na empresa paralisar ou limitar o fluxo de novos empregados, congelando novas contratações e dificultando reposições. Assim, a redução de pessoal é conseguida ao longo do tempo, utilizando a rotatividade natural como o agente redutor do quadro e incentivando a mobilidade interna dentro da organização.

Obviamente, enquanto estratégia de diminuição de quadro, a redução natural tem algumas limitações. Por um lado, tende a ser utilizada por empresas que detectam a necessidade da redução com antecedência suficiente, embora algumas organizações possam também usá-la simultaneamente, com outras formas de redução, durante períodos prolongados. Por outro, é uma opção que tem custos significativos: organizações que usam esse processo podem sofrer perdas econômicas ao pagar por um quadro que não precisam mais.

Um caso conhecido que foi detectado através de pesquisas para esta monografia foi o da empresa Petrobrás, que optou por um processo de redução natural para evitar processos traumáticos de cortes de pessoal. Em 1990, a empresa contava com mais de 55 mil empregados; em meados de 1998, ela tinha pouco mais de 42 mil, em função de uma combinação de terceirizações e de restrição à substituição de aposentadorias.

Dentre todas as alternativas, esta é a menos impositiva e aquela cujos efeitos são mínimos para a organização e os indivíduos. (CALDAS, 2000, p. 132)

4.3 PROGRAMAS ALTERNATIVOS QUE PODEM EVITAR CORTES DE PESSOAL

4.3.1 Transferências e Reaproveitamento Interno de Empregados

O uso de transferências e reaproveitamento interno de empregados, uma prática às vezes chamada de *inplacement*, pode ser uma opção viável em situações em que desligamentos seriam necessários (como em fechamentos de unidades), porém em que a empresa deseja evitar cortes em massa. Comumente, esses programas imitam os serviços de *outplacement*, porém sua diferença básica é de que focalizam primordialmente o reaproveitamento interno do pessoal em outras divisões ou unidades organizacionais do grupo empresarial em que já trabalham. (CALDAS, 2000, p. 143)

4.3.2 Redução Temporária de Salários

Outro instrumento de redução involuntária é o abatimento temporário de salários. Entretanto, esse tipo de ação é mais usual durante um período de crise extremada, porém passageira e em que as relações de trabalho estão baseadas em confiança. Neste tipo de situação, a empresa precisa mostrar que a redução é realmente crítica e essencial, precisa comprometer-se a retornar aos níveis anteriores de salário quando a crise passar e precisa cumprir suas promessas. A redução de salários fora desse tipo de contexto costuma trazer a oposição de sindicatos e empregados, que podem sentir-se explorados. (CALDAS, 2000, p. 144)

4.3.3 Redução Involuntária da Jornada de Trabalho

Outra prática usual entre empresas que buscam alternativas para evitar demissões em massa é a redução involuntária da jornada de trabalho. Nessas circunstâncias, as empresas, durante períodos de crise, reduzem temporariamente a jornada semanal ou diária de trabalho, procurando evitar cortes em massa. Como no caso da redução temporária de salário, esse tipo de alternativa é utilizado em contextos de crise bastante particulares e em circunstâncias em que as relações de trabalho estão pautadas em confiança.

Neste campo, uma alternativa que se tornou extremamente popular no Brasil desde fins de 1995 foi a chamada flexibilização da jornada de trabalho, inaugurada através de um acordo entre a empresa Ford e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Visando evitar o corte de 1.300 pessoas que a Ford havia anunciado, em vez de 44 horas, os empregados passaram a trabalhar um número flexível de horas semanais. A base foi estabelecida em 42 horas semanais, podendo ser aumentada pela empresa em períodos de pico, para 44 horas ou reduzida em períodos de desaquecimento para 38 horas, sem alterações de salário e sem o pagamento de horas extras. (CALDAS, 2000, p. 145)

4.3.4 Compartilhamento de Emprego

Não tão conhecido quando os outros modelos, o compartilhamento de emprego também é uma opção. Neste sistema, em vez de cortar metade do pessoal, times de dois empregados são reduzidos a tempo parcial, compartilhando uma única posição (incluindo salário e pacotes de benefícios) de tempo integral. Pode-se concluir que esta prática apresenta diversas limitações. Primeiro, tende a descontentar parcialmente a ambos os empregados, levando o estresse da perda parcial de emprego a um número maior de indivíduos. Segundo, é um método de difícil execução, incluindo aspectos como a complexa divisão de benefícios e a limitação de aplicação para operários especializados. (CALDAS, 2000, p. 146)

4.3.5 Férias e Licenças Coletivas

Das principais alternativas de redução involuntária, uma das mais populares no Brasil é dar férias e licenças coletivas, visando reduzir passivos trabalhistas e interromper a produção em momentos de crise. Esse tipo de programa costuma ser o prenúncio de medidas mais dolorosas, em uma reação empresarial quase automática em face de quedas de demanda. (CALDAS, 2000, p. 147)

5 A EMPRESA

5.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa X foi fundada em 1968. Trata-se de uma empresa brasileira que tem unidades industriais nas cidades de São José dos Pinhais, estado do Paraná e Arceburgo, em Minas Gerais. Desde o ano de sua fundação, a empresa X se mantém fiel ao compromisso de investir na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias para o setor alimentício. Isso significa dominar os mais avançados processos de industrialização de alimentos, bem como desenvolver produtos que atendam aos mais altos padrões de qualidade nacionais e internacionais, elevando o nível alimentar de um número cada vez maior de pessoas. A filosofia de crescimento da empresa X se baseia no propósito de oferecer ao mercado alimentos saudáveis, através de uma contínua valorização do fator humano. Graças a essa conduta, a empresa chegou ao ano 2004 com espaço consolidado nos mercados em que atua, sendo a líder em vendas de barras de cereais.

5.1.1 Histórico

1968 – Ano de sua fundação, na cidade de São José dos Pinhais, Paraná.

1969 - Início das atividades industriais, com a produção de feijão pré-cozido desidratado. Começa o fornecimento de produtos de alimentação para Merenda Escolar.

1974 - O atendimento se estende às Forças Armadas e a alguns restaurantes industriais e hospitais, fato que mais tarde daria origem à divisão Food Service da empresa.

1975 - Desenvolvimento e fabricação de Proteína Texturizada de Soja, produto pioneiro no país.

1977 - Aquisição de unidade industrial em Guaramirim-SC, com posterior organização da divisão Food Ingredients.

1984 - Desenvolvimento de alimentação balanceada para a primeira travessia do Atlântico Sul, realizada pelo navegador Amyr Klink.

1985 - Lançamento de linha de produtos para venda ao consumidor final.

1986 - Inauguração da filial de Igarassú - PE.

1987 - Desenvolvimento de alimentação balanceada para projeto de invernagem Polar, também realizado por Amyr Klink.

1992 - Lançamento do Chonk, primeira barra de cereais fabricada no Brasil. Sua criação foi o primeiro projeto brasileiro de desenvolvimento sustentável utilizando produtos da Amazônia. Parte dos lucros com o Chonk eram revertidos para a comunidade daquela região, através do IEA - Instituto de Estudos Amazônicos.

1994 - Reposicionamento do Chonk com um novo nome, proporcionando a descoberta de um nicho de mercado caracterizado pelas preocupações do consumidor com sua saúde.

1997 - Implantação do Appreciative Inquiry, programa de desenvolvimento organizacional que tem o objetivo de construir o futuro da empresa de forma participativa. A empresa X é a primeira organização a utilizar esse método no Brasil, assim como a primeira no mundo a desenvolvê-lo com a participação de todos os colaboradores de uma empresa.

1999 - Realização do evento "Cliente e a Gente", com a participação dos colaboradores da empresa X e de mais de 80 parceiros da organização, entre clientes e fornecedores.

2001 - A empresa X é eleita pela Revista Exame, principal revista de negócios, uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no país.

2001 - Evento Balanced ScoreCard: Implantação do BSC, uma ferramenta que garante a implantação das estratégias da empresa, levando em conta quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado.

2003 - Realização do evento "Uma Nova Onda Apreciativa", com a participação de todos os colaboradores com o objetivo de criar uma visão para a empresa X em 2010.

2003 - Comemoração dos 35 anos da empresa.

5.1.2 Unidades de Negócios

5.1.2.1 Mercado Consumidor – Varejo

Desenvolve e comercializa produtos dirigidos ao consumidor final, nas categorias: cereais em barra, matinais e cookies, bebidas em pó e prontas para beber, farinhas infantis, sopas, produtos naturais, dietéticos e funcionais (elaborados à base de proteína de soja).

5.1.2.2 Mercado Institucional - Merenda Escolar

Fornecer alimentos nutricionalmente enriquecidos para programas assistenciais de Governos Estaduais, Prefeituras, escolas e órgãos públicos.

5.1.2.3 Mercado Food Service

Atende o segmento de transformadores de alimentos, entre estes, refeitórios industriais, restaurantes comerciais, hospitais e lanchonetes.

5.1.2.4 Mercado Industrial - Food Ingredients

Fornece, para indústrias de alimentos, insumos tais como frutas e vegetais desidratados.

5.1.2.5 Prestação de Serviços

A empresa X criou a divisão de terceirização e colocou à disposição do cliente todo o seu conhecimento em processamento de alimentos, misturas e envase asséptico.

5.1.2.6 Comércio Exterior – Exportação

Desenvolve novos fornecedores em âmbito internacional e exporta itens de todas as Unidades de Negócios, seguindo as estratégias da empresa.

5.1.3 Missão

A missão da empresa X foi elaborada envolvendo todos os colaboradores em um evento realizado em 1997. Este foi o primeiro evento realizado para introdução da metodologia apreciativa. Essa metodologia leva o nome de Appreciative Inquiry e pode ser definida como uma abordagem construcionista, baseada na fortaleza, para

a mudança e o desenvolvimento organizacional. Isso significa dizer que o Appreciative Inquiry é uma forma de tornar a organização melhor com base no que ela já tem de bom. Muitas organizações se consideram um problema a ser resolvido. As pessoas fazem reuniões para elaborar uma lista dos problemas e a partir daí, procuram as causas desses problemas e começam a elaborar soluções. Existe uma grande diferença entre este método e o Appreciative Inquiry. No AI o foco não é o problema, mas a construção de um futuro desejado com base no que se tem de fortalezas. A organização deixa de ser percebida como um problema a ser solucionado e passa a ser a própria solução.

Esse evento significava uma grande mudança cultural para a organização. O resultado esperado do evento era a criação de uma missão organizacional que traduzisse a razão de ser da organização que ficou assim definida: “Ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos”.

5.1.4 Valores

Os valores organizacionais da empresa X foram definidos em um segundo evento apreciativo, realizado em 1998, que também contou com a participação de 100% dos funcionários, nesta época já denominados de colaboradores. Os valores foram obtidos como resposta para o seguinte questionamento: “quais são as principais fortalezas da organização?”. Vários tópicos surgiram como respostas, sendo que estes foram agrupados por assunto e depois de muito diálogo definiu-se que os valores organizacionais que realmente poderiam significar o que as pessoas haviam dito no evento são:

Horizontalidade: significa abertura de idéias, liberdade com responsabilidade, de acordo com as habilidades de cada um. Para tanto, parte do princípio de que todas as pessoas da organização são partes relevantes do processo de decisão. Mexe, portanto, com estruturas e exige reeducação, visão de equipe e delegação.

Aprendizado Contínuo: possibilita a realização, o desenvolvimento humano e a capacitação contínua para mudança.

Inovação: atendendo às necessidades de evolução, exige criatividade, que aflora naturalmente quando há um clima de confiança, liberdade para manifestações individuais e grupais.

Integridade: provendo coerência e ética, gera condições para que os demais valores possam se desenvolver.

5.1.5 Princípios

Os princípios da empresa X, denominados de princípios de ação organizacional, são onze e foram definidos também após a realização de um evento apreciativo com um grande número de participantes. Vários diálogos ocorreram no sentido de estabelecer um documento como se fosse como uma constituição da empresa X. Porém, após o encontro formou-se uma comissão com colaboradores representando diversas áreas da empresa para trabalhar na redação desses tópicos, conforme seguem abaixo:

1. Ser uma organização onde há espaço e abertura para a descoberta do conhecimento e desenvolvimento de habilidades notáveis. Aprender e ensinar e assumir responsabilidade pelo crescimento pessoal e organizacional.
2. Promover a criatividade e a iniciativa e aceitar assumir riscos provenientes de atitudes inovadoras.
3. Trabalhar em equipe e se comprometer com os resultados previamente acordados.
4. Ouvir atentamente as pessoas e as valorizar, respeitando a sua individualidade e liberdade de expressão. Atuar responsavelmente, reconhecendo os esforços e comemorando os sucessos. Manter um ambiente informal e prazeroso.

5. Fazer com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvem habilidades apropriadas para terem autoridade para agir.
6. Fazer com que os processos de mudança aconteçam de forma participativa, ouvindo-se as pessoas envolvidas.
7. Resolver os conflitos com diálogo, transparência, "apreciatividade" e respeito.
8. Tratar as informações com responsabilidade no que se refere ao acesso, uso, divulgação e proteção, disponibilizando-as de forma clara e compreensível e em tempo hábil.
9. Promover a satisfação e o bem comum através do bom relacionamento entre colaboradores, e com clientes, parceiros e a comunidade.
10. Fazer com que todas as ações levem em conta a preservação do meio ambiente, a saúde e o bem estar das pessoas e gerações futuras.
11. Praticar liderança positiva e assim construir uma organização forte. Obter o melhor de cada ser humano, desenvolver a capacidade de gerar resultados em equipe e atuar com propósito e direção orientados pela missão, valores e princípios de ação.

O conhecimento, divulgação e exercício dos valores e princípios é um compromisso das pessoas da organização.

5.1.6 Visões

As visões da empresa X foram elaboradas no início do ano de 2003, mais uma vez em um evento apreciativo denominado "Uma Nova Onda Apreciativa – Visões de Futuro para 2010", que desta vez contou com a participação de familiares, representantes da comunidade, dos fornecedores, dos consumidores e dos clientes, além da participação de todos os colaboradores. O objetivo do evento era criar novas visões de futuro, já que a empresa estava no ano de 2003 e tinha um documento que havia sido criado em 1997 buscando visões para 2001. Desta forma, ficou claro para os executivos da empresa que era necessário criar novas visões que

inspirassem o futuro organizacional. As visões foram divididas em sete grandes tópicos, conforme segue:

- Colaboradores e Familiares Altamente Satisfeitos - Estamos altamente satisfeitos e integrados porque temos a melhor qualidade de vida apoiada por um programa de benefícios eletivos.
- Desenvolvimento Profissional Contagante - Participamos com entusiasmo de programas e atividades, extensivos aos familiares, que promovem o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais adequadas às necessidades da organização e da sociedade.
- Organização e Colaboradores Integrados à Comunidade - Promovemos ações sociais e projetos sustentáveis e criamos espaço para as pessoas se dedicarem ao desenvolvimento apreciativo da comunidade.
- Inovação Rompedora - Surpreendemos positivamente o mercado com produtos que despertam os consumidores para novas sensações.
- Cultura Apreciativa Enraizada - Somos apreciativos por natureza e praticamos de forma abrangente e horizontal a investigação apreciativa. Compartilhamos e disseminamos as melhores histórias de sucesso.
- Valor Agregado Progressivamente - Somos uma organização de notável saúde financeira o que permite distribuir dividendos atrativos e realizar investimentos impulsionadores.
- Marca Forte Reconhecida - Nossas marcas são ícones de sabor, saudabilidade e praticidade que transformam em realidade as aspirações dos nossos consumidores.

5.1.7 Número de colaboradores

Até o dia 30 de março de 2006, a empresa X contava com um número total de 905 colaboradores.

5.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Sendo a empresa X a líder no mercado de barras de cereais, foi uma decisão estratégica da empresa atualizar os equipamentos do setor de fabricação desse produto. Esse setor é denominado internamente pelo nome “Tabletes”.

Atualmente, o setor Tabletes opera com duas máquinas, que se dividem em duas linhas de produção. A capacidade atual de cada máquina é de aproximadamente 70 barras de cereais por minuto.

A máquina atual faz somente a embalagem individual da barra, sendo que a atividade de embalar em caixetas (embalagens com três unidades) ou displays (embalagens com 24 unidades) é feita manualmente.

A produção ocorre em três turnos, sendo os seguintes:

- 1º turno: 05:00 às 13:30 horas
- 2º turno: 13:30 às 22:00 horas
- 3º turno: 22:00 às 05:00 horas

O projeto consiste em substituir uma das máquinas atuais por uma máquina mais moderna, fabricada na Itália. Essa nova máquina tem capacidade de produzir 500 barras de cereais por minuto. Isto significa um acréscimo de aproximadamente 615% na capacidade de produção. Além disso, a atividade de embalar caixetas ou displays ocorre automaticamente.

O número de colaboradores envolvidos diretamente com a produção atual é 116. Para a situação planejada, serão necessários apenas 59 colaboradores diretos, o que implica numa redução de aproximadamente 50% na força de trabalho. Os 59 colaboradores serão divididos em 24 Operadores de Máquinas e 35 Auxiliares de Produção.

A seguir está um quadro comparativo entre a situação atual e a planejada do setor Tabletes:

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE A SITUAÇÃO ATUAL E A SITUAÇÃO PLANEJADA PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA MÁQUINA NO SETOR TABLETES

SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO PLANEJADA	
TURNOS DE PRODUÇÃO	1º turno: 05:00 às 13:30 h	TURNOS DE PRODUÇÃO	1º turno: 05:00 às 13:30 h
	2º turno: 13:30 às 22:00 h		2º turno: 13:30 às 22:00 h
	3º turno: 22:00 às 05:00 h		3º turno: 22:00 às 05:00 h
CAPACIDADE DE PRODUÇÃO: MÁQUINA 1	70 barras por minuto	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO: MÁQUINA 1	500 barras por minuto
CAPACIDADE DE PRODUÇÃO: MÁQUINA 2	70 barras por minuto	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO: MÁQUINA 2	70 barras por minuto
PROCESSO DE EMBALO: MÁQUINA 1	Manual	PROCESSO DE EMBALO: MÁQUINA 1	Automático
PROCESSO DE EMBALO: MÁQUINA 2	Manual	PROCESSO DE EMBALO: MÁQUINA 2	Manual
NÚMERO DE COLABORADORES DIRETOS	116	NÚMERO DE COLABORADORES DIRETOS	59
NÚMERO DE COLABORADORES INDIRETOS	2	NÚMERO DE COLABORADORES INDIRETOS	2

Para implantar essa nova máquina, o espaço físico atual não será suficiente. A área deverá passar por algumas reformas que ocorrerão nas seguintes etapas, conforme calendário previsto e demonstrado abaixo:

QUADRO 2 - CALENDÁRIO PARA REALIZAÇÃO DAS OBRAS NECESSÁRIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA MÁQUINA NO SETOR TABLETES

ETAPAS	DATAS FINAIS PREVISTAS PARA REALIZAÇÃO DAS ETAPAS
Reforma do Telhado	30 de abril de 2006
Adaptação de um sistema mais potente de fornecimento de energia, já que a nova máquina exige mais alimentação de eletricidade do que a antiga para funcionar	31 de maio de 2006
Instalação da nova máquina	30 de junho de 2006
Adequação do processo de produção	31 de agosto de 2006
Período de adaptação	31 de outubro de 2006
Avaliação do projeto	15 de novembro de 2006

6 PROPOSTA

6.1 SISTEMA PROPOSTO

6.1.1 Definição do Programa de Demissão a ser implementado na empresa X

De acordo com os valores e princípios da empresa X, conclui-se que o objetivo de um programa de desligamento a ser implementado na organização deve fazer com que as pessoas sintam-se respeitadas e valorizadas no processo de desligamento, estabelecendo procedimentos para apoiá-las na recolocação no mercado de trabalho.

A política proposta também visará auxiliar os líderes no momento de demitir um colaborador, bem como orientá-los sobre os procedimentos que devem ser tomados.

De acordo com todos os aspectos que envolvem um programa de demissão em massa dentro de uma organização e que foram estudados até aqui, o modelo de Programa de Demissão sugerido para a situação da empresa X é o Programa de Redução Natural.

6.1.2 Tempo necessário para implantação do Programa de Demissão Proposto

No período de janeiro a agosto de 2006 estão previstas 20 demissões no setor Tabletes.

No quadro a seguir é possível observar que o índice médio de rotatividade da empresa X é de aproximadamente 6 colaboradores demitidos ao mês. Desta forma, é possível prever que o número de demissões restantes a ser realizado (37 pessoas) será atingido entre 6 e 8 meses.

QUADRO 3 - NÚMERO DE DEMISSÕES REALIZADAS NOS ANOS DE 2004, 2005 E 2006 LEVANDO-SE EM CONTA OS CARGOS DE OPERADORES DE MÁQUINAS E AUXILIARES DE PRODUÇÃO

2004	Número de demissões	2005	Número de demissões	2006	Número de demissões
Janeiro	2	Janeiro	4	Janeiro	6
Fevereiro	4	Fevereiro	3	Fevereiro	5
Março	7	Março	5	Março	12
Abril	4	Abril	7	Abril	7
Maio	7	Maio	11		
Junho	7	Junho	6		
Julho	5	Julho	5		
Agosto	8	Agosto	7		
Setembro	3	Setembro	1		
Outubro	3	Outubro	1		
Novembro	10	Novembro	3		
Dezembro	3	Dezembro	6		

6.1.3 Critérios de Apontamento dos Funcionários que serão Demitidos

Quando cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão para a organização passa a ser, em tese, a forma pela qual eles serão feitos. Nesse particular, os principais fatores parecem ser a noção de justiça que as pessoas vêem no processo, os critérios usados e, por fim, o respeito e a dignidade que a organização mostra em relação aos desligados.

Um fator fundamental na noção do que é justo ou injusto em termos dos procedimentos de demissão é o critério de apontamento daqueles que serão demitidos.

No caso da empresa X, o critério adotado terá como base um sistema de avaliação de desempenho estruturado e pré-existente. Todos os colaboradores que integram o setor Tabletes na empresa X têm sido avaliados por seus líderes desde janeiro de 2005. As características analisadas foram estabelecidas pelos Coordenadores de Fábrica de acordo com o que eles consideravam importante. São as seguintes:

- Absenteísmo;
- Cumprimento das normas de Boas Práticas de Fabricação (BPF);
- Cumprimento de horários;
- Disciplina;
- Espírito de equipe;
- Iniciativa;
- Liderança;
- Operação de máquinas;
- Organização;
- Pró-atividade;
- Relacionamento interpessoal.

O critério de desempenho é um sistema meritocrático, baseado exclusivamente em habilidade e performance, dando à organização o controle sobre quem demite e quem preserva, de acordo com os seus princípios e visões.

6.1.4 Análise Financeira do Custo para implementação do Programa de Demissão Proposto

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. Por este motivo, a análise financeira do custo para implementação do Programa de Demissão Proposto deve ser realizada.

É importante considerar que a análise financeira foi realizada com base em valores médios de rescisões e com a suposição das pessoas que seriam, numa hipótese de demissão involuntária em massa, demitidas. Isso é relevante porque as rescisões de contrato levam em consideração o período de trabalho de cada colaborador.

TABELA 1 - CÁLCULO DOS CUSTOS DAS RESCISÕES

Colaborador	Admissão	Salário	Liquido da Rescisão	INSS	FGTS	Multa FGTS	Total Geral
T1	15/06/1989	R\$ 749,00	R\$ 3.186,96	R\$ 357,60	R\$ 190,98	R\$ 6.366,50	R\$ 10.102,04
T2	10/10/1996	R\$ 749,00	R\$ 3.447,88	R\$ 348,74	R\$ 172,88	R\$ 3.745,00	R\$ 7.714,49
T3	06/01/1997	R\$ 749,00	R\$ 3.673,58	R\$ 355,44	R\$ 182,38	R\$ 3.745,00	R\$ 7.956,40
T4	17/01/1997	R\$ 1.113,00	R\$ 5.349,43	R\$ 538,52	R\$ 284,70	R\$ 5.565,00	R\$ 11.737,64
T5	17/01/1997	R\$ 1.113,00	R\$ 5.532,24	R\$ 538,58	R\$ 282,74	R\$ 5.565,00	R\$ 11.918,56
T6	12/08/1997	R\$ 749,00	R\$ 3.187,00	R\$ 355,42	R\$ 183,64	R\$ 3.370,50	R\$ 7.096,56
T7	05/09/1997	R\$ 749,00	R\$ 2.594,61	R\$ 355,16	R\$ 155,25	R\$ 3.370,50	R\$ 6.475,52
T8	24/11/1997	R\$ 749,00	R\$ 3.914,26	R\$ 358,74	R\$ 189,05	R\$ 3.370,50	R\$ 7.832,55
T9	24/11/1997	R\$ 749,00	R\$ 2.320,79	R\$ 364,40	R\$ 159,53	R\$ 3.370,50	R\$ 6.215,22
T10	15/08/1998	R\$ 1.113,00	R\$ 3.733,72	R\$ 530,86	R\$ 230,44	R\$ 4.452,00	R\$ 8.947,02
T11	22/03/1999	R\$ 601,00	R\$ 3.277,41	R\$ 304,78	R\$ 172,78	R\$ 2.404,00	R\$ 6.158,97
T12	05/04/1999	R\$ 696,00	R\$ 3.255,32	R\$ 330,97	R\$ 174,36	R\$ 2.784,00	R\$ 6.544,65
T13	20/04/2000	R\$ 656,00	R\$ 2.624,98	R\$ 308,30	R\$ 158,24	R\$ 2.296,00	R\$ 5.387,51
T14	20/04/2000	R\$ 656,00	R\$ 2.745,10	R\$ 316,28	R\$ 163,67	R\$ 2.296,00	R\$ 5.521,05
T15	20/04/2000	R\$ 656,00	R\$ 3.076,61	R\$ 305,44	R\$ 160,95	R\$ 2.296,00	R\$ 5.838,99
T16	20/04/2000	R\$ 801,00	R\$ 3.904,76	R\$ 359,23	R\$ 203,09	R\$ 2.803,50	R\$ 7.270,58
T17	20/04/2000	R\$ 656,00	R\$ 3.428,10	R\$ 322,27	R\$ 172,95	R\$ 2.296,00	R\$ 6.219,33
T18	08/08/2000	R\$ 901,00	R\$ 3.515,49	R\$ 437,76	R\$ 226,61	R\$ 2.703,00	R\$ 6.882,86
T19	08/08/2000	R\$ 656,00	R\$ 2.188,06	R\$ 310,69	R\$ 153,88	R\$ 1.968,00	R\$ 4.620,63
T20	08/08/2000	R\$ 656,00	R\$ 2.188,06	R\$ 310,69	R\$ 153,88	R\$ 1.968,00	R\$ 4.620,63
T21	17/10/2000	R\$ 901,00	R\$ 3.798,07	R\$ 444,75	R\$ 246,31	R\$ 2.703,00	R\$ 7.192,13
T22	06/11/2000	R\$ 601,00	R\$ 2.203,37	R\$ 286,85	R\$ 149,80	R\$ 1.803,00	R\$ 4.443,02
T23	06/11/2000	R\$ 901,00	R\$ 4.449,92	R\$ 425,55	R\$ 221,43	R\$ 2.703,00	R\$ 7.799,90
T24	06/11/2000	R\$ 901,00	R\$ 4.449,92	R\$ 425,55	R\$ 221,43	R\$ 2.703,00	R\$ 7.799,90
T25	06/11/2000	R\$ 901,00	R\$ 4.449,92	R\$ 425,55	R\$ 221,43	R\$ 2.703,00	R\$ 7.799,90
T26	08/12/2000	R\$ 601,00	R\$ 2.976,82	R\$ 286,55	R\$ 149,94	R\$ 1.803,00	R\$ 5.216,31
T27	02/09/2001	R\$ 568,00	R\$ 1.157,28	R\$ 169,04	R\$ 102,19	R\$ 1.420,00	R\$ 2.848,51
T28	17/06/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.648,97	R\$ 272,06	R\$ 143,71	R\$ 1.136,00	R\$ 4.200,74

T29	17/06/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.326,16	R\$ 279,86	R\$ 151,03	R\$ 1.136,00	R\$ 3.893,05
T30	18/06/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.439,63	R\$ 276,36	R\$ 146,69	R\$ 1.136,00	R\$ 3.998,68
T31	18/06/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.439,63	R\$ 276,36	R\$ 146,69	R\$ 1.136,00	R\$ 3.998,68
T32	19/06/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.406,80	R\$ 276,62	R\$ 147,36	R\$ 1.136,00	R\$ 3.966,78
T33	01/07/2002	R\$ 568,00	R\$ 2.264,68	R\$ 196,30	R\$ 118,79	R\$ 1.136,00	R\$ 3.715,77
T34	15/10/2002	R\$ 541,00	R\$ 2.071,93	R\$ 261,27	R\$ 141,65	R\$ 1.082,00	R\$ 3.556,85
T35	19/09/2003	R\$ 801,00	R\$ 2.674,34	R\$ 374,68	R\$ 188,82	R\$ 1.201,50	R\$ 4.439,34
T36	02/10/2003	R\$ 513,00	R\$ 2.857,79	R\$ 248,88	R\$ 131,44	R\$ 769,50	R\$ 4.007,61
T37	19/04/2004	R\$ 749,00	R\$ 3.171,36	R\$ 357,01	R\$ 187,38	R\$ 1.123,50	R\$ 4.839,25
T38	19/04/2004	R\$ 491,00	R\$ 2.537,50	R\$ 250,64	R\$ 135,70	R\$ 736,50	R\$ 3.660,34
T39	02/08/2004	R\$ 491,00	R\$ 1.475,26	R\$ 146,12	R\$ 89,92	R\$ 491,00	R\$ 2.202,31
T40	08/08/2004	R\$ 491,00	R\$ 2.249,85	R\$ 245,49	R\$ 136,60	R\$ 491,00	R\$ 3.122,94
T41	10/09/2004	R\$ 491,00	R\$ 2.026,74	R\$ 239,97	R\$ 131,33	R\$ 491,00	R\$ 2.889,04
T42	10/09/2004	R\$ 491,00	R\$ 2.968,35	R\$ 358,23	R\$ 113,10	R\$ 491,00	R\$ 3.930,68
T43	02/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.224,67	R\$ 233,57	R\$ 128,34	R\$ 477,00	R\$ 3.063,58
T44	02/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.059,93	R\$ 227,38	R\$ 119,79	R\$ 477,00	R\$ 2.884,10
T45	02/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.059,93	R\$ 227,38	R\$ 119,79	R\$ 477,00	R\$ 2.884,10
T46	16/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.187,79	R\$ 233,01	R\$ 126,48	R\$ 238,50	R\$ 2.785,78
T47	16/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.187,79	R\$ 233,01	R\$ 126,48	R\$ 238,50	R\$ 2.785,78
T48	17/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.120,29	R\$ 230,17	R\$ 123,82	R\$ 238,50	R\$ 2.712,77
T49	19/05/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.025,88	R\$ 231,53	R\$ 121,45	R\$ 238,50	R\$ 2.617,36
T50	06/06/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.270,05	R\$ 238,20	R\$ 134,04	R\$ 238,50	R\$ 2.880,79
T51	20/06/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.075,46	R\$ 228,23	R\$ 121,14	R\$ 238,50	R\$ 2.663,33
T52	20/06/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.075,46	R\$ 228,23	R\$ 121,14	R\$ 238,50	R\$ 2.663,33
T53	04/07/2005	R\$ 477,00	R\$ 1.910,96	R\$ 224,50	R\$ 114,95	R\$ 238,50	R\$ 2.488,92
T54	04/07/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.029,92	R\$ 231,72	R\$ 120,75	R\$ 238,50	R\$ 2.620,89
T55	04/07/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.029,92	R\$ 231,72	R\$ 120,75	R\$ 238,50	R\$ 2.620,89
T56	18/07/2005	R\$ 477,00	R\$ 2.183,33	R\$ 232,32	R\$ 127,63	R\$ 238,50	R\$ 2.781,78
T57	18/08/2005	R\$ 477,00	R\$ 1.942,17	R\$ 228,65	R\$ 118,73	R\$ 238,50	R\$ 2.528,05
Geral	-	-	R\$ 158.572,20	R\$ 17.393,19	R\$ 9.039,99	R\$ 100.559,00	R\$ 285.564,38

A tabela acima demonstra que a empresa X gastará R\$ 285.564,38 (Duzentos e oitenta e cinco mil, quinhentos e sessenta e quatro reais e trinta e oito centavos) com as rescisões de 57 pessoas.

Além do valor das rescisões, é preciso prever o gasto com indenizações de rescisões que, por acaso, ocorrerem nos meses de setembro e outubro. Isso se dá porque o mês de setembro é o período de dissídio dos trabalhadores afiliados ao Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Mate, Laticínios, Carnes, Congelados e Sorvetes de Curitiba e Região Metropolitana. A Lei nº 7.238 de 29 de outubro de 1984, artigo 9¹, determina que o empregado dispensado, sem justa causa, no período de 30 (trinta) dias antes data da correção salarial, tem direito de receber 1

¹ LEI Nº 7.238 - DE 29 DE OUTUBRO DE 1984 - DOU DE 31/10/84 - Art. 9º O empregado dispensado, sem justa causa, no período de 30 (trinta) dias que antecede a data de sua correção salarial, terá direito à indenização adicional equivalente a 1 (um) salário mensal, seja ele optante ou não pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS.

(um) salário mensal a mais no momento da rescisão. Para calcular a previsão dos gastos da empresa X, será utilizado o valor referente a um salário médio, levando-se em consideração os salários das pessoas apontadas para a demissão, que é de R\$ 554,02 (Quinhentos e cinquenta e quatro reais e dois centavos).

O Programa de Demissão proposto, Programa de Redução Natural, auxiliará a empresa a minimizar o impacto deste custo, subdividindo-o da seguinte maneira:

PERÍODO	Nº PESSOAS DEMITIDAS	CUSTO APROXIMADO
Janeiro a Agosto/2006	20	R\$ 100.198,03
Setembro/2006	2	R\$ 11.127,84
Outubro/2006	2	R\$ 11.127,84
Novembro/2006	6	R\$ 30.059,40
Dezembro/2006	6	R\$ 30.059,40
Janeiro/2007	5	R\$ 25.049,51
Fevereiro/2007	5	R\$ 25.049,51
Março/2007	6	R\$ 30.059,40
Abril/2007	5	R\$ 25.049,51

Somando-se todos os gastos previstos, a empresa X terá um custo total com as rescisões de R\$ 287.780,44 (Duzentos e oitenta e sete mil, setecentos e oitenta reais e quarenta e quatro centavos).

6.1.5 Ações a serem adotadas para implementação do Programa de Demissão Proposto

As organizações que desejam minimizar os efeitos de cortes de pessoal, antes de mais nada, planejam e administram cuidadosamente esses processos.

As ações estabelecidas no Programa em questão serão baseadas na Política de Desligamento já existente na empresa X, conforme considerações especificadas a seguir.

6.1.5.1 Processo de Desligamento

O processo de desligamento da empresa X compreende três etapas:

- Formalização da demissão;
- Entrevista de Desligamento;
- Orientação e apoio para recolocação.

6.1.5.1.1 Formalização da Demissão

Para que o processo de desligamento seja eficaz, o líder deve comunicar a Área de Gestão de Pessoas da empresa X sobre a decisão de demitir um colaborador, para que sejam tomadas as providências cabíveis.

É de responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas orientar o líder sobre o preenchimento da ficha de Desligamento do Empregado e deixar claro todas as informações necessárias sobre o processo de demissão como: documentação, exames médicos, auxílio-desemprego, pagamentos gerais (FGTS, férias, etc.), aviso prévio e se necessário, informações sobre a preparação para aposentadoria.

A pessoa que será dispensada deve ser a primeira a receber a notícia. Antes de comunicá-la é necessário elaborar um planejamento adequado, de modo a

minimizar os traumas decorrentes do processo. Seguem abaixo alguns pontos que devem ser considerados:

- Motivo do desligamento;
- Data para comunicar o desligamento ao colaborador;
 - A data escolhida deve estar dentro do prazo permitido para se processar a folha de pagamento;
 - Deve-se evitar a comunicação em datas comemorativas e vésperas de feriados;
 - Fica a critério do responsável pelo desligamento escolher o melhor dia para conversar com o colaborador. Deve-se levar em consideração que uma conversa como essa na sexta-feira à tarde interfere o fim de semana da pessoa, embora lhe dê a oportunidade de evitar constrangimento perante seus colegas. Por outro lado, comunicar a demissão em uma segunda-feira dá à pessoa a possibilidade de visitar imediatamente empregadores potenciais ou agências de emprego.
- Data do desligamento propriamente dito – combinar, com a Área de Gestão de Pessoas e com o colaborador, uma data para o desligamento, isto é, a necessidade de trabalhar por mais alguns dias e o cumprimento ou não do aviso prévio. No caso de não cumprimento do aviso prévio, a empresa deve indenizar o funcionário (se ele for demitido) e ser indenizada pelo colaborador (se ele pedir demissão);
- Procurar um local adequado para a conversa. Um ambiente silencioso é o ideal. Evitar interrupções é muito importante, pois a pessoa deve receber toda sua atenção;
- Relacionar os pontos fortes da pessoa e suas oportunidades de melhoria, visando orientá-la;
- Imaginar os tipos de perguntas que poderiam ser feitas pelo colaborador, bem como suas respostas;
- Durante a conversa com o colaborador, é importante não fazer rodeios. Tentar amenizar o impacto só criará incompreensões e a suposição de ainda existir a possibilidade de que a relação de emprego tenha continuidade. A finalidade deste diálogo consiste em informar ao funcionário de modo cortês, mas decidido, que ele realmente será desligado;

- O líder deve ser objetivo e explicar detalhadamente os motivos pelos quais o colaborador está sendo desligado, apresentando a sua Avaliação de Desempenho. É importante falar sobre os pontos de melhoria ao invés de focar nos erros. Esteja preparado para uma conversa franca;
- O líder deve estar disponível para ouvir as colocações do colaborador sem julgá-lo e deixar que ele fale como se sente a respeito da demissão;
- O líder deve procurar não se envolver emocionalmente durante essa conversa, pois o processo de desligamento é traumático, tanto para quem demite quanto para quem está sendo demitido;
- O líder deve comunicar e orientar a pessoa demitida sobre a entrevista de desligamento e sobre o apoio na recolocação no mercado de trabalho que poderá ser feita pela área de Gestão de Pessoas;
- É recomendável terminar o comunicado de demissão com comentários construtivos a respeito das possibilidades futuras da pessoa e expressar seu desejo de que ela encontre um novo emprego rapidamente.

Após a formalização da demissão, o líder deve comunicar objetivamente à equipe envolvida as razões pelas quais o colega de trabalho foi desligado. Recomenda-se que se dê a mesma justificativa que foi dada ao funcionário demitido e coloque-se à disposição para possíveis questionamentos do grupo.

Deve-se lembrar de comunicar aos clientes e fornecedores internos e externos, quem será o novo responsável pelas atividades da pessoa desligada e à área de Informática para restringir o acesso dessa pessoa às informações vitais da empresa. A portaria também deverá ser avisada do desligamento de um colaborador, sendo importante comunicar até quando a pessoa estará trabalhando, de acordo com o que foi combinado entre vocês, para que ela tenha acesso ao local de trabalho.

No dia em que a pessoa desligada estiver recolhendo seus pertences pessoais para levar para casa, é de responsabilidade do líder acompanhar esta tarefa, mesmo que de forma discreta, para se certificar de que a pessoa está levando apenas objetos pessoais. Neste mesmo dia, o líder também deverá recolher os documentos, livros e manuais pertencentes à empresa, que estejam de posse do colaborador demitido ou demissionário e avisar a portaria de que o ex-funcionário estará saindo com objetos pessoais para evitar constrangimentos.

6.1.5.1.2 Entrevista de Desligamento

Na entrevista de desligamento, a pessoa tem oportunidade de demonstrar sua percepção sobre a empresa, sobre sua área específica, seus colegas e o estilo de liderança de seu superior, entre outros. Este momento é importante porque oportunidades de melhoria, desconhecidas pela empresa, são citadas durante a entrevista possibilitando que sejam tomadas decisões para resolvê-las.

Realizar a entrevista de desligamento com o colaborador é de responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas pois, assim, a pessoa se sentirá mais à vontade em expor seus pontos de vista sobre a organização.

Essa entrevista de desligamento também deverá ser realizada com o líder caso sejam detectados aspectos a serem estudados mais a fundo, como problemas de relacionamento, reações negativas do colaborador que foi desligado, entre outros.

O anexo 1 apresenta um formulário com as perguntas da Entrevista de Desligamento que deverá ser realizada com o colaborador e o anexo 2 mostra um formulário com as perguntas da Entrevista de Desligamento que deverá ser realizada com o líder.

6.1.5.1.3 Orientação e Apoio para recolocação

Esta fase do processo de desligamento deverá ser realizada pela área de Gestão de Pessoas. A orientação e o apoio são baseados em:

- Ajudar o colaborador durante a confecção do Currículo;
- Repassar ao colaborador uma lista de Consultorias para envio de Currículo e contato;
- Encaminhar o Currículo do ex-funcionário para empresas com as quais a Área de Gestão de pessoas mantém contato;
- Realizar um trabalho informativo sobre seleções, dinâmicas de grupo, testes psicológicos / técnicos e entrevistas de seleção;
- Indicar livros, artigos e sites com assuntos referentes à recolocação no mercado de trabalho;

- Identificar empresas que oferecem uma maior probabilidade de efetivação;
- Para níveis gerenciais (líderes) relacionar empresas e consultorias que trabalham com recolocação de executivos.

As dicas para elaboração de Currículo e recolocação seguem no anexo 3.

6.1.6 Assistência aos remanescentes

Do ponto de vista da organização, sabe-se que o apoio aos remanescentes é crítico para a vida organizacional após os cortes. Se os remanescentes estiverem desgostosos com a empresa pela forma em que os cortes foram feitos, se temerem que podem ser os próximos a perder o emprego em futuros enxugamentos e se estiverem sobrecarregados com o trabalho daqueles que deixaram a organização, então a tendência é a de que toda a organização sofra os efeitos negativos de forma mais profunda e prolongada.

Por estas razões, os Coordenadores e Gerentes devem se preparar para lidar com os seguintes efeitos emocionais, psicológicos e atitudinais:

- Insegurança e medo;
- Queda na auto-estima;
- Trauma e instabilidade emocional;
- Mal-estar;
- Culpa;
- Frustração;
- Ansiedade;
- Estresse;
- Desespero;
- Queda na dedicação, comprometimento e lealdade em relação à organização;
- Aumento da resistência às iniciativas da empresa;
- Cinismo em relação a esforços de envolvimento pessoal;
- Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho;

- Perda da confiança na empresa e/ou em sua direção;
- Raiva, ressentimento da empresa;
- Queda da propensão a assumir riscos.

No caso da empresa X, cuidar dos remanescentes significará lidar com mágoa e a culpa, bem como redesenhar as funções de trabalho, para que não haja sobrecarga, além de estresse e frustração. Sob esses ângulos, a forma em que os remanescentes irão reagir é também uma função de como eles percebem a justiça do processo e de que tipo de sentimentos e emoções sobre a experiência ficou com eles.

De acordo com os estudos realizados, acredita-se que o tipo de Programa de Demissão proposto, Programa de Redução Natural, vai minimizar o impacto dos cortes e fazer com que as demissões sejam encaradas dentro da normalidade no que diz respeito ao histórico de demissões da empresa, conforme observado no quadro 3.

Será preciso entender e tratar de forma saudável os sentimentos dos remanescentes, bem como assegurar estabilidade e tranquilidade organizacional após o período de corte de pessoal.

CONCLUSÃO

Muitos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento sofrem um sério desaquecimento da economia, com cada vez menos investimentos no setor produtivo, principalmente na indústria, e conseqüente falta de criação de postos de trabalho. Baixos salários, forçados pelas freqüentes flexibilizações dos contratos de trabalho, a fim de reduzir custos de produção, provocam uma sensível queda no nível de consumo da população que, por sua vez, provocam queda na produção por falta de vendas e, portanto, demissões por falta de produtividade. Esse ciclo maligno ocorre em diversos mercados, mas a maioria dos países ocidentais sofreu esse ciclo vicioso nos últimos anos com uma redução visível no nível de consumo.

Em muitos desses países, juros altos são implementados pelos Bancos Centrais, haja vista o Brasil, que é um dos campeões nesse quesito, a fim de atrair investimentos estrangeiros que, na maioria das vezes, são aplicados no setor financeiro e não no produtivo, justificado pelo retorno fácil e rápido, assim como pela liquidez imediata. Esses juros altos aumentam a dívida interna, dificultando a aplicação de recursos no setor público e até estrangulando os investimentos no setor social. Além disso, dificultam, quando não impedem, o acesso ao crédito para as empresas em geral, principalmente para as indústrias que precisam de um alto capital de instalação para adquirir os ativos necessários para o seu funcionamento e para o agro-negócio, que precisa de crédito para as colheitas.

Outro fator é a globalização, aliás, essa globalização "assimétrica". Os mercados subdesenvolvidos acabam, por imposição dos órgãos internacionais como FMI, Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio, diminuindo alíquotas de importação, desprotegendo, então, suas indústrias internas, que acabam fechando porque não puderam competir com igualdade contra mercadorias produzidas com mão-de-obra barata, às vezes semi-escrava, ou com fortíssimos subsídios, vantagens fiscais, isenções de tarifas ou outro fator que constituem "dumping". Já os países poderosos protegem-se com altas alíquotas, cotas, subsídios ou, simplesmente, proibição de comércio, como é o caso de Cuba.

No meio de todo este cenário, podemos verificar que o avanço da tecnologia é apenas uma parte do problema do desemprego. É inegável que, principalmente nos países desenvolvidos ocorre, sim, um processo de substituição da mão-de-obra

humana por robôs, computadores e máquinas em geral que realizam o trabalho de modo mais rápido, eficiente e preciso. No entanto, este não é o fator mais nocivo.

Há tempos o desemprego deixou de ser um problema econômico para se tornar num dos mais urgentes e graves problemas sociais. O desempregado fica exposto à miséria, sem acesso à bem nenhum e, portanto, na prática, sem direitos. Principalmente o mais importante deles, o direito a vida, já que nenhuma providência é tomada para lhe fornecer acesso à saúde, alimentação, moradia e outras coisas das quais o estado neoliberal cada vez mais se "esquece". O indivíduo fica dependente somente de suas próprias forças, que no caso do desempregado é simplesmente nenhuma. Quando ele tenta se apossar desesperadamente desse direito, então passa a ser um marginal, alguém que não merece viver junto aos demais cidadãos "civilizados".

Pelo que se constata, diversos são os fatores que provocam o fim do emprego em todo o mundo e diversas são as conseqüências disso para as organizações e, principalmente, para os seres humanos.

Em processos de corte de pessoal, por mais que as unidades de análise na empresa sejam posições ou unidades monetárias, é preciso sempre ter em mente, antes de mais nada, que pessoas estão perdendo o seu meio de vida. Por mais óbvio que isso possa parecer, é impressionante como esse fato é muitas vezes ignorado e verdadeiras afrontas à dignidade humana acabam ocorrendo.

Conforme o objetivo proposto pela presente monografia, foi realizada a análise do melhor caminho a ser trilhado pela empresa X, que não tem outra opção além de desligar pessoal. Essa medida será necessária para manter um nível aceitável de competitividade no mercado.

O objetivo proposto foi alcançado, uma vez que o trabalho apresenta um planejamento completo, respeitoso e o mais justo possível do Programa de Demissão que foi identificado como a melhor opção para a empresa X.

BIBLIOGRAFIA

BRIDGES. W. *Jobshift: Mudanças nas Relações de Trabalho*. São Paulo: Editora Makron Books, 1996, 269 p.

BRISSAC, C; LENZI, S. *Demitido? Sorte sua!: Como Superar a Crise e Dar a Volta por Cima*. Rio de Janeiro: Editora Ediouro, 2003.

CALDAS. M. P. *Demissão: Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas, 2000, 297 p.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, 529 p.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2004, 175 p.

HAYEK, F. A. *Desemprego e política monetária*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1985, 80p.

INSTITUTO DE ESTUDOS EMPRESARIAIS. *Cultura do Trabalho*. Porto Alegre: 2005, 310 p.

KÜBLER–ROSS, E. *Sobre a morte e o morrer*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2000, 113 p.

MAGALHÃES, L. E. R; ORQUIZA, L. M. *Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos*. Curitiba: FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná, 2002, 130 p.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994. 116 p.

OLIVEIRA, A. de. Rescisão do contrato de trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 1994, 259 p.

POCHMANN, M. O trabalho sob Fogo Cruzado: Exclusão, Desemprego e Precarização no Final do Século. São Paulo: Contexto, 2002. (Coleção Economia).

RIBEIRO, A. L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, 311 p.

RIFKIN, J. O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Editora Makron Books, 1996, 388 p.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999, 489 p.

SCHIRATO, M. A. R. O Feitiço das Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2000, 144 p.

ANEXOS

**ANEXO 1: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO -
COLABORADOR**

Protocolo de Entrevista de Desligamento - Colaborador

Nome:

Data:

1. As empresas e seus funcionários têm altos e baixos, picos e vales, momentos de dificuldades e momentos de grande sucesso. Lembre-se dos seus momentos de grande sucesso dentro da empresa X, momentos em que você se sentiu mais reconhecido(a), mais motivado(a), mais energizado(a) e cite alguns deles:
2. Destes momentos, existe algum especial, que fez com que você se sentisse mais realizado(a)? Por quê?
3. Fale sobre algumas características ligadas às pessoas que trabalhavam com você; liderança; ambiente de trabalho; etc.
4. Existe alguma característica que você vê como exclusiva da empresa X, isto é, característica que você normalmente não encontra nas outras empresas?
5. Que características você pretende encontrar no seu próximo trabalho?
6. Tente imaginar-se 10 anos para frente. Olhando para o futuro, imagine-se como um profissional bem sucedido. Que características você desenvolveu que levaram a este sucesso? Quais são os principais valores que estiveram sempre presentes no desenvolvimento da sua carreira?
7. Você olha a empresa X 10 anos no futuro e verifica que ela é uma empresa de sucesso, reconhecida pelo mercado. Que características principais levaram a empresa a este resultado? O que se faz diferente, neste momento 10 anos no futuro, do que se faz hoje?
8. Como você vê o seu relacionamento futuro com a empresa X?
9. Fique livre para fazer qualquer comentário, sugestão, etc.

ANEXO 2: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO - LÍDER

Protocolo de Entrevista de Desligamento - Líder

Nome:

Data:

1. As empresas e seus funcionários têm altos e baixos, picos e vales, momentos de dificuldades e momentos de grande sucesso. Lembre-se dos momentos de grande sucesso da pessoa que foi desligada dentro da empresa X. Momentos em que você acredita que ele (a) se sentiu mais reconhecido (a), mais motivado (a), mais energizado (a) e cite alguns destes momentos.
2. Quais destes momentos fizeram com que você se sentisse mais realizado(a), mais orgulhoso(a) em ter esse colaborador na equipe sob sua liderança?
3. Que características você vê em comum nestes momentos? Características ligadas com as pessoas que trabalhavam com ele (a); apoio recebido; sua liderança; ambiente de trabalho; etc.
4. O momento do desligamento é muito especial e delicado e por isso merece ser bem planejado para evitar surpresas e mágoas. Gostaria que você me contasse como fez essa preparação, como foi o momento do desligamento e qual foi a reação do(a) colaborador (a)?
5. Quais características você acredita que a pessoa que foi desligada deseja encontrar na organização para a qual vai trabalhar? O que você acha que esta organização precisa ter, que a empresa X não tem, para agradar esta pessoa?
6. Tente imaginar essa pessoa 10 anos para frente - 2015. Olhando para o futuro, imagine essa pessoa como um bem sucedido. Que características ele(a) desenvolveu que levaram a este sucesso? Quais são os principais valores que estiveram sempre presentes no desenvolvimento dessa pessoa?
7. Como você vê o relacionamento futuro dessa pessoa com a empresa X?
8. Fique livre para fazer qualquer comentário, sugestão, etc.

ANEXO 3: DICAS PARA ELABORAÇÃO DE CURRÍCULOS E RECOLOCAÇÃO

Dicas para elaboração de Currículos e recolocação

Confecção de Currículo

- Ao confeccionar seu Currículo lembre-se de ser verdadeiro. Não registre especialidades ou qualidades que não consiga realizar.
- Seja objetivo, sem deixar de mencionar aspectos importantes.
- Estructure seu Currículo com os seguintes tópicos:
 - Dados Pessoais;
 - Objetivo;
 - Formação;
 - Experiências Profissionais - seja organizado distribuindo a sua carreira de forma seqüencial, começando pela mais recente. Empresas, datas e função exercida são importantes para quem está analisando;
 - Cursos Diversos (línguas, informática e outros).
- Numeração dos documentos pessoais não precisam ser mencionados e não há necessidade de colocar referências pessoais.
- Cursos extra-curriculares são importantes desde que tenham relação com a sua atividade profissional. Caso realize trabalhos voluntários, é importante mencioná-los.
- Procure citar várias alternativas de contato, tais como e-mail, telefones residenciais, de recado ou celular.
- Quando houver a necessidade de atualização de seu Currículo, corrija-o e imprima novamente. Deixe seu Currículo sem rasuras.
- Pesquise todas as formas possíveis de distribuição de seu Currículo, quanto mais pessoas o receberem, mais será lembrado.

Entrevista de seleção

- O objetivo da entrevista é conhecer melhor o candidato, portanto, procure ser verdadeiro em suas colocações.
- Quando indagado sobre as empresas e/ou líderes anteriores, evite críticas. Não é considerado ético. Fale sobre os aspectos positivos e seja otimista.
- Espere o selecionador iniciar a entrevista e procure controlar sua ansiedade. Responda as perguntas de forma aberta e mantenha a atenção voltada à conversa.

Dinâmica de Grupo

- É muito empregada nos processos seletivos, pois é mais uma ferramenta de avaliação na qual os candidatos são expostos a uma situação real.
- Participe, seja criativo, evite copiar seus colegas e procure demonstrar aspectos positivos de sua personalidade. Seja você mesmo.
- Mantenha-se atualizado. Geralmente assuntos atuais são colocados para debate.