

CHAMADA UNIVERSAL - MCTI/CNPQ N ° 01/2016

**PROPOSTA DE
PESQUISA**

**MOVIMENTAÇÕES E RECONFIGURAÇÕES DIANTE DO FECHAMENTO DE
FÁBRICAS MULTINACIONAIS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: O OLHAR
DOS ATORES ACERCA DAS DEMISSÕES EM MASSA E SEUS IMPACTOS EM
CONTEXTO DE CRISE**

Porto Alegre, fevereiro de 2016.

Sumário

1. Quadro-Síntese da Proposta de Pesquisa.....	3
2. Qualificação do Problema	4
2.1. Perda do Emprego e Implicações Psicossociais para os trabalhadores.....	8
2.2. Relações de Trabalho	14
2.3. Gestão de Pessoas em situação de Crise.....	19
2.4. Lideranças de organizações em crise: sujeitos e objetos das demissões em massa	21
3. Objetivos e Metas	24
3.1. Objetivo Geral	24
3.2. Objetivos Específicos da Pesquisa.....	24
3.3. Metas e Indicadores de Acompanhamento	25
4. Metodologia a ser empregada.....	25
5. Principais contribuições Científicas e de Inovação da Proposta.....	27
6. Orçamento Detalhado	29
7. Cronograma de Atividades	30
8. Identificação dos Participantes do Projeto.....	30
9. Solicitação de Bolsas.....	33
9.1. Atribuições do bolsista de Iniciação Científica	33
9.2. Atribuições do bolsista de Apoio Técnico.....	33
10. Referências	34

1. Quadro-Síntese da Proposta de Pesquisa

Pesquisadora Coordenadora	Prof. Dra. Elaine Diego Antunes (EA/UFRGS)
Membros da Equipe	Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer (PPGA/EA/UFRGS) Profa. Dra. Silvia Generali da Costa (PPGA/EA/UFRGS) Profa. Dra. Andrea Oltramari (PPGA/EA/UFRGS) Doutorando Lucas Casagrande (PPGA/EA/UFRGS) Mestranda Carla Bianchini (PPGA/EA/UFRGS)
Título da Proposta	Movimentações e Reconfigurações diante do fechamento de fábricas multinacionais no estado do Rio Grande do Sul: o olhar dos atores acerca das demissões em massa e seus impactos em contexto de crise
Área	Ciências Sociais Aplicadas – Administração
Palavras-Chave	Demissões em Massa Fechamento de Fábrica Desemprego Crise Relações de Trabalho Sindicato Gestão de Pessoas Liderança na Crise
Objetivo	Compreender as implicações psicossociais, econômico-financeiros e políticos sob a perspectiva dos trabalhadores, representantes sindicais e patronais, profissionais da área de gestão de Pessoas e líderes de empresas multinacionais no Rio Grande do Sul em situação de fechamento de unidades fabris, com foco na questão do processo demissionário e do desemprego.
Período de Execução	Início: Agosto de 2016 Término: Julho de 2019 Duração de 36 meses
Instituição	Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul Rua Washington Luis, 855, sala 422 CEP 90010-460 Centro – Porto Alegre – RS
Infraestrutura disponibilizada pela Instituição	• Salas de Trabalho, computadores de mesa, internet, telefone, impressoras e <i>scanner</i>; • Software de escritório e estatístico; • Biblioteca física e virtual com acesso a portais de periódicos. • 1 Câmera FHD 1080 30p • 1 Microfone de lapela
Dados para contato	Telefone Coordenadora: (51) 3308.3284 Telefone Móvel Coordenadora: (51) 8181.0412 Email Coordenadora: elaine.antunes@ufrgs.br Telefone Secretaria: (51) 3308.3435

2. Qualificação do Problema

Dado a atual crise econômica que assola o país e as consequentes demissões em massa que ocorrem, torna-se necessário um olhar qualificado para as consequências individuais e sociais do desemprego gerado. O fechamento de fábricas tem se expandido progressivamente e isso gera um efeito cascata na economia local, afetando também fornecedores e clientes, de forma a aprofundar os efeitos da crise. Assim, faz-se necessário investigações e reflexões analíticas frente ao contexto de crise, demissões e desemprego, compreendendo as movimentações e reconfigurações que passam a se estabelecer, sob o ponto dos trabalhadores, representantes sindicais, profissionais de Gestão de Pessoas e líderes empresariais.

Conforme Harvey (2005), o estado moderno capitalista fez uma transição entre o estado administrativo (no século XX) para uma governança empreendedora na atualidade. Este segundo atua de forma semelhante a uma empresa – não só no sentido de sua administração interna estatal, tal como no gerencialismo ou na nova administração pública, mas, para além, de forma a competir entre diversos entes públicos. Assim, cada município, estado e país competem entre si. Cada qual quer ser mais atrativo ao empresariado com vistas a menor desemprego e maior arrecadação. Tal competição se dá, usualmente, alicerçada em uma tríplice hélice, onde empresariado, organizações sem fins lucrativos (tais como a própria Universidade) e o Estado se associam.

A competição entre diversos entes públicos gera uma situação paradoxal na qual o Estado vencedor é aquele que se torna praticamente inexistente, fruto de um movimento histórico neoliberal. Para que se seja o mais competitivo possível, é necessário que os impostos diminuam a níveis de competição mundial. Tal diminuição nos impostos e encargos faz com que a própria força do Estado seja diminuta, impossibilitando-o de competir em outros quesitos necessários ao capitalismo, como infraestrutura para logística e em educação para os trabalhadores das próprias empresas que se pretende atrair o investimento.

Um fenômeno que pode ser observado também, neste sentido, é de que cada vez mais municípios e estados brasileiros se aventuram em projetos como parques tecnológicos, centros empresariais, pólos de inovação, etc. Muitas

vezes trata-se de um empreendimento de risco: constrói-se prédios, rodovias, estrutura de saneamento, iluminação e dados para só após isso se descobrir que as empresas que se pretendia atrair não pretendem vir. Com frequência, centros que foram projetados para serem de produção de excelência e de alto valor agregado se tornam condomínios empresariais comuns subsidiados pelo Estado. O risco, para o autor, assim, é cada vez mais assumido pelo Estado, tornado um custo comum.

Este estado formado por uma governança empreendedora torna as empresas mais voláteis – onde muitas vezes não são mais consideradas parte da comunidade. Cada vez mais elas estão em um processo constante de busca do Estado (municípios, estados e países) que ofereçam mais incentivos, melhor logística, melhores parcerias, melhor localização, menos impostos e uma mão-de-obra de melhor relação custo/benefício. O treinamento da mão-de-obra, assim, é um encargo do Estado, mas espera-se um baixo custo salarial.

Aliado a esta concorrência pelo melhor estado para a produção, há o declínio da indústria brasileira. Segundo Gerbelli e Papp (2015), o setor industrial volta aos níveis de 2009, devido à desaceleração da economia mundial, somadas a queda do investimento e perda de competitividade. A queda da participação da indústria de transformação no Produto Interno Bruto (PIB) evidencia ainda o declínio da indústria de transformação no país (GERBELLI, PAPP, 2015). Em 2010, esta fatia representava 15% do PIB, em 2015, estima-se este uma participação de 10,6%.

Dados atualizados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)¹, mostram que no ano de 2015 foram fechados mais de 608 mil postos formais só na indústria de transformação, sendo o pior resultado desde que o Caged começou a medição, em 2003. Só na região metropolitana de Porto Alegre foram mais de 20 mil vagas, sendo 11% destas vagas do ramo da indústria metalúrgica.

O fenômeno de fechamento de unidades fabris é difícil de ser mensurado seja no mundo seja no Brasil. Em nosso país e, em particular, no Estado do Rio Grande do Sul, contatam-se a cada dia notícias anunciando o encerramento de

1

<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>

unidades fabris. Notícias estas que têm grande impacto na vida do trabalhador, pois podem vir a representar situação de perda de emprego. E a perda de emprego, além do impacto econômico, vem a representar uma série de prejuízos para o trabalhador.

A seguir, serão apresentadas alguns fechamentos de multinacionais no estado do Rio Grande do Sul que poderão ou já estão sendo utilizados² para estudo sobre as demissões em massa em contextos de crises, anunciados na mídia a partir de Novembro de 2015.

O grupo americano Navistar, detentor das marcas MWM (motores) e International (Caminhões), fechará suas portas na unidade de Canoas até o final de março de 2016³, demitindo mais e 600 funcionários, após sucessivos programas de demissões voluntárias e redução de jornada, férias coletivas, licenças remuneradas, nos últimos anos. O fechamento desta unidade que está presente em Canoas há mais de 50 anos se dará, segundo comunicado oficial da empresa divulgado através da imprensa, devido ao rompimento de contrato com montadora GM, e forte retração no mercado de caminhões. O comunicado para os trabalhadores ocorreu em junho de 2015, e para imprensa, em novembro de 2015.

A empresa Robertshaw, situada em Caxias há mais de 50 anos, também anunciou publicamente o encerramento de suas atividades. Os empregados, ao retornarem de férias coletivas, se depararam com portões da empresa fechados. Segundo a empresa, a decisão é irreversível e foi tomada em âmbito mundial⁴. A unidade será transferida para Manaus, devido a benefícios fiscais recebidos pelo estado do Amazonas. O Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 4ª região⁵ suspendeu as demissões até estabelecimento de negociações coletivas, pedido apresentado pelo Sindicato dos Metalúrgicos da região. A demissão impactará em mais de 400 trabalhadores.

Não é só o polo metal-mecânico que está sendo afetado pela crise. A fumageira Souza Cruz, anunciou que o fechamento de sua unidade fabril de

² O fechamento da unidade fabril da empresa Navistar já está sendo objeto de estudo de uma dissertação de mestrado em andamento desde janeiro de 2016.

³ <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/11/empresa-confirma-fechamento-de-fabrica-em-canoas-e-sindicato-estima-600-demissoes-4899900.html>

⁴ <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/geral/cidades/noticia/2016/01/robertshaw-fechara-unidade-de-caxias-e-demitira-400-trabalhadores-4962179.html>

⁵ <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2016/02/trt-suspende-demissoes-da-robertshaw-de-caxias-do-sul-4975645.html>

Cachoeirinha, inaugurada em 2007, ocorrerá em abril de 2016. A empresa justifica que o encerramento de suas atividades se dá por causa do aumento excessivo de impostos e contrabando, após sucessivas tentativas de negociação com o poder público. Nesta unidade, a previsão de demissão é de 190 funcionários, e realocação de outros 50.

A empresa Manitowoc Company, multinacional do setor de guindastes, anunciou em fevereiro de 2016⁶ a suspensão da produção na unidade de Passo Fundo, demitindo em torno de 90 funcionários. A empresa, que atuava desde 2012 na região, justifica sua saída da região por tempo indeterminado por causa da queda de demanda, entre fatores políticos, sociais e econômicos.

O cancelamento de contrato foi o principal motivo para a empresa General Electric (GE) fechar a unidade de produção de torres eólicas em Canoas⁷. A empresa que recentemente havia anunciado aquisição dos negócios de energia do Grupo Alstom em todo o mundo, demitirá em torno de 80 funcionários.

Frente a este cenário, a questão norteadora deste projeto de pesquisa é: **Como os diferentes atores de empresas multinacionais do Rio Grande do Sul estão vivenciando o fechamento de unidades fabris e suas implicações?**

Para responder esta questão, propõe-se o seguinte objetivo geral: Compreender as implicações psicossociais, econômico-financeiros e políticos sob a perspectiva dos trabalhadores, representantes sindicais e patronais, profissionais da área de gestão de Pessoas e líderes de empresas multinacionais no Rio Grande do Sul em situação de fechamento de unidades fabris, com foco na questão do processo demissionário e do desemprego.

A seguir passa-se a apresentar o embasamento teórico preliminar dos objetivos específicos a serem pesquisados, quais sejam: (1) Perda de Emprego e as implicações psicossociais para os trabalhadores, (2) Relações de Trabalho, (3) Gestão de Pessoas em situação de Crise e (4) Lideranças de organizações em crise: sujeitos e objetos das demissões em massa.

⁶ <http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/Economia/2016/1/576840/Manitowoc-suspende-operacoes-da-fabrica-em-Passo-Fundo>

⁷ http://www.jornalnh.com.br/_conteudo/2016/02/noticias/regiao/279443-general-eletric-anuncia-fechamento-de-fabrica-em-canoas.html

2.1. Perda do Emprego e Implicações Psicossociais para os trabalhadores

Com o intuito de explorar as implicações sociais perda de emprego, partiremos das pesquisas de Caldas (1999, 1999A, 2000) que buscaram entender os efeitos da demissão na organização, efeitos nos remanescentes e efeitos no indivíduo. A seguir, será explorado os efeitos da demissão no indivíduo. O autor divide em oito categorias, mas ressalta que esta divisão é meramente analítica, visto que estes efeitos nunca se apresentam isolados. Os efeitos podem ser de natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social. O autor ainda ressalta que as demissões são percebidas de maneiras distintas pelas organizações, remanescentes e indivíduos, por isso apresenta uma série de moderadores que podem mediar, atenuando ou agravando todas essas relações e efeitos percebidos.

Caldas (1999a) também busca explorar *insights* sobre a experiência subjetiva do indivíduo, em tentativa de contraposição a literatura positiva e determinística da época, discutindo as imagens metafóricas atreladas ao significado do emprego para o indivíduo, nas suas dimensões psicológicas e psicossociais. Parte do argumento de que o efeito da perda de emprego está especialmente ligado ao “significado que cada indivíduo atribuía ao emprego que perdeu” (p. 256), sendo este significado função das vivências pessoais (dentro e fora da organização) de cada um.

Dentro da dimensão psicológica, Caldas (1999a) explora três tipos de metáforas: “Emprego como contrato”, onde a demissão é percebida como um divórcio, ou a quebra de um contrato implícito ou psicológico, e gera uma quebra na lealdade na relação entre as partes do contrato (organização e indivíduo). “Emprego como família”, onde a demissão é vista como abandono, e a relação com organização pode ser vista como “bom pai” ou “boa mãe”. Em troca de lealdade, indivíduo espera que pai/mãe simbólico proteja e nutra. Para Pagès et. al (1987 apud Caldas, 1999a), “a organização é vista como fonte de amor, afeto e proteção”, mas também pelo medo de perda desta relação, fazendo com que a demissão, nestes casos, seja extremamente traumática, significando a perda da referência familiar e “expulsão simbólica” (p. 262) da figura protetora.

Outra forma metafórica relatada por Caldas (1999a) em seu ensaio dentro da dimensão psicológica, é a de “emprego como identidade”, onde a demissão

é vista como vácuo ou vazio, e pesquisados relatam que a perda de emprego podem ser comparados a um sentimento de “mutilação” ou “dissolução”. Esta metáfora se justifica com o fato da centralidade do trabalho no mundo atual. Quando perguntamos quem é fulano, “a resposta mais esperada contém tanto um papel quanto uma organização como referências: ‘ele é um engenheiro da Petrobrás’, ‘ela era uma vendedora da Mesba’” (p. 264). Outra metáfora citada pelo autor, mas pouco explorada, é a de “emprego como vício e vida”, onde a demissão como dor e morte, onde o “emprego é ao mesmo tempo um vício e um fardo” (p. 266).

Outra dimensão analisada neste ensaio (Caldas, 1999a) é a dimensão psicossocial, onde a identidade não é definida unicamente pelos fatores psicológicos, mas também pela relação com o social. (papéis sociais que desempenham). “Emprego como imagem”, onde a demissão é vista como estigma, como uma ameaça a sua imagem externa, a perda de seu status social.

Para explorar mais profundamente as implicações psicossociais da perda de emprego para o indivíduo, parte-se da discussão da importância do trabalho para os indivíduos.

O trabalho, segundo Ribeiro (2007), confere ao indivíduo uma vida dotada de sentido, uma vez que possibilita a extração de recursos naturais e sua transformação, transformando a si próprio e conferindo reconhecimento no mundo externo a si, ao indivíduo.

A impossibilidade de constituir trabalho enquanto obra, ou seja, “reconstrução contínua do mundo e de si” (RIBEIRO, 2007, p. 76) pode acarretar uma situação de vulnerabilidade social e em uma vida sem sentido (CASTEL, 1998 apud RIBEIRO, 2007). O desemprego, neste contexto, pode ser um fenômeno temporário; ou uma escolha voluntária; ou resultante de um desemprego estrutural fruto da necessidade capitalista da manutenção de um exército produtivo de reserva. (RIBEIRO, 2009a). Neste último caso (a impossibilidade de trabalhar), há de se considerar importantes implicações psicossociais, evidenciando a continuidade da centralidade do trabalho. Constata-se, portanto, um cenário antagônico: por um lado, o “trabalho ainda é central como modelo de sociabilidade e de construção identitária” (p. 80) e, por outro, o mesmo projeto de constituição social e identitária se fragiliza em decorrência dos processos capitalistas, tais como a reestruturação produtiva e a

flexibilização (RIBEIRO, 2007).

Para Ribeiro (2009), os principais impactos do desemprego são o isolamento e falta de reconhecimento social, a culpabilização e a fragmentação da identidade. O autor afirma que normalmente a demissão se trata de uma transição não planejada na carreira, e por consequência, gera uma série de reações. Ribeiro chama este momento na carreira de ruptura biográfica (2007).

Quando o trabalhador se recoloca rapidamente no mercado de trabalho, os efeitos mais nocivos tendem a não emergir no indivíduo, mas este tem o receio de passar por outro momento de demissão novamente, o que pode causar uma mudança na carreira ou no planejamento da sua vida pessoal, há a possibilidade de uma nova demissão se tornar mais real, o que pode levar a uma reflexão e replanejamento do projeto de vida, negação do acontecido, e a convivência com medo de ser demitido a qualquer momento.

Se a situação de desemprego for prolongada, Ribeiro (2007; 2009) menciona possibilidade de dois ciclos de reações diferentes em quatro etapas, que é bastante influenciada pela postura do trabalhador demitido. Na primeira alternativa, baseada no estudo clássico de Marie Jahoda (1982, apud RIBEIRO, 2007; 2009) e Edith Seligmann-Silva (apud RIBEIRO, 2009), onde pode-se manifestar a Síndrome do Desemprego de Longa Duração, as fases são: 1) choque (negação do ocorrido/ culpabilização/ sentimento de traição); 2) Transição e confusão (raiva de si e do contexto, vergonha, incerteza em relação ao futuro, busca por emprego sem critérios estabelecidos); 3) Adaptação patológica (onde é possível perceber afastamento social e apatia); 4) Resignação (perda da esperança de conseguir trabalhar novamente). O segundo ciclo possível, segundo Ribeiro (baseado em Nancy Schlössberg), as etapas são: 1) Choque; 2) Transição e Confusão; 3) Autoavaliação de sua carreira; e (4) Elaboração de estratégias para voltar a estar empregado.

Na primeira alternativa se nota um trauma profundo ao indivíduo, notando-se uma trajetória patológica, ao passo que na segunda, há um reestabelecimento psicologicamente saudável. Conforme Seligmann-Silva (2015), a precarização social anda lado a lado com a doença psicológica do trabalhador demitido, resignado e voltado a precarização de seu trabalho. A autora aponta um desgaste mental dos trabalhadores frente a um cenário de constante incerteza trabalhista. Como atenuante, o seguro-desemprego ainda atua como um colchão

amortecedor, provido pelos resquícios do *welfare state*.

Ribeiro (2013) discute como o trabalho precarizado gera um sistema que induz a loucura psicopatológica no trabalhador. No entanto, paradoxalmente, o autor aponta que o trabalho pode ser utilizado como uma espécie de tratamento a certas psicopatologias, o que reforça que o trabalhador nem sempre é uma vítima, mas também pode ser um beneficiário de um sistema que, embora falho, possibilita emancipações.

Em outra obra, Ribeiro (2007), demonstra como o desemprego ou a precarização do emprego pode gerar uma ruptura biográfica. Esta ruptura ocorre porque o trabalhador possui tal nível de identificação com sua atividade laboral que a perda dela ocasiona um desencontro identitário, uma desfiliação das significações existentes em seu mundo. Tal ruptura biográfica ocasiona rupturas nas trajetórias de vida e necessidades de reestruturação constante de laços sociais. Tal autor (2009a) propõe micropolíticas públicas para lidar com essa ruptura biográfica, por meio de equipes multidisciplinares que incluem distintas áreas de conhecimento, dentre outros, bem como políticas públicas de combate ao desemprego.

Demazière (2008) reforça que o desemprego não é só uma questão meramente sócio-econômica, mas também uma privação de garantias uma vez outorgadas tacitamente pela organização ao trabalhador em troca de seu esforço. Tais garantias tácitas outorgadas entre as partes em uma relação de trabalho podem ser chamadas de contrato psicológico. Segundo Schein (1980; apud BEYDA, 2008), diversos fatores motivadores influenciam o trabalhador sem estarem formalizados. Tais fatores compõem um conjunto de expectativas não escritas, que se constituem no contrato psicológico. Assim, o desemprego abrupto pode ser encarado como um rompimento do contrato psicológico entre empresa e trabalhador.

Neste sentido, frisa-se que a questão do desemprego não é só uma questão de lamento sobre uma tragédia inexorável, mas de uma reflexão, também, sobre como se dá o processo de desligamento. Como Freitas (2006) salienta, as demissões no plural nos países centrais geralmente ocorrem após se esgotarem as opções, tais como demissões voluntárias, remanejamentos, requalificações, antecipações de aposentadorias, transferências de plantas, etc. No entanto, no Brasil, houve uma importação do *downsizing* como solução

mágica para os problemas produtivos das empresas: enxuga-se rapidamente. A este comportamento popularizado no Brasil a autora chama de cínico e mercenário, possibilitado por um Estado pouco atuante e um sindicato frágil.

Neste sentido, a preocupação da autora é como lidar com as demissões de uma forma mais responsável, de retomar a discussão ética em um campo onde isso parece quase impossível. Mas a ética que a autora se reporta não diz respeito àquela das propagandas de responsabilidade social, ambiental e corporativa. Estas éticas, ela afirma, nada mais são do que ferramentas do marketing e só existirão enquanto forem lucrativas. Tal pensamento é convergente com o de Guerreiro Ramos (1981), o qual denunciava que as ditas responsabilidades corporativas nada mais eram do que uma instrumentalização daquilo que só poderia ser típico de uma racionalidade substantiva: o conceito de responsabilidade diz respeito a razão intrínseca humana, e não a um cálculo utilitário. No momento em que se importa tal conceito para as organizações, se coloca o termo em um lugar errado (*misplacement* de conceitos), fazendo crer que organizações podem possuir propriedades tipicamente humanas – o que pode ser uma estratégia do marketing, mas nada mais. Por isso, Freitas (2006) advoga que a ética corporativa só pode encontrar lugar enquanto houver controle externo, enquanto a sociedade fiscalizar as ações das empresas.

Assim, o que se pode esperar das empresas não é que não demitam, mas que façam isso somente em circunstâncias onde as opções foram esgotadas e da forma mais ética, com aviso prévio ao fato e atenuando as circunstâncias dentro das possibilidades. Durante o *boom* de demissões em massa da década de 90, Freitas (1999) afirma que muitas dessas demissões foram feitas por e-mail, telefone, ao fim das férias, etc, em atos covardes. Não só um destino terrível aguardava o trabalhador, como também o destino era executado da forma mais anti-ética possível.

Caldas (2000) sugere que existem práticas que as empresas podem se utilizar para amenizar o estresse psicológico o qual o trabalhador demitido enfrenta – e que também aumenta as chances de reemprego, uma vez que este trabalhador estará mentalmente sã para a extenuante procura por um novo emprego. Tais práticas passariam por um processo criterioso de planejamento das demissões. De fato, como Netto et al (2001) apontam, muitos dos processos de demissão são inevitáveis, mas sua condução pode transformar um processo

catastrófico em um processo indolor ou vice-versa. É importante, para os autores, uma grande transparência por parte da organização, tornando o processo previsível para os trabalhadores.

Tolfo (2007) estudou a reestruturação em duas grandes companhias estaduais que foram privatizadas, percebendo analisando efeitos da crise política nos indivíduos. Assim como Caldas (1998, 1999, 1999a), identificou que trabalhadores sofriam de ansiedade durante o processo de enxugamentos, pressionados pela tensão de seu nome estar presente em uma das listas, gerando clima de insegurança e tensão generalizado. Este clima de terror acaba estimulando a competitividade e individualismo, prejudicando as relações entre colegas e chefias, causando sofrimento. Esta compreensão está de acordo com a tese de Sennett (2000), onde o enfraquecimento dos laços sociais vem a ser um dos elementos da corrosão do caráter do indivíduo, impedindo que o trabalhador possa criar narrativas coerentes de vida.

Tolfo (2007) verificou que muitos trabalhadores entendiam que não havia possibilidade de se opor as reestruturações, aliado ao discurso de o movimento fazia parte de um contexto mundial de implantação de reformas neoliberais. Ou seja, não houve qualquer tipo de resistência. Muitos destes trabalhadores entrevistados por Tolfo (2007), seguiam sem entender as razões de sua demissão, e de tantos outros, e tinham dificuldades de aceitar sua demissão.

Outros fatores citados por Tolfo e Coutinho (2007) são a conduta muito questionada das chefias neste momentos de reestruturação, a falta de clareza nos critérios utilizados para escolher quem sai e quem fica, a forma como a comunicação sobre a demissão foi feita, sofrimento psíquico causado, o sentimento de nulidade e vazio, perda de remuneração e dos benefícios oferecidos, deterioração do clima organizacional, entre outros. Enquanto uns relatam “pânico total”, Outros retratam processo de maneira mais tranquila, evidenciando que o sentido/ significado do trabalho para cada indivíduo é influenciado pela sua subjetividade. Esta questão também é relatada por Caldas (1999) demonstra, enquanto alguns trabalhadores tem o emprego como questão central das suas vidas, outros encaram como algo periférico e, por vezes, quase irrelevante.

Em consonância com Caldas (1999a), devemos olhar para a discussão sobre a perda de emprego para o indivíduo com o cuidado para não enxergar o

trabalhador como vítima das organizações e desta situação. Por isso, objetivamos compreender o sentido significado do trabalho para estes trabalhadores, pois “enquanto para alguns indivíduos o emprego é uma dimensão centra de suas vidas, em outros simplesmente não o é” (p. 259).

2.2. Relações de Trabalho

Em meio a uma acentuada competição, entre os trabalhadores, por empregos, e a revolução tecnológica, dentre outras manifestações do capital, cresce o trabalho desregulamentado e instável. O trabalho passa a ser feito não somente nas fábricas, mas em domicílio e através da subcontratação. Outras modalidades de contrato de trabalho passam a existir, tais como o trabalho parcial, por horas, terceirizado, ampliando-se as possibilidades de trabalho e também da precarização do mesmo. Dedecca (1998) ainda aponta para o crescimento acelerado do trabalho por conta própria. Essas ‘novas’ configurações foram ganhando espaços regionais e nacionais a ponto de serem ampliadas para toda uma cadeia produtiva (ANTUNES, 2005; ARAÚJO et al, 2001), gerando sua desintegração (fusões, aquisições, internacionalização de empresas) e uma pulverização de várias formas de trabalho ao longo dessa trama (POCHMANN, 1998; POCHMANN, BARRETO E MENDONÇA, 1998). Castells (1999) denomina essa nova forma organizacional como empresa em rede. Os trabalhadores, por sua vez, nunca foram tão vulneráveis a essas empresas, contratados em uma rede flexível cujo paradeiro é desconhecido na própria rede (CASTELLS, 1999).

Em qualquer uma das novas configurações empreendida pelas empresas haverá a reorganização do trabalho e, por consequência, novas formas de flexibilização do processo produtivo. Boyer e Freyssenet (2001) apontam várias possibilidades de (re)organização da produção, considerando em seu estudo a indústria automobilística, tais como a diversificação da produção e a flexibilização do processo produtivo; a estratégia de volume e produção em massa como no modelo fordista; a estratégia de qualidade e a estratégia de redução permanente de custos a volume constante. Essas novas configurações produtivas e organizacionais são bastante semelhantes no que tange à capacidade de se organizar em função das demandas do mercado e da

economia. Todas têm em sua proposta a redução de custos que, em nome da produtividade, recaem sobre os trabalhadores. Os trabalhadores por sua vez, perderam proteção institucional e ficaram cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação e de um mercado em mudança constante (CASTELLS, 1999; HOLZMANN, 2014).

Toledo e Hernandez (2000) também relatam que nos países de terceiro mundo há o que se chama de “falso trabalho autônomo” referindo-se àqueles trabalhadores que prestam serviços a empresas como ‘pessoas jurídicas’ mas que, na verdade, nessa relação de trabalho há todas as características de vínculo empregatício – a começar pelas normas e regras instituídas pela empresa e que também devem ser seguidas por tais trabalhadores. Não obstante, seus salários também são fixados pela empresa contratante, diferentemente do trabalho autônomo. Lamentavelmente, pela falsa impressão de maior liberdade, esses trabalhadores também são chamados de empreendedores pelas empresas que os contratam, tendo quase um sentimento de parceria com seus patrões. Afora isso, suas vidas são invadidas pelo trabalho, não tendo mais distinção entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, pois, ao serem patrões de si mesmos, o local de trabalho não se resume ao espaço da fábrica. Corroborando esta afirmação, o estudo de Beyda e Casado (2011) demonstra que a sobrecarga de trabalho é inerente a vida de empreendedores, pois usufruem de uma estrutura menor para realizarem seu trabalho e sofrem pressões mais frequentes. Bem como, o estudo verificou que o atual sentimento de serem descartáveis pelas organizações, leva muitos trabalhadores a procurarem o empreendedorismo como fonte de renda.

No entendimento de Fischer (1992), boa parte dessas relações de trabalho é apoiada pela área de recursos humanos que é, na verdade, responsável por colocar em prática tais diretrizes. As políticas de recursos humanos das empresas são, em geral, destinadas ao controle do trabalhador, atuando como órgão disciplinador a favor da produtividade. Um dos instrumentos de controle do trabalhador alicerçado pelas políticas de recursos humanos é o PLR (Programa de Participação nos Lucros e nos Resultados) que, aliado às estratégias de comprometimento, faz com que o trabalhador, ao comprometer-se com a empresa não reivindica seus direitos e também se distancia do seu sindicato de representação. Não obstante, como referem Abramides e Cabral

(2003) o “sindicato-casa” é incentivado, na condição de organização “cooptadora”, que busca em seus colaboradores toda a devoção para seu local de trabalho, exigindo dele dedicação exclusiva, considerando a empresa quase como sua ‘casa’.

Um meio de evitar ou pelo menos atenuar a situação de perda dos direitos adquiridos pelos trabalhadores ao longo de muitos anos, é por via da negociação coletiva. É a instância do grupo que pode dar segurança ao indivíduo. Para Castel (2005, p. 40), o direito do trabalho e a proteção social são sistemas de regulação coletiva, “direitos definidos em função da pertença e conjuntos muitas vezes adquiridos em consequência de lutas e de conflitos”. A conquista do contrato coletivo de trabalho, muitas vezes garantida através da intervenção estatal, foi condição essencial para a melhoria dos padrões de vida das massas (OLIVEIRA, 1994).

Chama-se a atenção que nos países avançados há um processo de crescente regulação institucional do funcionamento da economia capitalista, enfraquecendo os sindicatos e reduzindo a proporção de trabalhadores protegidos por contratos coletivos. O Estado por sua vez, também passa a perder o controle e o poder perante a liberalização da economia (OLIVEIRA, 1994; ARBIX, 1997; LOGUÉRCIO, 1998), deixando ao sabor das empresas as principais definições da reestruturação industrial e das mudanças nas relações trabalhistas.

Para Pochmann (1998), o Estado, ao procurar descomprometer-se de várias funções de natureza econômica, deixa de dar respostas às tensões de ordem empresarial. Desse modo, observa-se o rompimento das cadeias produtivas, fazendo com que muitas empresas tenham que ser fechadas, outras adquiridas por multinacionais e outras de reduzir seu tamanho, e assim, tendo que demitir vários trabalhadores. Afora isso, as transformações no nível micro da empresa, como resultado da introdução de novas tecnologias, resultam em terceirização, adoção de novos programas de gestão da produção e da mão-de-obra, externalização do processo produtivo, diminuindo com isso, anos de conquistas dos trabalhadores. Por sua vez, os sindicatos também passam a atuar na defensiva, em razão da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou precarizados vinculados à economia informal) e da fácil substituição da força de trabalho que, na medida de seu desgaste, pode ser

trocada como qualquer outro componente do processo produtivo. A mão-de-obra também passa a ser mais barata e menos organizada, perdendo poder de negociação (ABRAMIDES E CABRAL, 2003; CASTELLS, 1999).

Corroborando para estes argumentos, Ferraz et al (2015) afirmam que processos de precarização do trabalho, como a terceirização, promovem a fragmentação das relações de trabalho, diminuem a solidariedade coletiva dos trabalhadores, o que enfraquece a representação sindical, uma vez que os trabalhadores se separam e se organizam em categorias separadas, constituindo mais obstáculos para que o coletivo se constitua. Além disso, segundo Coelho et al (2015) as alterações decorrentes das novas tecnologias de produção, fez o capital constituir um novo sujeito para o trabalho, este foi forjado pelos novos vínculos utilizados pelas empresas e pelas reformas curriculares nas universidades, mudanças que contribuíram para a individualização do trabalhador, transformando-o em colaborador. Neste cenário o movimento sindical passou de um momento de confrontação, típico da década de 1980, para um período de cooperação e negociação. Então, diante de uma diminuição sensível do poder sindical, têm-se todos os ingredientes de uma receita explosiva (ARBIX, 1997, p. 486): “questionamento de direitos; maior precarização do mercado de trabalho; flexibilização de acordo com as necessidades da empresa; pulverização dos sindicatos”.

Todo esse panorama descrito contribui para acelerar as discussões sobre a centralidade do trabalho ou sua perda. Toledo e Hernandez (2000), em uma de suas teses sobre a perda da centralidade do trabalho, mencionam que o fim do trabalho pode ser entendido, em termos sociológicos, como o fim da centralidade do trabalho no conjunto das relações sociais, em particular nas identidades coletivas. Trata-se, referem os autores, sobre a fragmentação dos mundos da vida.

Apesar de tudo isso, é inimaginável pensar que o trabalho não continue a ser um eixo principal nas nossas sociedades, como refere Schnapper (1998). O trabalho continua sendo central na vida das pessoas. O trabalho, além de ter grande importância para o desenvolvimento do potencial humano, ocupa ainda posição de destaque na vida da maioria das pessoas, principalmente o trabalho remunerado. A mais desagradável prova disso é o desemprego (KÖNIG, 1994). O maior desalento ainda, é que muitas pessoas nem conseguem ter a esperança

de conseguir um emprego, e, em uma sociedade democrática moderna, na qual a produção e o consumo se tornam centrais na vida coletiva, a sensação de não fazer parte disso é desanimadora. Então, quando se pergunta se trabalhar faz sentido, experimentemos perguntar para aqueles que estão à busca de emprego. Nas palavras de Schnapper (1998, p. 54), “é efetivamente o exercício de uma atividade profissional que dá sentido ao tempo: não ter emprego porque se está desempregado, não é estar em férias ou ter atividades de lazer. O desempregado não se sente no direito de adotar atividades de férias (...) tem que ser um bom desempregado à procura de trabalho”. Afora isso, os assalariados dispensados dificilmente procuram engajar-se coletivamente. A sua revolta nada tem de coletiva ou de organizada. Geralmente permanecem sofrendo as consequências dessa reestruturação sozinhos, individualmente. E muitos, sem alternativas aceitam trabalhos precarizados ou chegam a acreditar que situações de trabalho mais adequadas são um privilégio e não um direito do trabalhador, como demonstra o estudo de Ferraz et al (2015) o qual aponta que muitas vezes para os trabalhadores já está naturalizada a ideia de um trabalho com extensas jornadas e baixos salários.

Acredita-se que trabalhar não é somente para subsistência ou consumo, mas, sobretudo uma fonte de reconhecimento e autonomia. Como salienta Schnapper (1998, p. 19) “é na medida em que o indivíduo é autônomo graças ao seu trabalho que pode, ao mesmo tempo, ser autônomo na sua prática de cidadão”. Nesse sentido, Andrade (2011) aponta para uma discrepância que se dá entre o discurso e a prática das empresas na atualidade em tratar com seus trabalhadores, já que por trás do discurso de uma “empresa humana”, em que o ser humano tem destaque como agente ativo de seu trabalho, engajando-se com maior autonomia e liberdade, há uma prática que torna os “humanos” em “empresas”, ou seja, há uma exigência de que o trabalhador faça uma autogestão do tipo empresarial, responsabilizando-se por sua própria produtividade, ganhos e perdas, e empregabilidade, de forma cada vez mais individualizada, instituindo, assim, “novos dispositivos de poder para gerir o trabalhador como um capital” (ANDRADE, 2011, p. 40). Assim sendo, cabe abordar o papel da Gestão de Pessoas diante do atual contexto de crise e de processos demissionários.

2.3. Gestão de Pessoas em situação de Crise

No atual contexto do mercado de trabalho de crises, fechamento de organizações e demissões crescentes, a questão de demissão torna-se central. Como o processo de demissão é traumático para o demitido e para sua família (CALDAS; WOOD, 1999; TONELLI, PLIOPAS, FONSECA, 2005; TONELLI, 2000), é fundamental que a empresa se utilize de práticas que possam fazer com que esse processo seja conduzido de forma mais humanizada. Tonelli, Pliopas e Fonseca (2005) evidenciam o papel da área de recursos humanos em estudo conduzido com profissionais de recursos humanos e demissores, em casos de downsizing.

Sabe-se que o processo de demissão traz consigo uma série de sentimentos para os que saem ou mesmo para os que conduzem o seu processo, como insegurança, ansiedade, preocupações, angústias, etc. É um processo geralmente desgastante tanto para quem demite quanto para aqueles profissionais que são demitidos. Além disso, é uma prática que pode trazer consequências para a imagem corporativa da empresa, o que traz a preocupação com a sua adequada condução.

Nos casos de enxugamentos ou fechamento de unidades, a área muitas vezes é demandada para conduzir o processo, podendo ser parceira estratégica (ULRICH, 1998; BOXALL e PURCELL, 2003), podendo estar participando de forma mais atuante nas decisões ou sendo mais um executor, um condutor qualificado desse processo (TANURE, EVANS, CANÇADO, 2010), em ações que vão desde o suporte à determinação da estrutura segundo a estratégia da empresa, até a orientação do que deve ser oferecido aos demitidos, como deve ser a comunicação, quais os critérios que serão utilizados para as demissões, passando também pela observação e cumprimento da lei no que diz respeito à demissão de funcionários (TONELLI, PLIOPAS, FONSECA, 2005).

No caso de fechamentos que se propõe estudar, soma-se uma vivência que diz respeito ao fato desses profissionais de GP serem agentes e ao mesmo tempo poderem ser também sujeitos desse processo.

A Gestão de pessoas estratégica é considerada um diferencial para as empresas (ULRICH, 1998; BOXALL e PURCELL, 2003; INYANG, 2010). Inyang (2010), por sua vez, complementa, destacando o potencial que os recursos humanos de uma organização podem oferecer para a vantagem competitiva

sustentável, quando propriamente desenvolvidos, mantidos e utilizados. Neste contexto, cabe à área de Recursos Humanos criar estruturas e sistemas de gestão capazes de atender as demandas dos seus clientes e garantir aos funcionários condições de trabalho e de bem estar. Pressupõe-se, nesse fazer estratégico, uma ação mais contextual, mais integrada a processos, capaz de atender aos resultados, enfocada nas pessoas e na estratégia de negócios como forma de fomentar a competitividade organizacional (LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009) e, nesse sentido, passou a ser demandada nas organizações.

Entretanto, embora amplamente aceita e difundida nos Estados Unidos e em outros países, a abordagem da Administração Estratégica de Pessoas tem sido bastante debatida e criticada (ARMSTRONG, 2000; LEGGE, 2005; GILL, 2007), seja por sua implantação ser mais uma retórica do que uma realidade ou por seu caráter manipulativo, ao fazer uso de retóricas “softs” (baseadas em uma proposta de desenvolvimento mais humanista, com a preocupação em motivar, comunicar e no desenvolvimento das lideranças) para ganhar maior comprometimento dos trabalhadores em realidades caracterizadas na maior parte das vezes pela intensificação do trabalho e insegurança (STOREY, 2001; LEGGE, 2005).

Tonelli, Pliopas e Fonseca (2005) discutem inclusive que a decisão de quantas pessoas demitir e quem deve permanecer na organização pode ser vista como demonstrações de *tough love* e de conciliação entre as perspectivas *hard* e *soft* de recursos humanos, como proposto pela abordagem crítica de Legge (1995).

No Brasil, estudos apontam tanto para a ainda presente busca de uma postura mais estratégica de GP (FISCHER, ALBUQUERQUE, 2009; ESTEVÃO, ROCHA-PINTO, GUIMARÃES, 2015), bem como a dificuldade na sua execução ou mesmo para mais um discurso do que uma prática, discurso esse triunfalista que está presente na mídia de negócios e nos eventos de gestão de pessoas, sem provocar o questionamento de especialistas e profissionais de GP com o estado das coisas e com os rumos deste campo (TANURE, EVANS, CANÇADO, 2010; TANURE, EVANS, PUCIK, 2007; CESAR, BIDU, SAAD, 2007, WOOD Jr, TONELLI, COOK, 2011; dentre outros).

Em consulta a base de dados Spell e Scielo, não foram encontrados trabalhos referentes a encerramento/fechamento de empresas ou demissões e gestão de pessoas, como o aqui proposto. Tem-se em período de produções centrado na reestruturação produtiva dos anos 80/90, com destaque para o trabalho de Freitas (2006) sobre ética nas demissões, e em demissões voluntárias, com destaque os artigos de Generali (2001).

No contexto aqui proposto de estudo, cabe então as seguintes questões secundárias: como nos casos a serem investigados a área de gestão de pessoas se posicionou, conduziu e vivenciou o processo de demissão e fechamento das empresas? Poderia ser considerado um posicionamento estratégico? De que forma foi conduzida essa questão? E mais, como se deu a vivência desses profissionais frente ao processo de demissão e fechamento das empresas?

Em termos de objetivo específico pretende-se analisar o posicionamento da área de GP frente ao fechamento das empresas, identificando o papel assumido, a forma de lidar com o processo e a vivência desses profissionais na condução do processo. A vivência diz respeito ao fato de serem agentes e ao mesmo tempo sujeito desse processo, pois o fechamento e as demissões também os atinge assim como aos outros. Além disso, pressupõe compreender que existe um viver que se dá no cotidiano, permeado por solidariedades, entendimentos práticos, lutas, que vão formando significados que são construídos pelos próprios sujeitos, aspectos que durante um bom tempo foram desvalorizados nos estudos de gestão, que priorizaram aspectos objetivos, racionais, unificadores.

Entende-se que tais dimensões fazem parte de um universo de organizações e são constitutivos da própria gestão, enquanto processo interativo, o que inclui o fazer de gestão de pessoas. É considerar que para se compreender a gestão de pessoas, é preciso uma noção de “subjetividade”, mas não somente como um “eu”, e sim uma intersubjetividade, um “nós” fundamental (DAVEL e VERGARA, 2001, p.47), é ver a gestão não como atributo exclusivo do gestor, mas sim uma construção social, um espaço de significados.

2.4. Lideranças de organizações em crise: sujeitos e objetos das demissões em massa

Com o atual quadro econômico e político brasileiro, resultando em queda no Produto Interno Bruto, aumento dos níveis de desemprego e de inflação, desvalorização do real frente ao dólar e fechamento de postos de trabalho, sobretudo na indústria e no comércio, é perceptível o esforço que as empresas vêm fazendo para se manterem no mercado.

Nos processos de fechamento de organizações, de demissões em massa ou de redirecionamento do portfólio de negócios, as lideranças são duplamente exigidas: ao mesmo tempo em que devem gerenciar as movimentações de pessoas – quer sejam de saída, quer sejam de recolocação, ampliação do escopo do cargo ou transferência – devem agir no sentido de preservar suas próprias carreiras e empregos.

Neste contexto, destaca-se a importância de compreender como as lideranças empresariais e sindicais se posicionam e percebem seu papel como agentes e sujeitos do fechamento de um negócio multinacional no RS. Tal objetivo específico é norteado pelas seguintes questões secundárias: Qual a visão que os líderes têm sobre seu papel nos processos de demissão em massa? Como se configuram os dilemas éticos nos processos de demissão? Os líderes conseguem exercer os papéis gerenciais de *coaching*, gestores de mudanças, administradores de conflitos, comunicadores, entre outros? Como os líderes veem suas relações e responsabilidades com os diferentes atores ao longo do processo?

Para respondê-las, se faz necessária uma revisão teórica preliminar. Em todo o mundo, o ritmo da economia é um dos fatores centrais para o crescimento ou, ao contrário, para o fechamento das empresas. No Brasil, face à crise econômica e política atual, muitas organizações multinacionais estão revendo as vantagens de manter suas operações no país, e algumas estão optando pelo fechamento de unidades ou transferência de parte dos negócios para regiões nas quais haja maior possibilidade de lucro.

As obras voltadas à Gestão de Pessoas afirmam que é papel da empresa tratar o funcionário com a devida consideração pelo seu trabalho e dedicação até o momento do desligamento. Bohlander e Snell (2015, p. 527) consideram que “independentemente das razões para uma dispensa, ela deve ser feita com consideração pessoal pelo trabalhador afetado. Todo esforço deve ser feito para aliviar o trauma criado por uma dispensa”.

A existência de políticas de Gestão de Pessoas e de lideranças preparadas para processos demissionais não implica, necessariamente, que estes processos irão transcorrer sem dificuldades. Nas situações em que há um horizonte de tempo suficiente para que a empresa planeje os desligamentos, e nas ocasiões nas quais estes desligamentos estão atrelados ao plano estratégico da empresa, há maior possibilidade de uma transição menos traumática. Entretanto, nem sempre a possibilidade de antecipação e de planejamento existe.

Pina e Cunha e Rego (2010, p. 21) afirmam que “não basta considerar a mudança como um processo planejado que os gestores podem desenhar, concretizar e implementar. É também necessário acolher a mudança emergente”. Por mudança emergente, entende-se o surgimento de cenários inesperados, por vezes indesejáveis.

O papel de liderança não é nada fácil e nem sempre desejável (COSTA, 2014). As crises e as demissões em massa parecem indicar que esta percepção pode estar certa. Nas demissões, fica evidente o conflito de interesses entre os diversos envolvidos, e a necessidade de buscar atenuar estas diferenças, que é um dos papéis centrais do líder de uma empresa em situação de crise. Neste momento, valores pessoais, grupais e organizacionais se chocam e buscam sua afirmação. Para o líder, ao mesmo tempo colaborador e representante dos interesses da empresa, a situação pode ser bastante difícil se os seus valores pessoais não estiverem bastante claros.

A este respeito, e analisando a teoria da Liderança Transformacional de Burns, Calaça e Viseu (2015, p. 128) afirmam que o conceito central para a compreensão da teoria de liderança de Burns (1978) é o de liderança moral. A partir dessa qualificação, Burns reconhece que valores são necessários na mediação das relações de liderança, e que estes estão sempre em conflito.

É possível afirmar que nenhum gestor está preparado para um processo de demissão em massa e de fechamento dos negócios até que o vivencie. É o momento de teste das habilidades do líder como negociador, planejador, comunicador e de teste de seu equilíbrio emocional. Nem todos os líderes conseguem sucesso nestes papéis em situações-limite, como é o caso de um fechamento de uma grande empresa.

Entretanto, a competência em liderança é passível de ser aprendida e as experiências são fundamentais na concretização deste conhecimento (RAMOS E FREITAS, 2011, p. 161).

Finalmente, destaca-se a importância de desenvolver estudos que venham a identificar as dificuldades das lideranças nos momentos de crise econômica e empresarial, bem como prover subsídios para que as demissões possam ser realizadas por líderes preparados, a partir de padrões éticos e de respeito humano, sem esquecer o apoio ao próprio líder, sujeito e agente das mudanças de grande impacto no fechamento de empresas.

3. Objetivos e Metas

3.1. Objetivo Geral

Compreender as implicações psicossociais, econômico-financeiras e políticas sob a perspectiva dos trabalhadores, representantes sindicais e patronais, profissionais da área de gestão de Pessoas e líderes de empresas multinacionais no Rio Grande do Sul em situação de fechamento de unidades fabris, com foco na questão do processo demissionário e do desemprego.

3.2 Objetivos Específicos da Pesquisa

- Compreender como o trabalhador vivencia o processo de desligamento no fechamento de uma unidade fabril de uma multinacional e as implicações psicossociais, econômico-financeiras e de carreira futura pós-desligamento do vínculo trabalhista;
- Mapear e compreender como as relações de trabalho se reconfiguram frente a nova correlação de forças (Estado, sindicatos e representantes empresariais) num cenário de crise e de desemprego;
- Analisar o posicionamento da área de GP frente ao fechamento das empresas, identificando o papel assumido, a forma de lidar com o processo e a vivência desses profissionais na condução do processo;

- Compreender como as lideranças empresariais e sindicais se posicionam e percebem seu papel como agentes e sujeitos do fechamento de empresas multinacionais no RS.

3.3. Metas e Indicadores de Acompanhamento

Meta	Quantidade
Orientação de Iniciação Científica (dependendo da disponibilidade de bolsas institucionais de iniciação científica)	1
Dissertação de Mestrado Acadêmico defendida	2
Submissão de artigos para eventos	6
Submissão de artigos para periódicos nacionais e internacionais	5
Elaboração de documentário longa metragem	1
Exibição pública do documentário e promoção de debates	3

4. Metodologia a ser empregada

A pesquisa buscará inicialmente constituir um *background* teórico através de levantamento bibliográfico como o intuito de elaborar o estado da arte dos temas pertinentes ao projeto proposto, versando sobre: (1) Fechamento de Fábricas Multinacionais, Demissão e Desemprego sob o olhar do trabalhador, (2) Relações de Trabalho, (3) Gestão de Pessoas e (4) Liderança em contexto de crise. A investigação teórica será feita durante o decorrer dos três anos de estudo (de agosto de 2016 a julho 2019). Já a pesquisa de campo terá início tão logo as informações básicas acerca das empresas a serem estudadas estejam sistematizadas e os contatos de acesso efetuados, bem como a aceitação das

pessoas pesquisadas forem obtidas, provavelmente a partir de em meados do segundo semestre de 2016.

Os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa proposta caracterizam-se por um delineamento exploratório-descritivo Sampieri et al. (1994) de natureza predominantemente qualitativa, apesar de também contar com evidências quantitativas (por exemplo, dados sobre rotatividade e índice de emprego e demissões). A estratégia de pesquisa será a de estudos de casos múltiplos (Yin, 2002) em multinacionais situadas no Estado do Rio Grande do Sul que estejam em processo de fechamentos de unidades fabris e enfrentamento programas de demissão em massa.

A unidade de análise será múltipla por abranger olhares de diferentes atores, sob o mesmo objeto de estudo, neste caso, o fechamento de unidades fabris, com foco na questão do processo demissionário e do desemprego.

A coleta de dados primários ocorrerá, principalmente, através de um roteiro semi-estruturado organizado de acordo com os objetivos específicos e subquestões de cada um dos temas relacionados ao projeto. Ademais, envolverá a realização de tantas entrevistas semi-estruturadas com os atores, quantas forem necessárias, pois o critério de definição dessas será o de saturação teórica. Ou seja, o número de entrevistados será orientado pela questão da singularidade e coletividade dos atores (LAHIRE, 2002), a fim de se atingir o “ponto de saturação”. Será utilizado o Efeito Bola de Neve para mapear os participantes da pesquisa, portanto a seleção dos entrevistados será por conveniência e indicação. A seleção dos participantes a serem investigados é intencional, com vistas a ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 1997). As entrevistas serão gravadas e transcritas e também haverá filmagem de depoimentos dos agentes e sujeitos impactados, visando a realização de um documentário.

A captação das entrevistas se dará por meio do uso de uma câmera profissional (com gravação em FULL HD 1920x1080 AVCHD 30p) de propriedade da Escola de Administração (EATV). Para o áudio, será utilizado um sistema externo, também já existente na instituição da proponente. A gravação dos vídeos se dará em cartões SD, mas como seu custo é alto, se moverá o conteúdo do mesmo entre uma entrevista e outra para um disco rígido externo. Assim, se necessitará de um disco rígido externo de 2 terabytes e de três tripés

de luz alógenas que totalizam 2.000w de luz fluxo contínuo (2x 500w e 1x 1000w). A edição será feita pela mesma instituição, reduzindo os custos do projeto.

Com as entrevistas gravadas em vídeo se objetiva a criação de um documentário longa-metragem. Tal documentário será distribuído sob a licença Creative Commons CC BY-NC 4.0 (CREATIVE, 2006). Dessa forma, o documentário estará disponível a qualquer um que queira exibir publicamente desde que não vise o lucro com a exibição, tais como em salas de aula, salas públicas, internet, televisões comunitárias e estatais.

A pesquisa de campo também fará uso de diários de campo e de observações a serem realizadas pelos pesquisadores. Além dos dados primários, serão utilizados dados secundários, tais como: documentos e informações institucionais das empresas investigadas, matérias divulgadas na mídia impressa e digital, dados estatísticos sobre emprego e desemprego, rotatividade, demissões, crise, dentre outros, e também análise do Programa de Proteção ao Emprego e de processos judiciais e contratos de negociação coletiva com sindicatos patronais e dos trabalhadores nos casos demissão em massa, caso a acessibilidade seja possível.

Tais informações permitirão uma análise com base na técnica da triangulação dos dados obtidos juntos aos atores. As técnicas de análise a serem utilizadas serão análise documental dos dados secundários, análise de conteúdo para os dados primários (no caso, as entrevistas serão tratadas com o software o NVivo) e análise estatística para os dados quantitativos (esses dados serão armazenados no Excel e posteriormente analisados via software SPSS 16.0 para Windows - Microsoft Corporation). Por fim, cabe salientar que a análise de casos múltiplos requer a comparação entre os casos. A comparação procura reter as especificidades dos casos individuais (Yin, 2002).

5. Principais contribuições Científicas e de Inovação da Proposta

Por meio deste projeto pretende-se oferecer contribuições para um melhor entendimento das dinâmicas e problemáticas relativas ao desemprego em massa é possível elaborar políticas públicas mais relevantes e efetivas. A análise

criteriosa dos impactos que o indivíduo desempregado sofre possibilita um melhor diagnóstico das necessidades reais que o desemprego gera, para além das questões meramente financeiras. A pesquisa possibilita um ferramental para o Estado lidar com o trabalhador desempregado, bem como um embasamento para proporcionar uma reinserção no mercado de trabalho. Contribui, assim, para o aperfeiçoamento da rede de proteção social do estado, bem como com seu potencial econômico.

Além disto, se espera formar uma rede de pesquisadores voltada para temas afins, que tem como fio condutor a questão das demissões. Por se tratar de um assunto tabu, este tema também é pouco explorado em pesquisas, principalmente quando se aborda a perspectiva do indivíduo e a sua relação com trabalho e carreira. A intenção deste projeto é consolidar pesquisas neste campo de conhecimento, para que se possa, no futuro, pensar a demissão e o desemprego enquanto fenômeno social e global, que requer políticas públicas específicas.

Além disto, espera-se contribuir com a construção de reflexões teóricas, bem como, ao olhar para os casos e as vivências, contribuir para um olhar para as realidades específicas, com suas ambiguidades, tensões e paradoxos do próprio campo. Propõe-se fugir de prescrições mais comuns a área e dirigir um olhar voltado para o senso crítico.

Como produtos dessas reflexões, além da produção de artigos teórico-empíricos sobre o tema, bem como discussão em eventos qualificados, os subsídios desse estudo poderão servir como temas de capacitação para os quadros de gestão de pessoas, promovendo bases mais consistente oriundas de conteúdos específicos do campo e um entendimento pautado nas dinâmicas organizacionais. Assim fazendo, revelam-se os espaços para negociações, as resistências, as coexistências, enfim, para a complexidade que envolve a gestão de pessoas na inerente tensão entre os conflitos entre contexto, as demandas organizacionais e o próprio viver e fazer dos trabalhadores.

De forma mais ampla, entende-se que essa discussão proposta poderá trazer elementos reflexivos de forma a área de GP poder, frente as crises, reconstruir sua identidade, pautando sua ação por valores humanistas, por uma consciência ampliada da realidade e pela simplicidade, tal como sugerido por Wood Jr, Tonelli, Cook (2011).

Através do documentário, será possível dar maior visibilidade aos resultados da pesquisa e transpor o muro metafórico que existe entre Universidade e sociedade. Torna-se possível, assim, o retorno à comunidade das reflexões acadêmicas e científicas, bem como buscar-se-á promover debates em busca de alternativas para o contexto de crise e desemprego. Também se possibilita voz aos entrevistados, uma vez que estes poderão expressar mais publicamente seus pontos de vista.

6. Orçamento Detalhado

Capital				
Item	Quantidade*	Especificação Mínima*	Valor Total	Justificativa
Material bibliográfico	X	x	R\$ 3.000,00	Aquisição de livros
Computador de Mesa	2	Processador Intel Core i5, 6 GB de ram e 128 GB de SSD	R\$ 6.000,00	Equipamento a ser utilizado para redação, pesquisa, transcrição de entrevistas, registro de dados, armazenamento de informações.
Notebook	1	Mínimo: Processador Intel Core i5, 6 GB de ram e 500 GB de HD.	R\$ 3.200,00	Equipamento a ser utilizado nas viagens de campo para apoiar a coleta e o registro de dados, armazenamento de informações e reuniões com outros grupos de pesquisa.
HD Externo	1	2 TB	R\$ 600,00	A ser utilizado para armazenamento das imagens captadas para o documentário.
Cartões de Memória	1	Micro SD/SDHC 64GB	R\$ 250,00	A ser utilizado para gravação de imagens para o documentário.
	2	Micro SD/SDHC 32GB	R\$ 260,00	A ser utilizado para gravação de áudio das entrevistas.
Gravador de Áudio	1	Modelo Tascam DR-05	R\$ 750,00	A ser utilizado para gravação de entrevistas.
Conjunto para Iluminação	1	x	R\$ 900,00	Inclui tripés, lâmpadas, rebatedor, difusor a serem utilizados na gravação das imagens do documentário.
Microfone Direcional	1		R\$ 500,00	A ser utilizado para captação de áudio para o documentário
Impressora Laser	1		R\$ 650,00	A ser utilizado para impressão do material de trabalho
Total parcial CAPITAL			R\$ 16.110,00	
Custeio				
Item	Quantidade*	Especificação Mínima*	Valor Total	Justificativa
Passagens aéreas	6	x	R\$ 7.200,00	Passagens aéreas para apresentação de trabalhos em congressos e eventos acadêmicos da área.
Diárias nacionais	36	x	R\$ 11.520,00	36 diárias a serem utilizadas para a coleta de dados (12) e participação em eventos da área (24).
Material de consumo	x	x	R\$ 3.000,00	Valor estimado para despesas com material a ser utilizado na pesquisa, como folhas para impressão,

				tonner, pilhas alcalinas para microfone, etc.
Serviços de terceiros (PJ)	x	x	R\$ 4.500,00	Valor estimado para serviços como fotocópias, impressões, revisão e tradução de artigos com resultados da pesquisa.
Combustível	Aprox. 4500 km	x	R\$ 1.500,00	Para custos com combustível a ser utilizado para o deslocamento para coleta de dados.
Total parcial CUSTEIO			R\$ 27.720,00	
TOTAL: R\$ 43.830,00				

* Quando aplicável

7. Cronograma de Atividades

Atividades	Trimestres											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pesquisa Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coleta e tratamento de dados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Análise de Dados		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Construção da estratégia para selecionar entrevistados e planejamento das entrevistas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Realização de entrevistas		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Captação das Imagens para Documentário		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Transcrição das entrevistas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Seleção do bolsista de iniciação científica	Quando houver edital de seleção de bolsista de IC por instituição de fomento ou pela UFRGS											
Orientação de alunos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboração de artigos para eventos e periódicos				X	X	X	X	X	X	X	X	
Edição das imagens para documentário										X	X	
Eventos públicos para compartilhar as informações e sua análise								X			X	X
Elaboração do relatório final para encaminhamento ao CNPq												X

8. Identificação dos Participantes do Projeto

Esta seção mostra a convergência entre a proposta deste projeto em relação ao histórico de vida e de pesquisa da coordenadora e professores envolvidos.

Elaine Di Diego Antunes, coordenadora do projeto, é Graduada em Ciências Sociais – Bacharelado (1989) e Licenciatura (1990) - pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Mestre (1994) e Doutora (2001) em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1994). Sua dissertação de Mestrado intitulada “Atitudes Gerenciais em relação à participação dos trabalhadores na Gestão da Qualidade” foi agraciada com o prêmio de melhor tese de pós-graduação na área de Política e Gestão de Ciência e Tecnológica – CLADEA – Programa IberoAmericano de Ciencia Y Tecnologia para el Desarrollo (1995). Atualmente é professora Associada IV (Regime de Dedicação Exclusiva) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, alocada na Escola de Administração. Foi Chefe do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) em duas gestões e participou de comissões (a exemplo: três gestões no colegiado do DCA, Conselho da Unidade, Comissão de Extensão, Núcleo de Avaliação Institucional e Núcleo de Suporte à Orientação). Também participou de bancas de concursos e foi membro de comissões de Processos Administrativos Disciplinares (PAD). Coordenou o Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade Educação a Distância (574 alunos matriculados), além de haver coordenado várias edições do curso de Especialização em Gestão em Saúde – modalidade presencial. É coordenadora da área de Gestão de Pessoas (Graduação e Pós-graduação) a mais de três gestões dos chefes do DCA, possui experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de internacional de pessoas e metodologia de pesquisa. Na graduação ministra a disciplina de Gestão de Pessoas e na pós-graduação (mestrado e doutorado) oferece a disciplina de Metodologia de Pesquisa. Também orienta alunos e participa de bancas em tais níveis. Ademais, participa do **Grupo de Pesquisa: GINEIT** – Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho. Suas principais áreas de interesse em pesquisa: Demissões, Gestão Estratégica de Pessoas em épocas de crise/reestruturação/reconfigurações e movimentações, Processos de Gestão de Pessoas, Empresas Multinacionais e a Gestão Internacional de Pessoas e Metodologia de Pesquisa.

A professora Angela Beatriz Busato Scheffer, da EA/UFRGS, tem se voltado para temas relativos a área de gestão de pessoas, oriundos de sua

formação paralela tanto em Psicologia (PUCRS) como Administração (UFRGS), bem como de sua experiência profissional em organizações. Na sua trajetória acadêmica, a partir da conclusão de suas graduações e de seu mestrado e doutorado, seguiu com estudos envolvendo a compreensão da Gestão de Pessoas em diferentes contextos, tais como a atuação da área de Gestão de Pessoas nas organizações, Gestão de Pessoas em Contexto Internacional e mobilidade e carreira, entre outros. Cabe ressaltar que a professora vem lecionando a disciplina Gestão de Pessoas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, desde 2009, o que permitirá aprofundar a discussão sobre o tema, bem como qualificar futuros profissionais da área, mestres e doutores para compreensão do mesmo.

A professora Silvia Generali da Costa é Professora Associada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Leciona a disciplina de Evolução das Teorias de Liderança para os alunos de Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e Doutorado. Com formação em Psicologia e Administração, vem se dedicando ao estudo da área de Comportamento Organizacional, tendo ênfase nas seguintes áreas: liderança, comportamento organizacional, psicologia e seus olhares sobre o comportamento humano nas organizações, gestão da Mudança, diversidade nas organizações, assédio moral e sexual no trabalho. Sua pesquisa sobre demissões começou em sua tese de doutorado, tendo várias publicações sobre este tema na área.

A pesquisadora Andrea Poletto Oltramari é professora adjunta do PPGA/UFRGS. É pós-doutoranda em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP); É Organizadora da obra Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (2011), publicada pela Atlas. Tem publicado artigos e atua em pesquisa nos seguintes temas: Carreiras, relações de trabalho e gênero. Atualmente é líder do tema 6, intitulado “Trabalho, gestão e subjetividade” da área de gestão de pessoas e relações do trabalho, da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). É professora da disciplina "relações de trabalho" do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS.

Lucas Casagrande é doutorando em Estudos Organizacionais na

EA/UFRGS. Sua estreia como produtor audiovisual se deu no documentário de longa-metragem *Novos Imigrantes*, que trata do fluxo migratório de trabalhadores de diversos pontos do Brasil para trabalhar no segundo maior pólo metal-mecânico do país, Caxias do Sul, RS. O documentário foi contemplado pelo Fundo Pró-Cultura do município. É graduado em publicidade pela UFRGS com mestrado em Administração pela mesma Universidade.

Carla Bianchini é mestrande em Gestão de Pessoas cuja formação em Engenharia e subsequente atuação na indústria metal-mecânica lhe proporciona um bom conhecimento do campo. Sua dissertação, em curso, versa sobre o impacto psicossocial do processo demissional de uma grande empresa multinacional que está encerrando suas atividades na região metropolitana de Porto Alegre. Em sua graduação atuou como bolsista de iniciação científica durante 3 anos e meio na área de Engenharia de Materiais. Possui, também, MBA em Gestão Empresarial pela FGV.

9. Solicitação de Bolsas

Para execução deste projeto, solicita-se um bolsista de Iniciação Científica e um bolsista de Apoio Técnico, os quais têm suas atribuições caracterizadas a seguir:

9.1. Atribuições do bolsista de Iniciação Científica

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema deste trabalho, com a supervisão dos pesquisadores.
- Transcrever entrevistas realizadas pelos pesquisadores;
- Acompanhar visitas/ entrevistas, para contribuir em sua formação de pesquisador;
- Levantar e armazenar dados referentes ao processo de fechamento das empresas contempladas no projeto;
- redigir os relatórios sobre suas atividades e participação em evento científico nacional, como o Salão de Iniciação Científica da UFRGS.

9.2. Atribuições do bolsista de Apoio Técnico

- Realizar pesquisa bibliográfica, com a supervisão dos pesquisadores.
- Levantar e armazenar dados referentes ao processo de fechamento das

empresas contempladas no projeto;

- Analisar dados referentes ao processo de fechamento das empresas contempladas no projeto;
- redigir os relatórios sobre suas atividades e, no mínimo, redigir um artigo em evento científico nacional, ou publicação em revista/ periódico da área.

10. Referências

ABRAMIDES, Maria Beatriz Costa; CABRAL, Maria do Socorro Reis. **Regime de Acumulação Flexível e Saúde do Trabalhador**. In: São Paulo em Perspectiva, vol, 17, n. 1, p. 3-10, 2003.

ANDRADE, Daniel Pereira. **Empresa humana ou humano empresa?** GV Executivo, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/38-41.pdf> >. Acesso em: 12 jan. 2016.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e a sua concha**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARAÚJO, A.M.C; CARTONI, D.M.; JUSTO, C.R.M. **Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90**. RBCS, Vol. 16, n. 45, fev./2001.

ARBIX, Glauco. Os descaminhos do governo e a precarização das relações de trabalho. In: CARLEIAL, Liana Maria da Frota & VALLE, Rogério. **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo, HUCITEC-ABET, 1997.

ARMSTRONG, M. **The name has changed but has the game remained the same?**, Employee Relations, 22(6): 576-593, 2000.

ARMSTRONG, M. **The name has changed but has the game remained the same?** Employee Relations, 22(6): 576-593, 2000.

BEYDA, T.T.; CASADO R.U. **Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?** Cadernos EBAPE.BR v. 9, n. 4, art. 7, p. 1066-1084, 2011.

BEYDA, Tânia Tisser; WETZEL, Ursula. **Formação do contrato psicológico: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos**. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado em Administração não-publicada. UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos**

Humanos. São Paulo: Cengage, 2015.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management.** New York: Palgrave, 2003.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management.** New York: Palgrave, 2003.

BOYER, R.; FREYSSENET, M. **El mundo que cambió la máquina: um nuevo esquema de análisis de la industria del automóvil.** In: Sociologia del Trabajo, nueva época, num. 41, invierno 2000-2001, p. 3-45.

CALACA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, mar. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 25 fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395111016>.

CALDAS, Miguel P. Demissão: Alguns Significados da Perda de Emprego para o Indivíduo. In: **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** Caldas, Miguel P. Wood Jr, Thomas – São Paulo: Atlas, 1999a. P. 253 – 271.

CALDAS, Miguel P. **Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo?** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 29-41, 2000.

CALDAS, Miguel. WOOD JR. Thomas. **A Transformação e Realidade Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90.** Belo Horizonte: IRT/PUC/Minas Gerais, 1998.

CASTEL, Robert. **A insegurança social: o que é ser protegido?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESAR, Ana M; BIDU, Diógenes; SAAD, Sheila. **A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil.** In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

COELHO, H.; FERRAZ, D.L.; MOREIRA, P.A. Sindicatos: obstáculos e potencialidades ao movimento de constituição da consciência de classe. [Mimeo], 2015.

COSTA, Silvia Generali da. In: **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros.** 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Reorganização das relações de trabalho no Brasil: A flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, A. M.; ALVES, R.A.

DEMAZIÈRE, Didier. **Ser desempregado para os sociólogos. Política & Sociedade**, v. 7, n. 13, p. 109-182, 2009.

ESTEVÃO, Gustavo; ROCHA-PINTO, Sandra; GUIMARÃES, Maria. **O RH Estratégico e sua contribuição para os negócios: uma proposta**. V ENGPr, nov 2015. **Anais ..**, Salvador: ANPAD, 2015.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; MACIEL, Jéssica Alves; SOUSA, Romário Rocha. **Representações Sociais sobre ser Trabalhador Terceirizado e a Precarização do Trabalho**. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. Cap.19; p.480-502 In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (ORG). Trabalho. Salvador: ANPAD, 2015.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Delphi RH 2010 – **Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 2009.

FISCHER, Rosa Maria. Pondo os Pingos nos Is: sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, M. E. **O Day-after das reestruturações: As irracionalidades e a coisificação do humano**. RAE Light • v. 6 • n. 1 • p. 5-7 • Jan./Mar. 1999.

FREITAS, M. E. **Por uma ética na demissão?** RAE, v. 46, n. 1, p. 102-106, 2006.

HOLZMANN, Lorena. O futuro do trabalho: perspectivas para 2021. In: CATTANI, Antonio David (org.) **Trabalho: horizonte 2021**. Porto Alegre: Escritos Editora, 2014.

INYANG, B.J. Strategic Human Resorce Management (SHRM): **A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization**. International Bulletin of Business Administration, v.7, pp. 23-36, 2010.

INYANG, B.J. **Strategic Human Resorce Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization**. International Bulletin of Business Administration, v.7, pp. 23-36, 2010.

KÖNIG, Helmut. A crise da sociedade do trabalho e o futuro do trabalho: crítica de um debate atual. In: MARKERT, Werner (Org.). **Teorias da educação do Iluminismo, conceitos de trabalho e do sujeito**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

LAHIRE, Bernard. **O Homem Plural: Os Determinantes da Ação**. São Paulo. Instituto Piaget. 2002.

LEGGE, Karen. **Human Resource Management**. New York: Palgrave, 2005

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. **Strategic human resource management: the evolution of the field**. Human Resource Management Review, v. 19, pp. 64-85, 2009.

LOGUÉRCIO, José Eymard. **Solução dos conflitos coletivos de trabalho no Brasil. O poder normativo e a arbitragem privada**. In: São Paulo em Perspectiva. Vol. 12, n. 1, 1998.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa. Contrato coletivo e relações de trabalho no Brasil. In: **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. Ed. Página aberta, 1994.

PINA e CUNHA, Miguel; REGO, Arménio. O Tao da Mudança: mudança organizacional desestruturadamente estruturada. In: COSTA, Sílvia Generali da; VIEIRA, Leandro; RODRIGUES, Jorge Nascimento. (orgs.) **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

POCHMANN, Marcio; BARRETO, Reginaldo Muniz; MENDONÇA, Sérgio Eduardo Arbulu. **Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas**. In: São Paulo em Perspectiva, vol. 12, n. 1, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAMOS, Vanessa Mesquita; FREITAS, Cibelly Aliny Siqueira Lima; SILVA, Maria Josefina da. **Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante**. Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 157-161, mar. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452011000100022&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 25 fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452011000100022>.

RIBEIRO, M. A. (2009). **Você está demitido! Os impactos psicológicos do desemprego: entrevista**. [jun, 2009]. Entrevistadores: Wolfart, G.; Sanson, C. Revista do Instituto Humanitas Unisinos, n. 291, 2009.

RIBEIRO, M. A. **Trabalho e “loucura”: articulações psicossociais possíveis? Reflexões da perspectiva da Psicologia Social do Trabalho**. Universitas Psychologica, 12(4), 1269-1282, 2013.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicose e desemprego: um paralelo entre experiências psicossociais de ruptura biográfica**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 10, n. 1, p. 75-91, 2007.

SCHNAPPER, Dominique. **Contra o fim do trabalho**. Lisboa: Terramar, 1998.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desemprego e Desgaste mental: Desafio às políticas públicas e aos sindicatos.** Revista Ciências do Trabalho, n. 4, p. 89-109, 2015.

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa. **Processos Psicossociais na Construção do Sentido Ético nas Organizações.** In: COSTA, Sílvia Generali da.(org.) Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Elsevier, 2011.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil.** RJ: Elsevier, 2007.

TOLEDO, Enrique de la Garza; HERNANDEZ, Juan Manuel. **Fin del trabajo o trabajo sin fin.** In: Tratado Latinoamericano de sociologia del trabajo, 2000.

TOLFO, Susana da Rosa; SILVA, Narbal. Mudanças Decorrentes de Reestruturação Produtiva: as vivências dos sujeitos em um processo de privatização. In: COSTA, Sílvia Generali da; VIEIRA, Leandro; RODRIGUES, Jorge Nascimento. (orgs.) **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010.

TONELLI, Maria J.; PLIOPAS, Ana L.; FONSECA, Priscila. **Doces práticas para matar.** In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais** Brasília: ANPAD, 2005

TONELLI, Maria José. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** Rev. adm. empres., São Paulo, v.40, n.4, p. 103-108, Dec. 2000. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400010&lng=en&nrm=iso>. access on 25 Feb. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400010>.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos.** SP: Futura, 1998.

WOOD Jr, Thomas; TONELLI, M.J; COOK, Bill. **Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil.** RAE, São Paulo, v. 51, n.3, maio/jun. 2011, p. 232-243.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre, Bookman Editora, 2002.