



**A Gestão de Recursos Humanos na
Reestruturação Organizacional: Processos de
Downsizing numa Multinacional da Indústria
Automóvel**

Autor:

Alberto Cândido da Silva Moreira

10 de fevereiro de 2023



**A Gestão de Recursos Humanos na
Reestruturação Organizacional: Processos de
Downsizing numa Multinacional da Indústria
Automóvel**

Área 345 – Gestão e Administração

Autor:

Alberto Cândido da Silva Moreira

10 de fevereiro de 2023

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que, apesar da sua condição humilde e da fatalidade de um destino que não desenharam nem construíram, se veem empurradas para uma luta sem tréguas contra o tempo, o ostracismo, o estigma da pobreza e todos os fantasmas que infernizam as suas vidas para buscarem o sucesso e o reconhecimento pela concretização dos seus sonhos. É, por isso mesmo, uma dedicatória que descreve o esforço desenvolvido pelo autor para construir a sua carreira profissional, facto apenas possível devido a uma dedicação quase absoluta à definição de objetivos e à difícil labuta de os superar.

Para isso, foram necessários doze anos de estudo, em simultâneo a doze anos de trabalho, sem quaisquer faltas (ao trabalho ou às aulas) e que culminaram com a reforma aos sessenta anos de idade após quarenta e seis anos de descontos para a Segurança Social.

Certamente que, também dentro deste mesmo contexto, não poderia nunca ser descurada a importância da família, nomeadamente a esposa e o filho e a estabilidade e paciência pelo tempo despendido imerso em outro mundo e de si afastado. Dessa forma, ficou facilitado o trabalho ao estar focado naquilo que é essencial para a mitigação do conflito trabalho-família, porque este processo foi (e ainda hoje é), fundamentalmente, percorrido no silêncio da mente e na solidão dos dias e noites passados com a ansiedade de alcançar os objetivos permanentemente traçados e que, uma vez alcançados, levavam à angústia de um trabalho cíclico e uma espécie de absurdidade da rotina da vida a exemplo do retratado no Mito de Sísifo¹.

¹ Obra de Albert Camus de 1942.

Prefácio sobre o autor

O autor deste trabalho considera-se um otimista que encara as dificuldades como uma oportunidade de evolução, porque tem consciência que, para atingir objetivos difíceis é necessário esforço e dedicação, dependendo sempre o alcance dessa tarefa do trabalho de quem a ela se propõe.

Desde muito cedo, o autor tinha curiosidade e foi desenvolvendo interesses na compreensão e interpretação dos fenómenos do mundo, bem como das relações que se estabelecem entre as pessoas, procurando a conciliação entre as partes sempre que estava na presença de conflitos; neste âmbito, procurava promover o consenso entre pessoas disputavam interesses opostos.

O facto de a família ter dificuldades financeiras, levaram o autor a iniciar a sua vida laboral precocemente, aos quinze anos, situação que, apesar de tudo, se veio a revelar um dos principais pilares de toda a sua carreira profissional e das opções e decisões que foi tomando. Desde cedo ficou claro ao autor que teria de se dedicar aos estudos na qualidade de trabalhador-estudante para evoluir em termos pessoais e profissionais. As dificuldades encontradas serviram, assim, como premissa para que, pessoal e profissionalmente, fosse estabelecendo objetivos e ultrapassando etapas com vista à sua valorização e crescimento.

Assim sendo, a dedicação ao trabalho e ao estudo e formação passaram a ser as prioridades encontradas para melhorar e reunir as competências e conhecimentos necessários para desempenhar a atividade profissional que fosse escolhida. Dessa forma, o autor foi conjugando o ensino escolar e a formação com a sua atividade profissional, visando uma melhoria da sua situação pessoal e profissional. Esta decisão representava também uma forma de ultrapassar alguma passividade e resignação que encontrava no contexto laboral onde estava integrado.

Assim, concretizando, a primeira experiência laboral do autor iniciou-se na área das passamanarias (indústria têxtil) com a função de aprendiz de tecelão, que foi evoluindo durante doze anos até à rescisão unilateral do contrato de trabalho que o vinculava à empresa, numa altura em que era o responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e projetos, pela produção de elásticos e fitas para roupa interior, pelo controlo de qualidade do produto e pela afinação do parque de máquinas e equipamentos alocados ao departamento de produção. Durante esse período, o autor foi trabalhador-estudante até concluir a licenciatura em Filosofia na FLUP, sempre em regime noturno. A escolha desta área de estudos revelou-se fulcral na a vida pessoal e profissional do autor, nomeadamente no que concerne ao apuramento do sentido heurístico e de insatisfação perante a ausência de rigor na conceptualização generalizada em muitas áreas do saber, bem como na perceção de que o progresso no conhecimento se verifica se o ser humano for capaz de questionar a cada momento as verdades instituídas, quaisquer que elas sejam, bem como vários paradigmas institucionais; por outro lado, ainda, o facto da Filosofia representar uma reflexão crítica permanente sobre as várias dimensões do ser

humano, aguçou ainda mais a vontade do autor em seguir uma vida profissional ligada às relações humanas.

Concluída a licenciatura, o autor iniciou a procura de uma nova atividade laboral, o que se veio a concretizar poucos meses depois, na maior empresa portuguesa de vidro de embalagem. Nesta empresa, para além de várias formações de muito bom nível, adequadas às áreas por onde passou, nomeadamente no departamento de Marketing, na área comercial, no serviço de exportação e, finalmente, na qualidade de chefe de divisão de Recursos Humanos (RH), que desempenhou durante 5 anos. Este foi o primeiro contacto do autor com as questões de RH, numa empresa que, face às suas próprias especificidades e dimensão, funcionava como uma escola onde praticamente “tudo” o que era matéria relativa à Gestão de RH acontecia. Esta aprendizagem prática, complementada com várias formações teórico-práticas na área da Gestão de RH, fizeram aumentar ainda mais o gosto do autor pela área e a vontade de sedimentar e dar consistência aos conhecimentos práticos que vinha capitalizando, levando-o a frequentar durante dois anos um DBA (Diploma em *Bussiness Administration*) em Gestão de RH, numa instituição (ISTE) que veio, entretanto, a encerrar, não lhe permitindo obter atempadamente o correspondente diploma, devido à falta de disponibilidade financeira para o pagar aquando da conclusão do mesmo.

Terminada a pós-graduação, e não havendo a possibilidade de promoção interna na empresa onde laborava, por admissão de uma profissional mais experiente na área de RH, o autor procurou outras alternativas, tendo sido selecionado para construir de raiz um departamento de RH na nova unidade fabril de uma multinacional alemã situada no “top” 3 mundial na fabricação de torneiras. Nesta empresa, o autor foi contratado como Diretor de RH júnior, tendo como principais funções, para além dos processos de recrutamento e seleção das primeiras 300 pessoas², a responsabilidade pela gestão do plano de formação (financiada e não financiada) no valor global de 2 milhões de euros, com a recuperação de 100% dos incentivos previstos e acordados com o IEFP e a casa-mãe, ou seja, cerca de 1 milhão de euros. Contudo, apesar de se tratar de um projeto muito interessante, a ambição levou o autor a procurar outros projetos de maior envergadura, tendo sido convidado para a Direção de RH de uma outra mundialmente conceituada multinacional alemã, fabricante de máquinas fotográficas.

Este novo projeto, pelo facto de ter acontecido numa empresa de cariz muito tradicional, cujo estilo de gestão autoritário e fechado vinha sendo exercido há várias décadas, foi levando a grandes descontentamentos por parte dos trabalhadores, e teve como consequência uma forte implementação da força sindical. Apesar de ter uma duração de apenas um ano e meio, a permanência do autor nesta organização, este tipo de cultura de pressão sindical constante sobre a gestão da empresa e, muito particularmente, sobre o Diretor de RH, representou um enorme desafio de intervenção na mudança e adaptação da cultura organizacional a um contexto mais contemporâneo. Tendo por base este

² Durante os cerca de 3 anos de duração do contrato foram feitas cerca de 4 mil e quinhentas entrevistas.

enquadramento, as funções do autor implicavam uma presença diária no *shopfloor*³, contactando frequentemente com a globalidade dos colaboradores, bem como com as estruturas representativas dos trabalhadores, originando frequentemente, discussão de temas de forma mais árdua e intensa, face à uma linha de pensamento sindical muito ortodoxa⁴. Refira-se que muitas das questões apresentadas pelos delegados e dirigentes sindicais visavam claramente criar alguma instabilidade e pressão na equipa de liderança e que, sendo falsos problemas, aportavam consequências negativas para a organização, nomeadamente causando entropia e criando um clima de instabilidade e desconfiança no seio dos trabalhadores. Este trabalho de fundo visava, assim, e fundamentalmente, em colaboração muito próxima com o Gerente da unidade fabril, introduzir uma cultura de empresa menos rígida e menos pressionante e até persecutória a alguns colaboradores, procurando diluir a herança mais conservadora do anterior Gerente que havia liderado a empresa durante mais de 30 anos.

Apesar da importância da função que desempenhava, o convite para liderar a Direção de RH de uma das três unidades fabris existentes em Portugal de uma multinacional americana, posicionada no *ranking* dos três maiores fornecedores mundiais de componentes para a indústria automóvel, com um quadro de pessoal superior a dois mil e quinhentos trabalhadores, não podia ser ignorado e o autor mudou de empresa, mesmo reconhecendo que o tempo de vínculo com a empresa onde laborava era ainda muito reduzido.

Contudo, dois anos após a admissão, no contexto da crise e recessão económica mundial, em finais de 2005, o autor foi informado (juntamente com o diretor de fábrica) pelos *headquarters*⁵ nos Estados Unidos que a Unidade Fabril situada na região do Porto, encerraria dentro de 3 anos, sendo-lhe ainda referido que essa informação seria – sem exceções – de conhecimento exclusivo do Diretor de RH e do Diretor de Fábrica. Esta informação teve, pois, de ser mantida em segredo até ao último processo de despedimento coletivo que levou ao encerramento da fábrica. Durante este período – que teve uma duração de cinco anos e quatro meses –, para além das funções inerentes a um Diretor de RH, o autor teve a oportunidade de organizar e gerir 4 processos de despedimento coletivo, totalmente fundamentados e cumpridores dos requisitos legais, para além de efetuar pessoalmente cerca de 200 negociações diretas com colaboradores das áreas técnicas e administrativas, resultando em outros tantos mútuos acordos por rescisões amigáveis.

Foi neste contexto de sucessivos processos de negociação e de gestão das inúmeras movimentações, reajustamentos e reestruturação do quadro de pessoal que o autor foi convidado para colaborar com o então Instituto Superior da Maia para lecionar as UC de Técnicas de Negociação e Contratação (que vem lecionando até à data) e de Ação Social na Empresa.

³ Chão de fábrica.

⁴ A empresa, para além de uma Comissão de Trabalhadores, contava com 2 dos mais fortes sindicatos existentes em Portugal, ou seja, o dos metalúrgicos do Norte e o Sindicato dos Vidreiros, ambos afetos à CGTP.

⁵ Localizados em Barcelona.

Após o encerramento da referida Unidade Fabril e um período de 6 meses pelo fundo de desemprego, o autor foi convidado pelo seu antigo gerente e diretor geral da Leica para desempenhar funções de Diretor de RH na unidade fabril existente em Portugal da maior empresa mundial produtora de agulhas, função que exerceu até junho de 2019, altura em que saiu por extinção do posto de trabalho e com o objetivo de se dedicar ao doutoramento em gestão e ao ensino.

Ora, realça-se que a elaboração deste trabalho comporta uma dupla vertente. Em primeiro lugar, inscreve-se numa necessidade e no gosto pessoal de poder validar e certificar as competências e a experiência profissional do autor, adquiridas ao longo de cerca de 25 anos enquanto Diretor de Recursos Humanos (Diretor de RH). Em segundo lugar, o cumprimento deste requisito vai de encontro às necessidades de exercício da atividade docente do autor na instituição onde leciona várias unidades curriculares e é coordenador do CTESP em Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

Importa ainda salientar que o concurso ao reconhecimento do título de “especialista” não exclui a continuidade do autor na frequência do doutoramento em Gestão de Empresas, ramo Gestão de Recursos Humanos, na FEP (Faculdade de Economia da Universidade do Porto), cuja componente curricular e projeto de tese foram concluídos com aproveitamento, estando neste momento em curso o terceiro ano (de quatro) e que corresponde ao primeiro ano relativo à investigação e elaboração da Tese de Doutoramento.

Assim, de uma forma mais ao menos sumária, fica aqui uma resenha do que foram os últimos quarenta e seis anos de atividade laboral e percurso profissional do autor deste trabalho, visando enquadrar as suas motivações, assim como os aspetos mais e menos positivos ao longo desse trajeto.

Nas secções seguintes serão detalhadas as várias fases em que o autor esteve envolvido, enquanto Diretor de RH, nomeadamente as medidas de Gestão de RH aplicadas nos últimos três anos no exercício da função numa das unidades fabris de uma empresa multinacional americana de componentes para a indústria automóvel, e que envolveram vários processos de reestruturação e de *downsizing* conducentes ao seu encerramento.

Resumo

Para a elaboração deste projeto, com vista à obtenção do título de especialista, o autor escolheu como tópico o processo de negociação do Diretor de RH no âmbito do encerramento de uma Unidade Fabril, pertencente a uma multinacional americana, colocado no ranking dos maiores fornecedores da indústria automóvel a nível mundial.

Através deste trabalho é possível perceber as relações estabelecidas entre o autor, na qualidade de Diretor de RH e os vários *stakeholders* da organização, nomeadamente os colaboradores em geral, todas as chefias, corpo de diretores e Diretor de Fábrica e, ainda, os três sindicatos com representatividade na Unidade Fabril, sem esquecer a importância que a negociação representa enquanto dimensão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Assim, são aqui descritas algumas características que tiveram uma importância fulcral para que o autor conseguisse atingir os seus objetivos, nomeadamente a necessidade de os gestores de RH terem uma autoestima saudável, o facto de conseguirem ser reconhecidos como sendo predominantemente assertivos e, assim, capazes de serem líderes de si próprios e de controlar e gerir as suas emoções de forma adequada e, ainda, compreender igualmente as emoções e as reações dos outros. Apoiado nesta atitude predominante, o gestor de RH poderá ser capaz de criar empatia e de ser inteligente emocionalmente, características fundamentais para o sucesso em processos negociais.

Com este trabalho pretende-se, ainda, compreender alguns aspetos e características ou competências negociais desenvolvidas pelo autor na qualidade de Diretor de RH da organização e que conduziram ao resultado positivo que se esperava. A este propósito, refira-se a importância que uma boa capacidade de comunicação representou neste tipo de contextos, ao permitir a todos os interlocutores explanar as suas posições – mesmo que divergentes – deixando-os falar “até à última nota” e dando-lhes o correspondente *feedback* sempre que a situação o exigia. Este processo comunicacional esteve, também, ligado à importância das competências de persuasão, tanto racional como irracional (ou manipulação “positiva”), à assunção da liderança nas negociações colocando sistematicamente perguntas à contraparte e, também, ao poder de saber dizer um “Não positivo”, sendo *hard* para com os problemas e *soft* para com as pessoas e para com as relações. É de assinalar ainda a dimensão que o poder e o seu uso têm e tiveram ao longo dos processos de reestruturação e encerramento da unidade fabril, fundamentalmente na forma como o mesmo foi gerido nas relações entre o autor e os vários sindicatos e todos os *stakeholders*, vincando e assumindo as exigências do seu papel, factos que levaram ao reconhecimento do seu estatuto, tanto no desempenho das suas funções em geral como no processo de encerramento da unidade fabril em particular.

Palavras-chave: Despedimento coletivo, Encerramento, Unidade Fabril, empresa, indústria automóvel, Diretor de RH, Negociação, colaboradores, sindicatos, Não Positivo.

Abstract

For the elaboration of this project, intending to obtain the title of “Especialista”, the author chose the negotiation process of the HR Director as an HR topic to write this work. This decision was based on the scope of closing a Manufacturing Unit belonging to an American multinational placed in the ranking of the largest suppliers of the automotive industry worldwide.

Through this work, it is possible to perceive the relationships established between the author, as HR Director, and the organization’s various stakeholders, namely the employees in general, all the managers, the body of directors, and the Factory Director, as well as the three unions with representativeness in the unit, and also the importance that negotiation represents as a dimension of the strategic management of Human Resources.

Thus, here are described some characteristics that were of central importance for the author to achieve his goals, namely the need for HR managers to have healthy self-esteem, the fact that they can be recognized as being predominantly assertive and, therefore, capable of being leaders of themselves and to control and manage their emotions appropriately, and also understand the emotions and reactions of others. Supported by this predominant attitude, the HR manager will be able to create empathy and be emotionally intelligent, fundamental characteristics for success in business processes.

This work also intends to understand some aspects and characteristics or business skills developed by the author as HR Manager from the organization, which led to the expected positive result. In this regard, reference should be made to the importance that good communication skills represent in this type of context, by allowing all interlocutors to explain their positions – even if they differ – by letting them speak “up to the last note” and giving them the corresponding feedback whenever the situation required it. This communication process was also linked to the importance of persuasion skills, both rational and irrational (or “positive” manipulation), to assuming leadership in negotiations by systematically asking questions to the counterparty, and also to the power of knowing how to say a “No”. positive”, being hard towards problems and soft towards people and relationships. It should also be noted the dimension that power and its use have had throughout the processes of restructuring and closure of the factory unit, fundamentally in the way it was managed in the relations between the author and the various unions and all the stakeholders, emphasizing and assuming the demands of its role, facts that led to the recognition of his status, both in the performance of their functions in general and in the process of closing the factory unit in particular.

Keywords: Collective dismissal, closure, manufacturing unit, company, automotive industry, HR Director, negotiation, employees, unions, Positive No.

Índice

Dedicatória	3
Prefácio sobre o autor	4
Resumo	8
Abstract.....	9
Índice	10
Índice de Figuras.....	12
Índice de Tabelas	13
Abreviaturas	14
Anexos	15
1. Capítulo 1 – Introdução	16
2. Capítulo 2 – Contextualização da Unidade Fabril.....	20
2.1. Caracterização da Unidade Fabril	20
2.1.1. <i>Situação Geográfica e Demográfica da Unidade Fabril</i>	20
2.1.2. <i>Estrutura Organizacional</i>	23
2.1.3. <i>Evolução do Quadro de Pessoal</i>	24
2.1.4. <i>Política de Gestão de Carreiras e Remunerações do Colaboradores</i>	25
2.1.5. <i>Formação Profissional na Unidade Fabril</i>	26
3. Capítulo 3 – A Função GRH na Unidade Fabril	28
3.1. Enquadramento e Quadro Teórico da Função RH	28
3.2. A Direção de Recursos Humanos na Unidade Fabril.....	30
3.2.1. <i>Funções e Tarefas do Diretor de Recursos Humanos na Unidade Fabril</i>	32
3.2.2. <i>Serviços Administrativos de Recursos Humanos</i>	34
3.2.3. <i>Departamento de Comunicação</i>	36
3.2.4. <i>Departamento de Formação Profissional</i>	38
3.2.5. <i>Posto Médico, Serviços de Enfermagem e Terapia Manual</i>	39
3.2.6. <i>Cantina</i>	40
3.2.7. <i>Vigilância das Instalações</i>	41
4. Capítulo 4 – Fases Preparatórias ao Encerramento da Unidade Fabril.....	42
4.1. Esclarecimento prévio.....	42
4.2. Enquadramento do Processo de Encerramento	42
4.3. O Começo da Entropia	43
4.4. O Primeiro Ensaio.....	45
4.5. Preparação da Estratégia de Abordagem	46
4.6. Preâmbulo aos Processos de Despedimento Coletivo.....	50
4.7. Um Não Despedimento Coletivo.....	50

4.8. O Quase Despedimento Coletivo	52
4.9. Manutenção da Normalidade na Vida Laboral	54
4.10. Primeiro Despedimento Coletivo Consumado.....	54
4.10.1. <i>Coerência Negocial</i>	55
4.10.2. <i>Finalmente um Despedimento Coletivo</i>	56
4.10.3. <i>Comentários sobre o Despedimento Coletivo</i>	58
4.11. Banco de Horas Negociado	60
5. Capítulo 5 – O Despedimento Coletivo de Encerramento	62
5.1. Caracterização do Despedimento Coletivo.....	62
5.2. Principais Instrumentos de Negociação.....	64
5.2.1. <i>Enquadramento</i>	64
5.2.2. <i>Outplacement</i>	65
5.2.3. <i>Comissão de trabalhadores</i>	68
6. Capítulo 6 – O Encerramento da Unidade Fabril e a Negociação	71
6.1. Preâmbulo Negocial	71
6.2. O Negociador.....	71
6.3. O Não e a Negociação e na Gestão de Recursos Humanos	72
6.4. Liderar a Negociação	75
6.4.1. <i>Liderar a Negociação pelas Perguntas</i>	76
6.5. O Poder na Negociação	77
6.6. A Negociação ao Longo dos Vários Processos de Reestruturação.....	79
6.6.1. <i>Situação Real de Negociação com uma Colaboradora</i>	82
6.6.2. <i>O Fator de Negociação</i>	84
6.6.3. <i>Quem Participava nas Reuniões de Rescisões Amigáveis e Porquê?</i>	85
7. Capítulo 7 – Visão Contemporânea sobre o Encerramento da Unidade Fabril	87
7.1. Contextualização Económica e Social	87
7.2. O que Mudou em Quinze Anos?	87
7.2.1. <i>Legislação Laboral</i>	88
7.2.2. <i>A Transformação Digital</i>	89
7.2.3. <i>As Políticas de Recursos Humanos na Unidade Fabril</i>	91
7.2.4. <i>Considerações sobre a Visão Contemporânea do Encerramento da Unidade Fabril</i> 92	
8. Capítulo 7 – Conclusão	93
9. Capítulo 7 – Referências Bibliográficas	97
10. Anexos	99

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Estrutura Organizacional da Unidade Fabril.....	23
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução dos Negócios da Unidade Fabril do Grande Porto (Milhões de euros)	57
---	----

Abreviaturas

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

CEO – *Chief Executive Officer*

CCTV – Contrato Coletivo de Trabalho Vertical

CGTP – Comissão Geral dos Trabalhadores Portugueses

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

Direção de RH – Direção de Recursos Humanos

Gestão de RH – Gestão de Recursos Humanos

H&S e Ambiente – Higiene Segurança e Ambiente

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

PAF – Plano Anual de Formação

QSI – Questionário de Satisfação Interna

RH – Recursos Humanos

RTPNP – Redução Temporária do Período Normal de Trabalho

TT – Trabalho Temporário

UGT – União Geral dos Trabalhadores

Anexos

Anexo 1 - Formulário de Entrevista de Saída da Unidade Fabril (4 páginas)	99
Anexo 2 - "Talent Review" - Formulário e Fluxo de Plano de Sucessão e de Carreiras.....	101
Anexo 3 - Procedimento para Despedimento Coletivo	102
Anexo 4 - Acordo de Adaptabilidade	103

1. Capítulo 1 – Introdução

Como nota introdutória, refira-se que este trabalho, com o objetivo de procurar o distanciamento possível dos factos, é apresentado na sua forma impessoal, referindo-se ao “autor” e ao “Diretor de RH” como sendo a pessoa que os viveu e aqui os descreve.

Este trabalho tem como objetivo primordial descrever algumas das fases principais do processo de encerramento da Unidade Fabril⁶ de uma empresa multinacional americana que esteve localizada em Portugal, na região do Grande Porto, entre 1988 e maio de 2007, ano do seu encerramento. Esta empresa dedicava-se à produção de componentes para a indústria automóvel e chegou a ter, no pico da sua produção, um número próximo dos 3 mil trabalhadores. Esta empresa, a nível internacional, mantém presentemente uma dimensão similar àquela que possuía no ano de 2007, ou seja, opera em 38 países, dispondo de 357 unidades fabris e um número superior a 160 mil colaboradores. Como segundo objetivo, pretende-se fazer o enquadramento da forma como foram geridos os conflitos entre as várias partes⁷, bem como os inúmeros processos negociais e as estratégias reais utilizadas pelos atores para a prossecução dos objetivos organizacionais, ou seja, a deslocalização das unidades de produção para países do Leste da Europa onde o custo da mão-de-obra era significativamente inferior ao português e, neste caso específico, num processo gradual com um horizonte temporal de 3 anos.

Curiosamente (ou não!), a principal razão para o seu encerramento e conseqüente deslocalização para a Roménia e Polónia, nada teve a ver com questões relacionadas com a qualidade dos seus produtos ou com os índices de produtividade que, refira-se, se situavam entre os melhores do grupo, para além da excelente reputação que os colaboradores portugueses granjeavam nos *headquarters*. Efetivamente, a exemplo do que se passava em outros países e outros hemisférios, a crise estava a intensificar-se e o ano de 2005 revelou um crescimento do produto interno bruto (PIB) em Portugal de apenas 0,3%, sendo um período de clara estagnação da economia portuguesa. Facto é que esta recessão veio a agravar-se cada vez mais a nível mundial e, no final do segundo terço de 2006, os *headquarters* da empresa nos Estados Unidos resolveram proceder ao encerramento das duas unidades fabris da mesma linha de produto existentes em Portugal e à sua deslocalização para a Roménia e para a Polónia, como referido anteriormente.

Ora, apesar de não haver uma informação oficial por questões estratégicas, oficiosamente foram confidenciais à direção da Unidade Fabril as verdadeiras razões para aquela decisão tão extrema, que já começavam a transparecer nos anos imediatamente anteriores. Em primeiro lugar, o

⁶ Termo utilizado preferencialmente para descrever o campo de atuação do autor por se tratar de uma unidade de produção, embora também possa ser designada por “organização” ou “empresa”.

⁷ Como partes, referimo-nos aos vários *stakeholders* envolvidos no processo, nomeadamente, os trabalhadores, os líderes dos vários níveis, os vários sindicatos, a casa-mãe da empresa em Barcelona, os organismos oficiais, como, por exemplo, o IEFPP, a Segurança Social, a CITE (Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego), a ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho).

governo dos EUA pretendia mostrar aos investidores⁸ a capacidade que as maiores empresas americanas tinham para superar a crise e atribuiu uma importância a rondar os 40 milhões de euros, destinados a custear a transferência daquela e de outras unidades de produção para outros países que tinham os custos da mão-de-obra claramente inferiores aos praticados em Portugal. Em segundo lugar, e na sequência do que se disse, os custos de produção em Portugal rondavam os 12 euros/hora, por comparação aos cerca de 5 euros/hora verificados na Polónia, enquanto na Roménia esses valores se situavam próximo dos 2 euros. Em terceiro lugar, com a crise social e económica que se fazia sentir nos países do leste europeu, por força da desfragmentação da antiga União Soviética, patenteadas no enorme desemprego e subsequente pobreza das populações, estava criado o cenário ideal para pagar salários mais baixos e atrair pessoas qualificadas que pretendiam, antes de tudo, colocar o “pão na mesa”. Por último, e não menos importante, a título de exemplo, em 2006, na Polónia, 86,3% da população tinha completado pelo menos o ensino secundário e na Roménia 74,2%, enquanto em Portugal apenas 27,3% o tinha feito⁹ (*PORDATA - Ambiente de Consulta*, n.d.-a).

Para além de tudo isto, importa ainda salientar que a Unidade Fabril da região do Porto, em 2007, pagava aos seus Operadores Especializados (categoria profissional mais representativa) um salário base superior a 610 euros, quando o salário mínimo em Portugal era de 403 euros, enquanto na Polónia se situava nos 209,42 euros e na Roménia esse valor era de 102,74 euros (*PORDATA - Ambiente de Consulta*, n.d.-b)¹⁰. Esta política salarial levava a que o *turnover* fosse bastante reduzido, ou praticamente inexistente, para além de haver uma enorme lista de pessoas em espera (nomeadamente mulheres, atendendo a que cerca de 95% do quadro de pessoal era do sexo feminino) para ingressar na Unidade Fabril.

Para finalizar este tópico, destaca-se um dos argumentos apresentados pelos *headquarters* da Europa e Norte de África para que a Unidade Fabril fosse deslocalizada, e que dizia respeito à forte pressão dos sindicatos existente no sector, inflexíveis em questões tão importantes para a indústria automóvel como são, a título de exemplo, a flexibilidade e a polivalência dos colaboradores, bem como a flexibilidade de horários, consubstanciada na resistência daqueles em introduzir uma cláusula contratual que permitisse a utilização de um “banco de horas”¹¹. A inclusão desta ferramenta permitiria

⁸ A empresa, tal como atualmente, encontrava-se cotada na bolsa e acima da metade na “Fortune 500”.

⁹ Em 2021, 93,2% da população polaca possuía pelo menos o ensino secundário completo, enquanto em Portugal apenas 59,5% o tinham concluído. Convém, contudo, não esquecer que o crescimento desta percentagem em Portugal se deveu, em grande parte, ao crescimento “artificial” devido à conclusão do ensino secundário via RVCC.

¹⁰ Este valor é calculado 14 vezes por ano.

¹¹ Este regime, referido por “banco de horas”, à data também designado por “adaptabilidade”, estava previsto no Artigo 164º do Código do Trabalho (Código do Trabalho, 2003, pp. 5583–5585) e que, como refere o nº 1, “o período normal de trabalho pode ser definido em termos médios, . . . [e] pode ser aumentado até ao máximo de quatro horas, sem que a duração do trabalho semanal exceda sessenta horas . . .” reforçado pelo nº 2, ao acrescentar que “[o] período normal de trabalho . . . não pode exceder cinquenta horas em média num período de dois meses.” Esta adaptabilidade, de acordo com o Artigo 166º, transfere o período de referência [compensação das horas] àquele “que esteja fixado em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável, não podendo ser superior a 12 meses, ou, na falta de tal previsão, por referência a períodos

fazer face a uma constante imprevisibilidade (e até alguma incompetência no planeamento por parte dos clientes) que a indústria automóvel comporta, levando a situações em que o mercado “obrigava” a realizar trabalho suplementar¹² durante a noite, feriados e fins de semana, devido ao aumento de encomendas ou, no sentido inverso, algumas linhas de produção tinham de parar face a descidas súbitas e inesperadas nas encomendas previamente agendadas. Nestas situações, os trabalhadores iam para casa durante horas, dias, ou até semanas, sem perda de retribuição ou quaisquer direitos. Facilmente se pode depreender daqui que esta permanente incerteza fazia com que o valor do custo/hora final onerasse, nomeadamente sempre que fosse necessário compensar as horas de paragem com trabalho extraordinário, situação que fazia os custos médios de produção subir de forma exponencial, podendo chegar até aos 15 ou até 20 euros/hora. Pode-se dizer que, com vista a fazer face às constantes oscilações no planeamento e reajustamento das encomendas, gerir a produção representava uma espécie de exercício de “coreografia” que consistia no ajustamento permanente do quadro de pessoal e em conformidade com as exigências da produção, transferindo centenas de pessoas dentro do próprio departamento e entre departamentos, formando-as e certificando-as¹³ para realizar as suas novas tarefas e para que não houvesse perdas de produtividade¹⁴.

Como se pode facilmente depreender, num contexto laboral com estas especificidades, entre muitas outras – a clarificar mais tarde –, tendo como objetivo (oculto) o encerramento da Unidade Fabril, em que os colaboradores são sistematicamente postos à prova, retirando-os da sua zona de conforto (em alguns casos de uma forma quase compulsiva), estava criado o cenário “ideal” para que o Diretor de RH da Unidade Fabril, como no início deste capítulo se referia, de uma forma independente, fosse desenvolvendo um trabalho de gestão de conflitos (manifestos e latentes) e, por isso mesmo, de negociação com toda a estrutura organizacional. Contudo, paralelamente, e também de uma forma deliberada e acordada com o Diretor de Fábrica, o autor foi realizando processos de negociação estrategicamente “invisíveis”, que foram sendo operados com o objetivo de assegurar a manutenção do bem-estar geral dos trabalhadores, a paz social, o cumprimento dos valores e cultura da empresa e, como consequência, a preservação da produtividade e dos resultados financeiros.

máximos de 4 meses.” Em resumo, sempre que a empresa tivesse falta de encomendas, os colaboradores não trabalhavam, recebendo o salário na íntegra. Quando houvesse carga excessiva de trabalho, os mesmos aumentavam a sua carga semanal, pagando em tempo de trabalho e sem os custos adicionais das horas extraordinárias.

¹² O trabalho suplementar em 2007, de acordo com o CCTV (Contrato Coletivo de Trabalho Vertical) do setor, era pago com uma majoração de 50% (primeira hora), 75% (segunda hora), 100% (terceira hora e seguintes); os feriados eram pagos a 150% e os sábados e domingos era pagos a 200%.

¹³ Exigência mandatória e alvo de auditorias por parte dos clientes.

¹⁴ Lembra-se que a produtividade é um dos principais fatores de competitividade e de balanço no custo final do produto. Por isso, quando os colaboradores estão presentes na unidade fabril, sem produzir, representam perda de produtividade e, consequentemente, de competitividade.

Para a execução destes trabalhos o Diretor da Unidade Fabril e o autor foram procurando seguir a metodologia PDCA¹⁵ (prática habitual na organização) com vista a uma otimização dos vários processos organizacionais que foram sendo realizados dentro do macroprocesso de encerramento da unidade fabril, nomeadamente definindo os objetivos, colocando os planos em prática, aferindo e analisando os resultados que fossem sendo obtidos de uma forma assertiva para, finalmente, efetuar as correções e ajustes necessários, com vista à obtenção da melhoria contínua¹⁶ nos resultados.

É, assim, tendo estes pressupostos como pano de fundo que este trabalho será estruturado, nomeadamente dando destaque aos seguintes tópicos: em primeiro lugar, a contextualização da Unidade Fabril em Portugal, nomeadamente a sua história, características, objetivos, desafios, ameaças, bem como uma breve descrição do processo produtivo, entre outros; em segundo lugar, uma caracterização da direção de recursos humanos (Direção de RH) liderada pelo autor e o seu enquadramento no contexto específico da organização; em terceiro lugar, serão descritas algumas das estratégias delineadas e seguidas durante os processos de *downsizing* e *rightsizing*, assim como os resultados obtidos; em quarto lugar, serão abordados os diversos processos de negociação e/ou despedimentos coletivos e os seus contornos; em quinto lugar, será feita uma clarificação da negociação enquanto área fundamental na gestão de RH e, ainda, das estratégias negociais utilizadas durante todo o processo de encerramento; em sexto lugar, tendo por base o distanciamento temporal de cerca de quinze anos, procurar-se-á fazer uma leitura dos factos à luz dos pressupostos e prerrogativas de gestão atuais; e, finalmente, será feita a apresentação de algumas considerações finais, bem como algumas conclusões sobre o tema.

Neste trabalho, para fazer referência às pessoas enquanto pertencentes a uma organização, serão propositadamente utilizadas 3 designações. A primeira, “pessoas” em referência à sua condição total, dentro e fora da Unidade Fabril e mais abstrata; a segunda, “colaboradores”¹⁷, a designação aqui mais utilizada, seguindo a prática da grande maioria das empresas, procurando mitigar a carga ideológica, simbólica e intencionalmente utilizada pelos sindicatos na designação “trabalhadores” (terceira), conferindo-lhe uma enorme força que procura acentuar a clivagem existente entre o “patronato” e a “classe operária”. Esta perspetiva, de acordo com a experiência do autor, aparenta ter subjacente uma visão maniqueísta da relação de trabalho para justificar a existência de subsistência de uma divisão e “luta”, que opõe uma parte (considerada mais fraca) a uma parte mais forte. Esta terceira designação é, todavia, aquela que está prevista pelo próprio Código do Trabalho.

¹⁵ Metodologia para agilizar os processos organizacionais, que consiste em *Plan* (planear), *Do* (fazer), *Check* (verificar) e *Act* (atuar).

¹⁶ Importa referir que para esse efeito, a empresa utilizava as ferramentas *Six Sigma* (sendo o autor “*Green Belt*”) e *Lean*;

¹⁷ Registe-se, também, uma certa carga negativa atribuída ao conceito de “colaborador” pelos sindicatos, cuja narrativa refere que é uma forma dos patrões retirarem peso aos trabalhadores na relação laboral, e também conotada por algumas correntes políticas como sendo aqueles que “colaboravam” com os nazis, fazendo espionagem e sendo detratores.

2. Capítulo 2 – Contextualização da Unidade Fabril

2.1. Caracterização da Unidade Fabril

A escolha desta empresa pelo autor – de entre a sua vasta experiência profissional –, e na fase mais dramática e intensa da sua história, que levou ao seu encerramento, teve como pressuposto principal a importância que a Gestão de RH representou – e pode representar – no seio da gestão organizacional, durante todos os processos de reestruturação que, paulatinamente, nela foram acontecendo.

Para além dessa premissa, tratava-se de uma Unidade Fabril de mão-de-obra intensiva¹⁸, em que mais de 50% (cerca de 80%) dos custos inerentes a toda a sua operação e produção eram dedicados ao pagamento das remunerações e outros custos relacionados com a estrutura de pessoal e em que o investimento em máquinas e equipamentos era comparativamente bastante mais reduzido¹⁹.

Desta forma, o trabalho em causa reporta-se a uma organização com contornos particularmente especiais para a compreensão das implicações da negociação na Gestão [Estratégica] de RH em contextos de reestruturação bastante tensos e que seguidamente será dado o devido destaque.

2.1.1. Situação Geográfica e Demográfica da Unidade Fabril

Ora, importa referir, desde logo, que a escolha da localização da Unidade Fabril em análise incidiu sobre uma cidade nos arredores do grande Porto, região muito fustigada pelo desemprego e em que o emprego estava concentrado nas pessoas do sexo masculino havendo, por isso, largas taxas de desemprego feminino. O terreno escolhido para a sua construção, muito próximo de um nó da autoestrada, já contava com as estruturas e o “esqueleto” de uma outra fábrica que acabou por ser alocada para a vizinha Vila Nova de Gaia, tornando o processo de implantação mais fácil.

Salienta-se que a implantação da nova Unidade Fabril resultou, ela própria, de um processo de deslocalização e transferência de uma produção de componentes da indústria automóvel da Irlanda para Portugal. As razões para que tal acontecesse, foram, fundamentalmente, os baixos salários praticados no nosso país – um fator competitivo sempre muito importante e decisivo –, significativamente inferiores aos praticados na Irlanda à data da deslocalização da produção para Portugal.

¹⁸ Por oposição às empresas de capital intensivo, em que mais de 50% dos seus investimentos e custos se concentram na aquisição de máquinas, equipamentos de elevado valor patrimonial, em tecnologias e Investigação e Desenvolvimento; em muitos casos, são empresas com um número muito reduzido de trabalhadores, normalmente com elevado nível de formação e competência.

¹⁹ A grande maioria das máquinas era de pequeno ou médio porte e facilmente amovíveis, com vista aos processos de ajustamento dos processos produtivos e adequação do layout às exigências e pedidos das várias marcas de automóveis. Daí resultava terem um valor patrimonial pouco significativo na sua maioria

Portugal acabava de entrar na CEE²⁰ (1 de janeiro de 1986), levando a uma maior abertura ao exterior, bem como à entrada de grandes e importantes ajudas económicas, nomeadamente para a construção de infraestruturas, muito particularmente mais e melhores vias de comunicação, um dos principais fatores exigidos pelas várias empresas multinacionais para se instalarem em outros países, a par da proximidade com aeroportos e portos marítimos. A nível de governo, Cavaco Silva (1986-1995) era, então, o primeiro-ministro de Portugal.

Contudo, como referido ao longo deste trabalho, aquando da passagem do autor por esta unidade fabril, a realidade económica estava a inverter-se, levando a que as economias emergentes, nomeadamente a China e os países do leste europeu, se tornassem mais apetecíveis para grandes empresas multinacionais de vários quadrantes geográficos e de vários tipos de indústrias em que o peso do custo de mão-de-obra é decisivo no custo final do produto. Neste sentido, as empresas portuguesas foram perdendo competitividade, levando um elevadíssimo número de multinacionais a desmontar as suas operações e a rumar a outros países, aumentando exponencialmente os indicadores de desemprego em Portugal.

Aquando da instalação das operações desta Unidade Fabril em Portugal, em 1989, a região do Grande Porto encontrava-se com um elevado número de desemprego, igualmente por força de uma crise económica que tinha levado ao encerramento de várias indústrias de grande dimensão, onde laboravam milhares de trabalhadores do sexo feminino (o mais fustigado), nomeadamente ligadas à indústria têxtil. Desta forma, esta região era, estrategicamente, uma excelente escolha para instalar uma unidade fabril que empregava, tradicionalmente, mão-de-obra feminina.

Para além do que acima é referido, o tipo de indústria desta unidade fabril, apresentava um processo de produção fundamentalmente manual, de operações e funções simples e com uma curva de aprendizagem que, no máximo, poderia chegar aos seis meses. Este fator, associado ao facto de serem utilizadas máquinas e equipamentos de pequeno e muito pequeno porte, fazia com que a o arranque do processo produtivo se operasse em cerca de seis meses, período suficiente para fazer uma transferência de produção entre países (formação dos trabalhadores incluída) com muita facilidade.

Tratando-se de uma multinacional – e muito particularmente americana – em que a preocupação pelo bem-estar geral e condições de trabalho dos colaboradores é prioridade absoluta, praticando estrategicamente salários e benefícios sociais muito acima daquilo que era prática em Portugal, a facilidade de captação de recursos humanos era notória, não só pela elevada procura como pelo nível de qualificações dos candidatos, representando uma enorme oportunidade. Paralelamente a este fenómeno, facilmente se poderá compreender o facto de durante a permanência da Unidade Fabril em Portugal, as saídas voluntárias (*turnover*) serem muito raras e pouco associadas à mudança para uma

²⁰ Atual Comunidade Europeia.

nova entidade empregadora²¹. A destacar ainda que, a circunstância de se tratar de uma empresa cotada na Bolsa de Valores da NYSE e no primeiro quartil do ranking da Fortune 500, o rigor no cumprimento dos requisitos legais, nomeadamente nas áreas financeira e de Gestão de RH era uma prioridade absoluta, de tal forma que todo o corpo diretivo assinava um documento com 10 páginas, designado por “Code of Business Conduct and Ethics”²², onde constavam vários princípios normativos de conduta sobre o respeito pelos valores éticos da empresa, de confidencialidade, responsabilidade social e conflito de interesses, entre outros.

Infelizmente, a indústria em questão não apresentava apenas aspetos positivos, na medida em que, por exemplo, o facto de os colaboradores executarem tarefas muito repetitivas e movimentos viciosos face à especificidade do processo produtivo ser em série, o número de tendinites era elevadíssimo e nem sempre reversíveis, incapacitando muitos colaboradores (raramente homens) de realizar os mesmos trabalhos após terem sido sujeitos a intervenção cirúrgica²³. Este estado de coisas acarretava uma dupla ameaça. Por um lado, os colaboradores ficavam com danos permanentes, levando-os a conviver com doenças profissionais incapacitantes e impeditivas de realizar ou encontrar vários tipos de trabalhos no futuro, sendo obrigados a largos períodos de baixa e, até, à perda do seu posto de trabalho. Por outro lado, estas doenças faziam com que a empresa tivesse custos adicionais com a contratação de trabalhadores substitutos, implicando, nomeadamente, perdas de produtividade e com a formação de outros trabalhadores.

Um outro aspeto com grandes custos para a empresa, nomeadamente pelo facto de ser maioritariamente composta por trabalhadores do sexo feminino, residia no elevado absentismo (cerca de 11% em termos médios). Sendo um fator inevitável e incontornável, com um número elevado de mulheres jovens, a ausência de trabalhadoras devido a licença de maternidade e amamentação, bem como devido ao acompanhamento dos filhos até aos 10 anos de idade (como previsto no Código do Trabalho) era uma constante, obrigando a Direção de RH a um continuado trabalho de parceria com a Direção de Produção no ajustamento do quadro de pessoal. Apesar de se tratar de uma “ameaça” para a Unidade Fabril, há que destacar, mesmo assim, o enorme empenho e profissionalismo das colaboradoras, que sempre mostravam disponibilidade para fazer trabalho suplementar e outras tarefas para além das constantes nas suas descrições de funções, exigindo um enorme esforço da sua parte e das suas famílias para a conciliação dos vários interesses.

²¹ Este tipo de informação era obtido mediante a realização de uma “Entrevista de Saída” (Anexo 1) pelo Diretor de RH.

²² Código de Conduta e Ética nos Negócios [Tradução livre do autor].

²³ As operações ao túnel cárpico, de ambos os pulsos, eram as mais frequentes.

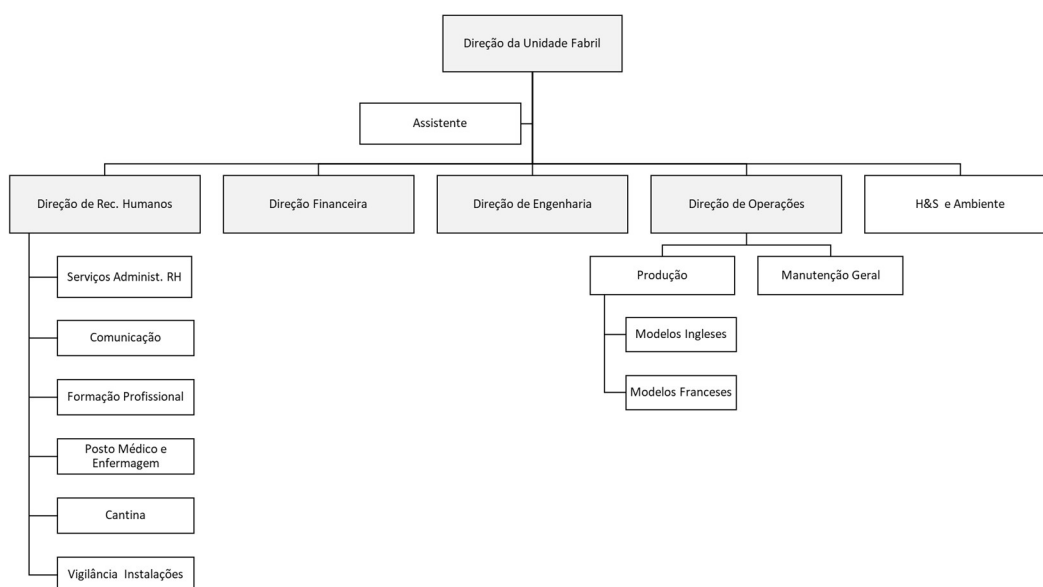
2.1.2. Estrutura Organizacional

Esta Unidade Fabril apresentava um organigrama (Figura 1) e uma estrutura organizacional que se pode considerar como seguindo um esquema hierárquico tradicional e conservador, bastante segmentado e “pesado” que se procurará clarificar sumariamente, como segue:

- 1 - Diretor de Fábrica – primeiro nível hierárquico da Unidade Fabril;
- 2 - Diretores de Serviços – segundo nível composto pelas quatro²⁴ grandes áreas assinaladas a cinzento e que reportavam diretamente ao Diretor de Fábrica, onde estava alocado o autor;
- 3 – Responsáveis de Departamento – este correspondia ao terceiro nível e a ele estavam alocados, por exemplo, o responsável de H&S e Ambiente que reportava hierarquicamente ao Diretor de Fábrica e funcionalmente ao Diretor de RH. Na mesma linha encontravam-se também os responsáveis pelas duas marcas de produção (inglesa e francesa) e pelos serviços de manutenção industrial (mecânica e eletrónica e eletricidade), bem como os serviços Administrativos de RH²⁵;
- 4 – Chefes de Seção – neste quarto nível encontravam-se os vários responsáveis por cada um dos modelos em produção e outros chefes de outras seções da produção, administrativas e técnicas; e, finalmente, os
- 5 – Supervisores e/ou Chefes de Equipa – no quinto nível hierárquico encontravam-se as chefias que supervisionavam os colaboradores diretos da Unidade Fabril.

Figura 1

Organigrama da Estrutura Organizacional da Unidade Fabril



Nota. Organigrama elaborado segundo os dados originais da Unidade Fabril.

²⁴ Na Figura 1 assinalados a cinzento.

²⁵ Os restantes serviços de RH estavam sobre a supervisão do autor, considerado como “acting”.

Para finalizar este tópico, refira-se que a empresa dispunha de um programa referente a plano de carreiras, designado por *Talent Review* (Anexos 2a e 2b), gerido exclusivamente pelo Diretor de RH e pelo Diretor de Fábrica e que tinha como objetivo identificar os profissionais da organização com potencial para ascenderem na hierarquia (designados por “Talentos”), muito concretamente para funções de direção. Para estas “segundas linhas” era preparado um plano de carreira (a 1, 2 e 5 anos), onde estava previsto um diagnóstico permanente das suas competências técnicas, mas também *soft skills* como a capacidade de liderança e de comunicação, planos de formação adequados e deslocações para outras unidades de produção do grupo. De salientar que este trabalho era feito de forma totalmente confidencial, não tendo o próprio colaborador ou as suas chefias conhecimento de quem eram os “Talentos”²⁶, ou mesmo que esta política existia formalmente.

2.1.3. Evolução do Quadro de Pessoal

Não sendo possível precisar com exatidão, face à distância temporal e inacessibilidade de dados estatísticos, pode-se referir, contudo, quatro momentos marcantes durante a permanência do autor na Unidade Fabril, a saber:

- 1 – Admissão do autor na empresa – Nesta data (inícios de 2002), a organização contava com um quadro de pessoal total de 2.545 colaboradores, dos quais 2.292 eram diretos e 253 indiretos;
- 2 – Início de 2003 – 1.741 era o número total dos colaboradores, sendo que 222 eram indiretos e 1.519 diretos, salientando-se que, durante este ano, o rácio médio entre diretos e indiretos era de 8/1, considerado um número relativamente elevado para este tipo de indústria;
- 3 – Comunicação do encerramento ao autor – Em junho de 2003, pouco tempo antes desta comunicação, a empresa tinha no seu ativo 1.535 colaboradores, sendo que 219 eram indiretos e 1.316 diretos;
- 4 – Último despedimento coletivo – À data do encerramento, e após a concretização do terceiro despedimento coletivo, a empresa era composta por 545 pessoas, das quais 118 era indiretas e 427 diretas. O rácio entre colaboradores diretos e indiretos, nesta altura, situava-se nos 3,6/1, e que, embora fosse excessivamente reduzido, era adequado às necessidades do fecho da unidade fabril, com a manutenção das equipas para a transferência de produção para a Polónia, assim como todo o departamento de logística e manutenção das instalações e outras chefias e, ainda, os colaboradores da Direção de RH, com vista ao encerramento das contas, pagamento de salários e outros procedimentos administrativos .

²⁶ Esta confidencialidade assentava na necessidade de manter o crescimento desses colaboradores de forma serena e sem sobressaltos, acervos de arrogância ou até mesmo para evitar inveja de outros profissionais e boicote ao seu crescimento.

Na análise destes números é possível perceber, num prazo tão curto, uma descida acentuada no quadro de pessoal, não se tratando, contudo, de um movimento de descida linear, atendendo a que houve algumas oscilações (de aumento e decréscimo) intercalares de várias centenas de pessoas para fazer face aos pedidos dos clientes, sendo esta grande variabilidade do quadro de pessoal, aliás, um dos principais desafios da Gestão de RH durante todo o processo, como referido ao longo do texto.

2.1.4. Política de Gestão de Carreiras e Remunerações do Colaboradores

A política de gestão de carreiras e remunerações da organização para a unidade fabril, apesar de se apoiar no CCTV e nas correspondentes tabelas contratuais propostas pelos sindicatos do sector, já de si bastante acima dos valores praticados na região em empresas similares, sempre visou privilegiar o desempenho individual, havendo uma política de avaliação de desempenho, tanto para trabalhadores diretos como para indiretos.

Apesar dessa (considera pela empresa) boa prática, que privilegiava o mérito, o sindicato afeto à CGTP interpôs uma ação coletiva em tribunal, invocando a “máxima” de que “para salário igual, trabalho igual”, nomeadamente nas área de trabalho da produção em que a generalidade dos trabalhadores tinha a categoria profissional de “Operador Especializado”. Como resultado, a empresa veio a perder a ação em tribunal e, conseqüentemente, viu-se obrigada a pagar mais de uma centena de milhares de euros em diferenças salariais ao grupo de trabalhadores que, de acordo com a avaliação de desempenho que vinha realizando, tinha um desempenho considerado normal. Resultado? Na revisão salarial do ano seguinte a empresa nivelou o salário de todos os colaboradores com funções iguais, deixando de compensar o “mérito” ou desempenhos acima da média, gerando, naturalmente, alguma entropia entre os colaboradores diretos que viram a sua retribuição baixar (por via de congelamentos salariais) e que, por isso, manifestaram a sua revolta à empresa e aos sindicatos, tendo alguns colaboradores deixado de ser seus associados.

No seu conjunto, a Unidade Fabril, especificamente no ano de 2003, aquando da comunicação ao autor da intenção de proceder ao seu encerramento, tinha um custo mensal com remunerações (subsídio de refeição incluído) de, aproximadamente, 1,2 milhões de euros, aos quais se adicionavam os valores do seguro de acidentes de trabalho e os valores da Segurança Social, representando um valor anual próximo dos 25 milhões de euros em gastos com o pessoal.

Quanto aos colaboradores indiretos, com base num instrumento de avaliação de desempenho da empresa, ajustado à realidade da Unidade Fabril, eram avaliados pelos seus diretores ou responsáveis diretos, sendo as suas remunerações adequadas tanto a esse sistema de avaliação, quanto à função e ao seu grau de responsabilidade e senioridade na empresa. Reforça-se que as remunerações pagas pela Unidade Fabril se situavam acima da média dos salários praticados por outras empresas do setor e em funções similares, facto que originava (como já referido) uma baixa rotatividade de colaboradores e que, conseqüentemente, levava a que a antiguidade média da empresa fosse elevada. Esta política visava,

muito concretamente, a manutenção dos profissionais com elevado potencial das áreas técnicas e tecnológicas na empresa (designados por “talentos”), bem como acautelar a perda de *know-how* para a concorrência.

Os profissionais de reconhecido potencial, a quem se previa a possibilidade de progressão na carreira e ascensão, por exemplo, a funções de direção de departamento, eram inseridos num programa designado por “Plano de Sucessão”²⁷, no qual, entre outras particularidades, estava contemplada a existência de uma política salarial específica, a possibilidade de carreira internacional, o acesso a formação ao nível de programas de Gestão de Empresas e Administração, entre outras.

2.1.5. Formação Profissional na Unidade Fabril

Tratando-se de uma unidade de produção ligada à indústria automóvel, as exigências de formação eram ainda maiores do que em outras empresas multinacionais onde o autor trabalhou e que se pautavam por um grande cuidado e rigor na gestão dos planos de formação.

De salientar que a Unidade Fabril tinha o departamento de Formação estruturado de forma a contemplar dois tipos de formação. Primeiramente, a Formação Externa e Interna, com ações de formação organizadas por entidades e formadores externos, mas também por formadores internos, devidamente credenciados com cursos de Formação Pedagógica de Formadores, financiados pela empresa, sendo esta uma exigência primordial, para além das competências e conhecimentos técnicos das áreas de intervenção. Esta formação seguia os procedimentos apresentados no ponto 3.2.4. Em segundo lugar, a empresa dispunha de uma equipa de formadores, liderado por uma colaboradora fabril licenciada em Gestão de Recursos Humanos que fazia a gestão de toda a Formação Prática no Posto de Trabalho, relacionada com a qualificação dos profissionais que desempenhavam funções nos vários postos de trabalho existentes nas linhas de produção, validando e credenciando-os para executarem essas funções, periodicamente alvo de auditorias por parte dos clientes (departamentos de qualidade das marcas de automóveis).

Diga-se também, que o facto da Unidade Fabril em análise ser certificada pelas normas ISO NP EN 9001, apoiada pela “abordagem por processos”, situação que habilita as empresas a melhor planear os seus processos e as suas interações, tinha precisamente a Formação Profissional como um dos seus elementos centrais, sujeito a permanente escrutínio, fosse por auditorias internas, externas ou dos próprios clientes.

Relativamente a este processo, há a registar como fator mais relevante tópico a dificuldade em cumprir os planos de formação anuais, fundamentalmente pela constante mudança de posto de trabalho de largas dezenas de colaboradores e devido às mudanças sistemáticas no planeamento da

²⁷ Este plano era gerido exclusivamente pelo Diretor da Unidade Fabril e pelo Diretor de Recursos Humanos, não sendo do conhecimento dos profissionais envolvidos, pelo menos de uma forma declarada, como o objetivo de evitar o deslumbramento ou conflitualidade entre pares.

produção e de todos as sinergias organizacionais que para aí eram canalizadas. Por isso mesmo, os Planos de Formação funcionavam muitas vezes como planos de “intenção”, cujo cumprimento se cifrava entre os 50% e os 75%, muito aquém do que seria desejável e do que era controlável pelo gestor do processo da formação, face à volatilidade e maior ou menor caudal de produção ou encomendas por parte dos clientes. Independentemente desta vicissitude, a título de exemplo, durante o ano de 2003, a Unidade Fabril investiu 75 mil euros em Formação, correspondentes a 16 mil horas de formação, e envolvendo 1.170 colaboradores; o Plano de Formação para esse ano tinha um orçamento superior a 100 mil euros e contemplava cerca de 2 mil colaboradores.

Como complemento, refira-se que, independentemente do Plano de Formação e do Levantamento das Necessidades de Formação realizados pela unidade fabril, a casa-mãe, anualmente, definia uma formação de carácter global e estratégico, a ser ministrada em todas as unidades fabris e que versava temas como a “literacia financeira”, “cultura de empresa” (Six Sigma), ou “ergonomia no posto de trabalho”.

3. Capítulo 3 – A Função GRH na Unidade Fabril

3.1. Enquadramento e Quadro Teórico da Função RH

Pode-se dizer, como premissa inicial, que a função RH se encontra, ainda hoje, numa fase muito embrionária da sua existência e que, por isso mesmo, continua a padecer de algumas “dores de crescimento” desde que começou a surgir no início dos anos 80. Acrescente-se que as pessoas – ou o capital humano – são um recurso muito sensível e normalmente resistente à mudança, significando isso que a performance das empresas e, conseqüentemente, os seus resultados financeiros são direta e significativamente, influenciados por essa especificidade.

É também perceptível, nomeadamente a quem se movimenta no meio industrial, que as funções e a narrativa de RH são comumente depreciadas, fundamentalmente devido à sua aparente simplicidade e pelo facto da sua terminologia ser aparentemente semelhante àquilo que se pode designar por “senso comum”. Por outro lado, ainda, a divulgação e a disponibilização no mercado de várias formações generalistas sobre as temáticas inerentes à gestão de RH, leva um elevado número de pessoas, tanto individual como coletivamente, em determinados grupos profissionais (onde se incluem CEO, administradores, gerentes e outros gestores), a considerarem-se, porventura arrogantemente, como “doutores” ou especialistas em RH ou, por outro lado, a assumirem esta atividade como sendo algo de inútil ou, não radicalizando tanto, como pouco útil. No que diz respeito à realidade portuguesa, o baixo nível de reconhecimento da função RH, assim como a referida visão generalista da gestão de RH, têm provocado na opinião pública a ideia de que gerir pessoas é algo que qualquer profissional pode fazer, desde que tenha alguma experiência prática e use algum senso comum (Cabral-Cardoso, 2004).

Importa salientar que, apesar da gestão de RH ser uma designação relativamente recente e existirem várias licenciaturas, mestrados e doutoramento, as mesmas, de acordo com a literatura, não é ainda considerada em Portugal como “profissão” – na verdadeira acepção da palavra. Por isso mesmo, contrariamente a outros países como, por exemplo, os EUA e o Reino Unido, em que o acesso ao exercício desta atividade depende exclusivamente da posse de uma carteira profissional, em Portugal ela pode ser desempenhada por qualquer pessoa, desde que as empresas assim queiram. Apesar disso, há que colocar em evidência que uma especialização em RH não garante, por si só, o sucesso na área, podendo verificar-se inúmeros exemplos de pessoas que, com outras formações de base diferenciadas, tiveram igualmente reconhecimento na Gestão de RH. Contudo, o autor considera que a formação de raiz em RH deveria ser, em primeiro lugar, a porta de entrada para desempenhar funções na Gestão de RH, embora associada a outras características pessoais do profissional.

Apesar disso, é possível perceber que, gradualmente, as expectativas relativamente aos profissionais de RH, muito particularmente aos diretores de RH, têm vindo a crescer paulatinamente face à sua maior visibilidade e crescente importância nas organizações, sem esquecer um permanente

escrutínio por parte de todos os *stakeholders*²⁸ (Ulrich, 2016; Ulrich & Dulebohn, 2015). Cohen (2015), por seu lado, considera que, tendo por base as crescentes expectativas por parte dos vários atores relativamente à atividade de RH, um dos alvos principais dos diretores de RH para aumentarem a sua credibilidade deverá ser, precisamente, o desenvolvimento de informações e indicadores fidedignos, e que sejam perceptíveis por todos.

Desta forma, é possível entender, com toda a clareza, que as exigências e responsabilidades dos gestores de RH são cada vez maiores, nomeadamente face às mudanças sucessivas nas organizações, e que a recente transformação digital exponenciou, fazendo com que as competências tradicionais já não sejam suficientes para que o seu papel possa ser desempenhado eficazmente (Bissola & Imperatori, 2018; Mazurchenko & Maršíková, 2019; van den Berg et al., 2020; Zhukovska et al., n.d.). Como evidência deste facto, foi possível verificar a importância desse papel durante o período da pandemia da COVID-19 devido à necessidade, por exemplo, de gerir pessoas em teletrabalho, face à imperativa necessidade de realizar o trabalho em horários mais flexíveis para evitar contatos ou proximidade, bem como devido à necessidade de realizar novas formas de liderar as pessoas e os grupos de trabalho, os processos de recrutamento e seleção, as reuniões e formações à distância, entre outros.

Por outro lado, ainda, para que os departamentos e os gestores de RH tenham sucesso, parece ser fundamental que estejam alinhados com os objetivos das empresas e, obviamente, com as posições dos CEO²⁹ (Chytiri, 2019; Fenech et al., 2019; van den Berg et al., 2020). Ora, assim sendo, é legítimo dizer que investir nos departamentos e nos gestores de RH, significa também abrir novas oportunidades para o futuro, tanto mais que, tendo por base algumas estimativas existentes na literatura, cerca de um terço das discussões a nível das direções das empresas referem-se a tópicos relacionados com a Gestão de RH (Schiemann & Ulrich, 2017). Importa também reforçar a ideia de que apenas faz sentido a existência da gestão de RH – enquanto parte da organização – se ela contribuir para a melhoria dos resultados empresariais, através das suas políticas, processos e práticas e aumentando de igual forma a sua competitividade (Brockbank et al., 2018; Chytiri, 2019).

Neste contexto, refira-se a perspetiva relativamente recente de Schiemann & Ulrich (2017) no que concerne ao facto dos departamentos de RH estarem cada vez mais orientados estrategicamente para todos os *stakeholders*. De acordo com os autores, a Gestão de RH passou a gerar indicadores por uma nova via, designada *inside-out*³⁰, significando isso que eles e a perceção da sua importância se tornaram mais acessíveis aos clientes, consumidores e outros *stakeholders* externos às organizações,

²⁸ Conceito da década de 80, criado pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman para caracterizar todo o tipo de pessoas ou organizações que, direta ou indiretamente, possam ter algum tipo de interesse por aquilo que uma dada empresa faz (ex.: colaboradores, investidores, fornecedores, clientes e a própria comunidade e o governo).

²⁹ Importa evidenciar que, presentemente, os CEO das organizações, apesar da sua cada vez maior juventude, e embora tenham muitas lacunas sobre a forma como lidar com pessoas, estão cada vez mais bem preparados sobre novas tecnologias e inovações tecnológicas, obrigando os gestores de RH a estar, eles próprios, a se atualizarem permanentemente.

³⁰ De dentro para fora.

mudando a perspectiva mais tradicional³¹ e fazendo com que os departamentos de RH estejam em escrutínio permanente, originando, conseqüentemente, uma forma de pensar sobre esta área do tipo *inside-out*³². O reverso desta abordagem, contudo, exige uma mudança de perspectiva, isto é, há que provar aos *stakeholders* externos se o departamento de RH cria ou não valor, atendendo a que apenas eles podem aferir se a Gestão de RH o faz efetivamente.

Importa também referir que, caso não haja sensibilidade, vontade “política” ou disponibilidade mental por parte dos CEO das organizações para valorizar o papel dos gestores de RH, todo este processo perde energia e torna ainda mais hercúlea a sua tarefa, obrigando-os a um permanente e desgastante exercício negocial, reduzindo o impacto potencial das suas tarefas, políticas e práticas da Gestão de RH.

Para terminar este tópico, refira-se que a perspectiva utilizada na abordagem deste trabalho segue uma visão da “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, segundo a qual, se as estratégias de RH forem bem aplicadas, conduzem ao reconhecimento das pessoas enquanto ativos únicos, irrepetíveis e valiosos. Esta abordagem tem subjacente o pressuposto de que, ao investir de forma substancial nas pessoas, está-se a aumentar a *performance* das empresas devido, precisamente, ao efeito baseado nos colaboradores enquanto recursos (Collins, 2021).

3.2. A Direção de Recursos Humanos na Unidade Fabril

O departamento de RH, aquando da assunção de funções pelo autor, era composto pelas seguintes áreas de intervenção, num total de 11 colaboradores com vínculo à Unidade Fabril e 20 pertencentes a empresas externas subcontratadas:

- a) Direção de RH (2 colaboradores);
- b) Serviços Administrativos de RH (5 colaboradores)³³;
- c) Comunicação (1 colaborador);
- d) Formação Profissional (3 colaboradores);
- e) Posto Médico, Serviços de Enfermagem e Terapia Manual (5 profissionais);
- f) Cantina (9 colaboradores externos);
- g) Vigilância das instalações (7 colaboradores externos).

Uma das estratégias acordadas entre o Diretor da Unidade fabril e o autor, aquando da sua admissão foi o estudos dos postos de trabalho da Direção de RH com vista ao seu redimensionamento, visando um duplo objetivo. Em primeiro lugar uma redução de custos com o pessoal, ou seja, cerca de

³¹ Refira a este propósito os processos de recrutamento e seleção, a formação profissional, a comunicação, as remunerações, o desenho e gestão da estrutura organizacional, a avaliação e gestão do desempenho, assim como a gestão da cultura organizacional.

³² O conceito do pensamento “*inside-out*” foi introduzido por David Ulrich como sendo uma nova perspectiva sobre as funções dos departamentos de RH que estão mais orientados estrategicamente. O autor refere que, “quando se está a olhar através dos olhos dos clientes da organização ou dos *stakeholders* do RH, o jogo muda. Eles, e apenas eles, podem ter perceções sobre a realidade se virem a ser criado valor (ou não)” (Schiemann & Ulrich, 2017, p. 16; Ulrich et al., 2012).

³³ Secção composta pelas áreas de processamento salarial, gestão de contratos, controlo de acessos e aplicação de disciplina.

30 mil euros anuais por cada posto de trabalho eliminado, realizando uma redistribuição de tarefas, otimizando-as e promovendo o aumento de competência e, por inerência, a polivalência entre colaboradores; e em segundo lugar, ao ser pioneira na realização de acordos com os seus colaboradores, a Direção de RH estava a servir exemplo a todos os outros departamentos sobre a inevitabilidade de realizar outras rescisões.

Assim, e até ao encerramento da Unidade Fabril, o quadro de pessoal da Direção de RH foi sendo reduzido, e sucessivamente ajustado aos processos de *downsizing* que foram sendo progressivamente realizados nos diversos departamentos de toda a organização. Em primeiro lugar, foi eliminada a função de Secretária da Direção de RH por se revelar redundante e inusitada num contexto de contenção e redução de colaboradores diretos e indiretos, representando uma redução de cerca de 35 mil euros anuais. Seguidamente, procedeu-se à diminuição de duas pessoas na área de controlo de acessos pelo mesmo motivo e face a melhorias nos processos e nas tecnologias de informação, implicando a diminuição adicional de 45 mil euros por ano. Em terceiro lugar, foi eliminado o posto de trabalho da comunicação por questões disciplinares (representando 30 mil euros por ano). Finalmente, foi reduzido um posto de trabalho na secção de formação também pela redundância das funções que ocupava, com um custo anual próximo dos 30 mil euros. Findo este reajustamento, a despesa anual em salários na direção de RH foi reduzida em cerca de 140 mil euros, sem perdas de eficiência e na capacidade de resposta às necessidades. Aquando do encerramento da Unidade Fabril, a Direção de RH era composta por 6 colaboradores. Importa reforçar que 3 dos postos de trabalho foram eliminados devido à sua redundância nas tarefas que desempenhavam, nomeadamente pela desadequação do quadro de pessoal às exigências da organização, resultado da otimização de funções e com o aperfeiçoamento da polivalência.

A Direção de RH da Unidade Fabril da região do Grande Porto reportava, direta e simultaneamente ao Diretor de Fábrica (funcionalmente), ao Diretor Europeu e Norte de África de RH da área de negócio e ao Vice-Presidente Europeu de RH (hierarquicamente).

Há também a destacar a importância dada pela gestão da empresa a nível internacional e local, reconhecendo, valorizando e destacando o papel da Gestão de RH e, muito particularmente, a Direção de RH no seu todo, podendo dizer-se mesmo, de alguma forma, acima de todas as outras áreas funcionais da Unidade Fabril. A título de exemplo, refira-se que o Diretor de RH era o profissional mais bem pago da organização em termos remuneratórios, secundando o Diretor de Fábrica, o mesmo se

passando a nível de *fringe benefits*³⁴, destacando-se um prémio anual por objetivos correspondente a 15% da remuneração bruta anual³⁵.

3.2.1. Funções e Tarefas do Diretor de Recursos Humanos na Unidade Fabril

Sem se querer levar à exaustão, descrevendo todas as características, tarefas e atividades inerentes ao papel de um Diretor de RH na Unidade Fabril, serão passadas em revista apenas duas que, face ao contexto deste trabalho, se apresentam como sendo as mais relevantes e aquelas que mais estiveram em evidência ao longo das várias fases que conduziram ao encerramento da Unidade Fabril em causa.

Contudo, ainda antes de avançar para esse tópico, há uma questão de fundo, normalmente muito discutida e pouco consensual, e que diz respeito àquilo que pode ser considerado como sendo o perfil ideal de um Diretor ou Gestor de RH. Será que ele existe? Face à experiência do autor, a resposta imediata tende a ser que não, isto é, o perfil do Diretor RH poderá ser considerado tendencialmente como contingencial, ou seja, ele não pode ou deve ser rígido ou obedecer a padrões muito tipificados, mas deve, diferentemente, corresponder a alguém que tem a capacidade de se ir adequando e adaptando a cada uma das realidades e contextos diversos onde vai estando inserido.

Face a esta abordagem, a ideia do senso comum (e não só!) de que “eu sou assim e quem quiser tem que me aceitar tal como eu sou, porque não vou mudar”, parece não caber decididamente na abordagem aqui defendida, antes se propondo o exercício da Negociação – enquanto dimensão e área da gestão estratégica de RH, como forma de calibrar e de encontrar pontos comuns e consensos entre as partes em conflito nas organizações como, aliás, será visto mais adiante. Este importância da negociação decorre, naturalmente, do facto da gestão de conflitos e o exercício da disciplina serem áreas do domínio da gestão de RH.

Assim, e apesar de tudo, destacam-se alguns aspetos que se revelaram essenciais para a realidade concreta da Unidade Fabril em referência ficando, desde logo, no topo da lista precisamente a capacidade negocial e de encontrar consensos em toda a estrutura da organização, tanto na resolução dos conflitos latentes como dos manifestos, seja antecipando-os através da sua deteção e intervenção prévia, ou até mesmo ao deixá-los acontecer e dissiparem-se pela sua insignificância e pelo facto deles se poderem vir a exponenciar e a tornarem-se naquilo que se designa por um “não problema”. Em resumo, e como William Ury (1999) refere, a atividade negocial consiste na passagem da confrontação à cooperação, ultrapassando o “não” como sendo uma das palavras mais difíceis de proferir, tanto a

³⁴ Conjunto de regalias atribuídas a uma determinada função ou colaborador, normalmente associadas ao desempenho e que podem ser tangíveis (Ex: dinheiro, viatura, prémios, seguros, etc.) ou intangíveis (Ex: Horários de trabalho, dias de férias ou outros, reconhecimento, formação, ...).

³⁵ Registe-se que, em termos comparativos, o Diretor de Fábrica tinha um prémio anual de 20%, os diretores de Produção, Engenharia e Financeiro, 10% e o Diretor de Qualidade 5% da remuneração bruta anual.

nível pessoal como profissionalmente, uma vez que as pessoas não o proferem porque temem colocar em risco a relação, contornando, assim, os problemas e deixando-os sem resolução.

Tendo por base o que se disse anteriormente, o Diretor de RH enquanto negociador, deve ser, pois, para além de um excelente conhecedor da realidade empresarial e do mercado de trabalho onde está geográfica e socialmente integrado, uma pessoa disponível mentalmente para lidar com ambientes laborais de contingência e em permanente mudança devendo ser, ele próprio, o mentor e gestor dessa mesma mudança, não lhe resistindo e sendo parte da esfera das soluções. Caso não o seja, as grandes organizações, mormente multinacionais, não se compadecem com egos grandes e o caminho para um convite à saída poderá estar muito próximo.

Então, para que um Diretor de RH possa lidar e liderar eficazmente com estes contextos empresariais deve, antes de qualquer outra característica, ser líder de si próprio e dono do seu próprio destino (Noyes et al., 2006). Dificilmente alguém consegue ser líder num determinado contexto ou organização se, antes disso, não for capaz de se liderar a si próprio e, para que tal aconteça, é necessário que se conheça muito bem, nomeadamente as suas limitações e os seus pontos fortes³⁶. Este processo passa pelo sempre complexo e difícil exercício da introspeção e autoconhecimento e, claro, pela capacidade que os sujeitos possam ter de conhecer e controlar as suas próprias emoções, para além de perceberem as emoções e as reações dos outros e, ainda, que sejam capazes de as gerir, apesar de, segundo Fisher & Shapiro (2008), o facto de se saber que as emoções podem ajudar ou prejudicar as negociações, não significa que os sujeitos saibam como lidar com elas; mesmo assim, é possível asseverar que este tipo de pessoas têm, normalmente, um consistente autoconhecimento emocional, enquanto “competência fundamental que permite que cada qual atue de forma mais estratégica e efetiva para com a sua própria envolvente” (Carvalho, 2010, p. 136). Prosseguindo, o escritor refere que as emoções estão assentes em crenças dissimuladas e distorcidas em relação à realidade circundante e que, por inerência, podem permitir uma boa autoestima. Naturalmente que este tipo de abordagem é também sustentado pela perspectiva de Daniel Goleman, ou seja, pela designada Inteligência Emocional, em que “a auto-observação permite precisamente este tipo de consciência imparcial dos sentimentos mais apaixonados ou turbulentos” (Goleman, 2022, p. 56). Dentro desta perspectiva, Goleman destaca a importância da Empatia, referindo que ela é alimentada pelo nosso autoconhecimento e que “quanto mais conscientes estivermos acerca das nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio” (Goleman, 2022), ou seja, esta é a competência que o Diretor de RH deve possuir para se aperceber e sentir os pensamentos, as emoções e as perspectivas dos outros (Solomon, 2021). Aliás, a autora, neste artigo promovido pelo próprio Goleman, vai mais além e faz a divisão da empatia

³⁶ É sabido a nível da literatura sobre esta matéria que o ser humano tem quase sempre a tendência para exaltar as suas virtudes e minimizar os seus defeitos ou imperfeições.

em 3 tipos, isto é, empatia cognitiva³⁷, empatia emocional³⁸ e preocupação empática³⁹, significando que a empatia não deve ser confundida com simpatia, em que “cada qual perde a distância que o separa de outrem e começa a sentir como esse outrem” (Carvalho, 2010, p. 162).

Conscientes destas realidade, tanto o autor com o Diretor da unidade fabril, foram tendo durante todo o processo de encerramento, de uma forma estratégica e consciente, uma atitude consentânea com essas premissas.

Sem descurar outras características fundamentais para o exercício da função de Diretor de RH, as duas competências (capacidade negocial e liderança pessoal) atrás referidas foram as que mais se destacaram em todas as fases do processo de encerramento da Unidade Fabril em causa e que, claramente, maior contributo trouxeram para que essa tarefa fosse concluída com o sucesso esperado e, mais do que isso, exigido pelos *headquarters*.

3.2.2. Serviços Administrativos de Recursos Humanos

Pela sua própria especificidade, essa área da Gestão de RH – até à década de 80 designada por “serviço de pessoal” – teve um papel fundamental em todo o processo de reestruturação e encerramento, desde logo por ser a fonte geradora de todos os indicadores relativos ao quadro de pessoal da Unidade Fabril e a sua alocação a cada uma das diferentes direções de serviço, áreas, secções, linhas de produção, horários e turnos, bem como a assiduidade global, setorial e individual, sem esquecer cada uma das funções e categorias profissionais⁴⁰ dos colaboradores. Destaca-se ainda a área respeitante ao controlo de ponto e dos acessos e o cálculo do absentismo que, por sua vez, tinham um efeito direto na assiduidade e pontualidade, tanto quanto nos processos de recrutamento e seleção e, finalmente, o pagamento de salários, aspeto sempre tão sensível e passível de causar mal-estar entre os colaboradores. Para uma maior eficácia de todos os processos de gestão da Unidade Fabril e, muito concretamente das reestruturações a realizar, era crítico que todas as informações e indicadores relativos ao quadro de pessoal e as constantes oscilações de colaboradores nas várias áreas fossem fidedignos e permanentemente atualizados. Desta forma ainda, o *software*⁴¹ utilizado teria de ser também adequado e fiável, disponibilizando a Unidade Fabril um programador do sistema informático integrado AS400 da IBM a tempo inteiro.

³⁷ Quando se compreende como alguém vê e pensa sobre o mundo.

³⁸ Estabelece-se uma relação emocional com o outro porque se percebe o que ele está a sentir numa dada experiência.

³⁹ Quando a compaixão vai para além da compreensão e do sentimento do que o outro sente e se parte para a ação, ajudando-o.

⁴⁰ Importa distinguir entre **categoria profissional**, formalmente constante no CCTV (Contrato Coletivo de Trabalho Vertical) preponderante (da CGTP) e correspondente PE (Portaria de Extensão) e, por outro lado, **função**, contemplando as tarefas que os colaboradores desempenham e que podem extravasar as da categoria profissional. Esta distinção é crítica para a elaboração de um processo de despedimento coletivo.

⁴¹ A empresa (e o grupo) utilizava o sistema informático AS400 da IBM que, apesar de estar em fase de transição, não se veio a concretizar.

Estes serviços desempenharam, adicionalmente, um papel muito importante nos processos de recrutamento e seleção e na gestão das várias centenas de contratos de trabalho, fossem eles temporários, a termo certo, a termo incerto ou até mesmo por tempo indeterminado. É de acrescentar que, no mês mais crítico, foram admitidas cerca de 400 pessoas⁴² em regime de trabalho temporário que, apesar de geridas por 3 empresas externas, acarretavam internamente uma logística complexa e uma elevada carga de trabalho administrativo. Paralelamente, as atividades desta área tinham de estar, inequivocamente, em permanente sintonia com o departamento de formação, com vista a certificar imperativamente todos os novos colaboradores de acordo com as exigências das marcas de automóveis, havendo uma profissional de RH dedicada exclusivamente a esta tarefa de atualização e formação de várias competências.

Aquando da entrada do autor na organização e tendo por base a especificidade e o tipo de volatilidade existente na relação entre as encomendas dos clientes e o quadro de pessoal, com a anuência da direção de fábrica, procedeu-se a uma mudança de paradigma a nível dos processos de recrutamento e seleção de colaboradores. Ora, até à data, a Unidade Fabril apenas realizava e mantinha largas dezenas de contratos de trabalho a “termo certo” de 6, 9 ou 12 meses, aportando custo elevados, fosse pelo pagamento das indemnizações por caducidade (um mês por cada ano de antiguidade, de acordo com o CT vigente) ou então, e mais grave ainda, pelo facto de, sempre que um cliente reduzia as suas encomendas de forma imprevista (facto que acontecia várias vezes durante o ano), a empresa, para não diminuir os índices de produtividade, suspendia os contratos de trabalho, sem perdas de retribuição, até que a produção aumentasse ou os contratos terminassem.

Esta abordagem assentava no mito de que o Trabalho Temporário (TT), representava um custo mais elevado para a empresa e que os trabalhadores temporários auferiam salários mais elevados⁴³ do que os efetivos e que tal provocava uma mal-estar geral. Esta falácia assentava ainda no facto da anterior Direção de RH ter como referência propostas de empresas de TT com fatores de 2,05 sobre as remunerações dos trabalhadores. A experiência prévia do autor nesta matéria, levou à introdução de uma nova abordagem nas políticas de recrutamento e que passou por estratégias como:

- Recorrer a mais do que uma empresa de TT (contatando 3 ou 4) promovendo a concorrência entre elas para os cerca de 400 trabalhadores temporários potenciais, representando uma faturação mensal global de cerca de 450 mil euros;
- Transferir para as empresas de TT apenas a “gestão dos contratos”, atendendo a que a empresa tinha uma vastíssima base de dados de potenciais candidatos. Desta forma, foi

⁴² Os processos de recrutamento estavam algo simplificados, atendendo a que, existia uma base de dados muito alargada de candidatos, na sua maioria antigas colaboradoras da empresa.

⁴³ Este facto acontecia porque as empresas de Trabalho Temporário em escassas experiências anteriores, processava mensalmente todos os proporcionais (Férias, Subsídio de Férias, Subsídio de Natal e Indemnização por Caducidade) aos seus trabalhadores, aumentando artificialmente o valor líquido por eles recebido.

possível negociar um fator de 1,85, passando para 1,81 e, finalmente, 1,79⁴⁴, ou seja, um dos melhores do mercado para a época;

- Eliminar o pagamento dos proporcionais por caducidade na modalidade mensal, transferindo-o para o momento do fim dos contratos, fazendo com que os trabalhadores temporários não recebessem valores líquidos superiores aos efetivos;
- Tratar os trabalhadores temporários de forma igual aos efetivos e contratados a prazo, nomeadamente pela atribuição de uma bata da mesma cor dos trabalhadores efetivos e pagando o salário no mesmo dia do mês⁴⁵;

Esta mudança estratégica nos processos de recrutamento, recorrendo à ferramenta negocial permitiu à Unidade Fabril reduzir os seus custos com pessoal em cerca de 100 mil euros por ano, tendo por base a relação existente entre o fator de referência da ACT (1,73) e o valor negociado (1,79, que contemplava os custos administrativos e a margem de negócio das empresas de TT, isto é, entre 2,5 e 4,0%).

Por isso mesmo, salienta-se, por último, a importante tarefa desempenhada por estes serviços administrativos na elaboração célere e atempada de acordos formais de cessação dos contratos de trabalho por mútuo acordo, na gestão dos trabalhadores temporários, ou de toda a documentação inerente aos (4) processos de despedimento coletivo realizados até ao encerramento da fábrica, sem esquecer, ainda, todos os formalismos necessários para a elaboração de alguns processos disciplinares ocorridos durante o período em causa.

3.2.3. Departamento de Comunicação

Este departamento, apesar da sua importância numa Unidade Fabril com mais de 2.500 trabalhadores, antes mesmo do encerramento da fábrica perdeu a pessoa que o titulava, tendo sido feito um mútuo acordo para cessação do contrato de trabalho na sequência de um processo disciplinar por comportamento culposo, nomeada e ironicamente devido a abuso de confiança na gestão de algumas verbas referentes a eventos realizados na organização. A partir desse acontecimento a função passou a ser partilhada pela pessoa responsável pela Formação Profissional e pelo Diretor de RH.

Entre outras tarefas organizadas por esta área da Gestão de RH, destaca-se a realização de vários eventos na organização como, por exemplo, a festa de Natal, atividades por ocasião da Páscoa, ações no Dia da Mulher, no dia de inauguração da Unidade Fabril e na designada “Semana da Qualidade”. O responsável por esta função efetuava também deslocações a casa das pessoas que se encontravam em situação de baixa pela Segurança Social, ou por acidente de trabalho, com o objetivo de verificar se as

⁴⁴ Esta negociação tinha em consideração o facto de não existir “dumping social”, tem por base as orientações da ACT, que apresentou em 1998 o fator de 1,73 como fator mínimo de referência, contemplando todos os proporcionais a que um trabalhador teria direito;

⁴⁵ Muitas empresas de TT tinham como prática transferir o salário dos seus trabalhadores até ao dia 8 do mês seguinte;

mesmas necessitavam de algum tipo de ajuda e, simultaneamente, para perceber as estimativas de regresso ao trabalho e para que, assim, se pudesse trabalhar os dados do absentismo e das substituições de colaboradores nas linhas de produção com maior precisão⁴⁶.

Era ainda este departamento que coordenava o envio de cartas a felicitar os colaboradores por ocasião do seu aniversário e que os recebia em zona recatada sempre que eles tinham algum problema pessoal e ou familiar, no sentido de aferir em que medida a Unidade Fabril teria condições para os ajudar monetariamente ou pela utilização do seu poder institucional junto de outras organizações.

Por último, este departamento geria todo o processo de auscultar a satisfação interna dos colaboradores quanto aos vários aspetos da sua vida na organização e assegurava a divulgação e implementação das medidas e decisões dele decorrentes. Este processo consistia na gestão de um Questionário de Satisfação Interna (QSI) que incidia sobre questões como a saúde e segurança no trabalho, remunerações e outros benefícios, instalações sanitárias, balneários e outras, cantina e qualidade das refeições e máquinas de *vending*, estilo, tipo e forma de liderança, comunicação interna, relacionamento com colegas, com o grupo e com as chefias, formação profissional e, eventualmente, outros assuntos circunstanciais. Contudo, apesar de ser um dos indicadores a fornecer aos *headquarters*, por acordo entre a Direção de Fábrica e o Diretor de RH, este questionário deixou de ser colocado aos colaboradores, atendendo a que, em contexto de medo de perder o posto trabalho, de angústia e ansiedade, este tipo de ação soaria a algo um pouco absurdo e até ostensivo ou inquisidor. Os resultados espelhariam, naturalmente, os momentos de tensão então vividos⁴⁷, embora se tenha considerado que os efeitos negativos pudessem ser maiores que os positivos, facto que levou à sua suspensão.

Sobre este departamento, apesar da sua importância, pode-se dizer que os benefícios e resultados, não sendo mensuráveis, representavam um claro impacto na motivação dos colaboradores, que se envolviam ativamente nas atividades organizadas pela Unidade Fabril e pelo departamento de Comunicação. Sobre esta matéria refira-se, a título de exemplo, que para a realização de uma Festa de Natal, existia um orçamento a rondar os 10 mil euros, incluindo brinquedos para os filhos dos colaboradores e para a organização de um espetáculo, em que eram convidados artistas portugueses e realizadas outras atividades lúdicas. Em 2002, ano da entrada do autor na empresa, a Festa de Natal encheu o pavilhão gimnodesportivo da localidade com cerca de 3.500 pessoas, entre colaboradores e familiares.

⁴⁶ Sendo esta atividade importante pela sua utilidade, após a saída da colaborada do departamento, a prática foi abandonada por ser, de alguma forma, invasiva. Recentemente, foi possível verificar o alerta de alguns sindicatos sobre uma eventual ilegalidade em práticas semelhantes.

⁴⁷ No último questionário colocado (em 2005) foi possível verificar algumas ofensas a pessoas da organização.

3.2.4. Departamento de Formação Profissional

Como já referido, na indústria automóvel, este departamento assume um papel crucial, tanto pela importância da formação profissional em si mesma como pelo impacto que ela pode representar – e representava, de facto, nesta Unidade Fabril –, como pela exigência por parte dos vários clientes (marcas automóveis) para que cada posto de trabalho da produção fosse efetivamente ocupado por colaboradores devidamente formados nessas mesmas funções, isto é, certificados para o efeito. Este processo era sistematicamente escrutinado e auditado, implicando deslocações e estadia de técnicos especialistas das marcas à Unidade Fabril durante vários dias. Este processo era tanto mais complexo quanto as mudanças de colaboradores de posto de trabalho⁴⁸ – por vários motivos⁴⁹ – se verificavam às centenas, sendo todas elas devidamente registadas e assinadas (pelo colaborador, pelo formador⁵⁰, pelo técnico de formação e pelo Diretor de RH).

Sendo esta formação no posto de trabalho porventura aquela que mais carga administrativa acarretava globalmente e mais relevo representava para os clientes da Unidade Fabril, existia um Plano Anual de Formação (PAF), onde constavam todas as formações internas e externas, bem como as formações práticas no posto de trabalho cuja calendarização fosse possível realizar, face à grande dinâmica e contingência existentes na produção, como atrás foi referido. Este PAF, cujo orçamento oscilava entre os 100 mil euros e os 150 mil euros anuais, era financiado a 100% pela Unidade Fabril, não havendo recurso a qualquer financiamento externo (governamental ou da Comunidade Europeia).

O processo consistia, muito sumariamente, no levantamento das necessidades de formação pelos vários departamentos, através das várias funções hierárquicas, incluindo diretores. O departamento de Formação Profissional recolhia as informações relativas às formações pretendidas e a sua pertinência e adequabilidade às necessidades da produção e dos outros serviços para o ano civil seguinte, até 15 de outubro, e as mesmas eram discutidas com as entidades proponentes quanto à sua duração e calendarização. Após a elaboração do projeto do PAF, este era submetido à análise e aprovação do Diretor de Fábrica da Unidade Fabril, entrando o mesmo em vigor no dia 1 de janeiro do ano civil seguinte.

A fase seguinte, após aprovação do PAF, assentava na sua gestão, nomeadamente na seleção, a negociação dos custos da formação, contratação das entidades formadoras, discussão e adequação dos conteúdos programáticos e o seu agendamento de acordo com o previsto no PAF e ou após verificação das compatibilidades da produção, ou outros serviços, e a disponibilidade das entidades formadoras. No

⁴⁸ Uma linha de produção (em ilha) poderia ter (até) 32 postos de trabalho, todos eles com características diferentes, aos quais se adicionavam outros postos de trabalho a montante e a jusante.

⁴⁹ Mudança de “modelo” dentro da mesma marca, troca para um dos postos de trabalho por falta ou ausência temporária de um colaborador, devido reajustamento da linha ou do seu layout, redução, aumento ou reajustamento dos postos de trabalho, entre outros.

⁵⁰ Todos estes formadores, tinham, para além da experiência nas áreas em questão, formação específica em Formação Pedagógica de Formadores, devidamente certificada pelo IEFP.

final de cada curso eram realizados vários tipos de avaliação, a saber: avaliação da ação de formação pelo formando; avaliação pelos formando das competências do formador para a transmissão de conhecimentos; avaliação da entidade formadora pelo responsável de formação; e, finalmente, normalmente 3 ou 6 meses após o fim do curso, era efetuada a avaliação do impacto das ações de formação no desempenho dos colaboradores pelas chefias diretas dos formandos, se possível mediante a realização de provas e testes elaborados para o efeito. Nas formações em que tal fosse possível ou exigido, era realizada uma avaliação dos conhecimentos adquiridos pelos formandos – por exemplo, nas formações em línguas estrangeiras ou outras formações para funções na produção, cujo acesso estava vedado a quem tivesse uma avaliação inferior a 75%.

3.2.5. Posto Médico, Serviços de Enfermagem e Terapia Manual

Sempre em estreita colaboração com o departamento de Higiene & Segurança e Ambiente (H&S e Ambiente), a gestão funcional desta área era também da competência da Direção de RH e, apesar das duas enfermeiras terem vínculo contratual com a Unidade Fabril, os 2 médicos e o Terapeuta Manual mantinham contratos de trabalho independente.

A Unidade Fabril assegurava dois tipos de serviços de Medicina aos seus colaboradores. Em primeiro lugar, a Medicina Preventiva (Código do Trabalho, 2009), que atuava conforme os requisitos previstos na legislação correspondente, visando a realização dos Exames Médicos de Admissão para novos colaboradores e exames anuais (periódicos⁵¹), bem como a realização de visitas regulares aos locais e postos de trabalho, controlo das doenças profissionais e outras questões relacionadas com a saúde laboral dos colaboradores. Este serviço, em parceria com o departamento de H&S e Ambiente e com a Engenharia de Processos, efetuava análises de ergonomia e estudo dos postos de trabalho. Por outro lado, ainda, esta área da medicina contava com o suporte de um Terapeuta Manual (Osteopata) que, para além de formar todos os colaboradores em matéria de posturas corretas no posto de trabalho e na realização de exercícios imediatamente antes do início do trabalho, procedeu ao levantamento de todos os casos de tendinites⁵² (muito próprias neste tipo de indústria) existentes entre a globalidade dos 2.500 colaboradores, monitorizando-as e segmentando-as em 3 níveis de relevância; grave e sem remissão, mas passíveis de terapia de manutenção; média, mas recuperáveis mediante tratamento; e, finalmente, leves ou ausentes, mas sujeitas também a terapia de manutenção semestral. Não sendo uma obrigação legal por parte das empresas, mas tratando-se de algo inovador, importa salientar que a introdução deste serviço de Terapia Manual trouxe uma enorme melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, ao que acresceu um impacto muito significativo na redução do absentismo e de outras ausências ao trabalho, representando um investimento anual de 9 mil euros. Em segundo lugar, a

⁵¹ Com uma periodicidade bianual para colaboradores com idade inferior a 50 anos e anual para os restantes.

⁵² Este tipo de doença resulta, muito resumidamente, da execução de movimentos viciosos ou muito repetitivos, com um impacto muito grande (neste tipo de indústria) a nível dos pulsos (túnel cárpico), dos cotovelos e dos ombros.

Unidade Fabril dispunha de um serviço de Medicina Curativa que, com a autorização da Direção Geral de Saúde para a emissão de receituário, atuava, recebendo os colaboradores que apresentavam problemas de saúde variados, mas não podendo, contudo, substituir-se ao médico de família no que dizia respeito à concessão de Baixas ao trabalho. A Medicina Curativa representava um benefício suplementar aos colaboradores da Unidade Fabril, e por eles muito apreciado, atendendo a que tanto podiam ter acesso a um médico de forma imediata e sem custos, como lhes permitia a possibilidade de obter receituário para si e para as suas famílias sem precisarem de se deslocar aos centros de saúde, o que implicaria perder tempo não remunerado. A Unidade Fabril, por seu lado, também obtinha um retorno significativo neste investimento, atendendo a que tal representava uma redução substancial dos tempos de ausência para consultar os médicos de família, bem como permitia reduzir de forma bastante interessante o número de colaboradores ausentes por motivo de baixa pela Segurança Social de curta duração.

3.2.6. Cantina

Apesar dos serviços de cantina serem executados por uma empresa externa, escolheu essa assente na sua adequação às normas da qualidade alimentar, a sua gestão era realizada em conjunto com a Direção de RH em praticamente toda a sua dimensão. A preocupação da empresa em recorrer a este tipo de serviços externos assentava em 3 grandes premissas, a saber:

1. A Unidade Fabril delegava em uma outra entidade, devidamente credenciada e acreditada, um exigente serviço que correspondia ao seu *core business*, evitando desperdiçar recursos e energias próprios, atendendo a que não tinha competências para garantir a mesma qualidade de serviço;
2. Ao efetuar as refeições na cantina, os colaboradores estavam a usufruir de uma diversidade, qualidade e equilíbrio calórico, fundamentais para compensar o desgaste resultante do exercício das suas funções⁵³;
3. O facto de os colaboradores efetuarem a refeição nas próprias instalações evitava a sua saída das instalações durante as pausas, reduzindo o perigo de acidente e de abandono do trabalho, para além de evitar a ingestão de refeições desequilibradas como, por exemplo, o consumo excessivo de alimentos fritos, bem como o uso de bebidas alcoólicas.

Apesar das vantagens acabadas de referir, há que destacar algumas dificuldades em gerir este tipo de serviço externo, desde logo pelo facto de corresponder a um foco permanente de insatisfação por parte de alguns grupos de pessoas que utilizavam os serviços de cantina como arma de arremesso,

⁵³ É uma realidade recorrente em várias empresas em que os colaboradores podem optar por receber o subsídio de alimentação em alternativa a uma refeição, alimentam-se de forma insuficiente e, por outro lado, menos cuidada. Este procedimento “perigoso” de algumas empresas, leva muitos colaboradores a considerar ilusoriamente e confundir esse subsídio como remuneração.

criando problemas artificiais, sempre que havia situações de tensão no interior das organizações como, por exemplo, em épocas de alterações salariais. Concretizando, empiricamente, o autor teve a oportunidade de conferir ao longo da sua experiência que, sempre que estavam em discussão aumentos salariais, ou sempre que existia algum descontentamento geral por parte dos colaboradores sobre um tema sensível, o número de reclamações relativas aos serviços de cantina aumentava significativamente.

3.2.7. Vigilância das Instalações

Refira-se que este serviço era igualmente prestado por uma empresa externa e com grandes credenciais no mercado, o que permitia uma maior flexibilidade a nível de substituição dos profissionais ausentes, ou sempre que algum deles não seguia escrupulosamente as orientações da Unidade Fabril.

Mais uma vez, o elevado número de colaboradores gerava situações de grande stresse e até de conflito entre si, na sua ânsia de chegar em primeiro lugar aos autocarros que a Unidade Fabril disponibilizava para transporte de pessoal, muito particularmente durante as mudanças de turno, representando em alguns casos perigo de quedas e outro tipo de incidentes. Por este facto, era fundamental manter um grupo de vigilantes atentos e cuidadosos, rigorosos, incisivos e pragmáticos, mas que, simultaneamente, fossem capazes de criar empatia com os colaboradores.

Para além dos vigilantes serem o “cartão de visita” e a primeira imagem da Unidade Fabril, sempre que eram recebidas visitas nas instalações, nomeadamente candidatos a emprego, fornecedores, clientes e outras entidades externas, eles tinham um papel fundamental no controlo de acessos e no cuidado para evitar potenciais incursões ilícitas de pessoas estranhas ao serviço nos limites dos espaços físicos das instalações. Acrescenta-se que estes vigilantes tinham também ao seu dispor um sistema de CCTV⁵⁴, que permitia a visualização e controlo dos “ângulos mortos” das instalações, tanto interna como externamente. Este sistema permitia também servir como elemento dissuasor a tentativas de roubos ou de desvios de todo o tipo de materiais e/ou equipamentos por parte de eventuais colaboradores mal-intencionados.

⁵⁴ “Closed-circuit television”, ou circuito fechado de televisão (que não deve ser confundido com o CCTV referido anteriormente).

4. Capítulo 4 – Fases Preparatórias ao Encerramento da Unidade Fabril

4.1. Esclarecimento prévio

Ao longo deste trabalho, bem como na abordagem que a seguir se apresenta, estão descritos alguns processos ou atividades de alta complexidade ligados à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tanto como na sua perspetiva teórica como na sua ligação à forma como a Direção de RH, em parceria com a Direção da Unidade Fabril e toda a equipa de gestão, as operacionalizou, procurando aferir de que forma objetivos específicos, definidos pela Direção de Operações do sul da Europa, tiveram impacto tanto nos clientes internos como externos, tendo como base de suporte os resultados a atingir. Em primeiro lugar os resultados globais, isto é, o encerramento da Unidade Fabril e a deslocalização da produção para a Polónia e para a Roménia. Em segundo lugar, o trabalho do autor residia no cumprimento de objetivos específicos e de complexidade média e que assentavam na realização de tarefas como a redução de custos e diminuição de desperdícios, necessitando, para o efeito, de utilizar os vários instrumentos e recursos que tinha ao seu dispor; como exemplo disso, refiram-se os instrumentos legais como o “despedimento coletivo”, os procedimentos internos, as regras e normas de conduta e, ainda, os recursos existentes no mercado como, por exemplo, o *outplacement*, o trabalho temporário, a formação, para citar apenas alguns.

4.2. Enquadramento do Processo de Encerramento

A partir desta secção, serão apresentados, com mais ou menos detalhe, dependendo da sua importância, os aspetos e acontecimentos, assim como as várias fases que culminaram com o encerramento da Unidade Fabril produtora de componentes para automóveis da área do Grande Porto, bem como a transferência e deslocalização da sua produção para a Roménia e Polónia.

Para explicar, de alguma maneira, a forma como os colaboradores da Unidade Fabril – quase na sua globalidade – se comportaram durante todo o processo de reestruturação até ao conhecimento de que a mesma iria encerrar e enquanto o despedimento coletivo se desenrolou, há que recuar cerca de 19 anos, a contar da data de encerramento, nomeadamente para o momento em que a nova Unidade Fabril começou a ganhar forma e a instalar-se na região do Grande Porto, por força da deslocalização de todo o processo produtivo da Irlanda para Portugal.

A referida transferência de produção implicou, necessariamente, a contratação e posterior formação de centenas de colaboradores em Portugal e na Irlanda, nomeadamente sobre os métodos e os processos, sobre as máquinas e equipamentos, bem como acerca de todos os procedimentos inerentes à produção e a outras áreas que à volta dela gravitavam como, por exemplo, o Controlo da Qualidade do produto e os vários tipos de manutenção mecânica, elétrica e eletrónica. Assim sendo, os colaboradores que haviam passado por esse processo de transferência de produção para Portugal

tinham consciência de várias premissas que faziam questão de transmitir aos mais novos com alguma frequência e que se enquadravam num certo “inconsciente coletivo”. Em primeiro lugar, e desde logo, ainda estava na memória desses colaboradores as dificuldades que eles próprios tiveram em obter a cooperação dos trabalhadores irlandeses, bem como a sua resistência em transferir conhecimentos, conscientes de que estavam a “cavar a sua própria sepultura” ao formar aqueles que iriam ficar com o seu trabalho. Em segundo lugar, este processo deixou essas pessoas e a quem elas contavam essas histórias conscientes da volatilidade que representava o trabalho que iam executar, bem como a percepção da celeridade com que as mudanças poderiam acontecer e uma enorme imprevisibilidade quanto ao futuro. Talvez por isso não fosse verdadeiramente perceptível para o autor qualquer angústia ou ansiedade na atitude das pessoas, mas antes uma certa resignação face a esta mais que provável inevitabilidade. Em terceiro lugar, e na sequência das referidas experiências anteriores, os colaboradores da Unidade Fabril acreditavam – também por influência do tipo de liderança existente – que, quanto melhor o seu trabalho fosse feito e mais a ele se dedicassem, maior seria a probabilidade da Unidade Fabril se manter por mais tempo em Portugal e, por esse motivo, sempre estiveram disponíveis para aprender e melhorar as suas competências e habilidades, bem como a procurar a melhoria contínua da qualidade dos produtos, e para faltar o menos possível ao trabalho, estando sempre disponíveis para fazer vários tipos de horários, turnos e trabalho suplementar. Em quarto e último lugar, este espírito presente nos três argumentos anteriores, talvez tenha ajudado a que, por ocasião da transferência da produção para a Roménia e Polónia, os colaboradores⁵⁵ destacados para o fazer se tivessem comportado exemplarmente, com um profissionalismo e serenidade excecionais e inexcusáveis, facto que levou a que lhes fosse atribuído um prémio especial pela sua conduta e desempenho durante esse processo.

4.3. O Começo da Entropia

Aquando da admissão do autor na organização, que resultou de um convite direto por parte do Diretor de Fábrica, a que se sucedeu uma entrevista em Paris com o Diretor Europeu de RH, várias perguntas foram colocadas pelo autor. Uma delas, talvez a principal, resultado da convicção do Gerente⁵⁶ da anterior empresa, foi: “existe a intenção de encerrar esta Unidade Fabril por parte da Empresa e a minha contratação tem esse propósito?” A resposta obtida, sincera ou não, foi que não, que nada disso estava previsto e que havia mesmo previsões para incrementar a produção. Obviamente que nunca será possível saber qual seria a verdade; esses diretores sabiam qual seria o desfecho ou os

⁵⁵ Alguns dos quais tinham feito o processo inverso na Irlanda.

⁵⁶ Insatisfeito com a minha saída precoce da empresa (cerca de 1 ano e 4 meses) o Gerente da empresa tentou convencer o autor a ficar assegurando que a indústria automóvel iria deslocalizar-se. A resposta foi: “acredito que sim, mas diga-me, por favor, qual a universidade que ensina a encerrar fábricas?” Sabe-se qual foi a resposta.

headquarters já tinham as decisões tomadas e não lhas haviam comunicado estrategicamente para evitar fugas de informação? O autor tende a acreditar nesta última premissa.

Em boa verdade, o que fica para os anais da história do autor nessa Unidade Fabril é que os dois primeiros anos de trabalho enquanto Diretor de RH foram muito desafiantes e dentro do que era expectável para o seu enriquecimento pessoal e das suas competências no desempenho da função e em que os resultados da Unidade Fabril se situavam ao nível das melhores entre todas as unidades fabris do grupo, chegando mesmo ao primeiro lugar no que à produtividade dizia respeito. Mas, fica também o registo de que, no final desses dois anos, foi marcado um jantar com os *headquarters*, o Diretor da Fábrica e o Diretor de RH em que o propósito foi, precisamente, comunicar a intenção da Empresa de encerrar a Unidade Fabril no decorrer, aproximadamente, dos 3 anos seguintes...

Esta mensagem trazia consigo algumas condições ou exigências, bem como promessas e pedidos por parte dos mensageiros. A primeira questão e, provavelmente, a mais difícil, ou complexa, era o facto de absolutamente ninguém (famílias incluídas), para além do Diretor de Fábrica e do Diretor de RH, poderia ter conhecimento dessa decisão até que a mesma fosse oficialmente anunciada na comunicação social e após comunicação a todos os colaboradores, facto esse que veio a acontecer em novembro de 2006. Isto significa que, durante cerca de 3 anos, essa informação foi mantida em segredo e que TUDO o que aconteceu desde aquela data até à comunicação oficial do facto, foi discutido apenas a dois⁵⁷, em absoluto secretismo e sigilo, mas também com grande autonomia na resolução das diversas contingências e contrariedades que, entretanto, foram surgindo. Outro dos aspetos importantes tido em consideração na ocasião, assentava na preocupação e no trabalho necessário (e imperativo) para manter o espírito e a coesão dos grupos de trabalho, bem como a moral geral da organização, dissipando quaisquer rumores ou dúvidas que pudessem surgir sobre a eventualidade do encerramento da Unidade Fabril e assegurando a paz social e a estabilidade de toda a estrutura organizacional, à medida que os ajustamentos ao quadro de pessoal fossem, sucessiva e progressivamente, efetuados. Tal empreitada implicava, inexoravelmente, o exercício permanente da atividade negocial com vista à manutenção do diálogo entre as partes, construindo sempre para cada situação que surgisse um “plano B”, que Ury (1999, 2007) designa por BATNA⁵⁸, obrigando a um trabalho permanente de auscultação da população e, como o autor refere, a um cuidado extremo na preparação prévia e atempada de todas as negociações, fossem elas calendarizadas, espontâneas ou circunstanciais e imprevistas, apesar do aparente contrassenso.

Finalmente, foi perguntado ao Diretor de Fábrica e ao Diretor de RH se estavam dispostos a assumir e a assegurar o processo de reestruturação e fecho da Unidade Fabril até ao fim, sabendo de antemão as dificuldades que iriam ser encontradas. Perante a assunção desse compromisso, mas sem

⁵⁷ Naturalmente que algumas decisões necessitaram da ratificação dos *headquarters*.

⁵⁸ Best Alternative To a Negotiated Agreement. Ou MAPAN (Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado) em português

dar garantia absoluta de cumprimento, os diretores destacados para comunicar a notícia informaram que essa fidelidade e dedicação seria reconhecida no fim do processo. Registe-se que esse facto veio, efetivamente, a acontecer.

Após a comunicação desta notícia, instalou-se algum desconforto e expectativa, nomeadamente pelo grau de complexidade e dificuldade da tarefa, resultado da consciência das consequências que a mesma iria aportar para todas as partes, fosse pelo nível de responsabilidade e exigência que a mesma envolveria, pelos riscos físicos e psicológicos inerentes e pela extensão da mesma no tempo e, ainda, pelo impacto real que a medida causaria na vida dos colaboradores e das suas famílias. Por outro lado, ainda, e não menos impactante, o autor teria de proceder ao contacto e subsequente despedimento ou realização de acordos com pessoas que conhecia desde a sua infância e com quem tinha trabalhado e brincado, situação que tornava esta realidade ainda mais difícil.

4.4. O Primeiro Ensaio

Pouco tempo após a “*kick off meeting*”⁵⁹ iniciaram-se os vários processos negociais que levariam ao encerramento da Unidade Fabril. A retração económica em geral e do mercado automóvel em particular, vinha ganhando corpo após o 11 de setembro de 2001 e começou a mostrar os primeiros sinais em 2004, altura em que foi possível verificar uma intensificação na deslocalização de algumas multinacionais para os países de leste europeu e da China, nomeadamente empresas ligadas à indústria têxtil e automóvel, onde, como atrás foi referido, os salários eram várias vezes inferiores aos praticados em Portugal; nesses países, os parques industriais estavam completamente obsoletos, o desemprego era elevadíssimo e a escolaridade dos trabalhadores era das melhores da Europa, o que levava a que países como Portugal, Grécia e Espanha tivessem uma dificuldade crescente em competir com esses novos países da EU e com as economias emergentes. Ora, as quebras sucessivas nas vendas de automóveis por todo o mundo e o esmagamento acelerado dos preços dos vários componentes com vista à compensação das sucessivas perdas financeiras, tiveram uma repercussão direta muito relevante nas indústrias de suporte como é o caso vertente desta multinacional.

O primeiro exemplo desses factos na Unidade Fabril em análise surgiu aquando da necessidade de efetuar o primeiro processo de *downsizing* e que originou, como efeito colateral, o primeiro despedimento coletivo desde a criação da Unidade Fabril em Portugal, representando também o primeiro ensaio para perceber como iria ser o futuro, nomeadamente a nível da forma como os colaboradores reagiriam às notícias após a comunicação dessa decisão e qual o efeito que tal aportaria para o clima social e para os índices de produtividade.

⁵⁹ Reunião de arranque.

4.5. Preparação da Estratégia de Abordagem

Assim, este contexto de quebras nas vendas teve como consequência direta a redução de cerca de 120 postos de trabalho, todos eles alocados ao mesmo modelo de uma marca de automóveis de um grupo francês, coincidindo com o seu fim de vida em julho de 2003, assim como de um outro modelo da mesma marca em julho de 2004 que levou à rescisão de cerca de 200 contratos. Apesar das várias tentativas realizadas pelo departamento comercial para encontrar alternativas, as respostas aos vários pedidos de cotizações pelos clientes habituais e outros potenciais foram sendo sucessivamente rejeitadas, não tendo sido possível, assim, conseguir encomendas de novos modelos ou até de outras marcas que permitissem substituir as perdas registadas, ficando a Unidade Fabril refém exclusivamente do cliente inglês, que acabou ele próprio por fechar uma das suas unidades de produção durante o ano de 2005.

Importa referir que, sempre que um novo modelo automóvel entra em produção, várias empresas fornecedoras da indústria automóvel são convidadas (ou não) para a industrialização da multiplicidade de componentes, mediante a abertura de concursos por parte das várias marcas para cada um dos seus modelos⁶⁰. Estes concursos podem ter várias empresas concorrentes, embora a adjudicação possa também ser direta, dependendo de fatores como o preço, a qualidade do produto ou dos serviços pós-venda disponibilizados, ou até a relação prévia entre o fornecedor e o cliente. Entenda-se que a fidelidade de um cliente ao fornecedor é algo muito ténue e volátil. No caso do último modelo perdido que acima se refere, representava uma nova versão de um outro modelo que já vinha em produção nesta Unidade Fabril há vários anos. Curiosamente, a Unidade Fabril foi convidada pela marca para fazer o desenvolvimento a nível de engenharia de processos e métodos tendo, para o efeito, contratado as referidas 120 pessoas, que deram sequência ao processo de desenvolvimento e industrialização⁶¹ antes da produção em série; entretanto, foram elaborados e enviados protótipos para a marca, tendo sido recebido um *feedback* positivo, o que levou toda a equipa a ficar com a clara convicção e expectativas de que o projeto iria ser adjudicado.

Contudo, sem que algo o fizesse prever, a Direção de Fábrica recebeu da casa mãe a informação de que o modelo em causa teria sido adjudicado a um outro fornecedor. Razão invocada: o preço elevado face à concorrência. O grupo de diretores da Unidade Fabril foi informado em reunião que o valor do custo/hora de produção de 12 euros fora rejeitado pelo cliente e que, por consequência, o modelo teria sido perdido. Indo mais fundo na compreensão das negociações que levaram a essa perda, percebeu-se que a Unidade Fabril tentou negociar um valor mais baixo (8 euros⁶²), liminarmente

⁶⁰ Refira-se, a título de exemplo, que uma dada empresa concorrente produzia componentes para o modelo LAGUNA da marca RENAULT (Grupo PSA), embora o modelo CLIO ou MÉGANE tivessem sido adjudicados a outros fornecedores diferentes.

⁶¹ A industrialização consistia na produção de um determinado número de protótipos, simulando a produção em série.

⁶² Esta oferta foi possível combinando a produção da unidade fabril da região do Porto com a unidade fabril que a empresa dispunha em Marrocos, permitindo este preço médio.

rejeitado pelo cliente. Soube-se ainda que os negociadores da empresa apresentaram uma “folha em branco” ao cliente, pedindo-lhe que apresentasse o preço que queria pagar... O cliente manteve a sua decisão sem invocar quaisquer razões.

Para além desta enorme perda, praticamente em simultâneo, a Direção de Fábrica foi informada que, pelos mesmos motivos, o segundo cliente⁶³ da Unidade Fabril não iria adjudicar a substituição de um dos modelos, que se encontrava em fim de vida e que, mais tarde, seria transferido para a Polónia, tornando o horizonte futuro ainda mais sombrio. Consequentemente, uma perda desta dimensão obrigou a Unidade Fabril a desenvolver uma estratégia de emergência, conducente a um conjunto de medidas rápidas, visando a adequação do quadro de pessoal às encomendas existentes e, assim, manter a produtividade em níveis que permitissem resultados financeiros positivos. Entre essas decisões, destacam-se:

- a) Rescindir os contratos de trabalho temporário de operadores alocados ao modelo perdido, bem a outros modelos;
- b) Transferir os colaboradores com contrato a termo certo para outros modelos e dar-lhes formação nas novas funções até que os seus contratos terminassem e, simultaneamente, rescindir os contratos de trabalho temporário dos colaboradores que eles foram substituir, se fosse esse o caso;
- c) Aferir quantos postos de trabalho seria necessário eliminar e quais os colaboradores indiretos⁶⁴ a eles associados, como forma de equilibrar o rácio entre colaboradores diretos e indiretos, tarefa fundamental para manter os custos de produção igualmente dentro dos *standards*.
- d) Realizar, estrategicamente, um despedimento coletivo, no sentido de desmistificar o conceito e introduzi-lo no léxico dos colaboradores para que, de uma forma mais ou menos inconsciente, se apercebessem de uma certa precariedade laboral, sensibilizando-os para a necessidade de trabalhar em conjunto para que fosse possível evitar ou adiar o máximo possível um hipotético encerramento⁶⁵.

Pode-se dizer que a Unidade fabril, no seu todo, desde o Diretor de Fábrica até aos operários, fez tudo aquilo que era possível dentro da sua esfera de competências para assegurar a continuidade da

⁶³ Uma marca de automóveis inglesa de prestígio mundial.

⁶⁴ Introduce-se aqui a designação de “trabalhadores indiretos” para classificar (fundamentalmente para fins de contabilidade analítica) todos os colaboradores das áreas da produção (ou não) que não têm contacto direto com o produto. Neste grupo de trabalhadores são consideradas categorias profissionais como chefes de equipa, técnicos de produção, qualidade ou outros, bem como todo o pessoal administrativo, chefias incluídas. Naquela empresa, como em muitas outras ainda hoje, existia ainda uma outra classe de profissionais, designada por “setters” (afinadores), correspondente aos profissionais que estavam em funções de suporte à produção, como técnicos de eletrónica e de manutenção industrial, serralheiros, torneiros, afinadores de máquinas, entre outros.

⁶⁵ Impõe-se colocar em evidência que era muito comum haver pessoas fora da organização, praticamente desde a inauguração da fábrica, que vaticinavam o seu encerramento desde... a abertura.

produção dos vários modelos em Portugal. Contudo, nada pôde fazer para contrariar as políticas de gestão da casa-mãe, ela própria refém dos seus acionistas, pelas leis do mercado e condicionada pela dinâmica resultante dos ciclos económicos, que resultou numa crise global.

Assim sendo, e pouco mais havendo a fazer por parte na Unidade Fabril, estava dado o mote para começarem as “hostilidades” e, nesse sentido, a equipa de gestão, composta pelo Diretor de Fábrica, pelos diretores dos vários departamentos, bem como pelo Diretor de Operações do Sul da Europa, reuniu para definir as estratégia de intervenção a curto, médio e longo prazo. Dados os factos, havia a certeza de que qualquer decisão não pensada ou mal pensada poderia acarretar custos elevados para a organização e causar dificuldades em retroceder o processo sem que se perdesse a face perante os colaboradores e todas as partes. Por isso mesmo, um dos focos principais foi procurar garantir que os processos de produção eram executados de acordo com os *standards*, assegurando ainda que os objetivos de qualidade, a imagem da organização e os resultados financeiros não eram afetados.

Desde logo, a primeira grande decisão consistiu em reunir todos os colaboradores em dois grandes grupos em função dos seus turnos. As reuniões foram realizadas no espaço vazio, com cerca de 1.000 m², onde teriam sido colocadas as linhas de produção do modelo da marca francesa entretanto perdido. Nesse mesmo espaço foi montada uma estrutura (palco), sendo colocada uma instalação sonora e um ambão onde o Diretor de Fábrica fazia a sua comunicação, tendo sido convocados os 4 diretores dos restantes departamentos da fábrica que ficaram estrategicamente alinhados um pouco mais atrás e que tinham sido previamente alertados para a importância de, durante toda a comunicação, não falarem entre si e muito menos esboçarem qualquer expressão que pudesse comprometer a seriedade da situação.

Seguindo o mesmo raciocínio anteriormente referido, este tipo de comunicação/ informação nunca pode ser feito de forma irresponsável e ao sabor dos sentimentos e impulsos do público-alvo. Dentro desta abordagem, destaca-se a importância da preparação como sendo uma das técnicas de negociação mais importantes dada por Ury (1999), que considera que ela está, normalmente, nos últimos lugares da lista de prioridades dos negociadores, asseverando que os resultados das negociações seriam muito mais efetivos se os negociadores despendessem mais do seu limitado tempo para preparar as reuniões. O investigador alertando acrescenta que tal abordagem funciona com a necessidade de criar um bom mapa antes de partir para uma viagem. Como pode ser verificado, foi essa a estratégia adotada pela Direção de Fábrica em conjunto com o Diretor de RH e os outros membros da equipa de gestão da Unidade Fabril.

O que foi então preparado? De entre todos os aspetos passados em revista para esta apresentação são aqui destacados apenas alguns, considerados os mais importantes para o autor. Desde logo, estava assegurado um aspeto primordial para o sucesso da comunicação, isto é, o conhecimento prévio dos colaboradores pelo Diretor de Fábrica e pelo Diretor de RH, tanto individual como

coletivamente. Ora, refira-se ainda que este conhecimento representa, como aliás já anteriormente referido, um dos pilares da negociação e uma das estratégias da negociação. Dando continuidade a este tema, importa também ressaltar que estavam também devidamente identificados os colaboradores cujo comportamento prévio era considerado mais crítico pelo facto de terem um histórico de comportamentos agressivos, arrogantes ou prepotentes e que, seguramente, estariam interessados em intervir sempre que algo de diferente relativamente à organização fosse dito ou feito, com o objetivo muito claro de criar entropia, e um ambiente que lhes fosse propício para discutir dentro da sua zona de conforto.

Por outro lado, ainda, e sabendo da importância que as comissões sindicais iriam ter ao longo do processo de encerramento, os dois diretores realizaram entre si várias reuniões para definir as estratégias a seguir aquando da abordagem dos dirigentes e delegados dos 3 sindicatos, cujas personalidades e perspetivas sobre um número significativo de questões sensíveis bem conheciam e que tinham sido previamente escrutinadas nos contactos com eles havidos, embora de uma forma subtilmente dissimulada. Este conhecimento do contexto, das pessoas e dos processos representa uma das principais técnicas de negociação que está também associado à técnica do poder que esse conhecimento pode conferir, nomeadamente o poder de antecipação.

Com o objetivo de evitar surpresas e equívocos nos processos de comunicação, em várias reuniões prévias, o Diretor de Fábrica e o Diretor de RH simularam exaustivamente, entre si, as respostas a questões com forte probabilidade de surgirem entre a população. As palavras e as frases que fizeram parte dos vários textos utilizados na comunicação dos despedimentos coletivos foram sempre cuidadosamente pensados e muitas vezes reescritos, havendo também um cuidado especial na preparação do tom de voz e das *nuances* a utilizar nos pontos chave da comunicação, sem esquecer as pausas na leitura, também largamente treinadas. Ficou decidido entre os dois que quaisquer intervenções ou perguntas durante a comunicação seriam alvo de valorização e remetidas para um período final destinado a perguntas e respostas e em que seriam prestados esclarecimentos, ou remetidas para reuniões individuais a agendar com o Diretor de RH, caso se tratasse de alguma situação que merecesse tratamento especial. O texto escrito pelo Diretor de Fábrica foi, assim, várias vezes ajustado durante o período de preparação, visando torná-lo num discurso positivo, incisivo, assertivo e que trouxesse alguma esperança para o futuro, mas não expectativas vãs. Pode-se dizer que praticamente todas as questões previamente preparadas e simuladas foram colocadas pelos colaboradores, tornando o processo mais fácil. A este propósito, reforça-se a ideia aqui apresentada com a perspetiva de Malhotra (2020) que salienta a importância que deve ser dada, nomeadamente na maior clareza e empenho no processo de preparação porque, ao fazê-lo, os negociadores têm menos probabilidades de cometer erros no que à substância diz respeito, salientando que o ato de negociar implica discutir todo um conjunto prévio de questões que podem afetar o negócio e,

consequentemente, o resultado. Nesta abordagem, defira-se a técnica de negociação que traduz a confiança dos negociadores a que também poderá estar ligada a técnica de expressar emoções positivas, resultado dessa confiança com o público-alvo.

4.6. Preâmbulo aos Processos de Despedimento Coletivo

Abre-se aqui um espaço para clarificar a forma como o autor fez a abordagem a cada um dos processos de despedimento coletivo que por ele foram realizados, fundamentalmente porque todos eles tiveram abordagens, desenvolvimentos e conclusões diferenciadas. Sobre este tipo de abordagem, fala-se de uma das técnicas de negociação também ligadas à gestão do tempo e que pode ser designada por definição dos limites para cada processo, com vista à obtenção de determinados resultados.

Como primeiro trabalho, o autor dedicou-se à exploração cuidada dos trâmites legais, com vista à elaboração de um guião que pudesse servir para o Diretor de Fábrica e os headquarters tivessem a perceção das diversas fases que compunham um despedimento coletivo e quais os procedimentos a seguir para que o mesmo fosse eficaz (Anexo 3).

Desde logo, no ponto seguinte, é referido “Um Não Despedimento Coletivo” atendendo a que, mesmo tendo sido feitas todas as tramitações legais e funcionais como, por exemplo, a elaboração de toda a documentação nominativa necessária, o mesmo não se realizou atendendo a que houve um número suficiente de voluntários para compensar o número de colaboradores nele incluídos. Seguidamente, é referido “O Quase Despedimento Coletivo” porque o mesmo teve início, mas os colaboradores envolvidos foram realizando rescisões amigáveis, restando dois para o último dia do prazo, facto que levou à sua não conclusão. Em terceiro lugar é feita referência ao “Primeiro Despedimento Coletivo Consumado”, porque o mesmo seguiu todas as regras e procedimentos legais, tendo prosseguido para além data final, face à sua impugnação por parte de um grupo de trabalhadores sindicalizados; no ponto 4.9.2. refere-se “Finalmente um Despedimento Coletivo”, não por ironia, mas porque, esse sim, se tratou efetivamente de um verdadeiro teste para o autor e para a forma como ele o preparou, podendo aferir se ele representava um verdadeiro prolegómeno para o desafio final. Por último, é feita referência de uma forma mais destacada ao “Despedimento Coletivo de Encerramento” pelo facto de ele representar o culminar de todos os processos de *downsizing* geridos e negociados pelo autor e por toda a equipa de gestão.

4.7. Um Não Despedimento Coletivo

Dando sequência aos pressupostos referidos nos tópicos anteriores, imediatamente antes do período de Férias de 2003, depois de todas as variáveis analisadas, discutidas e preparadas, avançou-se, então, para a primeira comunicação aos colaboradores de um processo de reestruturação.

Assim sendo e, contextualizando, face à redução verificada no número de colaboradores diretos na sequência da perda dos dois modelos da marca francesa e, após várias reuniões com todos os

diretores, resultado de uma análise prévia de rácios entre trabalhadores diretos e indiretos e de uma verificação cuidada das funções redundantes, excedentárias e passíveis de serem absorvidas por outros profissionais, chegou-se ao primeiro número de contratos a rescindir, isto é, 18 colaboradores indiretos, distribuídos por várias áreas da organização.

Tratando-se da primeira comunicação inerente ao processo mais global, correspondente ao encerramento da Unidade Fabril, as precauções com os vários pormenores foram redobradas, tendo sido introduzidos dados muito concretos sobre o processo de redução de efetivos, evitando qualquer carga dramática, nomeadamente alertando todos os colaboradores de que as direções de departamento se reservavam o direito de recusar voluntários que ocupassem funções cuja saída colocasse em causa o normal funcionamento dos serviços. Assim, nesta primeira fase, a Unidade Fabril avançou com uma proposta de indemnização equivalente a 1,40 salários⁶⁶ (14 vezes) de base mais diuturnidades por cada ano de antiguidade. Mais uma esteve patente nesta abordagem a definição de limites como técnica de negociação.

Após a comunicação da situação da empresa no seu todo e a da Unidade Fabril da região do Porto em particular na reunião geral, foi dado um período de 15 dias para reflexão e para voluntariado, concedendo às pessoas a oportunidade de falar com o Diretor de RH, sem qualquer compromisso, com o objetivo de poderem aferir as condições propostas no seu e verificarem se as mesmas se adequavam às suas expetativas, podendo ainda explorar outras possibilidades para a sua vida após saírem da empresa. Durante este período, apareceram cerca de 30 pessoas a pedir simulações e, mesmo tendo sido necessário recusar algumas candidaturas pelo facto de desempenharem funções críticas para o funcionamento dos serviços, foi possível realizar 18 rescisões amigáveis, através da possibilidade de conciliar a oportunidade oferecida pela empresa com projetos individuais que alguns colaboradores tinham em mente. Com base no sucesso obtido neste processo, e apesar de ele ter sido sempre apresentado como uma possibilidade caso o objetivo das 18 rescisões amigáveis não fosse atingido, não houve necessidade de recorrer oficialmente à figura do despedimento coletivo.

Não obstante estas premissas, e no sentido de antecipar a possibilidade de não existirem candidatos em número suficiente para realizar mútuos-acordos, e como salvaguarda para a eventualidade de não ser possível cumprir as metas previamente estabelecidas, o autor tinha elaborado todas as tramitações e procedimentos, nomeadamente a preparação de toda a documentação nominativa que possibilitasse a oficialização do despedimento coletivo sem, contudo, serem divulgados

⁶⁶ A decisão por este número assentou na intenção de tornar a vontade de fazer um acordo mútuo atrativa. De acordo com O Código do Trabalho (Código do Trabalho, 2009), Artigo 366º, número 1, o montante mínimo são “12 dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano completo de antiguidade”. Contudo, à data de 2007, este montante cifrava-se nos 30 dias, equivalente ao fator 1,00. Significava isto que a empresa oferecia um adicional de 45%. A proposta da empresa tinha por base o cálculo dos valores que os colaboradores aufeririam para além do salário (cerca de 1,25 salários), caso optassem pelo despedimento coletivo, atendendo a que, desde a data da comunicação do despedimento até ao último dia na empresa, mediavam 75 dias, tendo os trabalhadores um crédito de horas correspondente a 2 dias pagos por semana para procura de emprego.

os nomes das pessoas envolvidas. Diga-se que, curiosamente, cerca de 50% das pessoas que se voluntariaram faziam parte da lista de colaboradores envolvidos no despedimento coletivo e que, por isso mesmo, cumpriam os requisitos legalmente estabelecidos para o efeito.

4.8. O Quase Despedimento Coletivo

Entretanto, no período imediato às férias de agosto de 2003, e tendo em atenção a incontrolável continuidade da recessão económica a nível mundial que se arrastava desde dezembro de 2002, e que conduziu à redução nas vendas e à perda de mais um modelo de cada uma das duas marcas, a Unidade Fabril deparou-se com uma nova situação bastante complexa, quando o cliente francês não substituiu e deixou cair mais um dos modelos que estava em fim de vida. Tendo por base este cenário, ficou mais claro para os *headquarters* e para o corpo de diretores da fábrica que se estava perante um problema estrutural cujo retorno começava a perspetivar-se como muito difícil ou mesmo impossível de acontecer. Nessa altura, a Unidade Fabril do Grande Porto ficou apenas com encomendas do cliente inglês, pondo em causa a sua viabilidade e ficando claramente sobredimensionada a todos os níveis.

Com base nesta difícil conjuntura, foi dado início a uma nova abordagem, seguindo as mesmas linhas orientadoras referidas anteriormente, isto é, efetuando uma reunião com todos os colaboradores indiretos, em 17 de setembro de 2003, comunicando-lhes que estava aberto um novo período de voluntariado para rescisões amigáveis por 15 dias, mediante o pagamento de uma indemnização por um fator de 1,4 salários mais diuturnidades (14 vezes) por cada ano de antiguidade. Esta nova abordagem visava reduzir 37 colaboradores indiretos que tivessem funções adjudicadas ao cliente francês. Neste âmbito, o autor realizou abordagens individuais a todos os profissionais abrangidos, durante várias sessões que se prolongaram por algumas semanas, conseguindo 29 rescisões amigáveis, restando apenas 8 colaboradores que se recusaram a fazer acordo com a Unidade Fabril, mas em número suficiente para avançar com um processo de despedimento coletivo.

Assim sendo, o autor avançou com os procedimentos e a 13 de dezembro de 2003 realizou-se a primeira reunião do primeiro “despedimento coletivo” estando, pois, introduzida a mensagem e o conceito de uma nova realidade até aí impensável pelos colaboradores da Unidade Fabril. Nessa mesma reunião, que contou com a presença de elementos da DGERT e dos delegados e dirigentes dos 3 sindicatos que representavam os trabalhadores, foi dada garantia pelo Diretor de Fábrica que o processo não seria levado a efeito se os restantes 8 colaboradores indiretos viessem a voluntariar-se para fazer um mútuo acordo. Contudo, tal não veio a acontecer, dado que, após o envio das notificações da intenção de proceder ao despedimento coletivo, apenas 6 de entre os 8 colaboradores aceitaram fazer uma rescisão amigável. Essa situação levou a que fosse dada continuidade ao despedimento coletivo, apenas com duas colaboradoras, ambas operadoras da qualidade, atendendo a que as mesmas se recusaram a fazer rescisões amigáveis. Importa salientar que, durante as várias reuniões havidas com as

colaboradoras, ambas confessaram que estavam a ser pressionadas pelo sindicato para não aceitar qualquer acordo e para “lutarem pelo seu posto de trabalho”.

Neste caso específico, e para que a estratégia não falhasse, foi exercida uma medida mais dramática, ou seja, escrever uma carta às colaboradoras, referindo-lhe que, sendo excedentárias, teriam de ir para casa sem perda de retribuição devido à falta de trabalho para ambas no seu posto de trabalho que, entretanto, havia sido extinto. Para esta situação, como em outras que vieram a acontecer mais tarde, as colaboradoras em causa foram chamadas individualmente pelo autor durante os 60 dias legalmente previstos, por várias vezes, no sentido de exercer alguma “pressão” – embora de forma sempre assertiva e respeitadora dos princípios éticos – para que aceitassem a rescisão amigável, demonstrando que o seu posto de trabalho estava extinto e que, caso insistissem em não aceitar um acordo, a sua indemnização se resumiria apenas ao fator 1,0 (consignado na Lei). Durante esta abordagem foi utilizada a técnica de negociação descrita como utilização de “gatilhos mentais”, recorrendo a exemplos de outras pessoas na mesma situação que, tendo aceite o acordo, representavam casos de sucesso a nível pessoal e profissional. A 31 de dezembro de 2003, último dia do ano e do prazo previsto para o fim dos 60 dias, quando o autor estava de férias, foi informado pela portaria da empresa que as duas colaboradoras pretendiam marcar uma reunião para as 16 horas desse dia; durante esse encontro, ambas as colaboradoras aceitaram assinar a rescisão amigável, perdendo o despedimento coletivo, por isso, qualquer efeito.

Com a conclusão deste processo, foi feita uma comunicação aos colaboradores informando qual o desfecho e concluindo que, com base nos resultados obtidos, o despedimento coletivo não tinha sido concluído. Não obstante, o conceito estava definitivamente lançado e passou a ser visto como algo real e passível de ser aplicado a qualquer momento e que não se tratava apenas de uma “miragem”, apanágio exclusivo de outras empresas.

Apesar deste desfecho, o processo não foi pacífico, nomeadamente no que concerne às consequências dele resultante, no sentido em que começaram a aumentar os rumores entre as pessoas e a surgir boatos e especulações sobre hipotéticas futuras reestruturações, tendo os sindicatos iniciado um exercício de desinformação e até de intoxicação da população fabril, criando um clima de medo nas pessoas com o propósito muito claro de conseguir aumentar o seu número de associados pagantes⁶⁷, filão que, face ao encerramento posterior de muitas empresas do ramo, e com o desaparecimento de milhares de empregos nessa indústria, terminou, levando mesmo o sindicato afeto à CGTP a fundir-se com um sindicato diferente para assegurar os “postos” dos dirigentes e delegados, afetos a 100% à atividade sindical.

⁶⁷ Muito provavelmente, pelo facto desta empresa ter uma política de proximidade com os seus colaboradores e se pautar por políticas de RH de justiça e equidade, praticando salário acima dos CCTV, bem como desenvolvendo ações de valorização das pessoas, mas também pelo pouco crédito que os delegados sindicais detinham, o número de colaboradores sindicalizados era bastante reduzido, cifrando-se em cerca de 150, num universo de 2500 pessoas.

4.9. Manutenção da Normalidade na Vida Laboral

Entretanto, os diretores da Unidade Fabril continuavam a sua política de proximidade e a Direção de Fábrica mantinha as suas ações com vista à manutenção da motivação e da coesão dos colaboradores, tanto individual como coletivamente, nomeadamente organizando alguns eventos transversais. Destaca-se, por exemplo, a entrega simbólica (surpresa) de uma rosa a cada uma das mulheres no Dia Internacional da Mulher aquando da sua entrada no espaço fabril para iniciar o turno⁶⁸. Na véspera da Páscoa, a Direção de Fábrica, juntamente com um colaborador fantasiado de coelho e em conjunto com os diretores e as chefias, fez a distribuição de sacas de amêndoas a todos os colaboradores, deslocando-se por toda as secções da Unidade Fabril.

Destaca-se também que, até ao encerramento da fábrica, e apesar de já o fazer habitualmente, o autor passou a deslocar-se com mais frequência ao *shopfloor*, nos vários turnos (incluindo o horário noturno), conversando com os colaboradores, nomeadamente com os mais problemáticos, auscultando a sua perspetiva sobre o trabalho que desempenhavam e sobre a vida da Unidade Fabril e tentando perceber potenciais focos de problemas. Apesar do desgaste pessoal e do tempo retirado a outras atividades de Gestão de RH, este tipo de abordagem demonstrava empatia para com os colaboradores e veio a revelar-se de enorme utilidade, permitindo um conhecimento mais profundo sobre alguns problemas individuais, cuja perceção trouxe vantagens negociais quando num futuro não muito distante, as relações entre as pessoas se tornaram mais complexas e problemáticas.

4.10. Primeiro Despedimento Coletivo Consumado

Depois de alguma turbulência⁶⁹, que ganhou maior dimensão na sequência dos primeiros acordos realizados e em que as negociações individuais tiveram um grau de dificuldade não muito complexo, atendendo a que todos os casos resultaram em rescisões amigáveis, assistiu-se a uma segunda ronda de acordos mais prolongada e conducente a um conjunto de negociações de maior desgaste, implicando acrescida dedicação e, até, um aumento na criatividade na resolução dos conflitos, mas que teve também o condão de permitir o regresso a uma suposta “normalidade”. Baseado nesta nova realidade, o corpo de diretores da Unidade Fabril tomou consciência de que, tendo por base as previsões em termos de vendas de carros, já nada seria tão calmo e pacífico como no passado relativamente recente.

Neste contexto de negociações há a registar uma clara tentativa por parte dos candidatos à saída de, compreensivelmente, forçar acordos mais vantajosos, procurando levar a empresa a aumentar o fator proposto, invocando, por exemplo, a sua idade ainda reduzida (entre os 35 e 45 anos) e a

⁶⁸ Esta entrega foi efetuada por todas as chefias, que se vestiram com as melhores roupas para o evento.

⁶⁹ Diga-se que o reduzido número de pessoas envolvidas no processo e o facto de se tratar de uma situação de voluntariado, apesar de criar algum tipo de expectativas e ansiedade nos colaboradores não provocou, contudo, grandes conflitos e movimentações contra a empresa, nem mesmo por parte dos sindicatos.

dificuldade em encontrar um novo trabalho compatível e dentro de um cenário de evidente recessão econômica.

Antes de prosseguir com o desenvolvimento deste tópico, abre-se um pequeno intervalo para clarificar e destacar a importância de os negociadores serem coerentes neste tipo de processos negociais, nomeadamente através da já referida técnica de definir os limites das margens a negociar, bem como no cumprimento de regras de conduta das partes.

4.10.1. Coerência Negocial

Assim que houve conhecimento de que seria necessário efetuar mútuos acordos com um número alargado de colaboradores, uma das estratégias utilizadas para manter os níveis de confiança de todo o grupo, bem como a credibilidade da Unidade Fabril e do Diretor de RH enquanto principal negociador, consistiu numa proposta apresentada pelo autor, e aceite desde logo pelas 4 direções e, em última instância, pelos *headquarters* – apesar de alguma resistência inicial –, que contrariava uma prática generalizada em muitas empresas. Essa realidade passava por ajustar os valores de indemnização a pagar em função da maior ou menor fragilidade e/ou poder negocial do colaborador visado para tentar realizar um mútuo acordo. Ora, este tipo de abordagem, apesar de poder eventualmente representar alguma poupança no saldo final dos custos, em contrapartida, aporta alguns resultados que certamente terão efeitos nefastos em negociações futuras e na imagem do negociador. Em primeiro lugar, essa estratégia conduz a um processo discriminatório em que, por exemplo, “bons trabalhadores”⁷⁰, conseguem más indemnizações, enquanto maus trabalhadores, normalmente, alcançam melhores acordos, atendendo a que as empresas se querem ver livres deles e estão disponíveis para pagar indemnizações mais elevadas. Em segundo lugar, esta atuação por parte dos negociadores gera um tipo de clima que aponta para a perceção de alguma falta de seriedade e também de injustiça, criando entre os colaboradores que ficam na organização um grande desconforto e incerteza para o caso de eles próprios virem a ser confrontados com uma situação semelhante. Simultaneamente, este contexto é passível de levar a disputas, discussões e conflitos que em nada contribuem para que o processo decorra com a serenidade que se deseja. Finalmente, negociações desta natureza, em que estão em causa fatores ou valores de indemnizações, podem pender para um indesejável estilo de discussão semelhante ao que se passa num leilão ou numa feira, desgastando as partes de forma improdutiva, para além de criar um clima de tensão entre elas.

Ora, a experiência demonstrou que, mesmo usando um critério (diga-se fator) igual para todos os colaboradores, há sempre um número significativo de pessoas que, junto dos colegas de trabalho, e para justificar a saída da empresa como sendo de sua iniciativa, vangloriam-se que são excelentes negociadores e que a organização lhes teve de pagar muito mais do que lhes foi proposto para fazer um

⁷⁰ Nomeadamente colaboradores que não discutem e não entram em confronto.

acordo⁷¹. Dentro deste contexto, facilmente se pode perceber que a coerência, a correção e a equidade na aplicação de regras iguais para todos se apresenta como sendo a melhor estratégia a seguir, naturalmente quando se está a trabalhar dentro de um determinado período e enquadramento temporal muito específico.

Esta coerência na aplicação de critérios uniformes foi, pois, uma constante e a linha de fundo que serviu sempre para nortear os vários processos negociais e que asseverou que o autor estava a negociar de boa-fé e respeitando todos os colaboradores de forma inequívoca. Com este procedimento, a imagem de seriedade negocial do Diretor de RH permitiu que as tentativas posteriores para a realização de acordos decorressem com a serenidade e clima de confiança capazes de gerar ambientes negociais menos tumultuosos.

Seguidamente, será descrito aquele que foi, claramente, o mais complexo e desgastante de todos os despedimentos coletivos em que o autor trabalhou, obrigando a um enorme controlo emocional e, muito particularmente, a um exercício negocial mais intenso e, porque não dizer, muito produtivo, tanto a nível do enriquecimento pessoal como profissional, atendendo a que permitiu mais intensamente visualizar os efeitos das estratégias negociais utilizadas e os resultados daí decorrentes.

4.10.2.Finalmente um Despedimento Coletivo

Retomando a linha de pensamento anterior, e como esperado, a estabilidade que era pretendida para o clima organizacional sofreu um rude golpe, fazendo desvanecer em toda a população fabril algumas expectativas – mesmo que ténues – sobre uma hipotética melhoria nas condições do mercado ou, pelo menos, a manutenção de todos os modelos em produção na referida Unidade Fabril por um período mais prolongado do que aquele que viria efetivamente a acontecer. Infelizmente, a ditadura dos preços e do mercado foram mais fortes do que o esforço em assegurar os elevados índices de produtividade, do que capacidade de possuir um serviço pós-venda⁷² gratuito e eficiente em casa do cliente, bem como o esforço para realizar um *mix* de preços combinados com uma unidade fabril localizada do Norte de África que fazia baixar o preço final do custo/hora em cerca de 30%.

No sentido de se perceber a evolução financeira dos negócios da Unidade Fabril da região do Porto, salienta-se que em 2001 as vendas foram de 129,1 milhões de euros, passando para 28,1 milhões no ano de 2006 (Tabela 1), sendo ainda de sublinhar que a não execução do terceiro despedimento coletivo implicaria um custo salarial mensal adicional próximo dos 235 mil euros.

⁷¹ Refira-se que, durante os vários processos, o autor foi confrontado por pessoas que punham em causa a coerência utilizada, invocando que trabalhadores que tinham saído da empresa, teriam realizado acordos por valores acima do prometido pela empresa.

⁷² Este serviço consistia na colocação de um técnico de qualidade especializado, ou engenheiro, nas unidades de produção dos vários modelos – tanto em França como em Inglaterra – com o objetivo de controlar e/ou resolver eventuais problemas nos produtos, evitando reclamações, sempre onerosas e que deterioram a imagem do fornecedor.

Assim, tal cenário representava, para o ano de 2006, uma perda de 32% no volume da faturação por comparação a 2005 e de 47% relativamente a 2004. Para se compreender melhor este efeito, diga-se que as horas de produção do cliente francês em 2004 foram cerca de 220 mil, passando para 1,7 mil em 2006. No que concerne ao cliente inglês, a Unidade Fabril viu as horas de produção serem reduzidas de 895 mil em 2005, para 668,2 mil em 2006. Esta situação, muito naturalmente, levou a uma redução de cerca de 37% no número de colaboradores. De salientar que, em agosto de 2001, esta Unidade Fabril era composta por 2.832, sendo este o seu pico mais elevando de sempre, vindo a perder nos 12 meses seguintes cerca de 700 colaboradores, resultado do arranque de um novo modelo da marca inglesa que veio a revelar-se um fracasso de vendas, obrigando a esta redução significativa no número de pessoas a ele alocadas.

Tabela 1

Evolução dos Negócios da Unidade Fabril do Grande Porto (Milhões de euros)

	Anos					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vendas	129,1	93,9	80,9	53,5	41,2	28,1

Nota. Retirado da comunicação enviada aos colaboradores do processo de despedimento coletivo iniciado em 4 de julho de 2006.

Nesta altura, a Unidade Fabril já se encontrava dependente exclusivamente do cliente inglês e as previsões nada otimistas de retoma face às variações do mercado automóvel e às quebras nas vendas, levaram a “uma inevitável e imperiosa necessidade de ajustar o quadro de pessoal à realidade”⁷³ do momento, atendendo a que as projeções não apontavam para uma melhoria até finais de 2007. As encomendas previstas indicavam que o quadro de pessoal necessário até 31 de dezembro de 2006 seria de 575 colaboradores.

Face ao exposto, em maio de 2006, a Unidade Fabril “iniciou”, então, um novo processo de despedimento coletivo, tendo sido promovido um período de consulta e negociação com os representantes dos trabalhadores e às instituições oficiais (IEFP e DGERT) e que se viria a “colar” mais tarde ao quarto e último despedimento coletivo, conducente ao encerramento da Unidade Fabril da região do Porto, ao qual será dado, mais adiante, o correspondente destaque. No âmbito deste processo foram realizadas 4 reuniões durante o mês de maio de 2006, que terminaram no dia 15 de maio de 2006 e com a decisão da Unidade Fabril de avançar, de facto, para o despedimento coletivo de 285 dos 874 postos de trabalho existentes à data, acordando a empresa com os representantes dos trabalhadores em conceder um período de voluntariado para aceitar rescisões amigáveis ao fator de 1,85 salários base mais diuturnidades (12 vezes) por cada ano de antiguidade. A seleção destes colaboradores, a exemplo

⁷³ Excerto retirado do Enquadramento apresentado no processo de despedimento coletivo iniciado a 04 de julho de 2006.

de todos os despedimentos coletivos realizados, seguiu os critérios previstos na lei, isto é, (1º) menor antiguidade no posto de trabalho, (2º) menor antiguidade na categoria profissional, (3º) categoria profissional de classe inferior e (4º) categoria profissional inferior (Código do Trabalho, 2003, p. 5620)⁷⁴.

Não tendo sido atingido o objetivo previsto (285 colaboradores) de rescisões amigáveis, o autor procedeu ao envio das correspondentes cartas a comunicar a decisão⁷⁵ da Unidade Fabril de proceder ao despedimento coletivo de 103 colaboradores ativos (diretos e indiretos) dos 678 existentes a 29 de maio de 2006⁷⁶, dos quais 555 diretos e 123 indiretos, distribuídos por várias áreas organizacionais. De salientar que, após a receção da carta de decisão de despedimento, 68 dos colaboradores abrangidos pela medida, dirigiram-se ao Diretor de RH para consumir a sua decisão de proceder à rescisão amigável dos seus contratos, tendo por base a proposta da empresa.

4.10.3. Comentários sobre o Despedimento Coletivo

No sentido de seguir os critérios utilizados no segundo despedimento coletivo, em que havia sido apresentado um fator de 1,40 salários mais diuturnidades (14 vezes) por cada ano de antiguidade, procedeu-se de igual forma à realização de uma reunião coletiva nos mesmos moldes das anteriores, tendo sido utilizadas e adaptadas algumas estratégias e ajustados os argumentos ao contexto vivido, nomeadamente pelo facto da tensão existente entre colaboradores e o corpo diretivo e, muito particularmente com os sindicatos, estar mais evidente e, como tal, suscetível de gerar conflitos. Assim, foi concedido um período de reflexão para que surgissem voluntários, resultando num total de 68 rescisões amigáveis, como referido anteriormente. Por outro lado, atendendo a que 35 colaboradores não aceitaram o acordo proposto pela empresa, foi dada continuidade ao processo de despedimento coletivo através dos procedimentos de consulta e negociação com os representantes dos trabalhadores e com a DGERT e o IEFP.

Relata-se neste âmbito um episódio de alguma forma caricato ocorrido durante as negociações, mas que permite refletir sobre o âmbito da intervenção da Gestão Estratégica de RH e, muito particularmente, sobre o perfil que o gestor de RH deve possuir para exercer a sua atividade e que extravasam de forma acentuada as competências exclusivamente técnicas, exigindo-lhe outro tipo de habilidades e qualificações, nomeadamente a necessidade de lidar com vários tipos de pessoas e de cenários, procurando manter o discernimento e a isenção, mesmo em contextos adversos.

Ora, enquanto decorriam os vários contactos individuais com o objetivo de convidar os trabalhadores a aceitar fazer rescisões amigáveis através de mútuo acordo, os delegados e dirigentes

⁷⁴ De salientar que na Lei atual há algumas alterações, muito concretamente a inclusão da “pior avaliação de desempenho . . .” (Artº 386, 2, Alínea a), Assembleia da República, 2009).

⁷⁵ De salientar que, previamente à “decisão” no caso de existirem trabalhadores sindicalizados (do conhecimento da empresa), esses sindicatos são notificados da “intenção” do despedimento com uma lista dos seus associados envolvidos no processo, bem como individualmente, para os colaboradores não sindicalizados.

⁷⁶ Data de referência para contagem do número de trabalhadores.

sindicais afetos à CGTP, posicionaram-se estrategicamente na portaria e foram interpelando todos os trabalhadores que revelassem o seu interesse em falar com a Direção de RH, seguindo-os freneticamente até à porta do gabinete do autor, tentando dissuadi-las a não aceitar ou realizar qualquer acordo, e apelando que reivindicassem o seu direito ao posto de trabalho, para além de as incentivar a contestar legalmente a licitude do despedimento coletivo iniciado pela empresa.

Neste ambiente de tensão, alguns dos colaboradores que vieram a aceitar o acordo pelo fator correspondente a 1,85, “ameaçaram” o autor e o Diretor de Fábrica que, caso alguma das 35 pessoas que não aceitaram rescisões amigáveis viesse a receber mais do que o valor previsto na lei (fator 1,0), iriam publicamente chamá-los de “aldrabões e mentirosos”.

Findos os prazos estabelecidos, e não tendo havido qualquer das 35 pessoas a aceitar a realização de acordo, o departamento financeiro da Unidade Fabril creditou nas suas contas os valores correspondentes ao fator de 1,0 salário mais diuturnidades por cada ano de antiguidade. Entretanto, com o suporte dos vários sindicatos, na sua maioria da CGTP, os trabalhadores envolvidos contestaram em grupo o despedimento coletivo de que tinham sido alvo.

Registe-se que este processo se arrastou por cerca de 3 anos, tendo o autor participado em várias audiências em tribunal (quando já trabalhava em uma outra empresa) até que, numa dessas audições, o próprio juiz questionou os sindicatos sobre a sua teimosia em continuar com a contestação do despedimento coletivo, sugerindo-lhes que contactassem o então ex-Diretor de Fábrica, reconhecendo a licitude do despedimento e pedindo que a empresa pagasse as custas do tribunal que correspondiam a cerca de 9 mil euros.

Ironicamente, os ex-colaboradores que se viram privados de receber as indemnizações do fator 1,85 como os seus colegas, fundamentalmente por uma ação obsessiva e irracional por parte do sindicato⁷⁷, continuaram a apontar a culpa do desfecho desastroso da sua situação ao autor e ao Diretor de Fábrica. A prova em como a memória das pessoas é muito seletiva pode ser aferida se se disser que, aquando da entrega individual da comunicação de intenção de proceder ao despedimento coletivo, um grande número de pessoas dirigiu-se ao autor de forma agressiva e até ameaçadora e insultuosa, mesmo depois de terem sido por ele alertados assertivamente para a irredutibilidade do processo em curso e lhes ter sido comunicados os valores que iriam perder pelo facto de não aceitarem o acordo proposto.

Finalmente, destaca-se também que, durante o período legal destinado a “informação, consulta e negociação”, nas reuniões dos dias 19 e 20 de junho de 2006 e que deram origem às Atas nºs 1 e 2 (de 4), respetivamente, o Diretor de Fábrica, no sentido de demonstrar abertura e boa-fé negocial e na sequência de uma sugestão da DGERT, comunicou que iria abrir um período de 48 horas de voluntariado

⁷⁷ O autor está convicto que este tipo de procedimento por parte do sindicato residia na sua convicção de que a empresa não levaria o processo até ao fim. É um facto que a grande maioria dos despedimentos coletivos não acabam, seja porque os trabalhadores resistentes são premiados com um fator superior, seja pelo facto de se tratar de um processo muito complexo e passível de falhas processuais quase impercetíveis.

para os 35 colaboradores, altura em que, excecionalmente, poderiam fazer rescisões amigáveis por um fator de 1,25 salários, desde que todos aceitassem. Esta proposta acabou por ser rejeitada por todos os sindicatos, invocando “intransigência”, “má vontade”, “má-fé” e “birra” por parte da Unidade Fabril ao não recuar na decisão de conceder um fator superior para estas 35 pessoas, alegando ainda que a Unidade Fabril, ao oferecer 1,25 como fator, estava a pretender mostrar que era um “bom samaritano”, mas estava a ser um “mau samaritano”. Assinala-se que era intenção dos sindicatos conseguir pela via negocial incluir os 35 colaboradores resistentes no último processo de despedimentos coletivo, conseguindo-lhes um fator mais vantajoso.

4.11. Banco de Horas Negociado⁷⁸

Faz-se neste ponto uma analepse, recuando a junho de 2005, momento em que a Unidade fabril lutava pela sobrevivência. O autor, após estabelecer contacto com vários juristas e pessoas ligadas a organismos oficiais, propôs ao do Diretor de Fábrica e aos restantes diretores, a redação de um texto designado por “Acordo de Adaptabilidade” (Anexo 4) a apresentar a todos os trabalhadores da Unidade Fabril e que teria como pano de fundo, não a garantia de continuidade de produção dos modelos na Unidade Fabril, mas a certeza de que tudo deveria ser feito para demonstrar à casa-mãe que os trabalhadores estavam unidos e disponíveis para colaborar com a empresa, não só fazendo o seu melhor a nível da produtividade, como também na utilização de todos os recursos que estivessem ao seu alcance para reduzir os custos de produção. O texto referido, visava uma adaptação do artigo 165º e seguintes do Código do Trabalho (Código do Trabalho, 2003), que permitiria aos trabalhadores recuperar os tempos de paragem resultantes das permanentes alterações aos planos de produção pelos clientes⁷⁹, trabalhando durante os dias úteis e ao fim de semana (sábados), evitando os elevados custos do trabalho suplementar.

Para levar a efeito este tipo de tarefa tão sensível, o autor reuniu na cantina com os cerca de 1.500 colaboradores existentes à data em grupos de, aproximadamente, 100 pessoas, explicando as várias componentes do acordo, no que dizia respeito à forma de creditar e debitar horas face às necessidades dos clientes, de como seriam essas horas recuperadas e pagas, qual o enquadramento jurídico e todas as questões associadas à concretização desse entendimento. Esta proposta de adaptabilidade do horário de trabalho permitiu, durante esse anos, a recuperação de cerca de 35 mil horas de paragem havidas na produção e contou com a adesão de um número de colaboradores superior a 90%, viabilizando claramente a sua realização.

⁷⁸ O CCTV predominante na Indústria em causa e na fábrica não contemplava a figura jurídica do “banco de horas”, estando tal questão numa discussão sem fim com os sindicatos que a consideravam uma espécie de “heresia” e não queriam sequer ouvir falar na hipótese de a colocar no clausulado.

⁷⁹ Os clientes da indústria automóvel não assumem os custos para os fornecedores, resultantes da sua própria ineficácia ou falta de planeamento. Era assumido que os fornecedores estaria preparados para dar a resposta adequada.

Em complemento à decisão referida no parágrafo anterior, no período após agosto de 2005 e até final do ano, e no sentido de evitar despedimentos e rescisões de contratos, a Direção de Fábrica tomou a decisão de, temporariamente, proceder à eliminação do trabalho por turnos e colocar todos os trabalhadores em regime diurno, trabalhando apenas 4,5 horas por dia, sem perda de retribuição, havendo o compromisso formal, conforme o acordo de adaptabilidade, de compensar essas horas diárias em falta até ao dia 30 de abril de 2006, merecendo esta medida rasgados elogios por parte dos *headquarters*, assim como pelos inspetores da ACT, previamente consultados.

Destaca-se como curiosidade que esta necessidade de flexibilização dos horários de trabalho foi alvo de uma intervenção legislativa por parte do governo de José Sócrates que, em julho de 2008 fez uma revisão ao Código do Trabalho de forma a permitir que a Autoeuropa utilizasse a figura do “banco de horas”, sendo esta proposta muito elogiada (mas também muito criticada), apesar de, na prática, ela ter sido menos vantajosa do que o acordo que a Unidade Fabril analisada operacionalizou, atendendo a que a mesma correspondia a uma forma “encapuçada” de realizar trabalho extraordinário⁸⁰ menos bem pago. Aliás, dizer que o banco de horas representava uma forma de combater a precariedade e melhorar a conciliação entre o trabalho e a família, só poderia representar uma de duas coisas: ou pura demagogia ou um desconhecimento absoluto do que se estava a falar, situação que levou mesmo um deputado da própria bancada socialista a considerar que essa decisão configurava um “sindicalismo clientelar”.

Apesar das vantagens enunciadas e do sucesso da medida, bem como da disponibilidade da maioria das pessoas para renovar este acordo, o sindicato afeto à CGTP alegou junto da ACT que a Unidade Fabril não havia recorrido à figura da “consulta prévia” e, assim, quando o autor realizou uma reunião com as várias estruturas sindicais, apresentando as razões plasmadas no texto para a renovação do acordo e de todos os procedimentos com ele relacionados, pedindo-lhes comentários e sugestões, obteve na reunião seguinte uma resposta verbal do dirigente sindical afeto à CGTP, invocando que “partimos do princípio que não aceitamos qualquer tipo de banco de horas”. A apresentar este tipo de comportamento, ou estratégias negociais, os sindicatos não estavam a fazer mais do que dar razão à casa-mãe, que invocava a rigidez laboral como um dos argumentos para abandonar Portugal, bem como impondo uma ditadura das minorias, em que menos de 10% de trabalhadores sindicalizados bloqueavam a disponibilidade dos restantes colaboradores não sindicalizados para realizar a renovação do acordo anteriormente realizado.

⁸⁰ Na redação desta alteração estiveram presentes o Ministro do Trabalho, Vieira da Silva, o Diretor de RH da Autoeuropa à data, advogados como António Monteiro Fernandes e conceituados constitucionalistas como Jorge Miranda e Vital Moreira, bem como Sindicatos e outros organismos estatais.

5. Capítulo 5 – O Despedimento Coletivo de Encerramento

5.1. Caracterização do Despedimento Coletivo

Apesar dos esforços desenvolvidos e do desgaste provocado a todos os intervenientes durante este longo processo de 3 anos, a Unidade fabril teve de enfrentar o inevitável encerramento. O facto de se tratar de uma unidade fabril de excelência, que valorizava os seus colaboradores no seu todo e a função RH em particular, tornou este processo mais doloroso para todos os intervenientes. Apesar de ter terminado o desgaste psicológico com o encerramento, o ambiente e o sentimento geral era de enorme desalento, atendendo a que a Unidade Fabril para além de disponibilizar excelentes condições de trabalho, tinha nos seus quadros excelentes profissionais que se viram relegados para o desemprego, agravando a situação económica de muitas famílias da região.

Sem qualquer hesitação, as motivações para este último processo coletivo eram mais do que óbvias. Todas as pessoas se vinham apercebendo da sucessiva perda de modelos de produção e, depois, a perda do cliente francês. Por tudo o que vinha a acontecer, o espectro do encerramento estava plasmado no semblante dos trabalhadores, que tinha alimentado expectativas nos últimos meses e anos, mas que se foram desvanecendo gradualmente até ao desfecho.

Assim, para frustração de todos os colaboradores diretos e indiretos, chefias dirigentes e até mesmo de todas as empresas que gravitavam em torno da Unidade Fabril e que sobreviviam graças à sua existência, no dia 9 de novembro de 2006 realizou-se uma nova reunião geral, previamente planeada e, mais uma vez, minuciosamente preparada, em que o Diretor de Fábrica, com a presença do Diretor de Operações vindo dos *headquarters* em Barcelona, comunicou a todos os colaboradores, pesarosamente, que a Companhia havia decidido envolver a Unidade Fabril da região do Porto no programa de reestruturação das operações internacionais no tipo de negócio em causa. O Diretor de Fábrica, entre outras questões, vincou muito claramente que aquele tipo de negócio navegava num ambiente comercial cada vez mais agressivo a nível de preços, adicionando ainda que a dimensão desse problema era de tal ordem que produzir com a máxima qualidade, com a máxima eficiência e sendo extremamente rigoroso e eficiente na gestão dos custos já não chegava para sobreviver no contexto económico internacional da altura. Reforçou ainda a ideia de que todos os concorrentes já haviam iniciado os seus processos de deslocalização para países que, com o custo da mão-de-obra tão inferior à registada em Portugal, seria impossível com eles concorrer, dizendo ainda que a Unidade Fabril da região do Porto era claramente muito eficiente e que tinha uma qualidade muito boa nos seus produtos, mas era também “muito cara e, por isso, e só por isso, não é competitiva”⁸¹.

⁸¹ Excerto retirado da comunicação efetuada pelo Diretor de Fábrica aos 545 colaboradores no dia 9 de novembro de 2006.

No mesmo texto foi ainda referido que, infelizmente, e apesar de inúmeras tentativas terem sido levadas a cabo, nenhuma solução que pudesse inverter o processo em curso tinha sido encontrada, limitando-se a empresa a submeter-se às leis do mercado e a proceder ao encerramento da Unidade Fabril.

Nessa sequência, os colaboradores foram convidados a seguir o exemplo de bom senso e cooperação verificados numa outra unidade de produção, entretanto encerrada, sendo-lhes pedido que tudo fizessem para manter a paz social e para dignificar a boa imagem profissional que sempre evidenciaram, nomeadamente sendo exemplares no período destinado ao encerramento da produção que se verificaria entre novembro de 2006 e abril de 2007.

Finalmente, os colaboradores foram informados de que iria decorrer o período de consulta e negociação com os representantes dos trabalhadores e os organismos oficiais (DEGERT, IEPF e Segurança Social), local onde seriam discutidos e acordados os valores a pagar e a forma de proceder, bem como as melhores soluções para minimizar o impacto de tal decisão na vida dos colaboradores. Foi ainda referido que a empresa esperava conseguir, no prazo de uma semana, concluir as negociações, o que veio efetivamente a acontecer.

A reunião terminou com um profundo agradecimento “a todos e a cada um . . . pelo esforço e dedicação prestados”⁸² à empresa...

Entretanto, no mesmo dia, uma empresa de comunicação, previamente contratada para o efeito, emitiu um comunicado de imprensa explicando os dados essenciais e as motivações inerentes ao processo de encerramento e a forma como ele iria decorrer, aspetos que, com mais detalhe, podem ser percebidos ao longo deste texto, concluindo que a empresa tinha honrado todos os contratos e compromissos assumidos com o Governo e com o Estado português.

Tendo por base a irredutibilidade do processo em referência e o desfecho anunciados, pode-se finalizar dizendo que a história das reuniões realizadas durante as negociações se resume a uma ata da reunião do dia 16 de novembro de 2006 em que, para além de um pequeno enquadramento, nela constam os trabalhadores abrangidos pela medida aplicada, qual a modalidade de cessação e subsídio de desemprego, a calendarização dos despedimentos, as compensações correspondentes a cada colaborador e as situações especiais e particulares de relevo social a serem consideradas.

Seguidamente, serão abordadas duas questões, propositadamente não referidas até aqui, mas que foram utilizadas recorrente e premeditadamente como ferramentas de negociação e que, apesar de nenhum dos atores dentro deste cenário de reestruturação ter (presume-se!) essa percepção, foram fundamentais – a primeira, em vários momentos e a segunda no processo de despedimento coletivo de

⁸² Idem.

encerramento – para alavancar situações de impasse negocial e, até, de alguma irredutibilidade negocial de alguns colaboradores.

5.2. Principais Instrumentos de Negociação

5.2.1. Enquadramento

Uma percentagem elevadíssima (muito próxima dos 100%) de colaboradores abordados pelo autor para realizar um acordo de rescisão amigável fizeram duas perguntas sacramentais: em primeiro lugar, “porquê eu?”; e, em segundo lugar, “quanto é que a empresa me paga para eu ir embora?”. Foi também perceptível que, após o primeiro contacto com um colaborador para uma reunião em que lhe foi proposta uma rescisão amigável, a informação circulou a uma velocidade supersónica, instalando-se o medo (ou mesmo pânico), associado à incerteza de quantas pessoas seriam abordadas para realizar acordo e a dúvida de cada pessoa se seria uma das visadas⁸³. A partir desse primeiro momento, foi possível verificar o aparecimento de enormes mudanças no comportamento e, muito naturalmente, nos níveis de produtividade de um número muito significativo de colaboradores, obrigando toda a equipa de gestão a uma atenção redobrada, relativamente a esses fenómenos, tanto individuais como coletivos.

Abre-se aqui um espaço para descrever o contexto em que ocorreram várias das abordagens efetuadas pelo autor a alguns colaboradores. Ao serem contactadas para realizar uma reunião com o Diretor de RH com vista à realização de um acordo de rescisão amigável com a empresa, as cerca de 200 pessoas indiretas tiveram, na sua essência, três grandes tipos de reação. Uma delas, era de tristeza, incompreensão, incredulidade e depois de resignação, levando as pessoas frequentemente ao choro; com este tipo de reações é possível dizer que o acordo estava facilitado porque não havia muita resistência ou até contestação. Outro grupo, provavelmente o mais imprevisível e, por isso mesmo, o mais preocupante e até assustador, refere-se àquelas pessoas que alteravam o seu comportamento, irritando-se, vociferando alguns impropérios, mostrando-se também incrédulas, perguntando quem os havia indicado para serem “despedidos”. Este tipo de pessoas eram muitas vezes agressivas e ameaçavam⁸⁴ frequentemente as partes envolvidas na comunicação da decisão da empresa. Apesar desse comportamento, essas pessoas, como forma de mostrar a sua indignação e revolta, perguntavam “então, digam-me lá quanto me pagam para eu me ir embora?”. Esta abordagem, contudo, indicava que o colaborador visado, muito provavelmente, estaria disposto a negociar. Em boa verdade, todos os que se manifestaram desta forma ao serem confrontados com uma hipotética saída, aceitaram o acordo de rescisão amigável com maior ou menor grau de resistência e de esforço negocial. Finalmente, refira-se o grupo de pessoas que, quando confrontados com o facto de terem sido escolhidos para fazer um

⁸³ O autor recebeu algumas informações (potencialmente verdadeiras) de que quando telefonava ou se dirigia a qualquer trabalhador, isso chegou a provocar situações de pânico, ânsia de vômito e até desarranjos intestinais.

⁸⁴ Apesar de serem residuais, houver trabalhadores que ameaçaram diretamente as chefias (engenheiros) bem como as famílias e chegaram a rondar as suas casas com objetivos intimidatórios.

acordo, simplesmente se tornavam apáticos, calavam-se e apenas respondiam por monossílabos (“sim”, “não”, “não sei”, ...), apresentando uma cara “fechada” e sem evidenciar reações passíveis de ser interpretadas, como se o assunto não lhes dissesse respeito; o autor encontrou pela frente apenas duas pessoas com estas características (um engenheiro e uma técnica da qualidade) e considerou, nas várias tentativas que fez para falar com eles, como sendo os mais difíceis de negociar, acabando estas por não aceitar qualquer acordo, mesmo após ter sido exercida alguma “pressão” adicional.

A propósito das recusas na negociação, Ury & Fisher (2012) sugerem que se procure saber quais as razões que levam a essa recusa, colocando várias perguntas possíveis, propondo ainda recorrer a uma terceira parte para dar continuidade à negociação; entre essas questões refere, por exemplo, “será que os outros não acreditam que um acordo é possível?” e “será que eles pensam que a negociação destruirá o seu equilíbrio emocional?”; não se vislumbra que mais alguma das propostas do investigador se pudessem adequar a este contexto particular a que o autor presenciou.

5.2.2. Outplacement

Ora, apesar da Unidade Fabril apresentar propostas financeiras para efetuar rescisões amigáveis de bom nível (fator de 1,40 salários + diuturnidades por cada ano de antiguidade X 14), pelo menos por comparação ao que se passava no mercado, o espectro do vazio e da indefinição após o fim do trabalho e a saída da Unidade Fabril, bem como as expectativas muito baixas de encontrar um emprego com o mesmo nível remuneratório daquele que estavam na iminência de perder, gerava uma enorme e compreensível hesitação por parte das pessoas abordadas. Destaca-se que algumas destas pessoas enquadravam-se nos pressupostos legais do despedimento coletivo, acima clarificados, outras não; vários dos colaboradores contactados, apenas o eram pelo facto de serem trabalhadores problemáticos ou com níveis de produtividade exageradamente baixos, o que significa que a sua recusa em aceitar um acordo traria maiores dificuldades ao autor em enquadrá-los num processo de despedimento.

Então, como tentativa de preencher este vazio e indecisão de alguns colaboradores, o autor contactou várias empresas especialistas na área do *outplacement*, tendo em vista a possibilidade de utilização instrumento ou uma ferramenta que permitisse melhorar o poder negocial, não só de “pressão”, mas também como forma de serenar e tranquilizar os colaboradores abordados quanto ao vazio do seu futuro no desemprego. E em que consiste o *outplacement*?

Para clarificar a importância estratégica destes serviços de *outplacement*, refira-se que os mesmos começaram a surgir nos anos 70, como resposta ao crescente número de executivos que tinham uma ligação de há já longos anos com as suas empresas (que estavam em fase de retração) e que se tornaram, por isso, supranumerários (Gribble & Miller, 2009). O período de “transição de carreira” passou a ser trabalhado por essas empresas com o objetivo ajudar os trabalhadores que deixaram fisicamente uma dada organização na procura de um novo trabalho. Este tipo de prática, pela sua

natureza, pode claramente ser colocado na lista das *best practices*⁸⁵, sendo essa a posição da Unidade Fabril, no sentido de transparecer interna e externamente a imagem de que a empresa era socialmente responsável.

No caso vertente, o serviço de *outplacement* foi utilizado seguindo as premissas apresentadas pela empresa selecionada, isto é, o autor, bem como as restantes chefias envolvidas nas reuniões a existentes com vista à realização de mútuos acordos, tiveram uma formação prévia sobre a forma de atuar durante o processo. Contudo, aquando das reuniões com os colaboradores visados, era da competência do Diretor de RH referir-lhes que a Unidade Fabril oferecia este serviço, a título totalmente gratuito. Era-lhes ainda comunicado que teriam acesso ao *outplacement* durante um determinado período (fixo ou variável, conforme acordado com a empresa prestadora desse serviço). Não sendo de aceitação obrigatória, o colaborador era informado de que, não sendo vinculativo, nem representando para si qualquer custo, nada teria a perder e que, se assim entendesse, poderia reunir seguidamente com uma consultora, que lhe explicaria em detalhe os contornos em que o serviço se processava.

Previamente à realização de cada um dos despedimentos coletivos, o Diretor de RH forneceu à empresa de *outplacement*, mediante pedido, alguns dados referentes às pessoas envolvidas nos processos, a saber: nome, idade, data de nascimento, local de residência, profissão e tempo a desempenhá-la, habilitações literárias e a sua remuneração anual. Estas informações eram fundamentais para que a empresa de *outplacement* pudesse, antecipadamente, caracterizar os profissionais e aferir qual a melhor solução para cada um dos casos e que poderia passar, por exemplo, por remir todas as importâncias relativas ao fundo de desemprego, com vista à criação do próprio negócio e tendo por base os interesses ou experiências anteriores dos colaboradores. Outras soluções poderiam passar por procurar outro emprego compatível com a função desempenhada até à data ou, até, divergir e seguir uma outra função adequada às características do seu perfil, ou associando uma nova oportunidade de carreira após realização de uma dada formação (escolar ou não).

À luz da proposta de Gribble & Miller (2009), os serviços da empresa de *outplacement* contratada pela Unidade Fabril incluíam:

- a) Disponibilização das instalações da empresa de *outplacement* para que o ex-colaborador pudesse ter acesso a telefone, computador e impressora, internet, fotocopiador, ligação a bases de dados de empresas potencialmente empregadoras;
- b) Acesso a formação sobre procura ativa de emprego, como preparar um curriculum, simulação de entrevistas, bem como expandir o seu *networking*⁸⁶, potenciando a sua empregabilidade;

⁸⁵ Melhores práticas.

⁸⁶ Rede de contatos, com outros profissionais ou empresas potencialmente empregadoras.

- c) Possibilidade de aconselhamento e avaliação especializada na escolha da carreira a seguir com base no perfil do profissional;
- d) Acesso a suporte psicológico;
- e) Recurso a aconselhamento financeiro especializado.

A duração destes programas oferecidos pelas empresas de *outplacement* dependem, fundamentalmente, do valor acordado com a organização e que, por sua vez, variam em função do tempo de apoio concedido ao profissional. Este acompanhamento pode ir de um dia até um ano, ou mais, em alguns casos específicos.

Os serviços contratados pelo autor, atendendo ao número elevado de colaboradores envolvidos, contemplaram acompanhamentos de 3 e 6 meses e, em casos de colaboradores do segundo e terceiro níveis hierárquicos de 9 meses, extensíveis até 12 meses. Estes prazos dependem, pois, de vários fatores, tais como a disponibilidade financeira da empresa cliente, a complexidade da função em causa, o tipo de profissional envolvido e a sua idade ou as características do mercado de emprego, tanto a nível da situação demográfica como da situação da economia, podendo ainda estar ligados aos rácios de empregabilidade apresentados pelas empresas de *outplacement*; por exemplo, à data de 2006, 80% dos profissionais envolvidos em programas de *outplacement* estavam empregados ou resolviam a sua situação profissional num prazo de 6 meses após o desemprego. Contudo, sendo um período de crise económica e com um enorme crescimento do desemprego em Portugal, esse rácio subiu para cerca de 12 meses nos anos subsequentes.

Nos primeiros casos, de duração mais reduzida, os candidatos apenas dispunham de 4 reuniões com o consultor e uma disponibilização de acompanhamento mais restrita, no que diz respeito ao acesso ao espaço facultado pela empresa de *outplacement*, bem como ao número de formações realizadas, representava um investimento de, aproximadamente, 600 euros por colaborador. No segundo caso, o acompanhamento para quadros ou chefias intermédias, com um acompanhamento mais personalizado, com acesso a bases de dados, formações, autoscópias iniciais e após simulações de entrevistas, por períodos de 9 meses, ou 12 meses no caso de não encontrar emprego, os valores investidos pela empresa rondavam os 3 mil euros. No que concerne aos cargos de direção esta importância subia para cerca de 5 mil euros por candidato.

Após a aplicação deste instrumento em várias momentos, associados aos processos de despedimento coletivo e mútuos acordos a eles associados, tendo por bases tanto os relatos de colaboradores na primeira pessoa, como através de informações recebidas por terceiros, é possível dizer que os resultados terem sido um sucesso, tendo sido uma boa solução para o contexto em que a empresa vivia, tanto para as pessoas que aderiram à utilização desta ferramenta negocial e de gestão, que viram a sua situação pessoal resolvida e até melhorada, fosse por via de criarem ou seu próprio

negócio ou por terem encontrado uma nova oportunidade de trabalho, como para a Unidade Fabril que conseguiu aportar alguma serenidade para as negociações

Apesar disso, importa também referir que nem tudo foi positivo, tendo o autor cometido um erro durante a gestão deste processo de *outplacement* e que consistiu numa decisão que se veio a revelar desacertada, apesar de ter sido suportada por uma “dica” de alguns profissionais da área, que sugeriram que a empresa permitisse aos colaboradores trocar o serviço de *outplacement* pelo valor correspondente ao mesmo. Apesar de se tratar de um contexto social em que o dinheiro a receber é o cerne da solução para que as pessoas aceitem a rescisão amigável, esta forma de desbloquear o acordo não trouxe aos colaboradores a melhor solução para a sua situação pessoal e profissional, atendendo a que esta ferramenta, pelas suas características, poderia aportar-lhes um conjunto de *inputs* e vantagens que dificilmente teriam a oportunidade de encontrar no futuro. As tentativas do autor para “vender” esse serviço como ferramenta fundamental para a integração dos colaboradores desempregados no mercado de trabalho foram infrutíferas, atendendo a que os mesmos escolheram receber a importância correspondente ao *outplacement*.

Como última nota, acrescenta-se que o serviço de *outplacement* não pode ser solicitados ou adquiridos pelos próprios trabalhadores, individual ou coletivamente, sendo de utilização e contratualização exclusiva das empresas.

5.2.3. Comissão de trabalhadores

Apesar de existirem 3 comissões sindicais, correspondentes a 3 sindicatos de origens diferentes (CGTP, UGT e um sindicato Independente), o autor deixou propositadamente este tópico para uma análise separada, atendendo a que a criação de uma comissão de trabalhadores na Unidade Fabril se tratou de um instrumento de gestão e, primordialmente, uma ferramenta com objetivos estritamente negociais. Naturalmente que, de acordo com a legislação em vigor (Código do Trabalho, 2003), as comissões de trabalhadores não podem ser criadas pelos órgãos de gestão, uma vez que tal representaria uma forma abusiva de intervir na liberdade de associação dos trabalhadores. Ora, a legislação previa (e ainda prevê presentemente) que, para “defesa e prossecução coletiva dos seus direitos e interesses, podem os trabalhadores constituir . . . [c]omissões de trabalhadores e subcomissões de trabalhadores” (Art. 451, Alínea a), Código do Trabalho, 2003, p. 5627), referindo ainda o Artigo 461º, número 1 e 3, da mesma lei que é “direito dos trabalhadores criarem em cada empresa uma comissão de trabalhadores para defesa dos seus interesses e para defesa dos direitos defendidos na Constituição” (Código do Trabalho, 2003, p. 2529), nomeadamente “para melhor intervenção na reestruturação económica . . .”. Saiba-se ainda que, de acordo com a mesma legislação, para se dar início à constituição de uma comissão de trabalhadores, é necessário que, pelo menos 100 ou 20% dos

trabalhadores dessa empresa, mediante a publicitação da data, hora, local e ordem dos trabalhos com a antecedência mínima de 10 dias⁸⁷ de início a esse processo.

Independentemente dessa prerrogativa, a história das relações do autor com outras comissões sindicais e em outros contextos empresariais indiciavam que a capacidade negocial da Unidade Fabril estaria limitada caso tivesse que ser feita através das comissões sindicais, normalmente presas e condicionadas por uma narrativa e ortodoxia muito próprias e de natureza marcadamente política, apoiadas nos princípios de obediência cega e seguidismo das hostes diretivas, pouco permissivas ao contraditório. Ora, esses valores eram claramente adversos àquilo que se pretendia e que consistia na procura da melhor solução para resolver as questões existentes na empresa, suportadas por uma decisão irreversível, mas que se perspectivava de uma forma pacífica e ordeira, mantendo a paz social e colocando o bem-estar das pessoas envolvidas em primeiro lugar. Adicione-se que nenhum dos sindicatos existentes na Unidade Fabril granjeava grande popularidade e credibilidade entre os colaboradores da Unidade Fabril, muito provavelmente pelo perfil dos seus dirigentes e delegados e por situações menos claras em que se viram envolvidos.

Concretizando os objetivos desta abordagem, o corpo de diretores da Unidade Fabril, nos finais de 2005, de forma sigilosa e subtil, foi abordando individualmente um grupo específico de colaboradores, assinalados como dedicados, empenhados e preocupados com o bem-estar da organização e das pessoas, possuidores de características como bom senso e assertividade⁸⁸, assim como reconhecidos créditos a vários níveis entre a população fabril, desafiando-os a alavancar o processo de constituição de uma comissão de trabalhadores. Apesar de alguma desconfiança inicial, a inclusão de mais alguns dados relativos às previsões para o futuro da empresa, levou à criação de um grupo de pessoas que se organizou, dinamizou e recolheu a adesão de uma mole muito significativa de colaboradores subscritores de uma lista, dando início ao processo eleitoral. Ao tomar conhecimento dessa iniciativa, dois dos sindicatos, avançaram também com as suas próprias listas, apresentando-se às eleições, dessa vez com um conjunto surpreendente de novos membros (onde estavam incluídas 2 chefias) com elevada credibilidade junto dos trabalhadores.

Após o escrutínio, que decorreu de forma ordeira e sem quaisquer incidentes – como, aliás, se esperava – foi aplicado o método de Hondt para efeitos de representatividade, tendo a lista composta por colaboradores independentes ficado com a maioria absoluta (4 em 7 membros) e, por consequência, com um maior poder negocial. Assim, estavam lançadas as raízes para uma negociação final com maior representatividade, idoneidade e responsabilidade, circunstância que se constatou mais tarde como

⁸⁷ Registe-se que este tipo de iniciativa também pode partir das próprias comissões sindicais e, caso não haja outras listas de trabalhadores concorrentes, as comissões de trabalhadores ficam constituídas, exclusivamente, por pessoas afetas ao sindicato proponente, desvirtuando a verdadeira essência da representatividade.

⁸⁸ Assertividade enquanto capacidade para expressar sentimentos, crenças e comportamentos de uma forma aberta, bem como defender os seus próprios direitos. Pessoas assertivas conseguem expressar os seus sentimentos sem abusar dos outros ou serem agressivas (Carvalho, 2010).

sendo um dos fatores decisivos para que todo processo fosse tratado com mais justiça e com a sensatez que se pretendia, defendendo primeiramente os verdadeiros interesses de todas as partes envolvidas, com particular destaque para toda a população da Unidade Fabril.

6. Capítulo 6 – O Encerramento da Unidade Fabril e a Negociação

6.1. Preâmbulo Negocial

Um processo de negociação da dimensão daquele que aqui é apresentado não se gere através do improvisado, embora essa deva ser uma das características do negociador para que seja capaz de poder mover-se em ambientes de grande contingência e instabilidade, e onde exista incerteza e imprevisibilidade quanto ao rumo que a negociação vai tomar; o negociador deve estar, a cada momento, consciente se a negociação se afasta dos pressupostos ou objetivos iniciais de ambas as partes em confronto para, assim, a poder gerir melhor.

As questões que aqui se colocam são, então: Como negociar, sabendo que uma unidade fabril vai encerrar? Ou, como negociar, sabendo que a única certeza que se tem é que um processo desta natureza vai ter implicações diretas na vida das pessoas envolvidas bem como de todas as suas famílias, conscientes de que se estará perante alguns casos sociais muito delicados? Ou ainda, como negociar de consciência tranquila, sabendo que, mais vezes do que se desejaria, será necessário pisar a “linha vermelha” ou os chamados “limites” – até mesmo de alguns valores éticos e princípios e valores morais ou até legais – e usar alguma manipulação⁸⁹ com vista a alcançar os objetivos da organização que passam, sem outra alternativa a equacionar, por reduzir o quadro de pessoal?

Antes de tentar uma resposta a estas questões (imaginando que elas possam existir), uma convicção ficou clara ao autor desde que tal empreitada lhe foi solicitada e confiada, ou seja, não lhe restava outra alternativa que não fosse, pugnar para que o processo decorresse com toda a lisura e cumprindo os requisitos éticos e legais que a situação obrigava e, ainda, lutando e tudo fazendo para que as pessoas fossem tratadas com dignidade e justiça e que cessassem os seus contratos com uma indemnização justa (se assim se pode dizer) e com todo o suporte adicional necessário para encarar o futuro com mais otimismo.

6.2. O Negociador

A exemplo do que acima foi referido relativamente à existência de um perfil ideal de um gestor ou Diretor de RH, a mesma questão pode ser colocada no que concerne à existência de um perfil ideal do negociador. Contudo, parece que a resposta tende a ir na mesma direção, isto é, de acordo com literatura, bem como pela experiência do autor, parece pouco credível que haja um perfil ideal, embora se possa considerar é impossível dissociar uma coisa da outra, atendendo a que, claramente, há muita

⁸⁹ Ao falar de manipulação, considerada como persuasão irracional, faz-se a distinção entre manipulação negativa, ou seja, aquela que tem como objetivo tirar vantagens negociais prejudicando a contraparte e a manipulação “positiva”, isto é, um tipo de persuasão irracional em que, apesar de se estarem a omitir alguns factos à outra parte (situação que pode ser alvo de discussões quanto aos limites éticos), o objetivo final não é o seu prejuízo nem qualquer desonestidade, mas que existe um pressuposto mais vasto que é o bem-estar da organização no seu todo.

dificuldade em acreditar que seja possível ser um bom Diretor de RH sem que seja um bom negociador, sendo difícil dissociar uma da outra. Por outro lado, ainda, há uma forte convicção por parte do autor, com base na sua vivência prática, que um bom negociador, para além da sua experiência negocial, deve possuir um conjunto de características fundamentais que também são fatores chave do sucesso de um Diretor de RH. Então, por isso mesmo, há que ter atenção a duas importantes competências que podem ser o ponto de partida para definir um bom negociador. Primeiramente, é fundamental perceber que todas as pessoas gostam de ser respeitadas naquilo que fazem, não gostando de ser desprezadas, pelo que uma negociação não deve ser uma luta para aferir quem tem o maior estatuto e, em segundo lugar, é igualmente crucial que cada pessoa saiba qual é o seu verdadeiro papel e, dessa forma, escolher aquele que a ajude e faça sentir-se feliz e envolvida e que leve também os outros a serem ajudados (Fisher & Shapiro, 2008). Esta foi, claramente, por parte dos vários *stakeholders* e em vários momentos, a postura exigida ao autor na execução das suas tarefas referentes ao processo de reestruturação.

Ainda para ajudar à compreensão da escolha do tema para este trabalho, regista-se aqui que o autor, enquanto se encontrava envolvido neste processo de negociação da Unidade Fabril em análise foi, ele próprio, objeto de uma negociação “invisível” (para ele, pelo menos). Concretizando, o autor havia contratado um professor do ISMAI (agora Universidade da Maia) que lhe havia sido referenciado numa outra organização, para que desse formação sobre comportamento organizacional a todos os colaboradores da Unidade Fabril, visando a sua consciencialização sobre importância de manter a paz social em épocas de mudança. Ora, esse professor, durante as várias discussões sobre os temas e as pessoas envolvidas da formação, foi-lhe colocando várias questões sobre os seus interesses e sonhos pessoais e profissionais, convidando-o para lecionar as Unidades Curriculares de Técnicas de Negociação e Contratação e Ação Social na Empresa . . . atividade que perdura até à presente data e desde o ano letivo de 2005/2006.

6.3. O Não e a Negociação e na Gestão de Recursos Humanos

Não parece ser novidade que dizer “Não” em qualquer tipo de relação, seja ela profissional ou pessoal, é um dos atos mais difíceis de enfrentar, fundamentalmente porque se sabe que esse Não, ao ser proferido, mesmo que de uma forma adornada, pode ofender a contraparte e, por conseguinte, é suscetível de criar problemas na relação, podendo levar ao conflito. Sabe-se também que, em sentido inverso, é possível a qualquer momento receber um Não por parte das pessoas com quem se lida e que esse mesmo Não pode, invariavelmente, causar desconforto e até irritabilidade e frustração no interlocutor.

Paralelamente, é possível constatar que em todos os processos ligados à gestão de Recursos Humanos, a necessidade de dizer sim, ou não, estão permanentemente presentes, sem compreensível que esta tomada de decisão eleva o grau de dificuldade na execução das tarefas executadas pelos profissionais de RH.

Diga-se que, ao longo de todo o processo que aqui se relata, o autor, na sua qualidade de Diretor de RH, como de negociador, foi confrontado com sucessivos “Não” por parte de vários colaboradores, que se recusavam inicialmente a negociar ou a aceitar qualquer acordo. O que verdadeiramente acontece é que, em negociações difíceis, cada uma das partes olha para a outra como se de uma dificuldade se tratasse e, por isso mesmo, deve ser mudada a ênfase da concentração nas pessoas difíceis para uma nova visão direcionada para as situações difíceis (Ury, 1999), significando que o negociador deve ter uma abordagem “soft” (mais tolerante) para com as pessoas e “hard” (incisiva) para com os problemas, conflitos ou situações difíceis. Assim, ao autor era exigido que se mantivesse sereno, respeitando as pessoas e os seus interesses e valores, escutando as suas preocupações, sugestões e contrapropostas, verdadeiramente, nunca perdendo o foco nos seus objetivos, naturalmente alinhados com os objetivos gerais da empresa como, aliás, tem vindo a ser referidos ao longo do texto e assentavam no encerramento da Unidade Fabril da região do Porto. Neste âmbito, e caso seja seguida uma abordagem oposta, é muito provável que se perca a posição, criando constrangimentos na relação com os outros, o que significa que o negociador deve, claramente, separar as pessoas dos problemas. Isto quer dizer que ao Diretor de RH era pedido que nunca atacasse a personalidade ou a integridade da sua contraparte, mas sim as suas táticas, caso contrário era possível que tal lhe causasse raiva, tornando mais difícil fazê-la desistir da sua posição ao pensar que estava a tentar “dar-lhe uma lição” (Ury & Fisher, 2012).

Neste sentido, durante as negociações com os colaboradores, foi necessário que o autor estivesse atento a um conjunto de estratégias, tendo como objetivo ultrapassar as barreiras que dificultassem a passagem da confrontação à cooperação entre as partes e que aqui serão resumidas seguindo a perspetiva de Ury, embora sem fazer uma análise profunda, atendendo à sua extensão. As barreiras referidas pelo investigador são, então: a) nós próprios como máquinas reativas; b) as emoções negativas dos outros; c) a posição do outro, cujo objetivo é fazer com que a sua perspetiva seja aceite; d) a insatisfação dos outros porque, alguém focado nos seus interesses, pode não ter a perceção da forma como a sua posição o pode ajudar, para além de não querer perder a face ao assumi-lo; e, finalmente, e) o poder dos outros, atendendo a que, se o outro vir a negociação como uma perspetiva perde-ganha, isto é, se ele pode ganhar o que quer, porquê negociar? Sobre este particular, o autor sempre procurou ter uma margem negocial, mesmo que mínima, no sentido de poder mostrar abertura para com os seus interlocutores.

Perante este contexto, era exigível que o Diretor de RH, enquanto negociador, conhecesse muito bem, e desde logo, o objeto da negociação, sendo tal possível mediante uma adequada e exaustiva preparação de todas as suas perspetivas, positivas e negativas, bem como pelo facto de ter a necessidade de saber argumentar sobre algo e sobre o seu contrário. É, pois, fundamental que o negociador conheça muito bem (até à exaustão, se possível) a contraparte e a sua visão sobre o

problema em discussão porque, dessa forma, saberá utilizar a argumentação certa, no momento e da forma mais adequados para que seja possível chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes.

Assim sendo, durante os processos negociais, o autor procurou ser resiliente, nunca dando por perdida uma negociação, desenvolvendo uma atitude heurística, no sentido de procurar os melhores argumentos, com vista a relançar a negociação sempre que a contraparte demonstrasse desinteresse. O negociador deve, pois, estar ciente de que, ao longo do tempo, os constrangimentos e os interesses podem mudar, significando que a contraparte pode estar a recusar uma proposta, mas de acordo com a sua perspetiva presente, tal não significando que ele não possa vir a mudar a sua posição e a aceitá-la mais tarde (Sabeni et al., 2020); o papel do negociador será, então, como era pedido ao autor, tentar provar e convencer a contraparte que tem uma solução para o seu problema. Esta resiliência não deve, contudo, tornar-se uma obsessão no sentido de procurar soluções impossíveis; apesar de todas as pessoas terem um ponto frágil a partir do qual é possível explorar oportunidades com vista à prossecução dos objetivos, há situações em que o negociador deve parar, fazer um distanciamento e, eventualmente, recorrer a uma terceira parte que possa servir de mediador ou de facilitador, desde logo porque não estará contaminado por preconceitos ou visões distorcidas dos factos que possam ter sido eventual e involuntariamente adquiridos.

Ury (2007) considera que habitualmente dizemos Não aos outros de uma forma desadequada, atacando-os, significando este comportamento o contrário do comodismo que representa o medo, levando-nos a dizer “Sim”, quando na verdade queríamos dizer Não, sendo comum as pessoas usarem o seu poder contra os outros, sem pensar na relação entre as partes, revelando a sua raiva. Tal situação foi sistematicamente colocada de lado pelo autor na qualidade de Diretor de RH, sabendo que o medo de ofender podia levá-lo a evitar dizer coisas menos agradáveis à outra parte.

Face a esta dificuldade em dizer Não, a proposta passa a apresentar um “Não Positivo” como forma de sair desta espécie de armadilha, com a convicção de que é possível usar o poder e, simultaneamente, manter a relação com a contraparte. Assim, Ury (2007) descreve este “Não Positivo” como sendo um “Sim! Não. Sim!”, isto é, começando com um Sim e terminando com um Sim. Concretizando, o investigador considera que quando é proferido um Não por uma das partes é, antes de mais, uma forma de dizer um Sim a si próprio, expressando os seus interesses. Seguidamente, quando a mesma parte afirma um Não, mesmo explicando-o, está a demonstrar o seu poder. O segundo Sim representa uma concentração na contraparte e é também uma forma de a convidar para fazer um acordo que satisfaça os referidos interesses próprios, convidando-a também a respeitar os interesses mútuos.

Resumindo, o “Não Positivo” nada mais é do que o exercício do respeito por nós próprios e por aquilo que é do nosso interesse, levando à independência de uma parte sem ofender a contraparte e favorecendo a relação. Ora o Diretor de RH, nas negociações que teve que enfrentar, perante propostas

insanas, argumentava que tal não seria possível, abrindo a possibilidade de ceder em outros aspetos como, por exemplo, a concessão de 3 a 5 dias adicionais de férias, pagos em valor, que poderiam desbloquear o “Não” do colaborador.

Mesmo assim, muitas vezes, as negociações chegam a um impasse, seja devido à estratégia negocial de uma das partes, seja pelo facto de haver dificuldades em encontrar pontos comuns que permitam chegar a um acordo de mútua satisfação. Apesar de haver quase sempre uma enorme pressão e pressa para chegar a um acordo e aliviar a ansiedade, enquanto “estado de tumulto em reação a um estímulo ameaçador, sobretudo em situações novas” (Sabeniús et al., 2020, p. 50), nomeadamente na fase final da negociação, pelas mais diversas razões os negociadores não devem precipitar-se, atendendo a que tal comportamento pode condicionar o discernimento e levar ao aparecimento de erros, como aconteceu algumas vezes com o Diretor de RH, apesar das consequências, felizmente, não terem sido gravosas para si e para os resultados pretendidos. Por outro lado, sempre que o negociador tem a percepção de que está perto de um acordo, deve reformular as várias perspetivas e confirmar se a contraparte entendeu corretamente o que lhe está a ser oferecido, evitando que ela pense que está de má-fé, o que hipotecaria o sucesso da negociação. Resumindo a gestão do tempo representa um dos pilares da negociação e que pode influir diretamente no sucesso das várias estratégias utilizadas.

6.4. Liderar a Negociação

Como já referido neste trabalho, o Diretor de RH deve ser líder de si próprio para que seja capaz de liderar os vários contextos que enfrenta no exercício da sua função dentro das organizações. De igual forma, os bons negociadores deverão também ser líderes de si próprios. Assim, de que forma pode o negociador liderar a negociação? A posição do autor, tendo em atenção a sua experiência em matéria de negociação em vários processos e contextos, nomeadamente na Unidade Fabril acima referida, aponta para a capacidade e competência que o negociador pode ter para colocar perguntas, ou seja, quem pergunta, lidera. A este propósito, pode-se dizer que, se alguém não tem a “certeza do motivo pelo qual o outro faz uma exigência ou se comporta de modo desadequado, não se deite a adivinhar, pergunte” (Ury, 2007, p. 113), isto é, o verdadeiro negociador trabalha com factos e, se não os tem, nada melhor do que perguntar à sua contraparte, ou buscá-los onde saiba que os pode obter com um grau de fiabilidade muito elevado. Naturalmente que o negociador não deve ser ingénuo, reservando sempre para si a possibilidade da outra parte estar de má-fé ou a tentar manipular a negociação, dando as informações que quer e não as deve dar ou as que são precisas para chegar a um acordo.

Esta abordagem, apesar de parecer intuitiva, não é de fácil aplicação, dado que, frequentemente, as pessoas emitem juízos de valor e comentários descontextualizados e sem submeter os mesmos aos filtros da razão. Tal dificuldade implicou, desde logo, que, durante o processo negocial na Unidade Fabril, o autor estivesse focado em ouvir mais do que falar, procurando controlar, como referido, as suas emoções e deixando a contraparte falar até à última nota sempre que ela estivesse a

expor as suas ideias; desta forma, foi possível evitar a escalada nas negociações e uma abordagem do tipo “parada e resposta”, que pudesse levar ao estremar de posições e ao subsequente agravamento ou ao crescimento exponencial das divergências. Aliás, com base na vária literatura consultada sobre negociação, o autor tem constatado uma (pelo menos) aparente e quase incompreensível pouca importância dada a esta questão, quando ela assume sempre um papel crucial na gestão dos processos negociais.

Assim, compete ao negociador que se revelar mais inteligente, ou astuto, tomar as rédeas da negociação questionando a contraparte, tanto sobre os aspetos menos relevantes como sobre os verdadeiramente importantes. Enquanto os primeiros podem corresponder a questões do foro mais pessoal da outra parte e ajudar a compreender as razões da sua posição perante os acontecimentos e factos em discussão, bem como para “quebrar o gelo” e conhecer melhor a contraparte para cultivar a relação, os segundos dizem respeito fundamentalmente ao objeto da negociação e ao processo de negociação.

6.4.1. Liderar a Negociação pelas Perguntas

O trabalho do autor durante as dezenas de processos negociais que teve a oportunidade de acompanhar, pode-se dizer, procurou sempre liderar, tendo sempre o cuidado de ouvir mais do que falar e, acima de tudo, fazer perguntas mais do que responder, para perceber a perspetiva dos colaboradores. Exemplifica-se aqui o caso recorrente dos colaboradores confrontados com a sua dispensa, em que a sua reação imediata era: “Porquê eu?”. Perante esta pergunta o autor retorquia: “Tem dúvidas”? (Sim ou Não) “Porque acha que é o senhor um dos selecionados?”. Esta pergunta à resposta colocava de novo o ónus da resposta na contraparte, passando o autor a liderar a negociação, seguindo novamente a premissa de que “quem pergunta, lidera”.

Ao começar a negociação com perguntas abertas, era permitido explorar a posição da contraparte sobre os temas em discussão, bem como manifestar as suas posições e convicções, as suas certezas e dúvidas, revelando também as suas particularidades pessoais e a sua forma de negociar (exemplo: “o que o preocupa mais e o que o faz hesitar em fazer este acordo?”). Assim sendo, depois dos trâmites da reunião estarem clarificados, deve-se passar para uma fase *brainstorming* em que as partes expõem as suas ideias, embora o negociador deve ter cuidado para não correr o risco de expor ideias e posições que possam pôr em perigo o desfecho da negociação. Para o efeito, é aconselhável que o negociador seja clarividente e defina com precisão o momento em que as questões formais vão e estão a ser discutidas. Durante os seus processos negociais, o autor procurou ser cuidadoso e rigoroso, cumprindo a agenda previamente estabelecida, colocando os vários tipos de questões com base no conhecimento prévio do seu interlocutor, dando-lhe tempo para que ele pudesse expressar os seus sentimentos e anseios.

O negociador deve, como era pedido ao autor, estar focado nos seus objetivos evitando fugas, dispersão e perdas desnecessárias de tempo, sabendo escolher os momentos adequados para marcar o ritmo e fazer intervalos ou pausas (em situações de muita tensão ou divagações, por exemplo) e colocar perguntas semi-dirigidas, que lhe permitam questionar a contraparte sobre a fonte de informação que pretende explorar⁹⁰ (exemplo: “presumo então que o que o preocupa mais ao ser despedido é o facto de não ter a formação que gostava de ter?”). Este tipo de questões refletem o entendimento que o negociador tem face à exposição feita pela contraparte com o objetivo de confirmar se o que entendeu é aquilo que o seu interlocutor quis, efetivamente, dizer.

Confirmadas as verdadeiras razões dos colaboradores, o autor, depois de explorar melhor o tópico da formação (no exemplo vertente) pôde afunilar a negociação, perguntando à contraparte, por exemplo, “então percebi que gostava de explorar e dominar as ferramentas informáticas, mas não possui capacidade económica para o fazer, certo?” ou “no caso de aceitar o acordo, gostaria que a empresa lhe proporcionasse um curso completo sobre as ferramentas informáticas X?”, utilizando, assim, perguntas dirigidas que levariam a um Sim ou Não como resposta..

Havendo a convicção de que a resposta da contraparte pode levar ao fecho ou conclusão pretendida da negociação, isto é, ao Sim, o negociador coloca uma pergunta fechada com o objetivo de conduzi-la a aceitar o acordo e a fechar o vértice assumindo um compromisso com ela, ou seja, “fechamos então o acordo e a empresa oferece-lhe, adicionalmente, um curso de informática X? Sim? A resposta só pode ser Sim ou Não, na medida em que o Talvez já deve estar devidamente explorado e excluído anteriormente.

6.5. O Poder na Negociação

Muito particularmente quando se trabalha em Gestão de RH, dentro de uma determinada organização, lida-se com várias forças de poder. Ora, este poder nem sempre se manifesta de forma visível, pelo que a tarefa de gestão e negociação se torna mais difícil, mas, porventura, mais interessante, sendo ele o terceiro pilar das técnicas de negociação. Segundo a corrente *mainstream*⁹¹ o poder é algo que “ou se tem ou não se tem” e, por isso mesmo, para se fazer algo na organização, é preciso ter poder. A questão poderá estar na forma como é exercido esse poder no caso de quem o tem ou, no sentido inverso, como alguém reage ao ser confrontado com o poder dos outros e, por outro lado ainda, o que é possível fazer para combater ou aumentar, gerir ou controlar tanto o nosso poder como o poder dos outros.

Pode-se então dizer, numa primeira abordagem, que o organigrama de uma determinada organização traduz a forma como a distribuição do poder está feita por parte de quem o controla na sua

⁹⁰ Neste caso a percepção de que a formação seria uma das preocupações no voluntário a um acordo.

⁹¹ Perspetiva ou teoria clássica mais comumente aceite sobre um determinado tema.

totalidade (gerência, administração, CEO, etc.). Por exemplo, numa indústria ou manufatura como é o caso em discussão, existia um conjunto de funções, todas elas associadas a trabalhos industriais e outras funções específicas e hierarquicamente estruturadas de caráter administrativo, o mesmo se passando em empresas de serviços onde, excetuando o caso de grandes empresas, a divisão hierárquica não é tão evidente, mas em que cada uma delas reflete um determinado poder.

Explorando a literatura sobre esta matéria, é possível reforçar que o poder, então, é algo que, como anteriormente foi dito, “ou se tem ou não se tem” e que ele representa a capacidade que um membro de um determinado grupo tem de influenciar os outros, direta ou indiretamente, seja pela sua virtude ou por uma determinada autoridade superiormente legitimada, nomeadamente pela atribuição de funções de liderança que podem ser dadas a um grupo alargado ou apenas para alguns (French, 1956). Isto significa que, caso se pretenda fazer alguma coisa numa organização, é necessário ter poder e, posteriormente, saber ou ter a capacidade de aprender a forma como exercê-lo para que ele produza o efeito que se pretende.

Seguindo um conceito mais alternativo e radical, Lukes (2012) define três grandes faces do poder: a face “visível”, correspondente àqueles que têm poder para dirimir conflitos, nomeadamente as pessoas que estão em funções de chefia ou liderança; a face “semi-visível”, representando a parte – não muito perceptível – de quem tem o poder de não decidir (por exemplo, o poder de excluir alguns assuntos da ordem de trabalhos que não agradam); e, finalmente, a face “invisível” do poder, isto é, os poderes instituídos na organização por pessoas que deixaram aí a sua marca (embora desconhecidas). Ora, esta última face do poder é de difícil contestação porque não tem rosto, embora seja estruturante para que o indivíduo se posicione na cultura, sistemas e procedimentos da empresa, sendo, por isso, muito importante estar atento aos seus pormenores e características, dado que ela pode representar um detalhe precioso para conhecer os fenómenos de afiliação, tanto grupais como individuais com características miméticas⁹². Este tipo de poder era frequentemente usado pela Direção de Fábrica – que estava na empresa desde a sua implantação em Portugal – invocando os momentos difíceis e as alegrias e conquistas que haviam alcançado em conjunto para, dessa forma, unir os colaboradores em torno dos objetivos a alcançar, visando o objetivo, embora irrealista, de tentar assegurar a continuidade da Unidade Fabril em Portugal.

Finalmente, refira-se uma perspetiva pós-estruturalista, que tem como defensor Michel Foucault, cuja análise sobre o fenómeno do poder liga-o ao saber, considerando os dois indissociáveis, levando a que o exercício do poder acrescente conhecimentos às várias partes. Esta perspetiva destaca também a importância da linguagem e do discurso, servindo aquela como mediador, atendendo a que

⁹² Em linguagem filosófica, *mimesis* representa uma “repetição dos feitos dos deuses *in illo tempore*”, isto é, nos tempos originais, ou durante os melhores tempos.

a mesma tem em si armadilhas (as quais o negociador também pode colocar) e a outra pela importância de saber quais são os discursos em análise, porque vão convergir na forma como o indivíduo se expressa.

Naturalmente que muito há a desenvolver sobre este tema da negociação e da designada arte de negociar, contudo, sendo necessariamente reduzida a amplitude e extensão dos conteúdos aqui produzidos mas, dada a natureza do trabalho em causa, é feita uma abordagem sobre os aspetos que estiveram ligados ao exercício da atividade negocial do autor – de forma direta ou indireta, latente ou manifesta – enquanto Diretor de RH da Unidade Fabril analisada neste trabalho e que, no tópico seguinte, será objeto de um breve resumo, tendo em consideração que algumas referências ao tema já foram difundidas ao longo do texto.

6.6. A Negociação ao Longo dos Vários Processos de Reestruturação

Como ponto de partida, pode-se dizer que os detentores da função de Diretor de RH no seio da organização em análise, e pelo menos institucionalmente, eram vistos como sendo titulares de um nível elevado de poder e, objetivamente, muito visível, desde logo porque personificavam a pessoa que Unidade Fabril admitia e despedia colaboradores, que pagava e que deduzia salários, que exercia a disciplina e que pagava prémios, entre outros tópicos de crucial importância, tanto positiva como negativamente, para a vida dos colaboradores na organização. Assim sendo, o seu estatuto era claro e inequívoco, aliado ao facto de trabalhar permanentemente em parceria com o Diretor de Fábrica, facto que o aproximava ainda mais do poder máximo existente na Unidade Fabril. No caso do autor, como elemento adicional, o facto de ter vivido durante muitos anos a cerca de trezentos metros da Unidade Fabril e de ser conhecida a sua reputação na comunidade local, foi um factor que ajudou significativamente no processo de integração e de consolidação desse estatuto.

Aliás, refira-se que foi esse estatuto que permitiu ao autor, desde logo, ter o seu papel facilitado, competindo-lhe a tarefa de ir resistindo a várias tentativas de pressão que diversos atores da organização – uns mais que outros – lhe foram tentando fazer, nomeadamente nos primeiros meses de trabalho na Unidade Fabril, tendo sido posto à prova em várias dimensões do seu trabalho. Nesse sentido, as competências pessoais e profissionais do autor, e muito concretamente as negociais, no exercício das suas funções, foram sendo por várias vezes postas à prova, no sentido de testar se era uma parte ativa na procura de soluções para a resolução das dificuldades ou um problema para os colaboradores e para a organização.

Há que salientar que os factos acima relatados não representavam nenhuma novidade para o autor que, durante o seu percurso profissional, sempre que mudou de organização, foi perceptível que os residentes, revelavam desconfiança, tratando-o como uma espécie de “corpo estranho”, principalmente devido ao desconhecimento sobre as verdadeiras razões porque a empresa o havia contratado. Era, contudo, muito claro que a desconfiança estava no titular da função e não na pessoa em si.

Assim, na qualidade de Diretor de RH, o autor viu-se na necessidade de ser paciente para ir construindo, paulatinamente, o seu espaço, resistindo a pressões e tentativas várias de manipulação, desde logo pelos próprios colaboradores do departamento de RH, e pelos vários colegas diretores de outros departamentos e chefias em geral, por um grupo significativo de colaboradores e, muito particularmente, pelos dirigentes e delegados das comissões sindicais. Outro dos grandes desafios enfrentados pelo autor aquando da mudança para novas organizações, consistiu na necessidade de lidar com pessoas se acercam dos titulares de cargos com poder institucional, revelando uma atitude exagerada e despropositadamente bajuladora, visando, sem grande margem para dúvidas, uma possível obtenção futura de privilégios.

Estando a dimensão atrás referida salvaguardada, o autor procurou desenvolver desde o início da sua atividade enquanto Diretor de RH uma postura e comportamento que, suscitou por parte da generalidade dos colaboradores da Unidade Fabril alguma estranheza e desconfiança, resultado da diferença de estilo, por comparação ao anterior ocupante da função. De entre esses aspetos, destacam-se alguns que terão ajudado a alavancar os resultados obtidos durante as negociações que veio a realizar:

- Proximidade – contacto diário e presencial nos postos de trabalho com todos os colaboradores de todas as funções e categorias profissionais, exatamente da mesma forma, ouvindo as suas preocupações e tentando conhecê-los;
- Respeito e educação – todos os colaboradores eram tratados com igual atenção, respeito e educação, independentemente do seu género, idade, cor, credo, etc., da questão que colocasse e do baixo ou elevado valor que ela representasse para a organização;
- Assertividade – era permitido aos colaboradores expressarem as suas emoções e posições (negativas e positivas) sem serem julgados ou criticados ou violados os seus princípios por isso, sendo-lhes permitido discordar e dizer não, reservando-se o autor o direito de se fazer ouvir e igualmente dizer não se tal fosse necessário. Contudo, sempre existiu a consciência de que jamais será possível atingir um perfil ideal de pessoa assertiva (Castanyer, 2005);
- Justiça – o autor sempre procurou valorizar quem fez algo de positivo e punir se algo de negativo se passasse, de acordo com a lei e os procedimentos internos e as regras da Unidade Fabril, esforçando-se por tratar casos iguais de forma igual;
- Disponibilidade – sempre que algum colaborador pretendia falar com o Diretor de RH, tinha essa acessibilidade, assim que estivesse disponível, fosse para ouvir críticas, sugestões ou problemas laborais ou pessoais, sendo-lhes sempre dada uma resposta, enquadrada com a dimensão das questões abordadas;
- Firmeza – sempre que alguma questão ou dúvida era colocada e fosse da esfera do autor, era dada ao colaborador uma resposta de forma assertiva e sem hesitação e, caso não tivesse ou

não soubesse a resposta no momento, e para que não houvesse dúvidas quanto à informação prestada, era agendado novo encontro;

- Defesa dos valores da Unidade Fabril – apesar de serem respeitados os interesses e anseios dos colaboradores, em primeiro lugar estava a Unidade Fabril e os seus valores e compromissos, desde que os mesmos não violassem qualquer direito inalienável dos colaboradores.

Este tipo de abordagem que caracterizou o posicionamento do autor perante o trabalho, a Unidade Fabril e os colaboradores, umas vezes com mais sucesso do que outras, foram aspetos certamente preponderantes para que as sucessivas reestruturações e o encerramento da unidade fabril decorressem sem sobressaltos dignos de registo, facto esse comprovado pela pouca divulgação e/ou especulação dos vários despedimentos coletivos realizados nos *media* sociais, assim como pela inexistente conflitualidade na organização nesta última fase da sua existência.

Como referido em outra secção deste trabalho, o autor teve de realizar cerca de 200 abordagens individuais a colaboradores indiretos de várias secções, com vista a conseguir negociar rescisões amigáveis com os colaboradores indiretos excedentários. Ora, tratando-se de mútuos acordos, não existia por parte dos colaboradores qualquer obrigatoriedade de os aceitar, podendo dar sempre um não final como resposta. Refira-se que o autor procurou nunca “aceitar” qualquer não como definitivo nestes processos, gerindo e argumentando sempre no sentido de que o posto de trabalho das pessoas estaria extinto, como estavam, de facto. Assim sendo, poder-se-á argumentar que foram violadas as regras da assertividade, nomeadamente “[o] direito a dizer NÃO sem sentir culpa” (Castanyer, 2005, p. 54), embora se possa também dizer, de forma algo falaciosa, que um dos direitos assertivos é, precisamente, o “direito a decidir não ser assertivo”.

Ultrapassando esta questão, o primeiro passo para uma negociação bem-sucedida era, então, definir primeiramente quais os colaboradores que se enquadravam nos pressupostos legais para o caso de ser levado a efeito o despedimento coletivo, servindo esse argumento como pano de fundo a todos os processos, significando uma simplificação e eliminação de potencial ruído por parte dos colaboradores abordados, mas soando muitas vezes a uma espécie de “coação” ou até “chantagem”. Naturalmente que de entre os “candidatos” abordados eram também incluídos outros cujo perfil não se adequava exatamente às exigências da Unidade Fabril para o futuro, significando isso a necessidade de “calibrar” e “forçar” alguns argumentos para que esses colaboradores “coubessem” nos perfis a despedir e saíssem... voluntariamente. Esta foi, provavelmente, a parte mais negra e discutível que presente durante os processos negociais.

Abre-se aqui uns parênteses para destacar que não foi pedido ao autor que fizesse acordos apenas com as pessoas que os aceitassem; as diretivas recebidas eram muito claras, isto é, “existe um X número de trabalhadores excedentários nos departamentos Y e Z que, até à data W, têm de sair da

empresa. Ponto!”⁹³ Perante este argumento, as opções do autor eram, então, duas. Primeiro, abandonar a Unidade Fabril e, segundo, continuar a fazer o trabalho usando a criatividade e pisando a linha vermelha algumas vezes, mas tentando aportar o máximo de dignidade ao processo e respeito pelas pessoas e pelos seus direitos. Como referido anteriormente, a escolha incidiu sobre a segunda opção, ficando claro que nem todos os argumentos foram 100% dentro dos valores éticos ideais e/ou desejáveis, apesar de haver a consciência de que foram respeitados os interesses e a dignidade das pessoas.

Aliás, a própria legislação laboral, no Artigo 403º, número 4, abre um precedente ao referir que O trabalhador que, nos três meses anteriores à data do início do procedimento para extinção do posto de trabalho, tenha sido transferido para determinado posto de trabalho que vier a ser extinto, tem direito a reocupar o posto de trabalho anterior, com garantia da mesma retribuição base, salvo se este também tiver sido extinto. (Código do Trabalho, 2003)

Isto significa que as empresas, muito particularmente na indústria automóvel, com tantas mudanças de pessoas entre postos de trabalho podem, estratégica e cirurgicamente, utilizar esta prerrogativa para despedir pessoas ao colocá-las em postos de trabalho a extinguir. O autor utilizou esta estratégia negocial . . . dentro de toda a “legalidade”.

6.6.1. Situação Real de Negociação com uma Colaboradora

Para caracterizar este tipo de enquadramento jurídico, será apresentada de seguida uma situação de negociação, verificada com a colaboradora mais velha na produção e a mais antiga com funções de chefia, embora com um perfil muito problemático e causador de imensas situações de stresse aos seus subordinados, fundamentalmente devido à sua forma agressiva e arrogante de agir e liderar.

Registe-se que o objetivo do autor ao apresentar este ou outros relatos, não tem como propósito ilustrar este trabalho com “fait divers”, fugindo ao seu propósito essencial, antes procurando mostrar uma perspetiva e uma dimensão mais abrangente da Gestão de RH, tantas vez centrada e refém de políticas que assentam em processos e procedimentos complexos e excessivamente pesados, que tendem a distanciar-se e dissociar-se da sua verdadeira essência que, inequivocamente, são as pessoas. O profissional de RH que esteja apenas preparado tecnicamente, não parece reunir as condições seminais para dar resposta às exigências da função, mas deve ser, muito particularmente, ser um elemento ativo dentro das organizações, conhecendo os seus atores, tanto na sua dimensão psicológica e comportamental, como na sua vertente social e grupal, bem com todas as suas interações. As competências adquiridas no conhecimento desta vertente mais “humana” dos trabalhadores, e dos pequenos detalhes da sua vida na empresa, permitem aos gestores de RH potenciar o seu verdadeiro papel nas organizações, certamente afastada do típico tecnocrata.

⁹³ Tradução livre das diretivas transmitidas pelos diretores dos *headquarters*.

Assim, aquando da perda do último modelo do cliente francês, a referida colaboradora foi chamada ao gabinete do autor com o objetivo de fazer uma rescisão amigável. Confrontada com o facto, e de forma nervosa e exaltada, alegou que era a chefia mais antiga da Unidade Fabril, acrescentando de imediato que não aceitaria qualquer acordo. O autor referiu-lhe que ela não tinha o perfil que se pretendia para a Unidade Fabril e para o futuro da empresa a médio ou longo prazo, nomeadamente por não falar inglês, impossibilitando as duas deslocações (situação frequente) a Inglaterra e a comunicação com os colaboradores do cliente. A sua resposta, em tom de ameaça, foi que ia falar com o seu advogado porque tal decisão, além de injusta por ela estar na Unidade Fabril desde a sua origem, não era legal. O autor, então, argumentou que ela fazia muito bem em falar com o advogado, alertando-a para o que ele lhe iria dizer, e que seria algo como, “vá em frente que nós ganhamos”, acrescentando que, o que ele pretendia dizer exatamente era “vá em frente que eu ganho o meu dinheiro, quer a senhora perca ou ganhe”. Entretanto, o autor finalizou a reunião informando a colaboradora que deveria refletir calmamente sobre o assunto, concedendo-lhe 2 dias de ausência sem perda de retribuição para que falasse como o advogado, acrescentando que a chamaria para falar novamente com ela sobre o tema, alertando-a ainda para que, caso não aceitasse o acordo, seria integrada num processo de extinção do posto de trabalho e que teria direito apenas ao fator de 1,0 salário mais diuturnidade por cada ano de antiguidade e não 1,40 como lhe estava a ser proposto. Passaram alguns dias e o autor foi à produção, passou pela colaboradora no corredor e, deliberadamente, cumprimentou-a sem lhe dizer nada sobre o acordo. Passaram mais uns dias e voltou a passar por ela, cumprimentou-a novamente, voltando a não falar sobre o assunto. É fácil perceber que estes dias foram dolorosos e resultaram num exponencial da ansiedade, tanto para o autor como para a colaboradora em questão.

Cerca de uma semana depois, a senhora foi contactada telefonicamente para ir ao gabinete do autor, tendo-lhe confirmado aquilo que ele lhe havia adiantado sobre a conversa que teve com o advogado e voltou a dizer não à rescisão amigável, presumindo que terminaria aí o seu tormento. Então, o Diretor de RH referiu-lhe que iria trabalhar para o cliente inglês e que, assim, ao fim de 3 meses, passaria a ser ela a chefia mais nova desse departamento e que, nesse pressuposto, a Unidade Fabril faria uma extinção do posto de trabalho e seria despedida com um fator 1,0 salário mais diuturnidades por cada ano de antiguidade; o autor concedeu-lhe mais uns dias para pensar e, dois dias depois, a colaboradora ligou a marcar uma reunião para comunicar a sua decisão final. No dia marcado, enquanto o autor falava com o Diretor de Fábrica sobre o processo, viu a colaboradora a passar do outro lado da janela e disse-lhe: “a senhora aceitou o acordo!” . . . “Como sabe isso?” retorquiu o Diretor de Fábrica . . . “Explico-lhe depois”, concluiu o autor. E assim foi, a colaboradora aceitou o acordo reconhecendo que a sua vida na organização perante as suas colegas e subordinadas não iria ser fácil se continuasse na empresa.

A questão que se coloca é: como “adivinhou” o autor que a colaboradora iria aceitar o acordo, sem antes ter falado com ela? Por um pormenor simples e trivial, ou seja, contrariamente à sua postura habitual em dias de trabalho, a colaboradora havia ido ao cabeleireiro, facto perceptível através da janela... Normal? Não! Ao fazer este gesto, a colaboradora estava a dar um sinal às restantes colegas, quando se fosse despedir delas: “Sim, eu vou-me embora, mas porque quero, não porque me mandam e vai ser como eu quero! Eu estou bem!”. Quando saiu do gabinete do autor, a colaboradora dirigiu-se à produção para se despedir das restantes colegas e transmitiu-lhes, como se veio a saber mais tarde, que tinha conseguido um valor de indemnização bem mais elevado do que aquele que efetivamente levou.

Importa registar que o “orgulho” pessoal é um dos fatores que mais pesa nestas circunstâncias e a colaboradora sentiu-se ferida no seu orgulho, também por tudo o que tinha feito no passado pela Unidade Fabril. O seu gesto foi uma forma de salvar a sua face e de construir uma “ponte de ouro” (Ury, 1999, 2007) para ultrapassar a suprema humilhação de ser dispensada mesmo sendo a colaboradora mais velha e mais antiga na função. Subjacente a estes acontecimentos um outro fenómeno se passava, assim como em outros processos, isto é, desde o momento em que alguém é chamado para fazer um acordo, regra geral, o grupo tende a ostracizar essa pessoa como se ela tivesse uma doença contagiosa, evitando falar com ela, o que a leva a se sentir indesejada e marginalizada, maturando a ideia de aceitar o acordo proposto como fuga a essa rejeição.

Muitas situações similares, mais ou menos complexas, foram acontecendo ao longo dos anos em que durou todo o processo e que, como pode ser percebido, consumiria demasiado tempo, ficando aqui registado este exemplo de negociação, de forma resumida e simplificada, embora representando aquela que maior grau de dificuldade trouxe ao autor. Contudo, e simultaneamente, também foi aquela que mais “satisfação” lhe trouxe na qualidade de Diretor de RH e negociador, não só pelo seu desfecho, mas também pela forma como foram geridos os tempos, as emoções e as reações de ambas as partes durante as cerca de 3 ou 4 semanas de duração deste processo.

6.6.2. O Fator de Negociação

Apesar de já terem sido feitas várias referências aos fatores utilizados para a realização das rescisões amigáveis e dos despedimentos coletivos, foi propositadamente deixada para a parte final do trabalho a menção à estratégia de fundo utilizada, desde o primeiro momento em que houve referência a despedimentos coletivos, para a definição do valor desse fator e sobre a forma como iria ser aplicado e a quem, representando a forma como o mesmo foi sendo trabalhado um instrumento de importância fundamental para garantir equidade e confiança nos processos negociais.

Mesmo depois de algumas dúvidas iniciais foi, assim, e como anteriormente referido, estrategicamente acordado entre o Diretor de RH e o Diretor de Fábrica que o fator de indemnização utilizado seria sempre o mesmo para todos os profissionais contactados enquanto decorria um dado

processo de *downsizing*, perfeitamente assinalado no tempo. Esta decisão estratégica teve como objetivo evitar a criação de ruído parasita e desnecessário na organização sempre que estivesse a decorrer um processo negocial, facilitando o trabalho e os cálculos a quem pretendesse fazer um acordo ou, até, permitindo fazer os seus próprios cálculos sobre o valor da indemnização a que teria direito.

Experiências prévias do autor em outras organizações – em que o fator de negociação era variável –, confirmavam que os processos de despedimento individuais e as correspondentes tentativas de acordos mútuos arrastavam-se penosamente no tempo, com um desgaste totalmente desnecessário, tanto para o colaborador envolvido como para o próprio Diretor de RH, que via a sua imagem e reputação sendo gradualmente depauperadas, hipotecando a possibilidade de sucesso em negociações futuras. De facto, as negociações funcionavam como leilões em que o poder negocial de cada uma das pessoas abordadas conduzia a um valor de indemnização mais ou menos elevado, gerando um enorme descontentamento, tanto por parte das pessoas que saíam da empresa mais prejudicadas, como no seio das equipas que continuavam a trabalhar na Unidade Fabril, ficando sempre a pairar o espectro de como seriam tratados se e quando chegasse a sua vez.

6.6.3. Quem Participava nas Reuniões de Rescisões Amigáveis e Porquê?

Finalmente, há um pormenor muito importante nos processos de negociação, cuja referência é muitas vezes negligenciada, mas que pode ter um impacto decisivo na forma como as reuniões de negociação decorrem e se concluem.

Ao serem questionados sobre quem deve estar presente nas reuniões de informação e negociação quando uma dada empresa manifesta a um colaborador a intenção de consigo fazer uma rescisão amigável, possivelmente devido à sua falta de experiência, os alunos da UC de Técnicas de Negociação e Contratação – assim como alguns profissionais de RH mais experientes – referem maioritariamente que estas devem contar apenas com o Diretor de RH e o colaborador visado.

Contudo, sendo os diretores de RH gestores deste tipo de processos, o autor considera que esta tarefa não deve ser uma tarefa solitária, nem da sua exclusiva responsabilidade. Imagina-se que, caso todas as negociações individuais lhe corram bem e sendo capaz de conseguir efetuar todas as rescisões amigáveis, os méritos por essa conquista serão certamente seus. Por outro lado, se não for capaz de fazer esse trabalho adequadamente e tiver problemas durante o processo, de quem será a responsabilidade? Naturalmente que, no segundo caso, terá de arcar com o insucesso sozinho e sujeitar-se a um convite para abandonar a organização devido à sua incompetência.

O autor defende, pois, que essa tarefa deve ser realizada em parceria com o diretor ou outro responsável pela área a que o colaborador a ser convidado a fazer acordo pertence, assegurando (supostamente) que ele o conhece melhor do que qualquer outra pessoa, tanto a nível do perfil psicológico como funcional e que, por isso mesmo, deve estar presente nessa reunião, devendo ela ser prévia e cuidadosamente preparada, como se tem vindo a referir. A presença deste responsável aporta

desde logo duas garantias. A primeira, diz respeito à clareza e profundidade com que as razões profissionais e técnicas que levaram à escolha do colaborador para lhe propor a rescisão amigável, podem ser transmitidas; muito dificilmente o Diretor de RH teria esse nível de profundidade no conhecimento da função e da pessoa, face ao seu natural distanciamento. O segundo argumento prende-se com o facto de, estando presente o responsável máximo do departamento, o colaborador envolvido fica com a certeza de que a decisão não é da exclusiva responsabilidade do Diretor de RH, mas sim do coletivo, situação que facilita a possibilidade de um acordo.

Mesmo seguindo estes pressupostos há ainda uma multiplicidade de aspetos que podem dificultar este tipo de trabalho em equipa. Sobre eles, o autor deixa aqui dois exemplos, retirados da sua experiência relatada neste trabalho e que foram geradores de algum embaraço e dificuldades adicionais no desfecho do processo negocial. No primeiro caso, um dos diretores⁹⁴, enquanto explicava a uma colaboradora as razões que motivavam a sua saída, começou a chorar, causando constrangimentos diversos a todas as partes, nomeadamente, transparecendo a ideia de que ele poderia não estar totalmente a favor da sua saída; por esse facto, houve necessidade de acompanhar esse diretor à porta do gabinete e continuar a reunião apenas com o autor, que teve necessidade de recorrer a argumentos improvisados para explicar o sucedido. O segundo caso está relacionado com um colaborador da manutenção que, ao ser confrontado com o facto de estar a ser convidado para fazer um acordo com a Unidade Fabril, dirigiu-se agressivamente ao engenheiro responsável pela área, apontando-lhe o dedo próximo da cara e perguntando-lhe “quem és tu para me despedir?”, acrescentando “ficas a saber que isto não fica por aqui, porque eu sei onde moras e eu tenho uma arma” ... É facto que o colaborador andou a rondar a porta da casa do engenheiro durante vários dias até ser, ele próprio, ameaçado pelo irmão daquele. Paralelamente, o autor contactou várias vezes o colaborador, pessoal e telefonicamente, aconselhando-o a ter calma e a pensar nos riscos e problemas que uma decisão precipitada da sua parte acarretaria para si e para a sua família, nomeadamente para a sua filha menor. Entretanto, o colaborador aceitou o acordo após várias reuniões e acabou por desistir dos seus intentos algumas semanas depois de ter feito a “intimidação”.

Desta forma, o autor termina o seu trabalho, consciente de que, dada a riqueza de uma “cruzada” desta complexidade e natureza, muito mais haveria a dizer, face à sucessão diária de ocorrências com vários contornos e amplitudes, envolvendo pessoas com uma impressionante diversidade de comportamento, mas que o tornariam, contudo, demasiadamente exaustivo para o propósito a que se destina.

No capítulo seguinte será feita uma leitura dos acontecimentos à luz de uma perspetiva atual.

⁹⁴ O autor havia previamente elucidado a pessoa em questão sobre a necessidade imperiosa de ser firme e rigoroso. Contudo, este mesmo diretor, já havia demonstrado algumas dificuldades, quando questionado, em assumir que teria 11 colaboradores excedentários nos cerca de 60 que liderava.

7. Capítulo 7 – Visão Contemporânea sobre o Encerramento da Unidade Fabril

7.1. Contextualização Económica e Social

Quinze anos passados sobre os acontecimentos e sobre o contexto de crise económica tão profunda, que abalou praticamente todos os setores da economia mundial, uns mais do que outros, mas que trouxe para o mercado de trabalho e para a Gestão de RH enormes desafios, importa, então, procurar fazer uma análise e reflexão crítica dos factos à luz de uma perspetiva contemporânea, nomeadamente aferindo em que medida o caminho então trilhado poderia ter seguido um outro curso.

Apesar desta reflexão, há que salientar que os factos históricos nos mostra que a economia tem seguido sempre, invariavelmente, um caminho de altos e baixos, ora de florescimento económico a que se sucede uma fase de alguma estabilidade, ora de crise económica, resultando num caminho tortuoso, tanto para as governações como para as organizações e, muito naturalmente, para as populações e para a classe trabalhadora, sempre fustigada pelo desemprego e pelas mais diversas consequências dele decorrentes. Estes ciclos, umas vezes induzidos pela enorme força das elites políticas e financeiras, outras vezes resultado da fragilidade e instabilidades dos mercados e do consumo, podem, devem e representam mesmo uma oportunidade para todos os atores económicos, trabalhadores incluídos.

Apesar de, pelo menos de uma forma direta e perceptível, a gestão (estratégica) de RH não ter um efeito direto ou poder interventivo nestes movimentos financeiros, económicos e políticos de carácter global, ela pode representar um fator decisivo na perceção e diagnóstico das necessidades que as organizações (tanto individual como coletivamente) se deparam a nível do seus trabalhadores e, nesse sentido, executar as políticas e os procedimentos relativos à sua de área de intervenção, necessários e fulcrais para assegurar a paz social, os níveis de produtividade desejados e, conseqüentemente, os resultados financeiros das empresas, principal razão para a sua existência e subsistência.

Dito de outra forma, aos gestores e profissionais de RH, é-lhes pedido, tanto ou mais que a qualquer outro profissional, que não se limitem a fazer apenas a gestão das mudanças que ocorrem, mas que sejam, eles próprios, os mentores que as antecipam, preparam, e estabelecem planos para a sua gestão em contextos adversos. É, pois, recomendável que os profissionais de RH, para além de alinhados com as políticas gerais das organizações onde estão inseridos sejam, eles próprios, proativos, promovendo soluções para gerir as transformações e a mudança, preservando a cultura da empresa (ou até sugerindo alterações quando tal se justifique) e o clima organizacional.

7.2. O que Mudou em Quinze Anos?

Desde a ocorrência do encerramento da unidade fabril em 2007, assistiu-se a uma fase de recessão económica até cerca de 2015, período em que se começou a verificar alguma retoma. Até

aquele momento e desde 1988, vinha-se verificando, por exemplo, uma taxa de desemprego que revelava alguma estabilidade (próximo dos 6,0%/8,0%). Contudo, a mesma teve um aumento muito significativo, até atingir um valor global máximo de 17,1% em 2013, tendo descido até aos 6,6% em 2019 (*Taxa de Desemprego Em Portugal: Total e Por Sexo | Pordata*, n.d.), apresentando presentemente alguma estabilidade.

Esta crise generalizada permitiu, pois, que os profissionais de RH, capitalizassem um elevado nível de competências, que lhes permitem, presentemente, uma melhor preparação para gerir processos de mudança, nomeadamente, no que diz respeito à elaboração e gestão de políticas de *downsizing* e *rightsizing*, preparação e execução de despedimentos coletivos e negociação de acordos com trabalhadores com vista à calibração dos quadros de pessoal de um elevado número de organizações. Este estado de coisas provocou, por outro lado, uma maior sensibilização por parte de todos os *stakeholders* sobre matérias como a responsabilidade social das organizações perante os seus colaboradores e o meio social onde se inserem, levando-as, apenas a título de exemplo, a procurar ferramentas como o *outplacement* que, não resolvendo o problema do desemprego em si, aportam alguma esperança às pessoas envolvidas nos processos de despedimento.

7.2.1. Legislação Laboral

Pode-se dizer que este tema sempre representou para a Unidade Fabril em análise, bem como para muitas outras empresas multinacionais, uma espécie de “calcanhar de Aquiles”. Era evidente que a Lei 99/2003 não correspondia às necessidades e exigências que a indústria automóvel necessitava, face às suas particularidades, normalmente assentes numa grande volatilidade verificada na produção, aquando do encerramento da Unidade Fabril, uma vez que vinha sendo decalcada da legislação laboral resultante da revolução de abril de 1974, sem que fossem incluídas alterações substantivas ajustadas à evolução do trabalho nas organizações, nomeadamente adequando-se à implementação em Portugal de inúmeras empresas multinacionais muito mais modernas.

Apesar do Código do trabalho ter sofrido mudanças significativas em 2009, com a lei 7/2009, as questões essenciais para empresas como a Unidade Fabril em questão, tais como a flexibilidade e polivalência, o banco de horas, a redução dos valores do trabalho suplementar, entre outros temas cuja discussão era bloqueada na contratação coletiva, mantiveram a sua redação, muito por força da intervenção das organizações sindicais, mentoras de uma grande contestação social, sempre que alterações ao Código do Trabalho são equacionadas. Com a entrada da Troika em 2012, apesar de algumas mudanças legislativas temporárias, tudo voltou à normalidade, continuando o Código do Trabalho a ser considerado muito conservador e pouco atrativo para algumas multinacionais. Importa, contudo, registar que alguns sindicatos – normalmente não afetos à CGTP – procederam a alterações relevantes nos contratos coletivos e que correspondiam às expectativas dos empregadores, embora estes

sindicatos não tivessem grande representatividade dentro das organizações, nomeadamente na Unidade Fabril onde o autor laborava.

Apesar desta espécie de estagnação, por força da crise provocada pela pandemia, houve uma mudança significativa na esfera organizacional e das relações laborais, no que respeita a alguma desmistificação da figura jurídica da RTPNT (“redução temporária de período normal de trabalho”, vulgo *lay-off*), prevista nos artigos 294º e seguintes (Código do Trabalho, 2009). Refira-se que falar sobre esta figura jurídica aquando do encerramento da Unidade Fabril em análise, e tendo por base a experiência do autor nos seus contactos com as estruturas representativas dos trabalhadores, nomeadamente as afetas à CGTP, e apresentá-la como hipótese de aplicação, representava um assunto “tabu”, sendo liminarmente rejeitada.

Ora, presentemente, muito concretamente por força da crise global provocada pela pandemia COVID-19, a vida das organizações foi pulverizada com a aplicação generalizada de processos de RTPNT como forma de evitar despedimentos, situação esta aplicada por um número elevadíssimo de empresa, mas com a condescendência dos sindicatos. Imagina-se que em 2007, este tipo de abertura e menor rigidez por parte dos sindicatos na aplicação da RTPNT, talvez pudesse mitigar, pelo menos substancialmente, a variações e descidas acentuadas de produção, tanto na empresa onde o autor exercia a sua função como em muitas outras empresas portuguesas ou multinacionais a operar em Portugal.

Assim, pode-se dizer que, dado o desfasamento temporal verificado de cerca de 15 anos, as alterações verificadas no Código do Trabalho e em grande parte das convenções coletivas apenas tiveram alterações insipientes, na sua maioria pouco relevantes, de tal forma que pudessem ter um impacto significativo na gestão de RH durante do processo de encerramento da Unidade Fabril.

7.2.2. A Transformação Digital

Ainda no contexto pandémico, é possível constatar o grande impulso e impacto que a “transformação digital” (TD) trouxe para as organizações e muito particularmente para os gestores de RH e, ainda, para as mudanças significativas operadas na forma como as empresas passaram a gerir os seus colaboradores. Diga-se que a TD, de acordo com a literatura, é designada como sendo uma área de estudo muito recente e pode ser descrita como um processo em construção que adiciona valor aos clientes das organizações bem como a outros *stakeholders* através da exploração e conjugação das tecnologias digitais e dos seus benefícios em todas as dimensões das organizações (Bissola & Imperatori, 2018; Fenech et al., 2019; Kraus et al., 2022).

A TD trouxe para as organizações uma revolução nas suas várias dimensões, mas muito particularmente para alguns processos relativos à Gestão de RH. Entre eles, é possível destacar os processos de Recrutamento e Seleção que sofreram uma alteração significativa, passando muitas entrevistas a ser realizadas remotamente, reduzindo os tempos gastos em deslocações e a pegada

ecológica daí decorrente, embora trouxessem uma maior dificuldade no conhecimento mais profundo dos candidatos.

Por outro lado, a Inteligência Artificial trouxe a possibilidade de selecionar candidatos em plataformas digitais com base em algoritmos aportando, contudo, uma visão menos humana dos candidatos enquanto pessoas e dos seus sentimentos e especificidades. A título de exemplo, refiram-se alguns dados disponíveis na literatura que apontam para alguns milhões de vagas a preencher para algumas funções nos EUA, face à utilização da Inteligência Artificial, mas que, contudo, para a mesma função existem também vários milhões de candidatos rejeitados por não cumprirem pequenos detalhes nas suas candidaturas.

Apesar disso, a melhoria das comunicações e dos equipamentos eletrónicos e a disseminação de aplicações informáticas para um conjunto enorme de funcionalidades, permitiram uma maior fluidez na circulação da informação e dos contactos, embora exista uma maior propensão para a divulgação de “fake news” com efeitos perversos a todos os níveis, nomeadamente organizacionais. Neste âmbito, a partilha de ficheiros e CV pelos vários portais das empresas reduz, por exemplo, os custos com o recrutamento. Como referência nesta área há a destacar o impacto que as redes sociais vão assumindo a nível do mercado de emprego, com particular destaque para o LinkedIn, ferramenta de excelência tanto para os empregadores como para os profissionais de todas as áreas, que podem promover o seu perfil, pesquisar e candidatar-se a empregos em qualquer parte do mundo. O mesmo se passa com as empresas que, utilizando aplicações como LinkedIn podem ver os custos com o recrutamento ser reduzidos de forma substancial. A título de exemplo, há 4 anos o autor publicou um anúncio para engenheiros mecânicos no LinkedIn, obtendo 25 candidaturas elegíveis em 3 dias com um custo de 45 euros. Ora, em 2004 um anúncio publicado no Jornal Expresso para engenheiros mecânicos captou a atenção de 20 engenheiros cujos Currícula foram levantados presencialmente uma semana depois, tendo sido necessário enviar o anúncio 15 dias antes, tudo isto com um custo de cerca de 800 euros.

Pode-se dizer que, se fosse possível projetar estes factos para o período em que a Unidade Fabril onde laborava o autor encerrou, talvez se conseguisse a nível da gestão de RH verificar alguma redução nos custos com o recrutamento, na velocidade de processamento de dados nos sistemas informáticos, por via da introdução de novas aplicação para a avaliação do desempenho, mas que, contudo, não teriam um impacto relevante nos resultados da empresa, atendendo a que se fala de uma empresa de mão-de-obra intensiva.

Apesar disso, a enorme evolução verificada a nível dos sistemas de informação, e que foi levando a um crescimento significativo do número de profissionais nas várias áreas da informática, para além de ter permitido uma redução da iliteracia informática, conduziu também ao aparecimento de novas aplicações informáticas, nomeadamente ligadas à gestão de empresas, aumentando em número, diversidade e complexidade, existindo no mercado aplicações robustas que permitem um gestão cada

vez mais integrada dos processos organizacionais. A título de exemplo, é possível verificar a existência de aplicações informáticas no mercado, como o SAP que, apesar do preço proibitivo para empresas de pequena dimensão, oferecem à Gestão de RH a integração de processos como o controlo de ponto, avaliação de desempenho, processamento salarial, descrição de funções, gestão do recrutamento e da formação profissional, entre outros.

Este tipo de aplicações informáticas integradas, aquando do encerramento da Unidade Fabril seria, com certeza, uma ferramenta facilitadora de todo o trabalho administrativo, conducente à redução de custos, na eficácia da circulação da informação e permitindo a redução de um posto de trabalho na Direção de RH.

Refira-se também que o crescimento e velocidade de divulgação de dados dos media sociais, com base na sua disseminação atual talvez causassem alguma entropia e ruído no processo negocial, principalmente na celeridade de divulgação da informação e no espectro de potenciais recetores da mesma, podendo levar a uma maior mobilização das centrais sindicais, tanto na informação como na desinformação sobre o decurso das negociações.

7.2.3. As Políticas de Recursos Humanos na Unidade Fabril

Pode-se dizer que, em termos de políticas de Gestão Estratégica de RH, a Unidade Fabril em análise era uma privilegiada, não só porque a Gestão de RH era superiormente valorizada pela casa-mãe, como pelos *headquarters* em Barcelona como, ainda, pelo Diretor de Fábrica que, apesar de ser engenheiro, tinha sido, ele próprio, colaborador da Direção de RH no passado. Esta abertura levada a que os profissionais de RH estivessem em permanente atualização naquilo que fosse inovação na área, por exemplo em questões como na existência de um organigrama gerido centralmente nos EUA, mediante manutenção pelos Diretores de RH locais. Refira-se ainda que, por ocasião do encerramento da Unidade Fabril, estava em desenvolvimento um projeto que visava a uniformização e centralização do pagamento de salários através da casa-mãe, também nos EUA, projeto este composto por uma equipa de cerca de 100 profissionais de RH.

Naturalmente que, estando ligado à academia, o autor reconhece ainda que o crescimento do número de profissionais de RH nas empresas é uma realidade cada vez mais presente, permitindo um maior profissionalismo no tratamento das questões relacionadas com as pessoas, facto que aporta um menor imprevisto. Desta forma, presentemente, as empresas vão estando dotadas com profissionais de RH mais capazes de demonstrar às administrações e gerências que podem ser um elemento indispensável para acrescentar valor à organização desde que devidamente reconhecidos e valorizados.

Neste contexto, é possível aferir que, independentemente das políticas de RH da empresa, a maioria dos profissionais de RH que compunham a Direção de RH não tinha formação específica na área de RH, faltando-lhe as bases para serem mais eficazes no seu desempenho, tanto técnico como na área comportamental.

7.2.4. Considerações sobre a Visão Contemporânea do Encerramento da Unidade Fabril

Tentar perceber como ocorreria o processo de encerramento da Unidade Fabril, não é de resposta fácil. Há, contudo, um dado que, desde logo, fica em evidência e que se prende com o impacto que a TD trouxe para as organizações, muito particularmente para a Gestão de RH e que aqui foi muito sumariamente referido, trazendo uma mudança na forma como as pessoas vêem o trabalho, desde logo com a possibilidade de ser desbloqueada a possibilidade de efetuar trabalho à distância, representando um grande desafio para a Gestão de RH, situação que seria, naturalmente impactante em 2007.

Ao longo destes quinze anos, verificou-se ainda algumas alterações no mercado de trabalho português que representariam, à data, um eventual problema, ou seja, o facto de ter havido um crescimento na indústria do turismo, onde se inclui a restauração, com novos tipos de trabalhos independentes e a criação de micro empresas, associado ao aumento no número de pessoas licenciadas e o crescimento associado de trabalhos e trabalhadores mais especializados, aliado a um aumento significativo de emigrantes, deu origem a uma redução na mão-de-obra disponível para trabalhar nas fábricas. Assim sendo, este poderia ser um dos grandes desafios na Gestão de RH e que passaria passar pelo recurso a mão-de-obra de outras origens do globo, aumentando a multiculturalidade e a complexidade dos procedimentos administrativos inerentes à gestão de expatriados.

Por referência aos processos negociais, é convicção do autor que, apesar de as estratégias e técnicas de negociação se ter vindo a manter ao longo dos últimos anos, sem alterações substanciais, as pessoas que estão envolvidas na negociação são, contudo, mais informadas e esclarecidas e menos dependentes emocionalmente das empresas, circunstâncias estas que poderiam afetar a forma como algumas negociações poderiam decorrer.

Finalmente, e quanto às principais razões que poderão ter levado à deslocalização da Unidade Fabril da Região do Porto para países com a mão-de-obra significativamente mais baixa, face ao crescimento verificado no custo da mão-de obra em alguns desses países, acredita-se que, à luz da realidade mundial atual, é possível que algumas dessas transferências de produção não tivessem sido efetuadas e, ainda hoje, a Unidade Fabril estaria a laborar em Portugal. Registe-se que algumas das empresas que abandonaram o País, voltaram a instalar-se por cá.

8. Capítulo 7 – Conclusão

Tendo em atenção a experiência aproximada de 30 anos ligados à Gestão de RH do autor em prestigiadas empresas multinacionais, ricas a nível da gestão de pessoas, a opção para escolher um tópico na área de RH recaiu, como referido, sobre a Unidade Fabril de uma empresa multinacional americana, fundamentalmente pela sua dimensão (que chegou a ter perto de 3 mil colaboradores) e pelo grau de dificuldade que o Diretor de RH teve que enfrentar no desempenho das suas funções desde a sua admissão, passando por vários processos de reestruturação e transferência de produção para outros países, até ao seu encerramento e em que a problemática da negociação foi um tema recorrente.

Neste trabalho houve o cuidado de explicar o percurso profissional e escolar do autor, descrevendo sumariamente as funções desempenhadas nas empresas onde laborou para melhor caracterizar os vários contextos e formas de atuar, mormente enquanto gestor e Diretor de RH. Foi ainda feita uma breve caracterização das empresas onde o autor exerceu funções, com maior destaque para a Unidade Fabril alvo deste estudo. Seguidamente, procedeu-se a uma breve exploração teórica sobre a função RH, transitando para a descrição da forma como estava estruturada a Direção de RH da Unidade Fabril em análise. Entretanto, foram descritos os vários pressupostos que levaram ao encerramento da Unidade Fabril, passando pela descrição dos quatro processos de despedimento coletivo (concretizados e não concretizados), terminando com um destaque à utilização do *Outplacement* como importante instrumento para a estratégia negocial utilizada durante os vários processos de despedimento coletivo. Para terminar este capítulo, foi também feita referência à Comissão de Trabalhadores criada pelos colaboradores da Unidade Fabril, embora com um pequeno impulso da gestão para que ela pudesse servir de elemento mediador no processo de encerramento da Unidade Fabril. Para terminar este capítulo, é feita uma abordagem teórica sobre a negociação, apresentando algumas técnicas utilizadas para garantir a concretização das rescisões amigáveis, referência que vai sendo feita ao logo do texto. No momento seguinte, clarificou-se a importância do poder e da liderança na negociação, descrevendo nessa sequência de que forma esses tópicos foram utilizados durante as negociações nos processos de reestruturação realizados na referida Unidade Fabril de componentes automóveis, terminando esta abordagem com uma referência à forma como decorreram as reuniões de negociação com os colaboradores indiretos, ilustrando com dois casos práticos.

Do que foi relatado ao longo deste trabalho, regista-se uma pequena abordagem teórica sobre alguns tópicos, no sentido de enquadrar a posição prática do autor e a sua forma de atuar com a literatura existente, apesar de ter sido dado particular ênfase e explicações mais detalhadas sobre algumas práticas e casos concretos vividos durante a sua permanência na empresa, não sendo, contudo, sua pretensão levar essa análise até à exaustão.

Assim sendo, com base no que aqui foi reproduzido, pode-se aferir como aspetos positivos a importância e a autonomia dadas pela empresa em causa à Gestão de RH, consubstanciadas no papel preponderante que o autor e Diretor de RH da organização teve desde que assumiu a função, passando pela confiança dada na comunicação do encerramento da empresa três anos antes da sua concretização, e reforçadas no facto de nele terem sido delegadas a idealização, preparação, gestão e conclusão de todos os processos e procedimentos realizados com vista ao encerramento da Unidade Fabril que resultaram em sucesso face aos objetivos assumidos.

Por outro lado, procurou-se evidenciar que, para que o autor fosse capaz de liderar e concretizar este complexo trabalho, teve que procurar ser líder de si próprio, trabalhando a sua autoconfiança e autocontrolo, procurando ser assertivo, comunicar eficazmente, ser respeitador das várias diferenças entre a vasta diversidade de colaboradores da empresa, revelando humildade intelectual e escuta ativa permanente, devendo ser reconhecido no seu estatuto como parte ativa na procura de soluções para os problemas reiteradamente emergentes. Desta forma, o autor teve de ser consciente do seu papel e da necessidade permanente de controlar as suas emoções, sabendo responder adequadamente às emoções e reações dos outros, revelando empatia e procurando ser, por isso mesmo, emocionalmente consistente.

Acrescenta-se que, sabendo-se que não existe um perfil ideal de líder ou de gestor de RH, há uma característica ou competência que este não pode deixar de ter, sempre que seja confrontado com a necessidade de abraçar um projeto com natureza e da dimensão daquele que aqui se descreveu, ou seja, deve ser um bom negociador. Ora, o autor, com base na sua experiência e créditos prévios, adquiridos na sua atividade de Diretor de RH em outras empresas anteriores de grande dimensão e complexidade, utilizou algumas ferramentas – em alguns casos de uma forma empírica e com base no bom senso, e em outros com base em estudos efetuados e suportado em aprendizagens resultantes de formações realizadas – para concretizar com sucesso algumas dezenas largas de processos negociais individuais e coletivos. Esta experiência levou mesmo o autor a ser convidado para lecionar a UC de Técnicas de Negociação e Contratação na Universidade da Maia.

Como nota última, o autor tem consciência que a função RH ainda não tem o lugar que merece – por mérito próprio – no campo da Gestão das Empresas, eventualmente pelo facto dos gestores de topo (Gerentes, Administradores, CEO, etc) portugueses serem, em grande parte, advogados, economistas e outros diretores financeiros e engenheiros de várias naturezas, com uma fraca formação e sensibilidade para a Gestão de RH, considerando-a ainda uma atividade de menor importância e que não acrescenta valor ao negócio e, o mais lamentável, que qualquer pessoa é capaz de desempenhar, independentemente da sua formação académica.

Compete, pois, às universidades, institutos politécnicos e superiores e à academia em geral, fazer a sua parte e preparar os seus alunos das licenciaturas e de outros cursos de RH, fazendo a ponte

para o mercado de trabalho, alimentando-os com aquilo que as organizações pedem e precisam, isto é, conteúdos e experiências marcadamente práticas, não exagerando no débito de ideias feitas muito gerais, teóricas e até abstratas, desfasadas da realidade concreta e que podem não conduzir para o aumento da credibilidade que se pretende.

O autor, em primeiro lugar na qualidade de prático, seguidamente prático e académico e presentemente apenas académico, tudo tem procurado fazer junto dos seus alunos para lhes apresentar uma realidade empresarial não romanceada, nem a Gestão de RH como uma função de sonho, apenas porque se gosta de pessoas, mas antes uma função ou uma atividade que exige uma enorme dedicação, empenho e esforço contínuo de aprendizagem, construindo uma linguagem própria e rigorosa que possa levar a que os futuros profissionais de RH façam a diferença efetiva nas organizações, pela positiva e com base na sua atitude diferenciada e diferenciadora.

É precisamente nesta linha de pensamento que se pretende dar por encerrado o trabalho e esta conclusão, isto é, considerando o autor que, o facto de ter vivenciado na primeira pessoa esta realidade tão densa, podendo conviver a cada segundo com toda a carga e tensão constantes, resultantes da pressão exercida pelos *headquarters*, em primeiro lugar, e por todos os atores da organização (Diretor de Fábrica, diretores e outras chefias, trabalhadores e seus representantes) para obter as respostas que dispunha e as que não tinha nem controlava, detém algum crédito, competências e conhecimento suficientes para exercer a atividade docente de uma forma idónea e rigorosa, separando mais facilmente o que é conjectura e teoria e o que são factos concretos.

Viver a realidade empresarial presencialmente, permitiu ainda ao autor, e a quem teve ou tem esse privilégio, conhecer as várias ferramentas de Gestão de RH em particular e as várias funções e estruturas organizacionais (qualidade, engenharia, finanças, manutenção, marketing, produção, comercial, . . .) e a Gestão das empresas no seu todo em ação e, dessa forma, perceber as suas vantagens e desvantagens bem como todas as lacunas e pormenores que as mesmas comportam, podendo aplicar por si próprios melhorias e obter resultado mais ou menos imediatos e, assim, na qualidade de docente, transportá-los para a sala de aula e enriquecer o conhecimento teórico dos alunos.

Esta visão sinóptica confere ao “especialista” a possibilidade de descrever com mais clareza os fluxos organizacionais e todos os fenómenos a ele subjacentes devendo, para o efeito, estar atento a tudo o que se passa à sua volta, dispor de sentido crítico na forma como faz a sua leitura dos laços e relações que se vão estabelecendo entre individuais e os grupos, como processa os dados que dispõe e, por fim como os transmite a terceiros.

Assim, uma vida de trabalho em permanente contacto com os trabalhadores (diretos, indiretos e chefias e gestores) no seu local de trabalho, ouvindo-os e trocando ideias sobre as suas angústias, os seus medos, anseios, desejos e expectativas sobre a empresa e sobre a vida pessoal e familiar, permitiu também ao autor “sentir” as pessoas mais perto, possibilitando elaborar um desenho mais claro do que

deve ser feito para gerir, por exemplo, fenómenos como a motivação e a liderança, bem como a gestão de conflitos. Esta experiência permite transmitir com mais precisão aos discentes como as pessoas se sentem, se relacionam e se comportam em contexto organizacional.

Importa ainda referir que seria arrogância intelectual do autor definir uma primazia da experiência de um “especialista” face ao ensino académico, reconhecendo, muito por força da sua experiência na transmissão de conhecimentos (formal e informalmente) que o melhor dos mundos para todas as partes (professores e alunos) é a possibilidade de se conseguir conjugar a prática com a vertente académica. Sobre esta questão, o autor sempre privilegiou o seu enriquecimento profissional e académico, fosse pela sua frequência de ações de formações técnicas e pedagógicas, como pelo seu investimento na investigação científica em Gestão de Empresas e Recursos Humanos, consubstanciada na frequência de um doutoramento presentemente.

Relativamente a elaboração de uma análise dos acontecimentos presenciados pelo autor na Unidade Fabril onde trabalhava à luz de uma visão contemporânea, apesar de, globalmente, o autor não vislumbrar grandes mudanças, registe-se, contudo, o grande destaque que a TD pode representar na aceleração na fluidez de vários processos, como a comunicação e outras aplicações informáticas, assim como na melhoria das competências digitais e o domínio das plataformas digitais e redes sociais como o LinkedIn, imprescindíveis numa nova visão dos processos de recrutamento e seleção. Registe-se ainda as alterações que a pandemia COVID-19 trouxe, permitindo um olhar diferente sobre as formas de trabalhar, muito concretamente pelo teletrabalho e outras medidas que representam uma clara redução de tempo e, por dos custos empresariais, assim como na aplicação da RTPNT. Ainda sobre este tópico e porventura aquele que maior impacto poderia trazer aos processos negociais realizados pelo autor, assenta no facto de haver algumas empresas multinacionais a regressar a Portugal, muito por força das diferenças no custo de mão-de-obra entre Portugal e os países do Leste europeu se estar diluir. Acredita-se que, eventualmente, nos dias de hoje, a deslocalização para a Polónia e Roménia não teria ocorrido.

Pode-se, por isso mesmo, dizer que há ainda muito caminho para andar em matéria de Gestão de RH, não só a nível prático ou académico mas, fundamentalmente, no esforço para que ambas as dimensões, apesar das suas especificidades, sigam o caminho lado a lado com o mesmo objetivo, isto é, na valorização dos docentes e dos alunos, com vista a que as organizações disponham de bons profissionais, que sejam felizes, porque são capazes de conjugar a sua vida pessoal com o trabalho e com a família e toda a sua dimensão social.

9. Capítulo 7 – Referências Bibliográficas

- Bissola, R., & Imperatori, B. (2018). HRM 4.0: The digital transformation of the HR department. In *Human Resource Management and Digitalization*.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Kryscynski, D. G., & Ulrich, M. (2018). *The future of HR and information capability*. 17(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2017-0080>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). Carlos Cabral-Cardoso (2004) The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- Carvalho, J. C. (2010). *Negociação para (In)competentes Relacionais* (M. Robalo, Ed.; 2ª). Edições Sílabo.
- Castanyer, O. (2005). *A Assertividade* (E. Tenacitas, Ed.; 4ª). Tenacitas.
- Chytiri, A.-P. (2019). HUMAN RESOURCE MANAGERS'ROLE IN THE DIGITAL ERA. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 69(1–2), 62–72.
- Código do Trabalho. (2003). Lei nº 99/2003. In *Diário da República*. Governo português.
- Código do Trabalho. (2009). Lei nº 7/2009. In *Diário da República*. Governo.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Fenech, R., Bagueant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 176–180.
- Fisher, R., & Shapiro, D. (2008). *Como Usar as Emoções Para Negociar* (Lua de Papel, Ed.; 1ª). Edições ASA II, S.A.
- French, J. R. P. (1956). A FORMAL THEORY OF SOCIAL POWER. In *Psychological Review* (Vol. 63, Issue 3).
- Goleman, D. (2022). *Inteligência Emocional* (Círculo de Leitores, Ed.; 17ª). Bloco Gráfico.
- Gribble, L., & Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18–28.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lukes, S. (2012). Power: A radical view [2005]. *Contemporary Sociological Theory*, 266.

- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). *Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era*. 8(2). <https://doi.org/10.18267/j.aip.125>
- Noyes, R. B., Pedro, C., da Silva, M. P., & Ramos, S. (2006). *A arte da liderança pessoal*. PORDATA - Ambiente de Consulta. (n.d.-a). Retrieved July 22, 2022, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (n.d.-b). Retrieved July 23, 2022, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Sabenius, J. K., Malhotra, D., Brooks, A. W., Kolb, D. M., Williams, J., Meyer, E., Coutu, D. L., Misino, D. J., Lax, D. A., Bazerman, M. H., Kahneman, D., Ertel, D., Cullinan, G., le Roux, J.-M., & Wediggen, R.-M. (2020). Negociação. In E. Conjuntura Atual (Ed.), *Negociação*. Almedina, Edições.
- Schiemann, W. A., & Ulrich, D. (2017). Rise of HR-New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 3–25. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.76>
- Solomon, E. (2021). *Empathy: A Blessing and a Cure*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/empathy-blessing-cure-elizabeth-solomon/?trackingId=2DbFCRsPQgex4E1bxPekQg%3D%3D>
- Taxa de desemprego em Portugal: total e por sexo | Pordata. (n.d.). Retrieved February 6, 2023, from [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148–164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR From the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- Ury, W. (1999). *Getting Past No*. Bantam Books.
- Ury, W. (2007). *O Poder de Um Não Positivo* (G. Artes Gráficas, Ed.; 1ª). Publicações D. Quixote.
- Ury, W., & Fisher, R. (2012). *Getting to Yes* (R. H. Bussiness Books, Ed.; 3ª). CPI Group.
- van den Berg, M. J., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404>
- Zhukovska, V., Piatnytska, G., Raksha, N., Lukashova, L., & Salimon, O. (n.d.). *HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>

10.Anexos

Anexo 1 - Formulário de Entrevista de Saída da Unidade Fabril (4 páginas)

EXIT INTERVIEW FORM

Name:	XXX	Location :	XXX
Job Title:	XXX	Division :	XXX
Original Hire Date:	XXX	Termination Date:	XXX
Supervisor's Name/Job Title:	XXX		

To what Extent was each Item a Factor in your decision to leave Lear?

A. Work Environment and Company Culture	Not a Factor	Minor Factor			Major Factor
	0	1	2	3	4
1. Quality of Company facilities (offices, restrooms, etc.)					
2. Communication within the Corporation					
3. Communication within your Division					
4. Communication within your Plant/Facility					
5. Location of your Plant/Facility					
6. Co-operation/Teamwork between Colleagues					
7. Overall Concern/Appreciation for Employees					
8. Organization of the Business Unit/ Division					
9. Health and Safety in the Plant/Facility					
Comments:					

B. Training	Not a Factor	Minor Factor			Major Factor
	0	1	2	3	4
1. Availability of Training					
2. Quality of Training					
3. Training/ Development for Career Advancement					
Comments:					

Anexo 1a

C. Pay and Fringe Benefits	Not a Factor	Minor Factor			Major Factor
	0	1	2	3	4
1. Base Pay levels					
2. Amount of Salary increases					
3. Frequency of Salary increases					
4. Fringe/Extra-Legal Benefits offered					
5. Other types of compensation (bonus, stock options, etc.)					
Comments:					

D. Job Satisfaction	Not a Factor	Minor Factor			Major Factor
	0	1	2	3	4
1. Overall Job Responsibilities					
2. Expected Performance Standards					
3. Recognition for Work					
4. Developmental Opportunities					
5. Opportunities for Promotion/Transfer					
6. Working Hours					
7. Workload					
Comments:					

Anexo 1b

Anexo 3

Procedimento para Despedimento Colectivo

1. Comunicação, por escrito, às comissões sindicais da empresa representativas dos trabalhadores a abranger bem como aos trabalhadores não sindicalizados, com simultâneo envio de cópia da comunicação e anexos à IGT.
2. A comunicação deve conter expressa intenção de [Unidade Fabril] proceder ao despedimento do trabalhador mencionado no âmbito do processo de despedimento colectivo e ser acompanhada, em anexo, dos documentos justificativos referidos no artigo 17º nº 2 da LCCT aprovada pelo DL 64-A/89.
3. Os trabalhadores não sindicalizados têm sete dias úteis para nomear uma comissão que os represente nas negociações – a quem terão de ser remetidos os anexos, logo que haja conhecimento da sua nomeação.
4. Decorridos 15 dias sobre a data da comunicação referida em 1. abre-se uma fase de negociação e consulta, por 15 dias, entre [Unidade Fabril] e as estruturas representativas dos trabalhadores (a dita comissão e as comissões sindicais). Tal fase tem como objectivo obter um acordo sobre a dimensão e efeitos das medidas a aplicar, do plano de formação a implementar e da eventual possibilidade de aplicar outras medidas em lugar do despedimento, como sejam, a redução ou suspensão da prestação de trabalho.
5. Das reuniões de negociações será lavrada acta contendo a matéria aprovada (vão entrar aqui os nomes dos trabalhadores que aceitam o acordo), as posições divergentes entre [Unidade Fabril] e as comissões negociadoras e respectiva fundamentação, bem como as opiniões, sugestões e propostas das partes. A IGT pode nomear um representante para participar nas negociações com o objectivo de assegurar a regularidade da instrução, substantiva e processual do processo, e de promover a conciliação das partes. Haverá, pois, de notificar a IGT da data do início das reuniões.
6. Celebrado o acordo ou, na falta de acordo, decorridos 30 dias sobre a comunicação referida em 1., [Unidade Fabril] comunicará, por escrito, a cada um dos trabalhadores abrangidos pelo despedimento, a respectiva decisão, a menção expressa do motivo e a data da cessação. Tal comunicação deve prever um pré-aviso de 60 dias para a data prevista de cessação sob pena de pagamento aos trabalhadores da retribuição (base, diuturnidades e subsídios) correspondentes ao tempo do pré-aviso não cumprido; o trabalhador tem, durante esse período, direito a dispensa por 2 dias de semana, remunerados, para procurar emprego.
7. Na mesma data enviará à IGT e às comissões negociadoras a acta e um mapa com a relação dos trabalhadores abrangidos no despedimento colectivo, a data prevista de execução do despedimento.
8. Até ao termo do prazo de pré-aviso é necessário colocar à disposição dos trabalhadores a compensação devida (de um mês de remuneração base por cada ano de antiguidade ou fracção, não podendo ser inferior a 3 meses) e os créditos vencidos ou exigíveis em virtude da cessação do contrato de trabalho. Por regra, emite-se e envia-se o cheque com a notificação referida em 6..

Nota – procederei, oportunamente, à elaboração das minutas das cartas, devendo [Unidade Fabril] preparar a documentação referida no artigo 17º.

Anexo 4 - Acordo de Adaptabilidade

Logo Empresa

Anexo 4

ACORDO (01/2005)

Considerando a actual crise económica que se traduz em acentuadas variações da produção na indústria automóvel, é acordado entre [] e todos os colaboradores da unidade fabril de [] ao abrigo do artigo 165º e seguintes do Código do Trabalho, o seguinte regime de adaptabilidade do período normal de trabalho, para vigorar a partir de 6 de Junho de 2005 e pelo período de um ano e um mês. O presente documento será enviado ao DGERT.

1. [] procederá à redução do tempo de trabalho por períodos de meio dia, um dia, dias ou horas, quando tal se mostre necessário devido a redução ou inexistência de encomendas, período durante o qual os trabalhadores serão dispensados, sem perda de retribuição (incluindo, para o efeito, horas Nocturnas e subsídio de refeição).
2. O tempo de redução (horas efectivas de dispensa) será levado a crédito de [], constituindo uma bolsa de horas a favor da empresa que será utilizada através da prestação de trabalho compensatório pelo trabalhador, desde 6 de Junho de 2005 e pelo período de um ano, da seguinte forma:
 - Pela prestação de um número de horas de trabalho igual ao da redução, com o máximo de dez horas semanais, de segunda a sexta-feira, correspondendo cada hora de compensação a uma hora de redução e recebendo o trabalhador uma compensação pecuniária equivalente a 50% do salário base na primeira hora e a 75% do salário base pelas restantes.
3. Os tempos de trabalho serão organizados de forma a não serem, em caso algum, excedidas 50 horas de trabalho semanal, nem a média semanal de 47 horas de trabalho, aferida esta em cada período de quatro meses.
4. O presente regime terá a duração de um ano e um mês e iniciar-se-á em 6 de Junho de 2005; terminará a 30 de Junho de 2006, data em que as partes se reunirão de novo para negociar a sua prorrogação, caso a mesma se justifique. Caso alguma das partes pretenda denunciar ou proceder a alterações ao presente acordo, deverá efectuar comunicação expressa em contrário com a antecedência de um mês antes do seu fim. As suspensões ou reduções serão implementadas mediante aviso com 48 horas de antecedência e as compensações mediante aviso com, pelo menos, 60 horas de antecedência.
5. Os saldos das horas não compensadas em cada quadrimestre e que subsistirem no dia 30 de Junho de 2006, poderão ainda ser compensados no quadrimestre seguinte (até 31 de Outubro de 2006), após o que o saldo é anulado, se favorável à empresa, ou pago, se favorável ao trabalhador.
6. Se a falta de compensação resultar de facto imputável ao trabalhador, nomeadamente, por ausência que tenha determinado a suspensão do contrato de trabalho, é o período limite da compensação referido no número anterior acrescido, quanto a esse trabalhador, de um período igual ao da suspensão do contrato.
7. Em alternativa ao pagamento de eventuais saldos favoráveis aos trabalhadores, poderá [] atribuir um crédito de tempos equivalente ao número de horas de saldo, convertido em dias, cujo gozo será definido por acordo das partes.
8. Cessando o contrato de trabalho por qualquer motivo, serão os saldos existentes a favor do trabalhador contabilizados e pagos ou compensados com os créditos devidos ao trabalhador na data da cessação do contrato. Saldos a favor da Empresa terminam com a cessação do contrato de trabalho, sem prejuízo do trabalhador.
9. As faltas dadas em dias em que o trabalhador estiver convocado para efectuar a compensação dos tempos de dispensa de trabalho serão obrigatoriamente justificadas e fundamentadas previamente, como se se tratasse de faltas em dia normal de trabalho, com os respectivos fundamentos e consequências.
10. As partes reconhecem que a compensação das dispensas de trabalho objecto do presente acordo não constituem trabalho suplementar.
11. O presente Acordo aplica-se a todos os colaboradores (Directos e Indirectos) da [] unidade fabril de [], e entra em vigor em 06 de Junho de 2005.
12. Em conformidade com o previsto na lei, foram consultadas as comissões sindicais representativas dos trabalhadores; na empresa não existe comissão de trabalhadores.

[], 03 de Junho de 2005

O Director de Recursos Humanos

As Comissões Sindicais:

STIEN: _____

SIMA: _____

SINDEL: _____