



Impactos Organizacionais no Processo de Demissão: Cortes de Profissionais em Indústrias Metalúrgicas em Caxias do Sul - RS

Tailane Zampieron, Eberson Cordeiro de Almeida, Fabio Teodoro Tolfo, Margareth Inês Motter Caregnatto

RESUMO

O presente artigo sucedeu-se por meio de um estudo de caso múltiplo qualitativo, recorrendo a dados levantados de três indústrias metalmeccânicas de médio porte do Município de Caxias do Sul, de gestores de recursos humanos e de gerentes das organizações em pesquisa, ademais, os dirigentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul e do SIMECS. Estabelecendo como problema de pesquisa: quais são os impactos ocasionados pelas demissões em massa e enxugamento de profissionais nas organizações? Possui como objetivo geral identificar os impactos causados nos profissionais remanescentes e nas organizações após os desligamentos. Assim sendo, foi possível compreender a percepção dos gestores referente às dispensas, identificar as desvantagens das demissões em massa e verificar as consequências com a crise no mercado de trabalho. A predominância de Caldas (2000) evidencia-se principalmente pelos resultados obtidos referentes aos efeitos e alternativas para empresa e indivíduo em períodos de crise. O segundo autor mais citado é Melo (2008), notoriamente pela resultância dos desafios encontrados na carreira dos profissionais, alusivo aos processos de demissão. Bittencourt, Clementino e Pereira Junior (2010) são referenciados em consequência aos resultados na cultura empresarial em relação a admissão e demissão.

Palavras-chave: Enxugamentos. Demissões. Profissionais Remanescentes. Indústrias Metalúrgicas.

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças econômicas dos últimos anos impactaram a relação da empresa com o funcionário, tratada pela gestão de pessoas como tema central para constituir uma organização. Com as modificações supracitadas na economia, percebeu-se que as demissões em massa e o enxugamento de pessoal depreciam a imagem da empresa, além disso, afeta o profissional desligado e os remanescentes, de maneira que as empresas passaram a valorizar mais os efeitos do enxugamento e as demissões de pessoal.

Assim define Ghillyer (2014), o funcionário é essencial para a organização, ele é quem efetivamente transforma matérias-primas em um produto ou serviço, gerando ganhos à empresa. Segundo Boniatti (2008), jamais existiria economia de mercado, vendas, nem ao menos civilização, sem pessoas, tudo que você faz começa e termina com pessoas.

Conforme dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS), mais de 3,2 mil funcionários do setor metalmeccânico foram demitidos no primeiro semestre de 2015 na Serra Gaúcha; o segundo semestre contabilizou quatro mil dispensas a mais ao longo do ano. A indústria Caxiense retraiu em 28% em relação ao faturamento das organizações em 2014/2015, totalizando o fechamento de 9,2 mil postos de trabalho, ao mesmo tempo em que o Brasil contabiliza 9,1 milhões de pessoas desempregadas de acordo com IBGE (2016).

A população em estudo caracteriza-se por meio de três indústrias metalmeccânicas de médio porte do Município de Caxias do Sul, gestores de recursos humanos e gerente das



organizações em pesquisa, além disso, os dirigentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul e do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul.

Na Serra Gaúcha, falar em demissões, na atual economia, tornou-se rotineiro; grandes empresas aderiram à flexibilização da jornada de trabalho e férias coletivas como possível resolução para cessar os enxugamentos de pessoal. De acordo com Andrighetto (2013), a globalização estimula muitas organizações a adotarem medidas como as supracitadas com o anseio de diminuir os custos, aumentar os lucros e preservar os empregos. Nos últimos 12 meses, as contratações não inibiram os grandes números de cortes de pessoal nas indústrias, a exemplo disso, há queda do faturamento das indústrias da região em 2015 em mais de 28% (SIMECS, 2015).

Justifica-se a relevância social do tema escolhido, com base na afirmação de Caldas (2000), o assunto mais difuso e, ao mesmo tempo, menos estudado no mundo dos negócios, qual seja, refere-se ao enxugamento de pessoas. Afirma ainda Caldas (2000), evitar esse tema é uma forma de simplificar a realidade, mecanismo inibidor da complexidade das organizações que geralmente não sabem lidar com a sua própria realidade e acabam dirigindo esforços em mudanças superficiais, porém, dolorosas e, frequentemente, disfuncionais.

Por conseguinte, a fim de analisar métodos estratégicos que possam auxiliar a forma de conhecer, avaliar e oferecer alternativas que minimizem os efeitos do enxugamento, é necessário analisar o contexto atual de mercado, a situação em que se está inserida e comparar com fatores da gestão de pessoas atualmente aplicados. Postula Rezende (2014) que o mercado está inserido num contexto de mudanças, o ambiente de informações é complexo e dinâmico, necessitando de informações para nortear nas decisões e ações dos pesquisadores.

Devido ao crescente número de dispensas e, por meio de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso múltiplo, resolveu-se estabelecer como problema de pesquisa: quais são os impactos ocasionados pelas demissões em massa e enxugamento de profissionais nas organizações? Como objetivo geral: identificar os impactos causados nos profissionais remanescentes, e nas organizações após os desligamentos. Como objetivos específicos: examinar a percepção dos gestores referente às demissões, identificar as desvantagens das demissões em massa e verificar as consequências com a crise no mercado de trabalho.

A primeira seção abrangeu a apresentação do projeto, bem como problema de pesquisa, objetivo geral e específico, a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre os impactos causados pelos cortes nas organizações. O método do trabalho está descrito na seção três. A análise e discussão dos resultados na seção quatro, e na seção cinco considerações finais do autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho tem como objetivo desenvolver as ideias para a resolução do problema proposto com embasamento em bibliografias e elucidar quais são os teóricos que propuseram as melhores resoluções que podem ser enquadradas na utilização desta pesquisa.

2.1 CRISE NAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL

As indústrias gaúchas encontram no mercado atual dificuldades financeiras, a queda da produção é responsável pelo momento e, conseqüentemente, o enxugamento de pessoal. A queda nas vendas e o aumento da ociosidade nas indústrias ocasiona a redução da mão de obra, por conseguinte, o enxugamento dos profissionais A FIERGS (2015 apud Heitor José



Müller 2015, p. 19) descreve que:

Muitas indústrias evitaram ao máximo a dispensa de trabalhadores na expectativa de melhora no cenário econômico, pois a readequação do quadro de pessoal implica em custos elevados. Porém a baixa perspectiva de retomada no curto prazo tornou esse ajuste inevitável.

As organizações carecem de planos estratégicos, com empenho em novos mercados e maior competitividade, a fim de deter as demissões. A Federação de Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2015) esboça que no decorrer dos últimos seis meses, as empresas do estado reduziram em 64% o número no quadro de funcionários. Tonelli, Pliopas e Fonseca (2004) destacam que, em curso dos enxugamentos, as organizações devem apresentar estratégias de negócio, até, inclusive, ajuda para consultores e, diante disso, definir o mercado a atuar e o que produzir. Salienta-se, ainda, após as estratégias definidas, comparar os funcionários na nova estrutura organizacional, avaliando suas competências e potenciais.

As indústrias concentram medidas nos últimos seis meses com intuito de paralisar os desligamentos, conforme FIERGS (2015), as ações mais empregadas consistem no desfecho do segundo turno (38,2%), a não renovação de contratos de experiência (29,2%) e a adesão de férias coletivas não programadas (24,7%). As razões que induziram as empresas a adotar essas decisões consistem no recuo da produção e dificuldades financeiras.

As indústrias aderem à flexibilização de jornada de trabalho com o desígnio de preservar empregos, diminuir custos e continuar competitivas, Melo (2008) expõe que a flexibilização de jornada, para a maioria dos funcionários, torna o trabalho menos vantajoso, o risco do desemprego em tempo futuro cresce, o salário diminui, as promoções são canceladas e a insegurança quanto à manutenção do trabalho aumenta. Mesmo assim, os funcionários necessitam perceber a flexibilização da jornada de trabalho como uma ferramenta empregada pelas organizações a prol dos seus funcionários, evitando danos maiores aos mesmos.

2.2 ENXUGAMENTO DE PESSOAL: FANTASIA E REALIDADE

A crescente onda de enxugamento, na realidade organizacional, afeta as relações com empregados e seus representantes, bem como a imagem externa da empresa. De acordo com Caldas (2000 p. 78), “as primeiras perguntas que surgem no decorrer dos enxugamentos de pessoal parecem ser: por que as organizações fazem enxugamentos? O que esperam obter? E, conseqüentemente: as organizações obtêm o que esperavam?”. O enxugamento de pessoal é relacionado com o a redução de despesas, assim, as empresas não teriam outra forma de contornar o momento do mercado atual se não desligando, dessa forma, ocorre o enxugamento dos profissionais.

O colapso na economia provoca a redução em todos os mercados do país, a diminuição do quadro de pessoal é inevitável. A situação necessita de práticas que minimizem os custos da organização, além disso, reduzam os traumas nos profissionais desligados (MELO, 2008). Segundo Caldas (2000), as empresas esperam, com os enxugamentos, o objetivo de reduzir despesas, em especial custo de pessoal, tal como apontam pesquisas acadêmicas em que 89% das empresas têm o objetivo de redução de despesas e custo de pessoal, porém, menos de metade 46% das organizações afirmam que conseguiram atingir a meta.

As organizações que possuem uma política clara de desligamento proporcionam um favorável clima organizacional e, profissionais altamente qualificados. Na visão de Bittencourt, Clementino e Pereira Junior (2010), muitas organizações nunca estabeleceram uma política clara de desligamento, alguns profissionais de recursos humanos estão



despreparados para realizar demissões, o que resulta em danos irreparáveis à organização, além de que o clima da empresa pode ser afetado pelo fato em questão.

2.3 IMPACTO PARA OS PROFISSIONAIS REMANESCENTES

As constantes mudanças organizacionais no decorrer dos desligamentos, trazem a desconfiança dos profissionais remanescentes, provocando, portanto, a vulnerabilidade entre empregado e empregador. As organizações carecem de reter o ambiente de trabalho harmônico, deste modo, os profissionais sentem-se seguros e comprometidos no desempenho operacional (CUNHA *et al.*, 2014).

Os desligamentos ocasionam insegurança aos profissionais remanescentes, conseqüentemente surgem quedas acentuadas na produtividade. As empresas necessitam de profissionais competentes e engajados, o departamento de recursos humanos deve estar atento em reter os melhores profissionais, avaliar a equipe envolvida, recursos disponíveis e as possíveis mudanças que podem ocorrer na organização após as demissões (ROBBINS, 2004). Afirma ainda Caldas (2000), preocupar-se com os profissionais remanescentes é adequado às organizações, tendo em vista a redução dos efeitos dos desligamentos, aumentando a confiança do profissional e, desse modo, usufruir da potencialidade máxima dos remanescentes.

As organizações necessitam de coerência em sua diretriz organizacional, os desligamentos dos profissionais devem ser realizados com ética e respeito. Para Alves (2010), os motivos dos desligamentos necessitam de transparência ou, em outras palavras, os profissionais remanescentes perdem a confiança na organização, no entanto, optam em demitir-se por sua própria vontade.

O departamento de gestão de pessoas precisa apresentar estratégias organizacionais em prol dos profissionais remanescentes, deste modo, a salientar a importância do comprometimento do profissional. Cunha (2014 p. 4) retrata um profissional comprometido:

- a) permanece na sua empresa durante períodos de dificuldade;
- b) apresenta baixos níveis de absentismo;
- c) zela pelos bens da empresa;
- d) compartilha objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Relacionaram-se os conhecimentos bibliográficos para a análise dos dados obtidos no ambiente organizacional, com o objetivo de identificar os impactos causados pelas demissões nas Indústrias Metalúrgicas do Município de Caxias do Sul, por meio de um estudo de caso múltiplo qualitativo.

Segundo Yin (2005), pode-se considerar o estudo de caso como um modo de pesquisa que envolve métodos macros para analisar medidas específicas (micros), diretamente relacionadas com o tipo de coleta de dados, atribuindo o conhecimento teórico sobre o assunto para realizar a análise. Yin (2010 p. 83) justifica a aplicação de estudo de caso múltiplo: “a seleção de tais casos exige conhecimento anterior dos resultados, com a investigação concentrada em como e por que os resultados exemplares podem ter ocorrido e com a esperança de reações literárias (ou diretas) dessas condições de caso a caso”.

Para Santos (2013), uma pesquisa que alinha o caráter de estudo de caso relacionando teoria e prática assume a identidade de pesquisa exploratória. De acordo com Vieira e Zouain (2006), além de exploratória, a pesquisa realizada é classificada como qualitativa, caracterizada principalmente por não utilizar dados estatísticos na análise dos dados. Augusto *et al.* (2013), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela interpretação do entorno natural,



consiste em ser a origem direta dos dados do pesquisador; é a principal ferramenta com o propósito de averiguar "como" o problema de pesquisa se evidencia nas atividades, nas diretrizes e nas interações do cotidiano.

A delimitação da população do trabalho remete-se à amostragem não probabilística por conveniência, como define Mattar (1996, p. 132), “amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. Salienta-se a delimitação da população por meio de três indústrias metalmeccânicas de médio porte do Município de Caxias do Sul, gestores de recursos humanos e gerente geral das organizações em pesquisa, além disso, os dirigentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul e do SIMECS. Roesch (2006, p.138) conceitua população: “é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

Como técnica de coleta de dados da pesquisa sucederam depoimentos em profundidade, realizada nas organizações em estudo. Após a validação do roteiro de entrevista qualitativo, sucedeu o agendamento, conversando diretamente com o público alvo. Desta maneira, conduzindo-se até as empresas em pesquisa, aplicando entrevistas semiestruturadas, registrando-as no gravador do pesquisador, administrado por um tempo médio de cinquenta minutos por conversação, assume-se a identidade do estudo de caso múltiplo e qualitativo. Para Roesch (2012), entrevistas semiestruturadas propõem questões abertas, possibilitando ao entrevistador interpretar e captar o ponto de vista dos entrevistados. Ampliando esse conceito, Roesch (2012 p. 74) explica entrevista semiestruturada:

Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminado sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza o método quantitativo.

A técnica desenvolvida no trabalho consiste na análise de conteúdo, para Gerhardt e Silveira (2009), inicia pela leitura dos diálogos, depoimentos e documentos. A análise de conteúdo engloba inúmeras modalidades; a análise temática é apropriada para pesquisas qualitativas. Posteriormente as entrevistas semiestruturadas, o pesquisador transferiu o conteúdo para o artigo em estudo, sem ser modificados nenhuma citação, haja vista que quando se usa depoimentos para pesquisas, nenhuma palavra pode ser mudada. Para Gil (2010), as técnicas de análise iniciam no primeiro diálogo, na primeira observação e na interpretação de um documento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de levantar dados necessários em direção do atual estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade em três indústrias metalmeccânicas de médio porte do Município de Caxias do Sul, gestores de recursos humanos e gerentes gerais das organizações em pesquisa, além disso, os dirigentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul e do SIMECS. Tomou-se cuidado em se buscar cargos dos níveis hierárquicos, com desígnio das informações necessárias, depoimentos persuasivos e vasto conhecimento.

4.1 PROCESSO DE DEMISSÃO SOB A ÒTICA DOS GESTORES

O processo de demissão das organizações participantes da pesquisa, semelhantemente, seguem as seguintes particularidades: as empresas têm por padrão desligar somente ao final da tarde e, às vezes, ao final da semana, o encarregado pelo desligamento do profissional



geralmente é o próprio responsável pelos recursos humanos, ao lado do coordenador do funcionário a ser desligado.

Das empresas pesquisadas, apenas uma proporciona *feedback* ao profissional posteriormente a demissão e relata ser extremamente necessário, independentemente do tipo de desligamento, é este momento que o trabalhador tem de entender o porquê.

Nenhuma das organizações pesquisadas realiza entrevista após desligar o funcionário, no entanto, acreditam ser uma ferramenta poderosa. Em vista disso, caracteriza-se o momento de medir a satisfação deste trabalhador que está deixando a empresa e de promover melhorias. O problema, ao mesmo tempo, reside nas corporações que fazem uso desta ferramenta, mas mantém isso engavetado, tornando pior não fazer (perda de tempo).

Ao analisar a percepção dos entrevistados referente ao ambiente interno, relativo aos trabalhadores remanescentes, após as demissões e enxugamentos, é possível identificar um impacto considerável nas instituições. A empresa C relata "os remanescentes ficam de certa forma apreensivos, pensando em quem seria o próximo a ser demitido e, em outros pode despertar a vontade de melhorar, mostrando mais suas capacidades e habilidades, tentando destacar-se dos demais, pensando em sua permanência".

Os profissionais que permanecem na organização após um processo de desligamento, podem apresentar sentimento de insegurança, mas isso dependerá de como foi ou está sendo conduzido o processo de demissão no local em que trabalha. O grau de impacto dos trabalhadores remanescentes vai depender de como as demissões foram conduzidas pela organização. A empresa B descreve "se os funcionários estão sendo informados dos objetivos e do por que deste desligamento (os) o impacto vai ser compreendido rápido. Caso a empresa não compartilhe algumas informações isso tende a se tornar um complicador, pois hoje foi meu colega, amanhã poderá ser minha pessoa".

Os funcionários que permanecessem podem sentir-se, mesmo após terem passado por alguns momentos de incerteza, aliviados, pois podem interpretar que, a partir deste momento, para a boa condução das atividades, sua tarefa e mão de obra serão de grande importância, sem ela pode não ocorrer a continuidade "da empresa".

"É necessário uma transparência forte dos movimentos da empresa e compartilhamento de informações entre gestor e liderados, assim como o papel bem claro deste liderado frente aos objetivos desejados. [...] um problema que pode ocorrer, é o sentimento de conforto após os desligamentos, assim, este profissional não se desenvolve profissionalmente, o que para a empresa não é bom. Volta ao papel do gestor equilibrar esta situação (EMPRESA B)".

O desligamento é uma forma de equilibrar as contas, como qualquer entidade ou pessoa física, existe uma quantidade de recursos entrando e outra quantidade de recursos saindo, ao final, a soma de entradas devem superar as saídas. A ocorrência do inverso é sinal de necessidade de mudanças. De acordo com a empresa B "surge o problema da redução de quadro não suprir ou cumprir com o que deveria ocorrer, redução de custos, pois pode reduzir a folha de uma pessoa, mas aumentar a folha de outro com horas extras".

Com este estudo foi possível analisar se as organizações obtêm o esperado com os desligamentos e, como continuam competitivas "retirando" parte do seu conhecimento. Em alguns depoimentos identifica-se a insatisfação com a primeira etapa, que seria: a dispensa dos trabalhadores.

"Uma grande parte das empresas obtêm somente uma parcela de resultado que esperavam/planejavam obter com os desligamentos. Isso é decorrente dos acontecimentos seguintes ao desligamento. Por outra situação é que intuitivamente muitas empresas começam os cortes em ambientes que não representam tanta expressão em sua folha de pagamentos, como é o caso da produção. Por outro lado,



o corte executado no alto escalão se este é o cerne do negócio se perderá toda uma construção estratégica de um negócio, algo que é demorado para ser planejado e executado e reiniciar novamente levará tempo, também não sendo aconselhado (EMPRESA A)."

A partir dos depoimentos observa-se a incerteza referente ao que se esperava com as demissões. A realização das demissões é um dos primeiros resultados que aparecem nas linhas gerenciais de redução de custos, os demais requerem tempo (o tempo talvez não se tenha mais).

"Porque os resultados não são obtidos? Quando as empresas pensam em reduzir custos, pensam instintivamente na redução de quadro de pessoas, isso talvez até tenha necessidade, mas o grande desafio é utilizar estas pessoas para que se obtenha o máximo de retorno e não o inverso. Por que as empresas não executam ações de redução de estoques, aumento de produtividade, expansão do mercado, atendimento adequado aos clientes antes dos desligamentos? (EMPRESA C)".

Ao analisar os depoimentos nota-se que nenhuma das empresas adotam estratégias em prol dos empregados remanescentes. "O papel do RH é totalmente distorcido nas organizações, na maioria ele está mais voltado ao administrativo do que gerir pessoas. Em minhas experiências coube ao gestor administrar isso adequadamente (EMPRESA B)".

Ao serem questionados sobre o que fazer para não ser desligados em períodos de crise, as companhias referem-se ao trabalhador o domínio amplo de suas funções, aperfeiçoar tecnicamente e principalmente como pessoa (atitudes).

4.2 PROCESSO DE DEMISSÃO SOB A ÔTICA DO DIRIGENTE DO SIMECS

Ao analisar o depoimento do coordenador administrativo do SIMECS, Volnei Luís de Azevedo, referente ao ambiente interno, relativo aos profissionais remanescentes, após as demissões e enxugamentos "... os desligamentos geram insegurança e intranquilidade para a equipe. É dever dos gestores, demonstrar aos remanescentes a necessidade das medidas adotadas para a continuidade da organização e também motivá-los a novos desafios".

As organizações não utilizam as demissões como uma estratégia, mas sim a necessidade de ajustar a força de trabalho diante de uma nova realidade de mercado, pois os custos da demissão são altos, onerando ainda mais a empresa. Temos que considerar também que nessas situações as empresas estão abrindo mão de trabalhadores treinados e qualificados, então as demissões ocorrem devido à baixa demanda dos mercados e ajustes da nova realidade de produção. Quando essa realidade de baixa demanda não retomam os níveis esperados no curto prazo as empresas são obrigadas a reduzir o contingente de trabalhadores. (AZEVEDO LUÍS).

O SIMECS não considera a imagem da organização após os desligamentos desfavorável "... as demissões que vem ocorrendo no segmento metalúrgico estão mais relacionadas à conjuntura econômica do que com a organização. Cabe salientar que o ritmo das demissões no segmento aumentou, à medida que a crise econômica se agravava". Pode-se conceder aos profissionais dicas para não serem desligados em períodos de crise, o SIMECS diz: "... ao longo de sua carreira é necessário investir no seu desenvolvimento profissional, buscar a empregabilidade pelo desenvolvimento de competências profissionais, que seja inovador e colabore para o desenvolvimento da organização".



4.3 PROCESSOS DE DEMISSÃO SOB A ÒTICA DO DIRIGENTE DO SINDICADO DOS MATALÚRGICOS

O presidente do sindicato dos metalúrgicos, Assis Mello, descreve os profissionais remanescentes nas indústrias, "... o trabalhador encontra-se preocupado com sua situação na empresa e, com a situação da própria empresa. O momento da econômica é difícil, no entanto, o trabalhador contém contas a serem pagas: água, luz, financiamento do seu carro e escola dos seus filhos". Assis Mello completa as empresas reduzem seus funcionários basicamente no primeiro momento por meio de cargos/salários maiores, dependendo dos cargos/salários menores para produção do seu produto ou serviço".

A pesquisa analisou se as organizações obtêm o que esperavam com os desligamentos, vantagem e desvantagem. Na visão do sindicato dos metalúrgicos, "as empresas não trabalham com excedente de mão de obra, assim, com os desligamentos ocorre demasia de horas extras, aumentando seu custo. Além disso, perdem trabalhadores qualificados e, na retomada da economia encontram dificuldades em recrutar profissionais qualificados".

No contexto da imagem da organização após os desligamentos, Assis Mello diz: "as organizações nunca são unicamente "culpadas" pelas demissões e, habitualmente encontram um responsável". Salienta-se ainda, dicas aos profissionais para não serem desligados em períodos de crise, através do depoimento do presidente do sindicato dos metalúrgicos "nunca faça mais daquilo que você conhece, entretanto, o que você conhece, faça bem feito, de tal modo, nunca tenha ansiedade em crescer. A impaciência acarreta em retrabalho e, de modo consequente, maiores custos a organização".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise relatou a percepção referente ao ambiente interno, relativo aos profissionais remanescentes, após as demissões, as ferramentas utilizadas pelas organizações e a concepção da imagem externa das empresas, identificadas por meio do estudo de caso qualitativo. Tais resultados permitem refletir o momento atual das instituições em estudo, enfrentando dificuldades com a atual crise econômica. Para isso, procuram métodos para continuarem competitivas e assegurarem seus profissionais empregados.

Em relação ao problema de pesquisa, o estudo define os profissionais remanescentes cautelosos após os desligamentos, aceitando melhor as mudanças, comprometendo-se com o trabalho no dia a dia, e buscando adaptações para tornarem-se multifuncionais. As organizações completam a atual crise como surpreendente, as mesmas esperavam que a crise durasse um tempo menor.

O que fazer para não ser desligado em períodos de crise? Ao profissional, depende de sua atuação engajada aos objetivos da empresa durante certa linha do tempo, ou seja, a mudança de um dia para outro não garantirá permanência (pelo menos é o que deveria ser adotado no momento de escolhas a serem feitas pelo gestor), então, cabe a este profissional buscar, além do citado pelos entrevistados, ética no trabalho, competência técnica, motivação, determinação, persistência, iniciativa, e, principalmente, vontade de aprender novas habilidades, de adquirir mais capacitação.

Outra situação é que o fundamental de conhecimento é função básica do profissional em obter e estar preparado para isso, não cabe à empresa fomentar isso, cabe incentivar (que é diferente), tanto que existem diversos programas governamentais que fazem esta parte. A razão da necessidade de acontecimentos a isso é que, pensando a nível Brasil, a indústria encontra-se, em sua maioria, defasada em relação a outros países, cito EUA, Europa e até a própria China e demais países asiáticos. A China, mesmo possuindo uma mão de obra barata (se comparado com o Brasil), investe pesadamente em tecnologia, situação que no Brasil não



ocorre na mesma proporção, logo, para avançar e industrializar potencialmente nossas empresas, será necessário administrar eficientemente as mesmas.

O processo de demissão torna-se custoso para ambas às partes, o profissional que está desligando e o desligado. Entretanto, existem práticas que podem amenizar o processo de demissão, apesar disso as organizações em estudo não se beneficiam. A entrevista de desligamento é uma executável ferramenta para a gestão da organização e, principalmente, o departamento de recursos humanos, uma vez que este observa os pontos fortes e fracos da organização na percepção do profissional desligado. Além disso, os processos trabalhistas estão interligados com o processo de demissão, um desligamento “amigável”, antes de tudo, previne as organizações de futuros processos judiciais.

Por conseguinte, atingiu-se o objetivo da pesquisa de forma eficaz, tornando os objetivos específicos auxiliares na resposta do problema de pesquisa. De qualquer maneira, é indispensável ressaltar, no atual momento, os profissionais que se encontram em desenvolvimento profissional dispõem de maiores garantias de permanência no emprego, visto que a ampliação de habilidades é algo levado em conta pelas organizações. Os conhecimentos obtidos por meio do desenvolvimento deste artigo podem ser consideravelmente ampliados em indústrias metalúrgicas do Rio Grande do Sul, eis a sugestão para trabalhos futuros: Impactos da Crise de 2015 em indústrias do Rio Grande do Sul, deste modo, caracterizando detalhadamente os motivos dos desligamentos e números de profissionais desligados entre 2015 a 2016.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juciléia et al. **Processos de demissão e suas implicações:** Perspectivas dos gestores e dos colaboradores remanescentes em empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas, RS. Revista de administração e ciências contábeis do IDEAU. Vol. 5 – n. 11 – junho – dezembro, 2010.

ANDRIGHETTO, Alessandro Lopes. **Globalização e a flexibilização do direito do trabalho no Brasil.** São Paulo, 2013.

AUGUSTO, Cleiclei Albuquerque et al. **Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011).** Rev. Econ. Sociol. Rural vol.51 nº 4. Brasília Oct./Dec, 2013.

BITTENCOURT, Priscila Oliveira S. CLEMENTINO, José Carlos. JUNIOR PEREIRA, Hélio Rubens Jacintho. **Admissão e demissão na cultura empresarial.** CEUNSP, 2010.

BONIATTI, Roberto Vitório. **Gerenciamento compartilhado.** Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

BRUNING, Camila. **Crise, Estratégias de Gestão e Subjetividade: um Estudo de Caso sobre as Consequências Subjetivas da Suspensão Temporária de Contrato de Trabalho para Trabalhadores de uma Montadora Automotiva.** Eneo, 2012. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba/ PR, 20 A 22 DE MAIO DE 2012.

CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2000.



CALDAS, Miguel P. **Downsizing, o dia seguinte: Consequências organizacionais de demissões coletivas.** Núcleo de publicações e pesquisas da EAESP/FGV. Rio de Janeiro, 2000.

CALDAS, Miguel P. **Enxugamentos de pessoal no Brasil: Pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo.** Núcleo de publicações e pesquisas da EAESP/FGV. Rio de Janeiro, 2000.

CUNHA, Daniele Estivaletete et al. **Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: Em busca da relação em os construtos.** Enanpad 2014, XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ – 13 a 17 de setembro de 2014.

FIERGS, Sistemas. **Indústria em ação.** Revista da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 9, nº 105, agosto, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS.** – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHILLYER, Andrew W. **Ética nos negócios.** - 4. Ed. São Paulo, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Ed. Atlas. 1996.

MATUSON, Roberta Chinsky. De Repente, no comando! [Recurso elétrico]: **aprenda a trazer melhores resultados como gerente e como subordinado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEGGINSON, L. C. MOSLEY, D. C. PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Herbre Ltda, 1986.

MELO, Joyce de Souza Cunha. **Desafio da carreira em Processos de Demissão.** Enanpad, 2008. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior.** Pearson, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3. ed. - 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.



SANTANA, Guilherme Guimarães. **Administração de Crises: Um Novo Paradigma**. Enanpad, 2000.

SANTOS, Carlo Giudice dos. **OFICINA DA PESQUISA**. Pesquisa Exploratória. Metodologia de pesquisa, 2013.

SILVA, Renata Maria. **Entrevista de desligamento: Uma análise em empresas do segmento contábil**. Revista da faculdade de administração e economia, v.3, n. 2, 2012.

TONELLI, Maria José. PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. FONSECA, Priscila da Costa. Doces práticas para matar: **Como profissionais de recursos humanos e demissores descrevem a construção de práticas organizativas em demissão e Downsizing**. 20 de setembro de 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. Ed - Porto Alegre, Bookman, 2010.

<http://www.simecs.com.br/> acessado em: 19 de abril de 2016.

<http://www.ibge.gov.br/home/> acessado em: 10 de abril de 2016.