

ADMINISTRAÇÃO

FACULDADES NETWORK - REVISTA DA FACULDADE DE PEDAGOGIA - ANO 11 - NÚMERO 1 - 2017

ADMINISTRAÇÃO

Revista de Administração





Revista Administração
Faculdades Network
ISSN 1983-3989

Publicação anual das Faculdades Network

A Revista Administração é uma publicação de divulgação científica na área de Administração, aberta a contribuições de pesquisadores de todo o Brasil e do exterior.

Mantenedores

Dr. Alexandre José Cecílio
Profa. Dra. Tânia Cristina Bassani Cecílio
Maria José Giatti Cecílio

Diretora Geral das Faculdades Network

Profa. Dra. Tânia Cristina Bassani Cecílio

Secretária Geral

Érica Biazon

Coord. Do Curso de Administração

Prof. Fábio Chagas Orsi

Assessoria de Comunicação

Alzeni Maria Silva Duda Gambeta
(MTB 37218)

Editor Executivo

Jeane Carolino Santos (CRB 8/9371)

Editoração Gráfica

Wellinton Fernandes

Central de Atendimento

(19) 3873-2828 Ramal 212
biblioteca@nwk.edu.br



Revista Administração
Faculdades Network
ISSN 1983-3989

Ficha Catalográfica

Elaborada por Jeane Carolino Santos (CRB 8/9371)

Revista Administração. Faculdades Network. - Nova Odessa, SP, v. 1, n. 1
(nov. 2007-)

v. 11, n. 1, nov. 2017

Anual 2007-

Resumo em Português e Inglês.

ISSN: 1983-3989

1. Administração - Periódicos. I. Faculdades Network. II. Título.

20. ed. CDD – 658

SUMÁRIO

EDITORIAL	04
OUTPLACEMENT: FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS POLÍTICAS DE DEMISSÃO RESPONSÁVEL <i>Luciane Orlando Raffa, Marshal Orlando Raffa</i>	05
ANÁLISE DE BALANÇOS: O CASO PETROBRÁS <i>Adalberto Aparecido Abel</i>	33
MÉTRICA DE OEE: OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS: EFICIÊNCIA GLOBAL DE EQUIPAMENTO, COMO FERRAMENTA COMPETITIVA NO CHÃO DE FÁBRICA <i>José Carlos Meca Vital</i>	43

EDITORIAL

A revista do curso de Administração da Faculdade Network é uma publicação anual de artigos científicos produzidos pelos docentes e discentes do curso de graduação.

Em seu sexto ano de publicação, a revista tem alcançado êxito no meio acadêmico, científico e empresarial se tornando referência. Os diferentes assuntos aqui pesquisados têm contribuído significativamente para a disseminação do conhecimento e o estímulo à pesquisa e produção científica.

O comprometimento, dedicação e empenho de todos os atores envolvidos, foram decisivos para o sucesso desta publicação. Ao longo do ano foram realizados vários eventos, palestras, debates, encontros, seminários e workshops. Os professores e alunos não mediram esforços para produzirem artigos de qualidade e com excelência de conhecimento.

Todos os autores e colaboradores estão de parabéns pela excelente qualidade dos artigos publicados.

Boa leitura! Bom estudo!

Prof. Fábio Chagas Orsi

OUTPLACEMENT : FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS POLÍTICAS DE DEMISSÃO RESPONSÁVEL

Luciane Orlando Raffa¹
Marshal Orlando Raffa²

RESUMO

O outplacement é uma prática estratégica na gestão de pessoas, com base na recolocação profissional, oferecido por empresas como benefício durante o processo demissional; seu objetivo é tornar os processos demissionais menos traumáticos e mais dignos. Esta atividade tem ganho progressiva importância nas últimas décadas no Brasil. Isto se deve às inúmeras transformações no mundo do trabalho, em face à globalização, à introdução de novas tecnologias e ao fim do crescimento econômico sustentado, que resultaram em um aumento descomunal do desemprego, da informalidade, dos índices de processos trabalhistas e da necessidade das empresas de positarem os seus negócios. E tendo em vista que esta ferramenta possa trazer benefícios, tanto para as organizações, quanto para os funcionários demitidos, o presente trabalho pretendeu, por meio de pesquisa bibliográfica, apresentar um quadro mais patente da prática e dos benefícios do outplacement. A partir das informações levantadas, concluiu-se que o outplacement é, de fato, uma importante ferramenta de solução profissional.

Palavras-Chave: Demissão responsável. Desemprego. Outplacement.

ABSTRACT

The outplacement program is a strategic practice in the personnel management, on based on outplacement of professional in the labor market, offered by the companies as a benefit during the dismissal of a professional; its aim is to make the dismissal process less traumatic and more dignified. This activity has gradually gained importance in recent decades in Brazil, because of the many changes in the working world, in the face of globalization, the introduction of new technologies and the end of sustained economic growth, which resulted in increase of unemployment, of informality, of rates of labor actions and the need to optimize the enterprise business. And given that this tool can bring benefits for organizations and for the dismissed employees, the aim of this study was to present a clearer picture of Brazilian reality in relation to the practices and results of an outplacement program, through bibliographic research. From the information obtained it was concluded that outplacement is indeed an important tool for professional solution.

Keywords: Responsible dismissal. Unemployment. Outplacement Program.

1 Introdução

Os serviços de outplacement - expediente estratégico na gestão de pessoas, com base na recolocação profissional, subsidiado pelas empresas demissionárias com o objetivo de

¹ Psicóloga, com Mestrado em Psicologia e Doutorado em Educação, docente dos cursos de Administração, Pedagogia e Educação Física, Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13.460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: lucianeraffa@uol.com.br)

² Diretor da Thomas Case, Administrador, com Especialização em Gestão Empresarial Estratégica – MBA Executivo, ex-docente do curso de Administração, Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13.460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br)

tornar os processos demissionais menos traumáticos e mais dignos - têm ganhado progressiva importância nas últimas décadas no Brasil. Isto se deve às inúmeras transformações no mundo do trabalho, em face à globalização, à introdução de novas tecnologias e ao fim do crescimento econômico sustentado, que resultaram, por um lado, em um aumento descomunal do desemprego e da informalidade, e, de outro, em um crescimento dos índices de processos trabalhistas e da necessidade de positivar os negócios empresariais.

Em outros termos, pode se afirmar que, em função das mudanças ocorridas no mercado de trabalho brasileiro, a estabilidade e a segurança no emprego acabaram, obrigando as organizações a assumirem sua responsabilidade pelos impactos econômicos e sociais, no sentido de garantirem sua sustentabilidade empresarial e, por conseguinte, uma maior vantagem competitiva para os seus negócios.

Atualmente, no Brasil, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2017), são quase 3 milhões de desempregados, no conjunto de quatro regiões brasileiras³.

Este cenário, conforme Mota (2007, p. 83), “[...] deixa o empregador numa situação bastante confortável, podendo optar por profissionais até mais qualificados do que o cargo exige”. Afora isto, segundo a autora, os empregadores têm contado com contratos terceirizados, parciais, temporários e domésticos que vêm favorecendo “tanto a contratação quanto o ‘descarte’⁴ dessa mão-de-obra [sic], sem ônus para a empresa com encargos sociais e direitos trabalhistas e que, conseqüentemente [sic], vem retirando do trabalhador seu poder de barganha, deixando-o cada vez mais vulnerável”.

No entanto, esta situação não deixa o empregador incólume. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (TST) o Brasil, em 2016, teve um aumento de 5,9% de demandas processuais, em comparação com o ano anterior; somando-se 3.700.642 de casos novos apenas no final de 2016. Ou seja, a cada 100.000 habitantes no Brasil, 1.796 ingressaram com pelo menos um recurso ou ação na Justiça do Trabalho.

Um dos principais motivos dessas ações trabalhistas, segundo Ponce (2008), Maia; Nyaradi (2005), refere-se à condução dos processos de desligamento.

Maia e Nyaradi (2005, p. 605) afirmam que quando o desligamento é mal conduzido, a empresa corre alto risco de ter sua estabilidade legal e imagem afetadas. Além do mais, a segurança dos empregados remanescentes estará fortemente abalada, o que pode afetar o clima motivacional e o moral do grupo, resultando em prejuízos na produtividade e nas contratações futuras. A confiança do trabalhador em si mesmo sempre fica abalada frente à demissão, “mesmo quando o empregado sente que a demissão foi feita sem motivos justificáveis”, o que varia é a intensidade e os tipos de reações emocionais de indivíduo para indivíduo.

No intento de dirimir estes conflitos e minimizar os prejuízos decorrentes dos processos de desligamento, o outplacement parece ser uma ferramenta realmente estratégica quando tratada, de fato, pela via da planificação. Na literatura em voga são encontradas diversas vantagens em relação à prática do outplacement, seja em relação ao profissional dispensado, ou à própria organização. Para os profissionais dispensados representa a expressão de sua valorização pela empresa demissionária, o que reduz significativamente os impactos emocionais, bem como os desgastes na busca de um novo emprego. Para as empresas significa a garantia de uma imagem positiva, da redução de ações trabalhistas, da manutenção de seu clima organizacional, da motivação e da produtividade dos seus trabalhadores remanescentes.

³ Porto Alegre, Salvador, São Paulo e Distrito Federal. É digno de nota que, embora essas sejam grandes regiões metropolitanas, elas correspondem a 14,8% de todas as regiões do Brasil.

⁴ Grifo nosso.

Assim sendo, a investigação em tela pretendeu, por meio de pesquisa bibliográfica, descrever as transformações históricas, econômicas e sociais que perfizeram o cenário do mercado de trabalho atual; apresentar a questão do desemprego e suas consequências; esclarecer os aspectos da demissão responsável, bem como desvelar os pontos fulcrais do outplacement. Por este expediente, tencionou-se obter um quadro mais patente da prática e dos benefícios do outplacement, enquanto instrumento de solução profissional.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Notas das mudanças no mundo do trabalho

É notório que a produção de riquezas esteja ocupando cada vez mais o centro da vida contemporânea. Por um lado, encontram-se os indivíduos e recursos que são utilizados para manter e aumentar tais riquezas e, por outro, aqueles que detêm o poder econômico. Nesse contexto, o homem exerce dois papéis basilares que determinam as relações entre capital e trabalho: o detentor da mão de obra, ou trabalhador; e o dono do capital, ou capitalista (TAVARES, 2006).

No entanto, de acordo com Tavares (2006, p. 1), “o trabalho, diferentemente do emprego, é antigo, e durante quase toda a história da humanidade vem sendo visto como uma forma inferior”. Foi a partir do momento que o conceito de emprego passou a ser utilizado é que começou a se desenvolver as relações entre os detentores da mão de obra e o capitalista.

Segundo Raffa (2006) o emprego desenvolve um tipo peculiar de cultura de trabalho, que se caracteriza pela incongruência de valores simbólicos e sociais. Esta cultura se iniciou com a consolidação da economia capitalista, no final do século XVIII e primórdios do século XIX, quando os sujeitos passaram a vender sua força de trabalho para garantir seu sustento.

Na Antiguidade o conceito de trabalho remetia fundamentalmente às tarefas desempenhadas pelos escravos, na época medieval aparece centralmente ligado às prestações dos servos da gleba (relacionados à terra), atravessa um período de qualificação artesanal que, posteriormente, se uniformiza e generaliza sob o modo de produção gremial. E neste último período surgem as generalizações técnicas por ofícios, imediatamente anterior à sociedade industrial, que vão dar lugar ao surgimento da ordem fabril, e, por consequência [sic], ao proletariado, ou seja, aos trabalhadores, tal como se conhece nos dias atuais. Entra em questão a posição do trabalhador, como produtor de riqueza e, a partir de aí, o sistema de valor que regula sua posição social (JERUSALINSK, 2000 apud RAFFA, 2006, p. 119-120).

Ou seja, “com o advento da Revolução Industrial, o conceito de trabalho passou a ser materializado por meio do emprego, gerando um mercado de trabalho que concentra grande parte da população economicamente ativa” (TAVARES, 2006, p. 1).

Neste ínterim, a existência humana fica vinculada aos valores e subjetividades, demarcados pelo processo de produção, que garantiriam em primeira análise o status do indivíduo em relação aos seus pares. Por sua vez, a observada otimização dos meios de produção no decorrer da história, impingiria um sentimento moral no trabalhador, que transcenderia a subjugação do corpo (mais contundente em épocas tardias) para um exercício de dominação mais sutil de manipulação da mente, pela internalização de valores que serviriam ao capital (RAFFA, 2006, p. 120).

Desta forma, nas sociedades capitalistas o trabalho, traduzido em emprego, passa a exercer um papel fundamental na vida das pessoas, cujo valor se confunde com o próprio valor do ser humano. Não é de se admirar, portanto, que o homem quando despojado de suas

atividades laborais pelo desemprego, tal como se observa na atualidade, tenha seu moral abalado.

Em contrapartida, segundo Antunes; Alves (2004), a classe trabalhadora não é mais a mesma que aquela existente em meados do século passado, ela vem sendo crivada por um processo multiforme de transformações e também tem se conformado mundialmente. A nova conformação da classe trabalhadora possui um desenho composto, heterogêneo e diverso; apresentam clivagens entre os trabalhadores precários e estáveis, mulheres e homens, idosos e jovens, negros e brancos, imigrantes e nacionais, desqualificados e qualificados, “excluídos e incluídos” etc., como também afiguram fragmentações e estratificações que se acirram em virtude do crescente processo de internacionalização do capital.

Conforme esses autores é possível enumerar algumas tendências desse cenário:

[1] Com a retração do binômio taylorismo/fordismo, vem ocorrendo uma redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada de tipo taylorista e fordista. Esse proletariado vem diminuindo com a reestruturação produtiva do capital, dando lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais.

[2] [...] aumento do novo proletariado fabril e de serviços, em escala mundial, presente nas diversas modalidades de trabalho precarizado. São os terceirizados, subcontratados, ‘part-time’, entre tantas outras formas assemelhadas, que se expandem em escala global.

[3] [...] aumento significativo do trabalho feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados, e que tem sido absorvido pelo capital, preferencialmente no universo do trabalho ‘part-time’, precarizado e desregulamentado.

[4] [...] expansão dos assalariados médios no ‘setor de serviços’, que inicialmente incorporou parcelas significativas de trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial, como resultado do amplo processo de reestruturação produtiva, das políticas neoliberais e do cenário de desindustrialização e privatização. Nos EUA, esse contingente ultrapassa a casa dos 70%, tendência que se assemelha à do Reino Unido, da França, Alemanha, bem como das principais economias capitalistas.

[5] [...] crescente exclusão dos jovens, que atingiram a idade de ingresso no mercado de trabalho e que, sem perspectiva de emprego, acabam muitas vezes engrossando as fileiras dos trabalhos precários, dos desempregados, sem perspectivas de trabalho, dada a vigência da sociedade do desemprego estrutural.

[6] [...] exclusão dos trabalhadores considerados ‘idosos’ pelo capital, com idade próxima de 40 anos e que, uma vez excluídos do trabalho, dificilmente conseguem reingresso no mercado de trabalho. Somam-se, desse modo, aos contingentes do chamado trabalho informal, aos desempregados, aos ‘trabalhos voluntários’ etc. O mundo do trabalho atual tem recusado os trabalhadores herdeiros da ‘cultura fordista’, fortemente especializados, que são substituídos pelo trabalhador ‘polivalente e multifuncional’ da era toyotista.

[7] [...] crescente expansão do trabalho no chamado ‘Terceiro Setor’, assumindo uma forma alternativa de ocupação, por intermédio de empresas de perfil mais comunitários, motivadas predominantemente por formas de trabalho voluntário, abarcando um amplo leque de atividades, nas quais predominam aquelas de caráter assistencial, sem fins diretamente mercantis ou lucrativos e que se desenvolvem relativamente à margem do mercado.

[8] [...] expansão do trabalho em domicílio, permitida pela desconcentração do processo produtivo, pela expansão de pequenas e médias unidades produtivas. Por meio da telemática, com a expansão das formas de flexibilização e precarização do trabalho, com o avanço da horizontalização do capital produtivo, o trabalho

produtivo doméstico vem presenciando formas de expansão em várias partes do mundo.

[9] [...] no contexto do capitalismo mundializado, dado pela transnacionalização do capital e de seu sistema produtivo, a configuração do mundo do trabalho é cada vez mais transnacional. Com a reconfiguração, tanto do espaço quanto do tempo de produção, novas regiões industriais emergem e muitas desaparecem, além de inserirem-se cada vez mais no mercado mundial, como a indústria automotiva, na qual os carros mundiais praticamente substituem o carro nacional⁵ (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 336-341).

No entanto, de acordo com Supiot (1999 apud LARANGEIRA, 2000), no decurso desse processo de transformações, orientado pela globalização e pelas inovações tecnológicas, parece ter se firmado a ideia de que os efeitos de tais fenômenos sejam cumulativos, vieram para ficar e que a dinâmica social incline para uma nova configuração, mesmo que algumas realidades possam ser alteradas e que adequações possam ser feitas. De acordo com o autor não se pode correr o risco de supervalorizar o vulto de mudanças e esquecer-se das forças que permanecem, pois este cenário representa apenas uma tendência. Por outro lado, esta reserva não tem o intuito de desqualificar o argumento. Seria difícil negar, por exemplo, que a sociedade industrial foi, no século XX, a principal característica do Ocidente, pois o mundo industrializado era, de fato, uma referência do comportamento dos indivíduos, ainda que não se pudesse considerar uma dimensão significativa deste mundo como precisamente industrial. De igual maneira, não se deve aceitar que as altas taxas de desemprego representem o fim do trabalho, pois as novas formas de trabalho e a natureza do desemprego redefinem aspectos fundamentais da vida social. Portanto, as transformações a que se assiste não podem ser tratadas ou subestimadas sob a perspectiva de superação social.

De acordo com Larangeira (2000), ao considerar a constância do desemprego estrutural, a flexibilidade do trabalho, o compromisso menor das empresas com seus empregados e os diversos modos de inserção no mercado de trabalho, nota-se que inúmeras iniciativas são desenvolvidas, com vistas a ajustar as políticas sociais a essa nova realidade.

O argumento é de que a legislação trabalhista foi concebida no contexto de relações de emprego do tipo fordista de produção (ainda que este não tenha sido universal, constituía-se em referência sobre cujos benefícios pautavam-se as reivindicações trabalhistas) tendo como pressuposto o empregado (mais que o trabalhador) estável em uma determinada empresa, do sexo masculino e chefe de família. A dificuldade estaria, pois, em acomodar tal legislação a uma nova dinâmica que prima pela mobilidade, por formas de inserção não convencionais ou não previstas anteriormente (como o trabalho no terceiro setor, por exemplo)⁶ (LARANGEIRA, 2000, p. 16).

Para Hespanha e Matos (2000) tais iniciativas orientam-se, cada vez mais, no sentido de estabelecer políticas ativas de emprego e substabelecer as antigas políticas que objetivavam impedir o colapso econômico. As novas propostas, segundo esses autores, têm o intuito de manter os trabalhadores em atividade, seja criando novos empregos - de qualquer natureza -, seja atribuindo-lhes uma ocupação útil ou, ainda, aumentando o nível de empregabilidade dos desempregados.

⁵ Grifos nosso.

⁶ Sob perspectiva semelhante, em julho de 2017, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi alterada, por meio da Lei N. 13.467; em sua ementa, *in fine*, lê-se “a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho”.

Contudo, embora políticas públicas tenham sido implementadas no Brasil⁷ e ter se observado uma queda nos índices de desemprego, as suas altas taxas na atualidade estão assustadoras, em virtude, principalmente, da instabilidade política e econômica.

2.2 O desemprego em números

O desemprego nas economias capitalistas é o resultado inequívoco das suas antinomias. Porém, existe um discurso que afirma que a condição de desemprego se deve, em grande medida, à baixa escolaridade de uma população. A base deste discurso é a de que o sujeito individual, ao educar-se, expandiria suas habilidades e competências, elevando sua capacidade produtiva e, por consequência, seria mais apto a competir no mercado de trabalho.

Em razão deste discurso assistiu-se a um aumento significativo da procura por educação nas últimas décadas. No que se refere ao ensino superior, Barreiro (2008) e Corbucci (2004), citados por Martins (2009) verificaram que, de 1990 a 2002, esta demanda cresceu cerca de 160%, apenas na rede federal de ensino.

No entanto, Mendes et al. (2007, p. 67-68), apoiados no argumento de Souza (2000), afirmaram que esta situação se assemelha à “dança das cadeiras”:

Será que, por mais preparado que o indivíduo esteja, haverá local para ele sentar-se? Do ponto de vista individual, estar melhor preparado significa a possibilidade de primeiro sentar-se na cadeira. Contudo, devemos analisar a questão na totalidade, ou seja, se a economia não é capaz de gerar cadeiras suficientes, inevitavelmente, pessoas ficarão de pé, por mais preparados [sic] que estejam. Bom, mas aí argumentam que é a inovação tecnológica que destrói as cadeiras existentes na economia; o trabalho humano passa a ser substituído por máquinas. Estaríamos vivendo a época do fim do emprego, ou seja, nada podemos fazer, e o desemprego é algo inevitável. Novamente, ao observarmos a questão do ponto de vista individual, a inovação tecnológica causa desemprego. Contudo, ao mesmo tempo em que destrói, cria novos produtos, empresas, atividades econômicas e empregos. Em outras palavras, a inovação tecnológica, embora possa modificar o nível de emprego, não determina, a priori, seu resultado. Generalizando, os vários argumentos, tais como rigidez no mercado de trabalho, altos encargos trabalhistas, salários nominais rígidos, etc., são facilmente refutáveis e não determinam, a princípio, o nível de emprego. O que queremos argumentar é que estar ou não empregado não é uma mera escolha individual. O aumento do nível de emprego ocorre quando a taxa de expansão da economia supera o aumento da produtividade do trabalho (que significa um mesmo indivíduo passar a produzir mais no mesmo espaço de tempo, fruto de inovações tecnológicas). Simplificando, o aumento da produtividade dispensa cadeiras. Contudo, o crescimento econômico deve ser capaz de gerar cadeiras suficientes para compensar as perdas e ainda absorver os jovens entrantes no mercado de trabalho.

Dito de outra forma, pode se afirmar que a elevação do nível educacional de um país é extremamente importante, mas não é o que soluciona, de fato, a questão do desemprego. Um dos principais determinantes do emprego, portanto, é o crescimento econômico.

Santolin (2005) assevera que o Brasil deveria apresentar um crescimento em torno de 4% ao ano para, pelo menos, manter o desemprego estável⁸.

No entanto, 12 anos após as estimativas desse autor, o País ainda tem registrado quedas importantes em sua economia.

⁷ Programas de Geração de Emprego e Renda (PROGER); Programa Pró-Emprego; Programa de Crédito Produtivo Popular; Programa Nacional de Qualificação Profissional; etc.

Cf. BRASIL. **Uma estratégia de desenvolvimento social**. Brasília: Presidência da República / Secretaria de Comunicação Social / Subsecretaria de Imprensa e Divulgação, 1996.

⁸ Santolin (2005) utilizou a Lei de Okun modificada para chegar a este índice.

O Produto Interno Bruto (PIB) apresentou crescimento de 1,0% na comparação do primeiro trimestre de 2017 contra o quarto trimestre de 2016, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. Na comparação com igual período de 2016, houve recuo do PIB de 0,4% no primeiro trimestre do ano. No acumulado dos quatro trimestres terminados no primeiro trimestre de 2017, o PIB registrou queda de 2,3% em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores.

Em valores correntes, o PIB no primeiro trimestre de março de 2017 totalizou R\$ 1.594,5 bilhões, sendo R\$ 1.380,8 bilhões referentes ao Valor Adicionado (VA) a preços básicos e R\$ 213,6 bilhões aos Impostos sobre Produtos líquidos de Subsídios (IBGE, jan./mar. 2017).

E no rastilho, os dados do DIEESE (2017) demonstraram uma pequena redução na taxa total de desemprego, indicando que, no curto prazo, os efeitos mais agudos da crise econômica foram hauridos e que as variáveis têm se comportado mais por efeitos sazonais. Não obstante, é importante frisar que a crise deixou um terrível legado no mercado de trabalho – uma pequena geração de postos de trabalho pouco protegidos e de baixa qualidade e uma quantidade expressiva de desempregados.

A seguir, é possível conferir os resultados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) desenvolvida pelo DIEESE (2017).

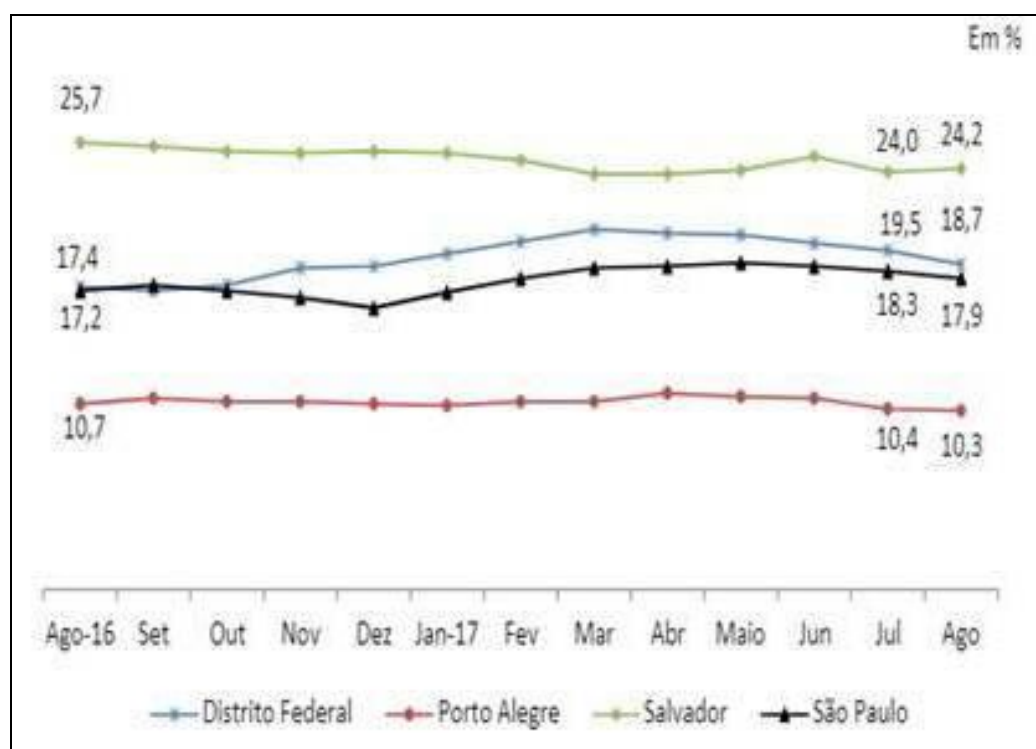


Gráfico 1: Taxas de Desemprego⁹ - Regiões Metropolitanas e Distrito Federal (ago. 2016/ ago. 2017).

Fonte: DIEESE, 2017.

Conforme se observa no Gráfico 1, na passagem de julho para agosto, houve um recuo da taxa de desemprego total em duas regiões pesquisadas e pouca alteração nas outras duas. Houve redução na região de São Paulo (de 18,3% para 17,9%) e no Distrito Federal (de 19,5% para 18,7%). Já na de Salvador variou positivamente (de 24,0% para 24,2%) e na de Porto Alegre negativamente (de 10,4% para 10,3%).

⁹ Refere-se à população de 14 anos de idade e mais

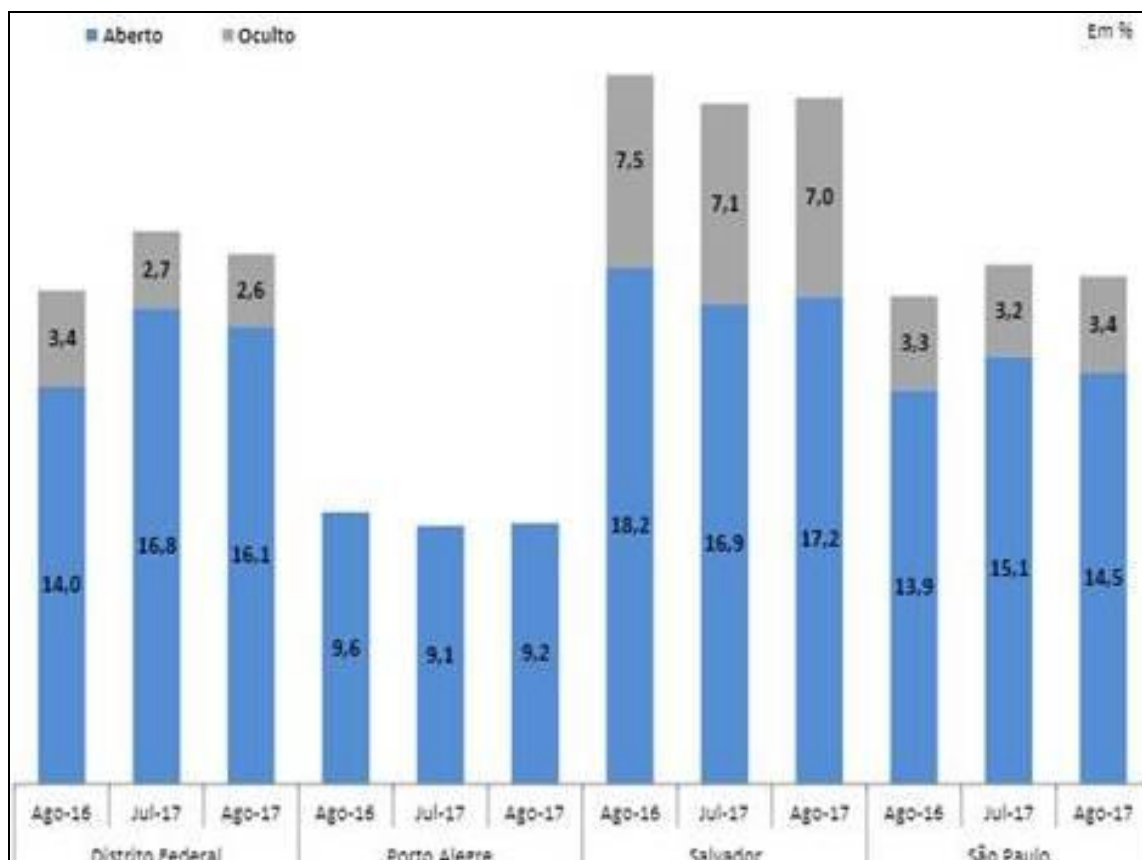


Gráfico 2: Taxas de Desemprego¹⁰, segundo tipo de desemprego¹¹ - Regiões Metropolitanas e Distrito Federal (ago. 2016/ ago. 2017).

Fonte: DIEESE, 2017.

No Gráfico 2, que demonstra os resultados segundo o tipo de desemprego, houve redução do desemprego aberto em São Paulo e no Distrito Federal (0,6 pontos percentuais e 0,7 p.p., respectivamente), embora terem se mantido em patamar superior ao verificado em agosto de 2016. Na região de Porto Alegre ficou praticamente estável (0,0 p.p.), enquanto na região de Salvador houve uma pequena elevação (0,3 p.p.). Já o desemprego oculto apresentou pouca variação nas regiões pesquisadas, passagem de julho para agosto. Na comparação de 12 meses, contudo, verificou-se reduções importantes em Salvador (-0,5 p.p.) e no Distrito Federal (-0,8 p.p.).

¹⁰ Refere-se à população de 14 anos de idade e mais.

¹¹ Para a Região Metropolitana de Porto Alegre a amostra não comporta desagregação para o tipo de desemprego oculto.

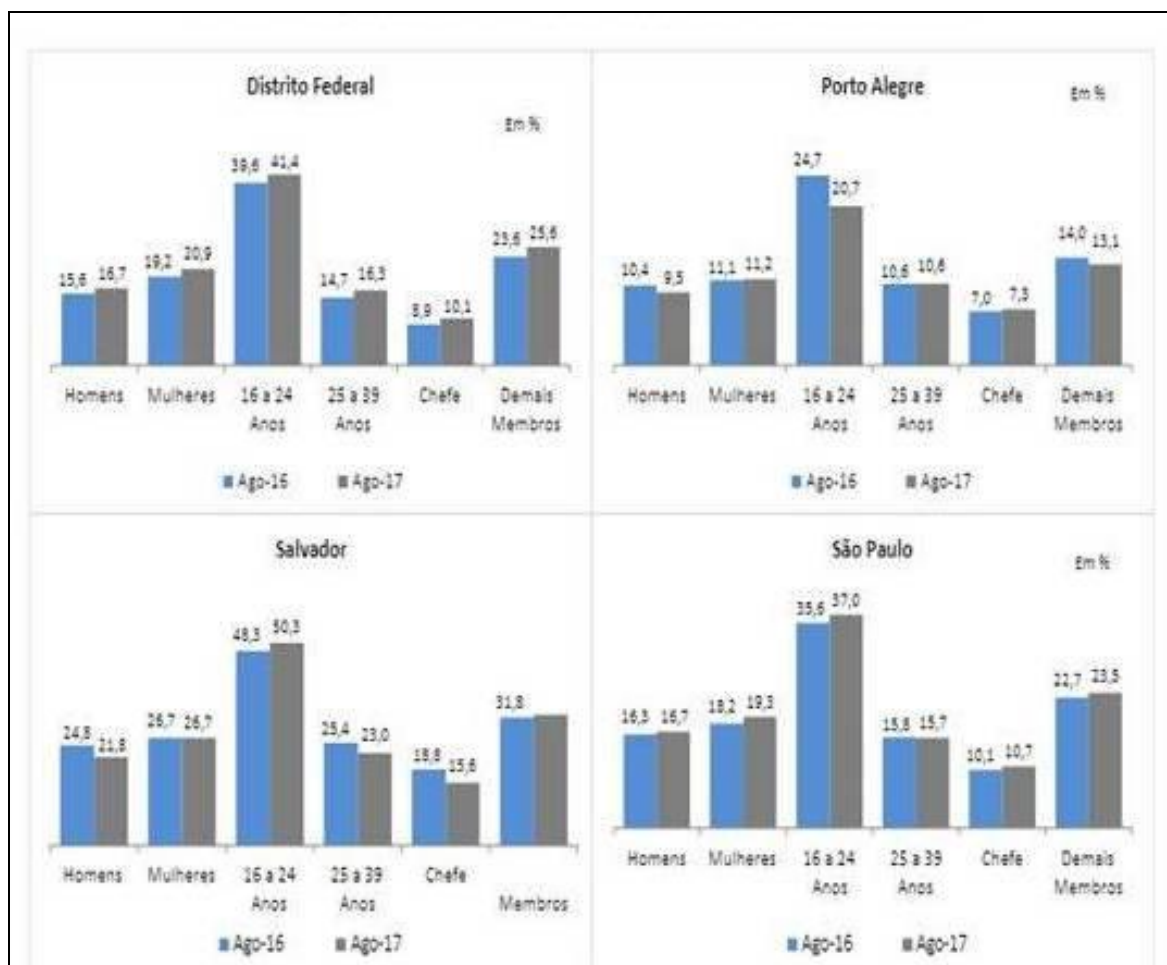


Gráfico 3: Taxas de Desemprego¹², segundo atributos pessoais Regiões Metropolitanas e Distrito Federal (ago. 2016/ ago. 2017).

Fonte: DIEESE, 2017.

Segundo se observa no Gráfico 3 a taxa de desemprego entre os jovens, com idade de 16 a 24 anos, apresentou um aumento em três das regiões pesquisadas, na comparação de 12 meses, alcançando, na região de Salvador, 50,3%, maior valor da série que se iniciou em dezembro em 1996. Porém, destaca-se uma redução da taxa de desemprego dos jovens na região de Porto Alegre (20,7%), que atingiu o menor valor da série desde junho de 2015.

¹² Refere-se à população de 14 anos de idade e mais.

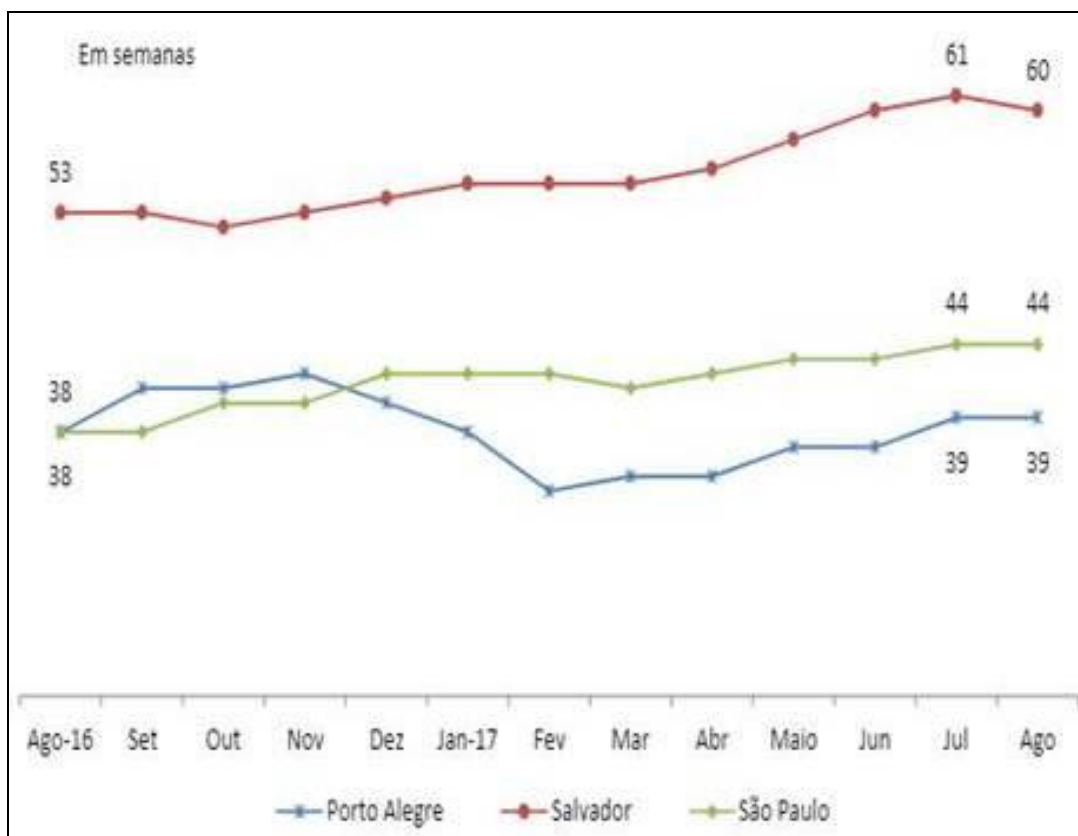


Gráfico 4: Tempo médio despendido pelos desempregados¹³ na procura por trabalho Regiões Metropolitanas (ago. 2016/ ago. 2017)
Fonte: DIEESE, 2017.

Segundo o Gráfico 4 o tempo médio despendido pelos desempregados na procura por trabalho ficou estável nas regiões de São Paulo e Porto Alegre, enquanto na de Salvador, entre julho e agosto, diminuiu em uma semana. De qualquer maneira, ainda que em Porto Alegre o indicador esteja praticamente no mesmo nível, o tempo médio permaneceu acima do observado em agosto do ano passado nas outras regiões.

Os dados apresentados pelo DIEESE (2017) denotam que, apesar da pequena variação, a criação de empregos é ainda inferior ao número de pessoas que anualmente são incorporadas no mercado de trabalho. E a conta do desemprego, direta ou indiretamente, segundo Reinert (2001) é paga por todos.

Conforme esse autor, o pagamento se dá por meio do aumento de impostos para abonar despesas do tipo seguro-desemprego, despesas com segurança, despesas médico-hospitalares etc. Ainda sustenta que estudos comprovam que o desemprego está relacionado ao aumento de doenças físicas e mentais do trabalhador, fazendo com que também se eleve a procura por serviços especializados; à violência e o crime, de modo geral; a uma ampla desorganização familiar e social; ao aumento de divórcios; entre outros.

As palavras de Reinert (2001) podem parecer bastante pessimistas e alarmantes, mas muitos estudos realmente endossam tais perspectivas.

2.3 As consequências do desemprego

São atribuídos diversos significados ao trabalho humano. E esta diversidade de acepções, por ser carregada de subjetividade, faz com que o trabalho comporte uma

¹³ Para as Regiões Metropolitanas de Porto Alegre, Salvador e São Paulo refere-se à população de 10 anos de idade e mais.

constelação de sentidos que vão desde o individual até o social, “referindo-se à subsistência, ao sentido existencial, à estruturação da personalidade e identidade do indivíduo, além de ocupar lugar de centralidade na organização societal” (BORGES, 1998 apud ARGOLLO; ARAÚJO, 2004, p. 162).

Ora, se o trabalho, contido na forma social reconhecida como emprego, tem uma qualidade tão edificante, quanto integradora da personalidade, ao ponto de exercer um papel central na série de papéis da vida dos sujeitos, então, é de se acreditar que o desemprego certamente afetará de alguma maneira o seu bem-estar subjetivo. É por esta via que se crê que o desemprego terá uma forma particular de ser pensado e sentido pelos indivíduos e, por conseguinte, de se revelar nas suas atitudes e comportamentos, isto é, terá um significado psicológico (CRUZ, 2009).

Por este descortino, constata-se que a perda do emprego pode trazer inúmeras consequências psicossociais ao trabalhador e dentre elas, segundo Argollo e Araújo (2004, p. 166), “destacam-se as afetações ao bem-estar psicológico do homem, intimamente relacionadas às ocorrências de deterioração do bem-estar físico, bem como de desagregação social”. E, de acordo com Álvaro (1992), citado por estes autores, as principais afecções ao bem-estar psicológico seriam: rebaixamento da autoestima, dificuldades de relacionamento familiar, sentimento de insatisfação com a vida, transtornos mentais leves (saúde mental geral), depressão e dificuldades cognitivas.

Destarte o trabalho pode ser entendido para além de um modo de manutenção da vida material e objetiva do trabalhador, ganha um significado subjetivo e preponderante da própria manutenção psíquica.

Trabalhar passa a ser condição ‘sine qua non’ para viver, tanto pela questão material quanto pelo reconhecimento social. O medo de entrar na situação oposta ao emprego faz com que torne-se possível suportar trabalhar em empregos e em atividades nos quais é difícil perceber qualquer característica de dignidade e humanidade. O risco que se corre é de naturalizar a dor e o sofrimento impostos pelas condições de trabalho (SATO; SCHMIDT, 2004 apud PINHEIRO; MONTEIRO, 2007, p. 37-38).

Ou seja, o trabalhador, quando destituído de suas tarefas de trabalho, na condição de desempregado, tem sua identidade abalada, autodenomina-se desqualificado, inútil. Isto porque, no tempo entrecortado do trabalho, introjetou os valores ideológicos do mercado e passou a se culpabilizar por não estar “à altura” das exigências profissionais de eficiência, eficácia e lucratividade. E, pela mesma via, interpreta que sua condição de desempregado corresponde à desvalorização e não aceitação por parte dos outros. Por este motivo, se submete, muitas vezes, a trabalhos precários na esperança infausta de reconhecimento. Assim, as inúmeras afecções que acometem o seu bem-estar psicológico podem ser explicadas pelo sentimento de perda de reconhecimento social.

Embora a necessidade de reconhecimento social, perda de identidade e afecções psicológicas sejam consequências graves do desemprego, infelizmente não são as únicas. E com o propósito de se compreender de forma mais ampla o decurso do desemprego na vida dos sujeitos inscritos neste tipo de mapeamento social, considerou-se oportuno enumerar, a partir do estudo de Cruz (2009, p. 12-35), outros aspectos importantes arrolados nesta problemática.

Assim sendo, de acordo com pesquisa desenvolvida por esta autora, verificou-se que:

- deve se distinguir o desemprego - enquanto um estado -, da perda de emprego - acontecimento na vida do sujeito -; o primeiro pode ter ocorrido em razão de uma estratégia consciente de desenvolvimento de carreira; o segundo, por ser involuntário, se constitui como

perda, repercute nas atitudes e comportamentos do indivíduo, é sentido de forma particular e vai se modificando à medida que o tempo passa;

- a experiência do desemprego, em certas condições, pode ser positiva, sendo vista como uma oportunidade de reformular projetos vocacionais, desenvolver novas competências, redefinir prioridades e objetivos de carreira (LATAACK; DOZIER, 1986; HAITLEY, 1980 apud HANISH, 1999);

- a experiência do desemprego, na maioria dos casos, testemunha um aumento do mal-estar subjetivo como, por exemplo, níveis elevados de ansiedade, estresse, angústia, baixa autoestima, baixa confiança em si, isolamento social, depressão, mudanças cognitivas, debilidade física etc. (FRYER, 1988; WARR; JACKSON; BANKS, 1988; GRAETZ, 1993; HANISH, 1999);

- o desemprego também pode ser entendido como uma perda dos benefícios do emprego – perda de rendimentos, de contatos sociais, de prestígio, do sentimento de utilidade etc.;

- na condição de desemprego, a situação financeira torna-se exígua, interferindo na qualidade de vida do sujeito, no seu papel de consumidor, de provedor, de mantenedor, no seu bem-estar subjetivo; quanto mais a família do desempregado é afetada por esta circunstância, mais prejudicial se torna o quadro;

- a duração do desemprego é algo muito importante a ser considerada, pois, à medida que o tempo passa, observam-se, em virtude dos repetidos insucessos na recolocação em um novo emprego, aumento de desesperança e comprometimento da saúde mental, dificultando ainda mais o processo de reinserção do sujeito no mercado de trabalho (HERR, 1992);

- o desemprego pode ser sentido de forma mais negativa entre pessoas de meia-idade, do que entre jovens ou pessoas mais idosas. Isto pode ser explicado pelo fato de que as pessoas de meia-idade estão, muitas vezes, em um estágio de desenvolvimento de carreira; diferente dos jovens, que podem estar em um estágio de exploração ou desenvolvimento; e diferente ainda das pessoas mais idosas, que podem estar se preparando para a aposentadoria¹⁴ (WARR; JACKSON; BANKS, 1988);

- não parece haver diferenças significativas na forma de sentir o desemprego, quando se realiza uma comparação entre gêneros (MUCHINSKY, 1997). No entanto, a saúde mental deteriora-se menos em mulheres, em virtude de desenvolverem tarefas domésticas que ocupam mais o seu tempo (HANISH, 1999);

- a necessidade de encontrar um novo emprego pode ser mais dolorosa para aqueles que experienciaram êxito psicológico e foram mais bem sucedidos no trabalho anterior (HALL, 1990 apud COOK, 1991);

- o envolvimento no trabalho anterior pode intensificar o sofrimento psicológico do desemprego. Isto é, a probabilidade de vir a sofrer com o desemprego é proporcional ao nível de centralidade do trabalho na vida do sujeito, bem como ao seu envolvimento no emprego prévio (WARR; JACKSON; BANKS, 1988);

¹⁴ Esta afirmação de que o idoso pode sofrer menos com a perda do emprego, quando comparado aos trabalhadores de meia-idade pode ser um tanto controversa. Observa-se que esta população, ao menos no Brasil, tem menos chances de serem recolocadas em novo emprego, apresenta alta prevalência de síndromes depressivas quando se desliga do trabalho formal, por ocasião da aposentadoria, e também é a que desenvolve com mais frequência trabalhos informais e precarizados.

Cf. RAFFA, L. O. **Síndromes depressivas e aposentadoria: a tomada do sujeito como representação mercadológica no limite da educação**. 2006. xxxix, 329 p. (vol. I). Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

Cf. COUTRIM, R. M. E. Idosos trabalhadores: perdas e ganhos nas relações intergeracionais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 367-390, mai./ago. 2006.

- a ausência de atividade ou ocupação do tempo livre, na situação de desemprego, é um dos fatores que podem explicar parte dos problemas de saúde mental nos desempregados;

- o apoio social que os indivíduos podem dispor na situação de desempregados, seja familiar, de amigos, ex-colegas de trabalho, da comunidade, acompanhamento médico e psicológico etc., é um dos fatores mais indicados pela literatura para mediar os efeitos do desemprego;

- o sofrimento psicológico é maior quando os indivíduos percebem que a sua perda de emprego foi injusta;

- o aumento de problemas de saúde na situação de desemprego é mais comum em pessoas que foram acometidas por doença nos três anos anteriores à perda do emprego (WHITE, 1985 apud WARR; JACKSON; BANKS, 1988);

- as estratégias de *coping*¹⁵ são outro fator moderador dos efeitos do desemprego, sejam elas focadas no problema (esforços para gerir a questão), ou focadas na emoção (esforços para reduzir a tensão, evitando o problema);

- o momento da vida em que o desemprego ocorre pode influenciar os efeitos do desemprego. Assim, o desemprego pode interferir de modos diferentes no bem-estar do sujeito quando ocorre, por exemplo, após se ter perdido um ente querido, de se ter contraído um empréstimo, antes do nascimento de um filho etc.

Como se pode constatar o desemprego pode trazer consequências nefastas à vida do trabalhador e são muitos os fatores que podem determinar o sofrimento dele decorrente. Mas, para além de todos estes elementos apontados por Cruz (2009), não se pode excetuar o sofrimento daqueles que se mantêm trabalhando, caracterizados como remanescentes dos processos de desligamento. Estes, assim como as próprias organizações em que trabalham, podem sofrer com as demissões, principalmente quando a marcha demissional não é bem conduzida.

De acordo com Castelhana (2005) o crescimento do desemprego estrutural, bem como das suas consequências aniquiladoras, deixaram o trabalhador em situação muito fragilizada e o tornaram mais vulnerável, amplificando o medo no ambiente de trabalho. A angústia e o medo do trabalhador empregado é uma das piores decorrências do desemprego. A angústia e o medo intensificam o sofrimento mental. O medo se abre para o sofrimento, à medida que a segurança no emprego diminui. O sujeito é quem sofre, e este sofrimento o acomete dentro e fora da organização. Excluído do mercado de trabalho, o desempregado tem medo de não encontrar outro emprego, e o empregado, que está dentro da organização, sofre com o medo e com as pressões que podem tornar-se ameaças e desembocar até mesmo em novos desligamentos.

Ainda segundo a autora, a saúde do trabalhador, em seu ambiente de trabalho, é investigada por inúmeros estudos e pesquisas que advertem - o maior medo hoje de quem tem emprego, é a possibilidade de perdê-lo.

Seligmann-Silva (1994 apud Castelhana 2005), averiguou as expressões do desgaste mental no trabalho e descobriu inúmeras conexões entre as condições gerais de vida e a vida laboral. O medo apareceu como um importante fator de avaliação, tendo em vista que a ameaça mais temida por todos os trabalhadores que se encontravam afastados do emprego era a demissão.

Neste mesmo sentido, León e Iguti (1999, p. 239) indicaram uma reportagem elaborada por Campos, no Jornal “O Estado de São Paulo” (26 maio 1996), sob o título “Desemprego é temor de 64% dos trabalhadores”, que traz resultados de um estudo realizado com 208 paulistanos:

¹⁵ São estratégias comportamentais e cognitivas utilizadas para o manejo de eventos estressores.

[...] dois em cada três trabalhadores empregados (com carteira assinada) têm medo de ficar desempregados. Destes, 36,5% considerou-se sem riscos de demissão e 63,5% com chances de ser demitido, o que representa um número excessivo. Na empresa onde trabalha, 47,1% referiu ocorrência de demissões, e 21,6% considerou que estas foram muitas. Além disso, 58,6% dos entrevistados refere ter parentes, amigos ou vizinhos que foram demitidos nos últimos meses.

Por outro lado, este cenário de medo não tem influência tão somente na saúde do trabalhador, ela tem imbricações importantes no cotidiano das empresas. De acordo com Raffa (2004, p. 17) o trabalhador ameaçado pelo desemprego e multifacetado pela flexibilização do trabalho, “procura se defender com todas as suas forças para se manter empregado e atender a demanda de um mercado cada vez mais impertinente, tendendo a prolongar sua jornada na empresa, assumindo novas e diferentes funções, até atingir a exaustão”.

O ambiente de trabalho geral torna-se, sob estas circunstâncias, mais agressivo, imperando o individualismo em detrimento da solidariedade e da coletividade, e é permeado de um clima de competição lícita e ilícita; vale desmerecer o trabalho dos colegas ou exagerar os erros cometidos por outros para destacar os próprios êxitos, avaliar mal os que estão sob sua supervisão, para se justificar ante os superiores. Neste ambiente de competição e de agressividade velada pela disputa de espaço e destaque, as relações de trabalho tornam-se difíceis, frias e distantes, permeadas de atitudes de desconfiança (LEÓN; IGUTI, 1999, p. 245).

Segundo Raffa (2004) somam-se a este clima o excesso de trabalho, tendo em vista que os empregados arcam com a carga de trabalho dos demitidos, com metas de qualidade e produtividade exponencialmente maiores, o que se constitui em um dos principais fatores da evolução para um quadro de estresse. Conforme esta autora a sobrecarga de trabalho, assim como a percepção de incapacidade do trabalhador em atender às exigências da empresa, resultam em sérios prejuízos para as organizações, como o aumento dos custos financeiros, em virtude dos gastos com assistência médica, do absenteísmo, da queda de desempenho e elevação do *turnover*.

Ora, se as organizações podem sofrer com demissões que não foram bem planejadas e que certamente por este mesmo motivo geraram um mal-estar nos funcionários remanescentes, seja em função do excesso e sobrecarga de trabalho, seja pelo medo do desemprego, é pertinente que se considere também os prejuízos que podem abatê-la, em decorrência do sentimento de injustiça daqueles que ela demitiu.

Segundo pesquisa, desenvolvida por Fonseca et al. (2010), realizada com 56 profissionais que haviam passado por processos de demissão, verificou-se, dentre outros resultados, que 50% acharam sua demissão injusta. Quanto aos sentimentos expressos pelos profissionais no momento da demissão foram: sentimento de perda, com 22,45%; falta de reconhecimento e tranquilidade, ambos com 18,42%; depois, alívio, com 16,33%; e raiva, com 12,24%.

Pode se comprovar, de acordo com o estudo supracitado, que os sentimentos negativos atingem a totalidade daqueles que são demitidos. E tais sentimentos podem conduzir estes profissionais, principalmente quando não há uma prática que venha ao encontro dos seus interesses, à possibilidade de denegrirem a imagem da empresa, bem como à disposição para realizarem reclamações trabalhistas, como asseveram Fonseca et. al. (2010).

Outro aspecto que também precisa ser considerado é quanto à demissão coletiva, pois as suas consequências atingem as organizações com muito mais intensidade.

No ambiente de trabalho, por exemplo, ocorre: perda de lideranças, queda na participação em programas de envolvimento de pessoal, perda de familiaridade entre unidades, redução do trabalho em equipe, bem como deterioração do clima organizacional, aumento de conflitos, políticas e estresse organizacional.

As relações de trabalho ficam abaladas, gerando aumento de reclamações trabalhistas e dos índices de acidentes, além de maiores chances de sabotagens, reações violentas contra dirigentes e deterioração das relações trabalhistas.

Outras conseqüências [sic] dos enxugamentos de pessoal são percebidas nas empresas, como: a perda de experiência e da memória organizacional, perda coletiva de espírito empreendedor, aumento da burocracia, perda da agilidade e qualidade na tomada de decisão, crises na comunicação e perda do controle interno.

A imagem externa da empresa também é prejudicada pelos enxugamentos, principalmente junto a clientes, parceiros comerciais e à comunidade de modo geral. Outro agravante desse processo é a queda da eficácia organizacional, que pode ser percebida pela queda de qualidade de produtos, redução dos níveis de produtividade, queda no valor das ações, perda da visão estratégica, estagnação ou queda de vendas e lucros.

Outra dificuldade que a empresa enfrenta após um processo de enxugamento é atrair novos funcionários (FONSECA et al., 2010, p. 19-20).

Diante da exposição de todos estes argumentos, é impossível negar que o desemprego seja algo nefasto, principalmente quando é mal conduzido. Para os demitidos é um acontecimento gerador de estresse, afeta o bem-estar físico e psicológico, abala a estrutura e a organização da vida. Para os remanescentes impera o medo, impõe-se um volume e carga maiores de trabalho, o que também podem conduzir a um adoecimento físico e psíquico. E para as empresas advêm os prejuízos com ações trabalhistas, sabotagens, degradação das relações interpessoais, redução dos níveis de produtividade e qualidade etc., o que pode representar, em última instância, perda da sua competitividade no mercado.

Neste sentido, pensar em uma alternativa digna e menos traumática para encaminhar os processos demissionais torna-se fundamental para as organizações que almejam garantir a vantagem e a perenidade dos seus negócios. Para tanto, as empresas precisam assumir, de fato, comportamentos socialmente responsáveis.

3 Demissão responsável

3.1 Responsabilidade social e demissão responsável

De acordo com Fischer (2002) a prática e o conceito da responsabilidade social ficaram perdidos ao longo de décadas, mas as mudanças políticas e sociais que circunscreveram a passagem do século despertaram o tema, tanto no âmbito acadêmico, como no organizacional. Pois, como asseveram Louette et al. (2003), as empresas, até a década de 90, compreendiam as ações não lucrativas apenas como algo mais ou menos secundário.

[...] na década de 90 começa a se desenvolver uma preocupação mais sistemática e estratégica das empresas com a questão da responsabilidade social. Em décadas anteriores, os enfoques acerca da função social da iniciativa privada tendiam a refletir um contexto fortemente marcado pelo antagonismo capital-trabalho e pelas ideologias legitimadoras dos interesses de cada um desses polos [sic]. A partir dos anos 90 o tema da responsabilidade social empresarial ressurgiu de forma renovada, amparado em ideários que vislumbram a empresa capitalista não mais como agente de um desenvolvimento necessariamente predador e excludente, mas como instituição capaz de articular mercado e cidadania, desenvolvimento econômico e justiça social (LOUETTE et al., 2003, p. 13).

Segundo Maximiano (2006) a ideia de responsabilidade social ganhou ânimo quando ecossistemas foram deteriorados, em virtude da poluição, provocando o debate sobre

os malefícios e benefícios da sociedade industrial. A consciência ecológica foi aguçada, motivando o aparecimento de grupos com o intuito de reprimir o comportamento socialmente irresponsável de certas empresas ou ramo de atividades, como a indústria das peles de animais, os caçadores de baleias e os madeireiros. Em virtude das pressões destes movimentos, muitos países fixaram legislações enérgicas sobre essas questões, o que levou as empresas a tomarem decisões mais éticas.

No entanto, Fischer (2002), refletindo sobre a atualidade, defende o princípio de que o exercício da responsabilidade social deve se inserir em um conceito mais abrangente e amplo - o conceito de cidadania. Mais abrangente porque deve incorporar os direitos que garantem a vida em sociedade - o direito à segurança, à liberdade, à expressão, à vida -, visto que é com tais direitos que a civilidade entre os seres humanos se estrutura. Mais amplo porque deve reunir tanto as responsabilidades econômico-financeiras, como também as de ordem social, política e cultural que constituem o corpo das sociedades e das organizações.

Ao propor o conceito de cidadania organizacional, Fischer (2002) defende a ideia de que a cultura organizacional não deve admitir medidas e pesos distintos no âmbito das relações externas e internas da empresa.

Em relação às tomadas de decisões éticas, ponto fulcral para as empresas que almejam responsabilizar-se socialmente, Louette et al. (2003, p. 13) afirmam que o “[...] novo conceito de responsabilidade social empresarial supõe o entendimento das novas exigências de racionalidade e equilíbrio sistêmico do processo de globalização da economia”.

Trata-se de um processo muito complexo [...]. [...] a ideia [sic] de que a integração do país em um mercado que se globaliza passa a exigir das empresas uma nova conduta que possa não apenas atenuar os efeitos negativos da globalização, mas que também atenda às demandas crescentes do mercado e da sociedade por uma atividade empresarial sustentável dos pontos de vista ambiental, econômico e social. Atualmente, as empresas estão sendo levadas a enfrentar estes desafios não apenas por questão de ‘bom-mocismo’, mas por exigências inelutáveis de competitividade¹⁶ (LOUETTE et al., 2003, p. 13).

Neste comenos, observa-se que ideia de responsabilidade social vem ganhando muita força nos últimos anos no Brasil, principalmente pela necessidade das empresas de se tornarem, ou de se manterem, competitivas no mercado. Esta expansão foi tamanha que, na atualidade, toda iniciativa empresarial seja tomada como ação social, por isso, é patente a sua diferenciação. De acordo com Fischer (2002, p. 221) a complexidade do tema responsabilidade social aumentou quando alcançou destaque na mídia especializada, que divulgou com eficácia experiências e casos que, portanto, tornaram-se notórios. De acordo com a autora essa exposição excessiva faz com que se misturem alhos com bugalhos, “fazendo com que qualquer tipo de iniciativa seja classificada como atuação social, mesmo aquelas que não passam de instrumentos de marketing institucional ou de política de benefícios da empresa”.

E para que não haja confusões para identificar o que seria de fato um comportamento socialmente responsável, Santos (2005) afirma que existem indicadores de responsabilidade social que têm a função de monitorar e acompanhar as práticas de responsabilidade social das organizações – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. O funcionamento básico desta ferramenta é a auto avaliação, tendo em vista que o Instituto não fornece certificações de responsabilidade social.

São ao todo 40 indicadores, estruturados em forma de questionário, a partir de parâmetros, tais como valores, transparência e governança (autorregulação da conduta e relações transparentes com a sociedade); público interno (diálogo e participação, respeito ao

¹⁶ Grifo dos autores.

indivíduo e trabalho decente); meio ambiente (responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento do impacto ambiental); fornecedores (seleção, avaliação e parceria com fornecedores); consumidores e clientes (dimensão social do consumo); comunidade (ação social e relações com a comunidade local); governo e sociedade (transparência política e liderança social). Sua disposição tem o objetivo de auxiliar as organizações em seu planejamento, pois estes parâmetros, como são apresentados em uma escala evolutiva, podem ser utilizados como inspiração ou referência para as empresas desenvolverem suas políticas e ações (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Quanto à função certificadora, de acordo com Santos (2005), pode ser encontrada no *Social Accountability 8000* (SA8000) que atesta o nível de responsabilidade social das empresas.

A SA 8000 é uma norma que foi desenvolvida pela organização não-governamental *Social Accountability International* (SAI) e que envolve aspectos relacionados basicamente às condições dignas de trabalho. Os requisitos da norma abordam questões delicadas como trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direitos coletivos, discriminação (sexual, raça, política, nacionalidade etc.), práticas disciplinares e carga horária de trabalho. A SA 8000 concentra-se no respeito aos direitos humanos e trabalhistas, pois foi desenvolvida com base nos princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Organização Mundial do Trabalho¹⁷ (SANTOS, 2005, p. 12).

Como se pode perceber estas ferramentas, além de auxiliarem na identificação de comportamentos empresariais realmente responsáveis, estão alinhadas às demandas sociais e ao conceito genuíno de responsabilidade social empresarial e, por este motivo, podem colaborar no compósito de responsabilidade social do planejamento estratégico das organizações. Ademais, no que concerne aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, há um indicador que muito interessa ao estudo em tela – Comportamento nas demissões.

Consoante com todos os argumentos que foram tratados até então na presente pesquisa, este indicador ressalta a deferência e a dignidade para conduzir os processos demissionais. Mais do que uma “inspiração” às empresas, se trata de uma orientação a respeito de critérios e procedimentos responsáveis frente a uma demissão inevitável.

De acordo com o Instituto Ethos [2000?] o recurso de demitir deve ser utilizado apenas quando não houver outro modo de dirimir a questão. E se for inevitável, a empresa deve estabelecer critérios com responsabilidade e estendê-los a uma etapa pós-demissional, por meio de ações colaborativas no processo de recolocação do profissional demitido.

As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a [sic] seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos¹⁸ (INSTITUTO ETHOS, [2000?]).

As perguntas que compõem este indicador e que podem servir de referência para as empresas desenvolverem suas políticas e ações, de acordo com o Instituto Ethos (2007, p. 37), são:

¹⁷ Cf. Disponível em: <www.sa-intl.org/Accreditation/SummaryStatistics.htm>.

¹⁸ Grifo nosso.

Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de contenção (como verificar com outras empresas a possibilidade de transferência temporária do excedente de empregados, reduzir a carga horária etc.) e redução de despesas, para evitar demissão em massa.

Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permitem acesso às informações que balizaram o processo como forma de propiciar o crescimento profissional da(s) pessoa(s) demitida(s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes etc.) para orientar prioridades.

Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de demissão voluntária, oferecendo a manutenção de benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa etc.

Além disso, financia a capacitação (mentoring, coaching etc.) dos empregados demitidos sem justa causa¹⁹.

Estas questões são apresentadas em termos de estágios (de 1 a 4) para que a empresa possa identificar em que fase se encontra e quais ações deve tomar para atingir um nível mais avançado. Além dessas questões, a empresa é inquirida adicionalmente a respeito de outras informações, tais como:

teve reclamações trabalhistas relacionadas a demissão nos últimos três anos.

acompanha e avalia periodicamente a rotatividade de empregados e tem política para minimizar e melhorar esse indicador.

busca estabelecer diálogo estruturado com instâncias do governo local, especialistas, ONGs e sindicatos para conhecer, entender, prever e reduzir o impacto de um possível fechamento de unidades de negócios ou plantas, ou da eventual necessidade de corte de pessoal.

busca parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e de estímulo ao empreendedorismo.

diante da necessidade de redução de pessoal, prevê uma comunicação dirigida aos empregados remanescentes sobre as razões que balizaram a decisão tomada.

Total de empregados no final do período

Total do passivo trabalhista no final do período

Total de processos trabalhistas em aberto no final do período

Total de demissões no período

Total de admissões no período

Percentual de demitidos acima de 45 anos de idade em relação ao número total de demitidos (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 37).

Neste mesmo material de auto avaliação são realizadas outras questões, em outros indicadores, que também abordam o tema demissão – Valorização da Diversidade; Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero.

Por esta perspectiva pode se afirmar que a orientação do Instituto Ethos é a de que a empresa realize demissões responsáveis.

¹⁹ Grifo nosso.

Segundo Carvalho (2004, p. 74) o termo demissão responsável ainda não tem um conceito definido, está em vias de formação, em virtude de não ter sido, até então, incorporado ao contexto acadêmico. E no sentido de colaborar para o desenvolvimento conceitual do termo, este autor, indica que demissão responsável pode ser entendida como:

[...] uma nova proposta de condução dos ex-funcionários demitidos em consequência [sic] de programas de downsizing, bem como de quaisquer outras formas que se caracterizem pela exclusão de postos de trabalhos, de qualquer dimensão populacional que seja, de modo que a organização possa intervir, de maneira estratégica e ética, no sentido de amparar os egressos de seus quadros de pessoal.

Conforme este autor as práticas de demissão que se fundamentam na preocupação com os efeitos nos seus diversos *stakeholders*, inclusive nos funcionários remanescentes e nos egressos, constituem-se em ações socialmente responsáveis. É uma evolução estratégica e visionária das organizações fazer algo por aqueles que serviram e investiram seus esforços para que a empresa atingisse seus objetivos.

Por outro lado, não se pode negar que a empresa também ganhe, quando estabelece em suas políticas a adoção deste tipo de comportamento.

As atitudes em prol da sociedade, [...], ampliam a imagem positiva da empresa junto à sociedade. Com a sua participação social, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de demissões, tornando-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade, segundo Melo Neto; Fróes (1999). Para determinar o padrão ético de uma empresa (SROUR, 2003), examinam-se também as estatísticas sobre acidentes de trabalho, greves e reclamações judiciais ligadas a rupturas de contrato, assim como o nível de transparência em relação aos acionistas e a qualidade de suas relações com a sociedade civil. Trata-se, pois, de realizar lucro com ética, o que lhe garante a tão almejada sustentabilidade nos negócios (CARVALHO, 2004, p. 74).

Diante do exposto, a demissão responsável pode ser entendida como uma ação social que incide quando não há outro expediente que possa substabelecer a dispensa. É um comportamento empresarial responsável e comprometido com o social, orientado por atitudes éticas, cujos valores enaltecem a diversidade, a equidade, a justiça, a impessoalidade nas tomadas de decisão, o espírito de empregabilidade e o respeito à legislação em vigor. Denota consideração por seus parceiros e colaboradores, bem como assume a responsabilidade das consequências dos seus atos demissionais, quando se preocupa e lança mão de ferramentas que possam colaborar para a recolocação de seus funcionários demitidos.

E considerando as ferramentas que possam colaborar neste processo, o *outplacement* merece destaque.

3.2 Outplacement e seus benefícios

Segundo Maia e Nyrardi (2005) o *outplacement* é uma ferramenta útil às organizações que, por algum motivo, têm a necessidade de demitir seus colaboradores. Associada muitas vezes a uma simples recolocação do trabalhador dispensado, constitui-se em técnica que intervém em duas grandes áreas contíguas - a planificação do processo demissão e a recolocação do profissional no mercado de trabalho.

Baseia-se, conforme Carvalho (2004), no modelo do plano social da França, em que as empresas, ao estarem diante da necessidade de promover processos demissionais, sejam por motivos reestruturais ou econômicos, são entendidas obrigatoriamente como corresponsáveis pela condução dos trabalhadores na busca de recolocação, não apenas no sentido estrito de *outplacement*, mas também de uma maneira integrada e ampla, despertando

e desenvolvendo no trabalhador a percepção de uma série de possibilidades, acordadas com seu interesse, capacidade e vocação, tais como formar cooperativas de trabalho, tornar-se um prestador de serviços, abrir um negócio próprio etc., assim como realização de plano profissional e pessoal, alternativas de encerramento estratégico de carreira, entre outros.

Portanto, como afirmam Estork et al. (2004), o objetivo do *outplacement* é o de conduzir com respeito e dignidade os processos demissionais, almejando beneficiar todos os envolvidos; sendo assim, constitui-se em um sistema de ganha-ganha.

Fundado, de acordo com Tomasko (1992) e Carrel et al (1992), com o objetivo de proporcionar assistência personalizada e ajuda na colocação de altos executivos cujas empresas desejavam dispensá-los dignamente, esse serviço foi, então, combinado com generosos acordos de demissão ajudando a acalmar turbulências. O *outplacement* surgiu nos Estados Unidos na década de 1960 (MACEDO, 1994, p. 17) e conseguiu ampliar sua divulgação no meio empresarial a partir de 1975. Contudo, no Brasil, sua aplicação é bem mais recente, tendo se iniciado em 1989 (COSTA NETO, 2008, p. 55-56).

Considerando o cenário brasileiro a partir da década de 90, Estork et al. (2004) afixam que a recolocação profissional se tornou uma atividade largamente procurada, e o *outplacement* passou a ser também oferecido em muitos outros mercados, em virtude da globalização e das mudanças organizacionais - tecnologias que substituem a mão-de-obra humana, reestruturações, fusões -, que resultaram em demissões em grande escala. Ainda de acordo com estes autores, as empresas, por exemplo, na Europa, que demitem os funcionários por razões econômicas, reestruturações ou fusões são obrigadas por lei a oferecer apoio a esses funcionários demitidos.

Nos Estados Unidos há uma cultura, mas não chega a ser lei, até porque o país não enfrenta um desemprego estrutural (taxa de desemprego superior a 4,5%). Os Estados Unidos só passaram a ter índices de desemprego em torno de 5,6% a partir dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001. Já na Europa, o treinamento é obrigatório, mas varia de país para país. Geralmente os empregados recebem apoio psicológico para terem apoio emocional e tomar as melhores decisões sobre o próprio futuro. Eles recebem também cursos de Benefícios do *outplacement* aperfeiçoamento e treinamento para outra profissão que tenha maior disponibilidade de vagas no mercado de trabalho. E se a pessoa que acabou de perder o emprego tem um dinheiro guardado e quer montar o próprio negócio, recebe todo o apoio para ter mais chance de dar certo, o que significa ter lucro, criar o próprio emprego e também dar oportunidade para outros (ESTORK et al. 2004, p. 2-3).

Quanto aos tipos de *outplacement*, Temer e Blumen (2000, p. 194 apud COSTA NETO, 2008, p. 57) asseveram que existem quatro tipos:

1. *Outplacement* para executivos – geralmente patrocinado pela empresa que rescinde o contrato de trabalho com o profissional, independentemente do seu desempenho;
2. *Outplacement* espontâneo – oferecido aos executivos que procuram assessoria quando em processo de recolocação;
3. *Outplacement* para grupos – recurso utilizado para redução de pessoal em virtude de reorganização, crises econômicas setoriais, programas de controle de custos etc, também aplicado em casos de demissão de não executivos, e;
4. *Outplacement* para executivos em fase de aposentadoria.

E no que concerne ao *outplacement* voltado para os processos demissionais, Maia e Nyrardi (2005) afirmam que o processo de *outplacement* começa bem antes mesmo de

o trabalhador ser informado da demissão da empresa. É realizado um planejamento de todo o processo demissional pelo departamento de Recursos Humanos e, por vezes, em conjunto com uma consultoria especializada. De modo discreto, sem que qualquer informação vaze, a primeira tarefa é definir quem sai e quem fica na empresa. Quando a empresa anunciar o desligamento, deve informar os motivos com clareza, sem ocultar informações. Este processo pode ser coletivo ou individual. No coletivo, uma equipe é formada e deverá funcionar como um “escritório de *Outplacement*” específico para a região e para empresa, onde deverá ser realizada uma tríplice missão: - pesquisar ativamente todas as oportunidades de trabalho e renda; - criar uma dinâmica coletiva; - acompanhar individualmente cada profissional. Já no individual, a consultoria estipula um programa de trabalho individual com o intuito de viabilizar que o profissional encontre novas oportunidades de trabalho e de renda.

Neste sentido, Garcia (1988) e Gutemberg (1994), citados por Maia e Nyrardi (2005), consideram que a assistência fornecida aos profissionais demitidos e à empresa pelas Consultorias de *Outplacement* deve priorizar as seguintes atividades:

- Planejamento do processo de demissão

A empresa empregadora e a consultoria contratada fazem um trabalho antecipado para definir como será o processo de demissão.

- Planejamento do dia da demissão

É preciso saber quem vai anunciar a demissão, como ela será feita (se em grupo ou individualmente, no caso de demissão em massa), quanto tempo levará o processo, se o dia não coincide com uma data importante para o demitido, como, por exemplo, aniversário do seu filho.

- Comunicação dos benefícios

O funcionário é comunicado dos benefícios que vai receber da empresa, como por exemplo, a prorrogação do seguro saúde, uma porcentagem sobre a remuneração anual e o direito de utilizar o carro da empresa por mais um período, entre outros.

- A recolocação

A empresa de consultoria trabalha para recolocar o demitido no mercado de trabalho, auxiliando-o a refazer seu currículo, aplicando avaliações para identificar seu desempenho, promovendo workshops e palestras sobre gestão e mercado, cursos de imersão em inglês e espanhol ou oferecendo apoio psicológico, entre outros serviços.

E no que se refere ao transcurso do processo de *outplacement*, segundo Terra (2008), o trabalhador é orientado por profissionais que sabem lidar com a angústia do desemprego. Ele recebe indicações de comportamentos produtores para a situação, os quais têm impactos positivos sobre o ânimo e a percepção do profissional, reduzindo significativamente seu mal-estar psicológico. De maneira contígua, fixa-se uma estratégia de transição racional e sensata. E para não cometer erros típicos de momentos difíceis, o profissional é assessorado. E, em função de suas condições, são fornecidas informações importantes para a busca do melhor caminho para a sua carreira. Por conseguinte, as duas tarefas fundamentais do *outplacement* são: ajuda estratégica e ajuda emocional. Isto faz com que a transição profissional se torne muito mais fácil.

Em relação aos trabalhadores que estão empregados, ainda de acordo com Terra (2008), podem igualmente cometer erros, em função de seu descontrole emocional. “Cansados” das funções, dos chefes e das empresas, muitos tomam decisões precipitadas e insensatas. Mas, com o amparo do *outplacement* esta situação pode ser evitada.

Em essência, o que se procura efetivamente é ajudar a pessoa a desenvolver-se, a melhorar. Seja por apóia-la [sic] na eliminação de sentimentos inadequados, como a baixa auto-estima, a insegurança, o pessimismo, seja por estimulá-la a desenvolver sentimentos mais adequados para as situações de prova, como a que está vivendo. Tais incluem a tranquilidade [sic], a auto-confiança [sic], a crença em si mesmo. Comportamentos contraproducentes – como o isolamento e a auto-vitimização [sic], a reclamação crônica, são isolados e levados à consciência do participante, ao mesmo tempo em que se mostram os comportamentos mais eficazes: cuidado com a aparência, postura simpática, disciplina para trabalhar a transição como um real trabalho a ser feito, por exemplo (TERRA, 2008, p. 73).

Como se pode observar, o *outplacement* é um programa amplo e personalizado, investido de responsabilidade social, que visa minimizar os impactos negativos causados pelos processos demissionais, tanto para a empresa, quanto para os funcionários remanescentes, proporcionando, ao mesmo tempo, condições mais eficientes e eficazes para os profissionais dispensados na transição de sua carreira profissional.

Segundo Terra (2008) estes serviços quando destinados a funcionários desligados e custeados pelas empresas têm, evidentemente, grande importância na visão do profissional. Ele sente-se tão compensado, incluído e assistido (embora esteja em processo de desligamento), que deixa a empresa de forma menos traumática. Consequentemente, de acordo com Estork et al. (2004), as pessoas sentem-se mais preparadas e seguras, tendo mais oportunidades de recolocação no mercado de trabalho.

De acordo com Carvalho (2004, p. 80-81), dentre os principais benefícios para o profissional demitido são:

- recupera os impulsos de confiança, dinamismo e iniciativa, naturalmente abalados com a perda do emprego; atenua os efeitos negativos psicossociais da ruptura profissional;
- identifica suas competências, preferências e suas motivações, o que ainda pode resgatar neste profissional o verdadeiro sentido vocacional,
- atualizando-o quanto às exigências do mercado de trabalho;
- minimiza o tempo de ociosidade do profissional e consequente [sic] desamparo familiar;
- maximiza seu potencial para um mercado específico;
- suporte administrativo (computador, fax, telefone etc.) necessário para a reorganização profissional;
- orientação sobre finanças pessoais;
- consultoria especializada para aconselhamento e reposicionamento no mercado de trabalho, na elaboração de 'currículum', carta de apresentação e referências pessoais; reciclagem sobre processos seletivos, negociação de pacote de remuneração, avaliação de oportunidades de trabalho etc.

Em relação ao funcionário remanescente, quando ele percebe que a empresa encaminha os processos demissionais com respeito e responsabilidade, torna-se menos ansioso e menos atemorizado. Acredita que a organização utilizará do mesmo expediente, no caso de vir a ser demitido. Além do mais, de acordo com Caldas (1998 apud CARVALHO, 2004), quando os estes empregados percebem que as demissões foram justas e legítimas, apresentam um maior comprometimento e lealdade à companhia.

A propósito dos benefícios que incidem nas empresas, de acordo com Garcia (1998, p. 11 apud COSTA NETO, 2008, p. 58), podem-se listar:

1. Benefício à imagem externa da empresa; ou seja, a forma como a empresa é vista pela comunidade é a de que as pessoas foram bem tratadas durante o desligamento;
2. Benefício à imagem interna da empresa; a visão dos empregados que ficam, é melhorada, supostamente beneficiando o clima organizacional;
3. Redução dos ‘riscos legais’; o indivíduo que estiver em processo de realocação dificilmente estará consultando um advogado trabalhista para contar-lhe como foi ‘injustamente’ tratado no seu desligamento;
4. Prevenção de vazamento de informações ‘sigilosas’ da empresa;
5. Atração de bons profissionais; pela prática de uma política moderna de recursos humanos²⁰.

Conforme Carvalho (2004, p. 81) até mesmo a sociedade, como um todo, tem vantagens quando a demissão é conduzida de maneira assistida:

- participação pró-ativa no quadro socioeconômico [sic] ao viabilizar renda ao profissional, partindo-se do entendimento de que indivíduo produtivo é público consumidor;
- redução de custos ao Estado com seguro-desemprego, bem como custos previdenciários;
- possibilidade de qualidade de vida no quadro social, ao facilitar o acesso do trabalho ao profissional;
- forma de ação social pela distribuição de renda;
- incentiva a abertura de outras perspectivas de trabalho;
- proporciona redução de violência gerada pelo desemprego.

Diante de todas estas vantagens, o *outplacement*, de fato, se constitui em uma importante ferramenta de solução profissional.

5 Considerações finais

A globalização, a introdução de novas tecnologias e o fim do crescimento sustentado provocaram profundas mudanças no mercado de trabalho, que elevaram vertiginosamente os índices da informalidade e do desemprego.

De acordo com o DIEESE (2011), hoje, no Brasil, somam-se cerca de 2,5 milhões de desempregados.

E o desemprego é algo nefasto que, segundo estudos nacionais e internacionais, leva o trabalhador a experimentar níveis elevados de estresse, ansiedade, angústia, baixa autoestima, baixa confiança em si, isolamento social, depressão, mudanças cognitivas, debilidade física, entre outros. E, se esta condição se prolongar, os prejuízos psicológicos podem ser muito mais intensos.

Esta situação não pode ser subestimada pelas organizações, tendo em vista que passaram a ter que prestar conta dos seus negócios a um mercado consumidor cada vez mais amplo e exigente.

Neste sentido, para manterem-se competitivas e perenes tiveram que lançar mão de estratégias que garantissem uma imagem mais positiva, pelo cunho de comportamentos socialmente responsáveis.

E, dentre os vários fatores que atestam suas atuações sociais, destaca-se a demissão responsável.

²⁰ Grifo nosso.

A demissão responsável é um importante indicador de responsabilidade social, marcado por atitudes éticas, que orientam de forma exemplar os processos demissionais. Seus valores expressam o respeito às minorias, à justiça, ao trabalho decente. Denota consideração por seus parceiros e colaboradores, bem como assume a responsabilidade das consequências dos seus atos, quando se preocupa em oferecer subsídios para recolocar no mercado de trabalho seus funcionários demitidos. E o *outplacement*, por conseguinte, passa a ser a ferramenta que materializa todo este compósito ético e social, ao proporcionar condições eficientes e eficazes ao trabalhador na sua transição de carreira.

Os seus benefícios atendem a todos que, direta ou indiretamente, sofrem o impacto da demissão. Para o funcionário demitido, elimina sentimentos adversos, como a insegurança, pessimismo, baixa autoestima; oferece dinamismo, motivação, maximiza o seu potencial para o mercado. Para os funcionários remanescentes, reduz a ansiedade e o temor do desemprego. Para as empresas, garante a redução de processos trabalhista, beneficia sua imagem interna e externa. E para a sociedade, como um todo, reduz os custos do Estado, melhora a possibilidade de qualidade de vida no âmbito social.

É notório, portanto, que os processos de *outplacement* sejam imprescindíveis para organizações que pretendam se orientar por princípios socialmente responsáveis. As suas vantagens atingem todos os envolvidos nos negócios empresariais, sejam os ex-funcionários, os remanescentes, a própria empresa, a sociedade de modo geral. Este cenário manifesta o real conceito de empresa cidadã, porque desvela a preocupação de não se contentar em atender apenas o mínimo que a legislação impõe, se comprometendo e se alçando para além dos seus direitos e deveres, somando conquistas cotidianas, na forma de ampliação de direitos daqueles que dependem do trabalho para garantir sua dignidade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

ARGOLO, J. C. T.; ARAÚJO, M. A. D. O Impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, n. 4, p. 161-182, out./dez. 2004.

BRASIL. **Uma estratégia de desenvolvimento social**. Brasília: Presidência da República / Secretaria de Comunicação Social / Subsecretaria de Imprensa e Divulgação, 1996.

_____. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

CARVALHO, A. L. **A responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional**: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2004.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 14-20, jan./abr. 2005.

COSTA NETO, A. R. **Outplacement (recolocação) como instrumento de gestão de recursos humanos**: estudo de caso das empresas de telefonia, no Rio de Janeiro, em 2007. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)–Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

COUTRIM, R. M. E. Idosos trabalhadores: perdas e ganhos nas relações intergeracionais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 367-390, maio/ago. 2006.

CRUZ, M. G. P. **O impacto do desemprego nos níveis da depressão, autoestima e desânimo-aprendido**: estudo comparativo numa amostra de empregados e desempregados. 2009. 138 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2009.

DELACROIX, E. **Diário**: (Extractos). Lisboa: Estampa, 1979.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Síntese Metropolitana**. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED. São Paulo: DIEESE/SEADE, ago. 2017.

ESTORK, L. A.; ANTONIO, F. P.; VISCAINO, C. C. L. Outplacement: um direito do trabalhador brasileiro. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. v. 2, n. 4, out. 2004. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis04/pages/artigos/cc-edic04-anoII-art04.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.); LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, E. A. et al. **Demissão com responsabilidade social**. 2010. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo Internacional) - Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2010.

HESPANHA, P.; MATOS, A. R. Compulsão ao trabalho ou emancipação pelo trabalho? Para um debate sobre as políticas activas de emprego. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 88-109, jul./dez. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas nacionais trimestrais**: Indicadores de volume e valores correntes 2017. Indicadores IBGE. Brasília: IBGE, jan./mar. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Temas e indicadores**: (Público Interno – Trabalho Decente). [2000?]. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/publico_interno3.asp>. Acesso em: 24 ago. 2011.

_____. **Instituto ethos de responsabilidade social empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

- LARANGEIRA, S. M. G. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 14-19, jul./dez. 2000.
- LEÓN, L. M.; IGUTI, A. M. Saúde em tempos de desemprego. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Orgs.). **Série saúde mental e trabalho**. v. 1. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- LOUETTE, A.; RIBAS JR., F. B.; PRESCIVALLE O. Responsabilidade social empresarial. **Panorama e Perspectivas**. São Paulo: FIESP/CIESP, 2003.
- MAIA, C. G. S. R.; NYARADI, N. O. Outplacement: a arte de humanizar demissões. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2, 2005, Resende. **Artigos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), Instituição de Ensino Superior do Sul-Fluminense, 2005.
- MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.
- MENDES, C. M. et al. **Economia (introdução)**. Florianópolis: UFSC, 207.
- MOTA, M. As mudanças no mundo do trabalho e os resultados na aquisição de emprego. **Ariús**, Campina Grande, v. 13, n. 1, p. 82-90, jan./jul. 2007.
- PINHEIRO, L. R. S.; MONTEIRO, J. K. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 35-45, 2007.
- PONCE, M. Reclamações trabalhistas: a dinâmica da Justiça do Trabalho. **Catho Educação Executiva**, 9 jun. 2008. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=705&acao=exibir>. Acesso em: 18 jul. 2011.
- RAFFA, L. O. **Síndromes depressivas e aposentadoria**: a tomada do sujeito como representação mercadológica no limite da educação. 2006. 329 f. Tese (Doutorado em Educação)– Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- _____. Karoshi e Burnout: as consequências extremas do excesso de trabalho. **Ensaio**, v. 1, n. 1, p. 17-18, mar. 2004.
- REINERT, J. N. Desemprego: causas, consequências e possíveis soluções. **Revista de Ciências da Administração**, v. 3, n. 5, p. 45-48, mar. 2001.
- SANTOLIN, R. S. **O sistema de metas de inflação no Brasil e seus impactos no produto e no emprego**. 2005. 73 f. Tese (Magister Scientiae)–Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2005.
- TAVARES, C. I. G. C. **Análise do rumo profissional do trabalhador em relação à sua área de formação**. 2006. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)–Escola

Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

TERRA, H. R. **Empreendedorismo e excelência em rh: o caso da Manager**. São Paulo: Gente, 2008.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Relatório Geral da Justiça do Trabalho 2016**. Brasília: TST, 2017.

ANÁLISE DE BALANÇOS: O CASO PETROBRÁS

Adalberto Aparecido Abel²¹

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar o desempenho econômico-financeiro da empresa Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, com base nas demonstrações financeiras publicadas na internet, referentes aos últimos seis anos (de 2010 a 2015), buscando investigar se a análise desses índices poderia de alguma forma, antecipar ao investidor, os problemas enfrentados pela empresa, que resultou na queda brusca das suas ações. A metodologia adotada para este artigo será uma pesquisa exploratória com coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica. Os conceitos de índices financeiros foram baseados nos autores clássicos da administração financeira tais como Marion, Gitman, Ribeiro e Ross. O estudo é descritivo, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico e documental. Ao final conclui-se que o investidor, com algum conhecimento em análise de balanços poderia notar que o desempenho da empresa teve uma tendência de queda no período, o que poderia indicar um alerta. Por outro lado, por ser uma empresa brasileira única em seu ramo de atividade, o que não permite comparações, e ainda por ser uma empresa cuja administração compete ao Governo Federal por ser seu maior acionista individual, a decadência em alguns índices não chamou a atenção.

Palavras-Chave: Acionistas. Demonstrações financeiras. Ações.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the economic and financial performance of the company Petrobrás - Petróleo Brasileiro S / A, based on the financial statements published on the Internet, referring to the last six years (from 2010 to 2015), seeking to investigate whether the analysis of these indices could somehow anticipate the investor, the problems faced by the company, which resulted in the abrupt fall of its shares. The methodology adopted for this article will be an exploratory research with data collection through bibliographic research. The concepts of financial indices were based on the classic authors of financial management such as Marion, Gitman, Ribeiro and Ross. The study is descriptive, having as collection of data the bibliographic and documentary survey. In the end it is concluded that the investor, with some knowledge in the balance sheet analysis, could notice that the company's performance had a downward trend in the period, which could indicate an alert. On the other hand, because it is a unique Brazilian company in its field of activity, which does not allow comparisons, and still being a company whose management is the responsibility of the Federal Government as its largest individual shareholder, the decline in some indexes did not attract attention.

Keywords: Shareholders. Financial Statements. Actions.

1 Introdução

No Brasil as empresas de capital aberto estão obrigadas à convergência com as normas internacionais de contabilidade, aplicando toda a International Financial Reporting

²¹ Professor das disciplinas de Contabilidade e Finanças das Faculdades Network – Nova Odessa / SP - E-mail: adalbertoabel@nwk.edu.br.

Standards (IFRS) a partir de 31/12/2010, facultando a adoção para períodos anteriores. Seu objetivo é fornecer informações contábeis confiáveis, compreensíveis e comparáveis, independentemente do país de origem.

Esta obrigação está baseada na Lei nº 11.638/07 de 28 de dezembro de 2007, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2008, alterou e revogou certos dispositivos da Lei nº 6.404/76, conhecida com a Lei das Sociedades Anônimas.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) através do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) são responsáveis pela harmonização das normas contábeis em consonância com as normas internacionais.

Portanto, profissionais e empresas de serviços contábeis brasileiros estão alinhados (ou deveriam estar) com as regras internacionais de contabilidade, de forma a tornar confiáveis os demonstrativos financeiros das empresas a que representam para a comunidade nacional e internacional.

A Petrobrás é uma dessas empresas que, no período objeto do estudo, adotou as regras internacionais de contabilidade na elaboração e apresentação de suas demonstrações contábeis.

Neste trabalho procurou-se analisar o desempenho dos principais índices econômico-financeiros da Petrobrás para identificar a tendência de suas operações, que pode orientar o investidor quanto aos seus investimentos na empresa.

Por fim, este estudo teve o objetivo de analisar o desempenho econômico-financeiro da empresa Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, com base nas demonstrações financeiras publicadas na internet, referentes aos últimos seis anos (de 2010 a 2015), buscando investigar se a análise desses índices poderia de alguma forma, antecipar ao investidor, os problemas enfrentados pela empresa, que resultou na queda brusca das suas ações.

Os dados do Balanço Patrimonial foram agrupados de forma a destacar somente as contas efetivamente utilizadas para calcular os índices.

Na Demonstração de Resultados foram consideradas como despesas operacionais apenas os itens classificados como vendas, gerais e administrativas e resultado financeiro líquido. As demais inclusive o impairment, foram classificadas como não operacionais com o objetivo de verificar a real rentabilidade do negócio.

2 Revisão Bibliográfica

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício são as demonstrações financeiras abordadas neste trabalho e, portanto, base para o cálculo dos índices.

Dentre as demonstrações financeiras suscetíveis de análise segundo Marion (1998), serão analisadas neste trabalho o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. Essas demonstrações foram adaptadas a um padrão onde os valores necessários para o cálculo dos índices estão agrupados.

De acordo com Ribeiro (2009), dependendo do nível de detalhamento das informações que se pretende apresentar, as informações poderão ter maior ou menor profundidade.

“Conforme disposto na deliberação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) 539/2008 que trata da estrutura conceitual das demonstrações contábeis, as demonstrações contábeis são preparadas e apresentadas para usuários externos em geral.” (FREIRE, 2009, p. 14).

3 Metodologia

Após levantar os dados auditados no site da empresa, utilizou-se uma planilha de cálculo para calcular os índices e a partir daí procedeu-se a análise embasada no referencial teórico pesquisado.

A metodologia adotada é uma pesquisa exploratória com coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica. É um estudo descritivo na medida em que procura explorar as técnicas de análise de balanços e sua relação com o desempenho econômico e financeiro das empresas analisadas. Segundo Oliveira (1999) o estudo descritivo possibilita a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, permite analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

A abordagem é descritiva porque não utiliza dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, segundo o entendimento de Oliveira (1999).

Como técnica de pesquisa, utilizou-se a bibliográfica, aplicada com levantamento documental. Oliveira (1999, p. 119) afirma que “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Quanto ao objetivo utilizou-se a pesquisa aplicada que segundo Oliveira (1999) “requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas”.

Quanto ao método classifica-se como estudo de caso, que é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

Explica Trigueiro (2014), que estudo de caso é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa e objetiva colaborar na tomada de decisão sobre o problema estudado.

Após a coleta dos dados na internet, utilizaram-se os formatos padrão do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado para que os dados tivessem o mesmo formato para a apresentação. Para a realização dos cálculos dos índices foi utilizado o programa Excel.

A escolha do tema justifica-se pelo protagonismo que a Petrobrás assumiu recentemente em relação à corrupção, as investigações da lava-jato e por ser a empresa que incentivou o público leigo a adquirir ações através de recursos do FGTS. No âmbito acadêmico permite exercitar os conhecimentos adquiridos durante o curso, no sentido de torna-los cada vez mais conhecidos para o público em geral.

3.1 Índices de liquidez

A capacidade de honrar os compromissos financeiros de uma organização é demonstrada pelos índices de liquidez, que compara os bens e direitos com as obrigações.

Segundo Marion (2012, p. 73), “são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos”. E continua, “esta capacidade de pagamento pode ser avaliada num longo prazo, num curto prazo ou em prazo imediato”.

Na afirmação de Gitman (2010, p. 51), “a liquidez de uma empresa de negócios é mensurada por sua capacidade de atender as suas obrigações no curto prazo, no vencimento”.

Considerou-se neste trabalho dois índices de liquidez, a corrente e a seca, que são conceituados a seguir.

Quanto ao índice de liquidez corrente Gitman (2010, p. 51) afirma ser “um dos índices financeiros mais comumente utilizados, mensura a capacidade da empresa de atender suas obrigações no curto prazo”. Outro autor define este índice como a relação entre o ativo e o passivo circulantes e “mostra a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo” (MARION, 2012, p. 75). Já Hoji (2003) afirma que na maioria dos casos, esse índice é

considerado como o melhor indicador da capacidade de pagamento, da efetiva liquidez da empresa.

Índice de liquidez seca na definição de Gitman (2010, p. 52), “é similar ao índice de liquidez corrente, exceto que ele exclui o estoque, que é geralmente o ativo circulante menos líquido”. Para um segundo autor mede a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo, não contando com a influência dos estoques (MARION, 1998). E para Hoji (2003), indica que quando este índice for menor que a unidade, demonstra que a empresa depende dos estoques para honrar seus compromissos de curto prazo, o que já não acontece quando este índice for maior que a unidade.

Portanto, os índices de liquidez, além de medir a capacidade de pagamento, podem indicar também erros ou acertos na condução da política administrativa e financeira da empresa.

3.2 Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade objetiva demonstrar quanto de cada real de receita operacional líquida transformou-se em lucro, seja ele bruto, operacional ou líquido.

Na visão de Marion (2012, p. 12), neste tópico, “... nossa atenção estará voltada para a rentabilidade da empresa, para o seu potencial de vendas, para sua habilidade em gerar resultados, para a evolução das despesas etc.”.

Na definição de Gitman (2010, p. 58), esta análise é uma “demonstração da composição percentual do resultado”, afirmando que “nessa demonstração, cada item é expresso como uma porcentagem das vendas, salientando a relação entre as vendas e os custos específicos”.

Pode-se afirmar ainda que os índices de rentabilidade medem o retorno do capital investido no negócio que pode ser comparado com o retorno de outros ativos da economia.

Os índices de rentabilidade são definidos como margem bruta, margem operacional e margem líquida.

Sobre o índice de margem bruta Gitman (2010, p. 58) afirma que “mensura a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que sobra após a empresa ter pagado por seus produtos”. Entende-se que este índice indica qual é o volume de recursos que a empresa obtém a cada R\$ 1,00 de venda líquida, para cobrir outras despesas operacionais e não operacionais, e ainda gerar o lucro líquido. Para Hoji (2003, p. 283) os índices de rentabilidade mostram quanto está rendendo os capitais investidos na empresa.

Na definição de Gitman (2010) a margem operacional mensura a porcentagem de cada venda em unidades monetárias que resta após todos os custos e despesas, antes do abatimento de juros e imposto de renda; lucro puro ganho sobre cada unidade monetária de vendas. Entende-se que a margem operacional é o que sobra após a cobertura dos custos de produção e das despesas operacionais. Saliente-se que no presente trabalho, são consideradas despesas operacionais, aquelas explicitamente classificadas como administrativas, comerciais e financeiras líquidas. As demais despesas e/ou receitas foram consideradas como não operacionais, no intuito que isolar e analisar a capacidade de rentabilidade do negócio.

Quanto à margem líquida, Gitman (2010, p. 58) “mensura a porcentagem de cada dólar proveniente das vendas, que resta após todos os custos e despesas, incluindo juros e imposto de renda, ter sido deduzido”. Para Marion (1998) é o valor que sobra para os proprietários (e acionistas), para cada um real de venda líquida.

Porém, a margem líquida não representa a rentabilidade do negócio porque inclui o resultado não operacional, que pode contribuir para mascarar um resultado operacional negativo. A verdadeira rentabilidade do negócio é demonstrada pela margem operacional que considera apenas as receitas, despesas e custos inerentes à atividade operacional.

3.3 Índices de atividade

O grupo de índices de atividade é composto pelos prazos médios de estocagem, recebimento, pagamento e posicionamento da atividade que é o coeficiente que relaciona todos eles. Esses índices têm por finalidade orientar as decisões quanto às políticas de compra, venda e estoques, no que diz respeito aos prazos, em média, que precisam para transformarem-se em dinheiro.

Segundo Marion (1998, p. 478) “neste grupo vamos estudar quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar o seu estoque”. E continua, “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e de renovação de estoque, melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor” (MARION, 1998, p.478).

O posicionamento da atividade demonstra a relação entre o prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de duplicatas a receber (PMDR) e prazo médio de duplicatas a pagar (PMDP), ou seja, indicam em média quantos dias as mercadorias permanecem no estoque, em quantos dias as duplicatas de clientes são recebidas e em quantos dias as duplicatas de fornecedores são pagas respectivamente.

Na concepção de Marion (1998, p. 475) “o ideal seria que a empresa atingisse uma posição em que a soma do prazo médio de renovação de estoques (PMRE) com o prazo médio de recebimento das vendas (PMRV) fosse igual ou inferior ao prazo médio de pagamento de compras (PMPC)”. A relação entre esses índices é definida como posicionamento da atividade (PA).

Da afirmação de Marion (1998, p. 475) pode-se afirmar que o PA menor do que um indica uma situação favorável, o PA igual a um indica uma situação equilibrada e um PA maior do que um indica uma situação desfavorável.

No cálculo desses índices Gitman (2010) recomenda a utilização de valores médios, ou seja, o valor do item no balanço do período anterior deverá ser somando ao valor do item no balanço do exercício corrente e o valor resultante, deverá ser dividido por dois. Já na definição de Ross (2002) pode ser utilizado o valor do item no balanço do exercício corrente.

As denominações variam de acordo com a abordagem do autor, para Gitman, o prazo médio de estocagem é definido como “idade média do estoque”, mas as fórmulas de cálculos são as mesmas (GITMAN, 2010, p. 53) e este foi o conceito utilizado neste trabalho.

Segundo Marion (1998, p. 476) “indica, em média, quantos dias a empresa leva para vender o seu estoque”. Na visão de Gitman (2010, p. 53) a idade média do estoque é a média de tempo em que o estoque é mantido pela empresa.

Na definição de Gitman (2001), o prazo médio de duplicatas a receber é o período médio de cobrança é a média de tempo para cobrar as duplicatas a receber. O que confirma Marion (1998, p. 476) ao afirmar que “indica em média, quantos dias a empresa espera para receber suas vendas”.

O prazo médio de duplicatas a pagar na definição de Gitman (2010, p. 54) é o período médio de pagamento das dívidas de curto prazo, é a média de tempo necessário para saldar as duplicatas a pagar. Para Marion (1998, p. 476) “indica, em média, quantos dias a empresa tem de prazo para pagar suas compras”.

Aqui se faz necessária a observação de que o valor das compras não aparece de forma explícita nas demonstrações financeiras, mas pode ser calculado tomando como base a fórmula do custo dos produtos vendidos (CPV).

Um estoque de boa qualidade tem um giro rápido, assim como boas políticas de compras e vendas permitem reduzir a necessidade de capital de giro.

3.4 Possibilidades de falência

Por ser baseado em dados estatísticos, o fator de insolvência pode indicar qual é a tendência da empresa em relação à sua sobrevivência em um único índice.

O Professor Stephen C. Kanitz, citado por Marion (1998), desenvolveu um modelo de como prever falências, por meio de tratamento estatístico de índices financeiros de algumas empresas que realmente faliram. Explica que o modelo consiste, em primeiro lugar, encontrar o fator de insolvência da empresa em análise. Após calcular o fator, compara-se com o termômetro para verificar em que faixa ele está e qual é a interpretação:

- menor que 7 até 0 → Intervalo de solvência (reduzidas possibilidades de falência);

- menor que 0 até -3 → Penumbra (situação indefinida), e

- Menor que -3 até -7 → Insolvência (propensão à falência).

A comparação de índices referentes a períodos consecutivos leva a uma visão da tendência de sobrevivência da organização, permitindo realizar os ajustes necessários para evitar o problema.

3.5 Estruturas de capitais

Conceitua-se neste ponto cinco índices indicadores das estruturas de capitais utilizados pela empresa: participação de capitais de terceiros, composição do endividamento, imobilização do Patrimônio Líquido e imobilização de recursos não correntes.

A participação de capitais de terceiros é o quociente entre o Exigível Total (Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo ou Não Exigível) e o Patrimônio Líquido.

Esse índice relaciona os capitais de terceiros ou exigível total com os recursos totais obtidos para o financiamento do Ativo (HOJI, 2003). Para outro autor “esse quociente revela qual a proporção existente entre Capitais de Terceiros e Capitais Próprios, isto é, quanto à empresa utiliza de Capitais de Terceiros para cada \$1 de Capital Próprio”. “Quanto menor esse coeficiente, melhor” (RIBEIRO, 2009, p. 154).

A composição do endividamento e o quociente entre o Passivo Circulante e o Exigível Total. Para Ribeiro (2009, p. 157) “esse quociente revela qual a proporção existente entre as Obrigações de Curto Prazo e as Obrigações Totais, isto é, quanto à empresa terá de pagar no curto prazo para cada \$ 1 do total das obrigações”. “Quanto menor este quociente, melhor”. E continua afirmando que este índice indica quanto da dívida total vence no curto prazo.

A imobilização do Patrimônio Líquido é o quociente entre o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido. No entendimento de Ribeiro (2009, p. 157), “este quociente revela qual parcela do Patrimônio Líquido foi utilizada para financiar a compra do Ativo Permanente, isto é, quanto a empresa imobilizou no Ativo Permanente para cada \$ 1 de Patrimônio Líquido”. Na avaliação o conceito também é de quanto menor este quociente, melhor.

E finalmente a imobilização dos recursos não correntes é o quociente entre o Ativo Permanente e o total do Passivo. Este quociente revela quanto a empresa investiu no Ativo Permanente para cada \$ 1 de Passivo total (RIBEIRO, 2009).

Uma eficiente administração do capital circulante líquido (capital de giro) requer o cuidado de não aplicar capital circulante em investimentos não circulante. Investimentos em ativo permanente, por exemplo, deve ser financiado por recursos de longo prazo.

3.6 Sistema de análise DuPont

Este sistema demonstra o reflexo das decisões administrativas e financeiras levadas a efeito pela empresa, comparando a receita operacional líquida, os custos e despesas

e a estrutura disponível. A estrutura disponível, os custos e as despesas não devem apresentar um crescimento proporcionalmente maior que a receita operacional líquida.

“O sistema de análise DuPont é assim chamado devido à DuPont Corporation, que originalmente popularizou seu uso”. “Ele é usado para por administradores financeiros para dissecar as demonstrações financeiras da empresa e avaliar sua condição financeira”. (GITMAN, 2010, p. 66). Por este método pode-se medir a evolução dos itens da demonstração de resultados em relação à evolução da receita operacional líquida, e quantas vezes a receita operacional líquida girou em relação ao Ativo total.

O sistema DuPont faz um elo entre a margem líquida com seu giro do ativo total resultando na TRI (Taxa de Retorno sobre o Investimento) (GITMAN, 2010). Na visão de Blatt (2001) a TRI é definida como RSA (Retorno sobre o Ativo) calculada dividindo-se o lucro líquido pelo Ativo total que é a fórmula simplificada.

Um desempenho ruim deste índice pode levar a uma revisão das decisões administrativas e financeiras ocorridas no período analisado.

3.7 Análises vertical e horizontal

A análise horizontal segue o mesmo método de interpretação do sistema Dupont, na medida em que objetiva comparar a evolução dos componentes patrimoniais e de resultado com a evolução da receita líquida de vendas. Já a análise vertical evidencia a participação percentual de cada componente dentro dos grupos patrimonial e de resultado.

Sobre a análise horizontal, Luz (2015, p. 34) afirma que “podemos perceber a evolução de cada elemento do patrimônio ou do resultado empresarial em uma série de períodos”. Já, segundo o mesmo autor, na análise vertical constitui-se numa técnica que procura demonstrar a composição de determinado elemento do patrimônio ou do resultado da entidade analisada.

Na afirmação de Ribeiro (2009), a análise vertical e a análise horizontal devem ser utilizadas para complementar as análises por quocientes. E afirma ainda que são mais detalhadas e revelam falhas responsáveis por situações de anomalia da Entidade (RIBEIRO, 2009 p. 199). Para outro autor a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, e de cada item da Demonstração de Resultado na composição do resultado, seja lucro ou prejuízo (HOJI, 2003).

A análise horizontal evidencia a evolução dos itens do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados por períodos. Neste trabalho utilizou-se o conceito de análise horizontal para comparar a evolução da receita líquida com os demais itens que compõem a Demonstração de Resultados.

4 Resultados e Discussão

Na Tabela 1 apresenta-se a evolução da Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI) do período de 2010 a 2015.

Tabela 1: Evolução da Taxa de Retorno sobre o Investimento – Método DuPont.

Evolução da Taxa de Retorno sobre o Investimento						
Período	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MARGEM LÍQUIDA	16,94	13,56	7,45	7,55	(6,50)	(10,93)
GIRO DO ATIVO	0,41	0,41	0,42	0,40	0,43	0,36
TRI	6,94	5,53	3,13	3,06	(2,76)	(3,91)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Pelo método Du Pont de análise pode-se observar que no período de 2010 a 2013, a margem líquida demonstra uma queda acentuada, o que provoca uma queda também na TRI, uma vez que o giro mantém-se praticamente estável.

No período 2014 e 2015 a margem torna-se negativa, ou seja, a empresa apresenta prejuízo nos dois anos consecutivamente, proporcionado por ajustes exigidos pelas auditorias, diante dos resultados das investigações da operação lava-jato.

Na Tabela 2 apresenta-se a evolução dos índices de liquidez do período de 2010 a 2015.

Tabela 2: Evolução dos Índices de liquidez.

Evolução dos índices de liquidez e fator de insolvência						
Período	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LIQUIDEZ CORRENTE	1,89	1,78	1,70	1,49	1,63	1,52
LIQUIDEZ SECA	1,54	1,36	1,27	1,09	1,27	1,26
FATOR DE INSOLVÊNCIA	4,39	3,69	3,14	2,59	2,88	2,66

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quanto aos índices de liquidez, a empresa demonstra uma situação sólida, isto é, com indicadores acima de 1, o que indica capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo, sem mesmo contar com os estoques.

Note-se, porém, que os índices são decrescentes, mesmo no período de 2010 a 2013, tendo uma curiosa recuperação nos anos de 2014 e 2015.

Quanto ao Fator de Insolvência que mede a possibilidade de falência, segundo a interpretação proposta por Kanitz, indica que a empresa encontra-se no intervalo de solvência, com reduzidas possibilidades de falência.

A seguir, na Tabela 3, apresenta-se a evolução dos índices de rentabilidade do período de 2010 a 2015.

Tabela 3: Evolução dos Índices de rentabilidade.

Evolução dos Índices de Rentabilidade						
Período	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MARGEM BRUTA	35,98	31,63	25,20	23,34	23,85	30,65
MARGEM OPERACIONAL	29,50	24,47	19,46	15,72	14,42	17,09
MARGEM LÍQUIDA	16,94	13,56	7,45	7,55	(6,50)	(10,93)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As margens também demonstram a mesma tendência de queda observada nos índices anteriores, notadamente no período de 2010 a 2013. Esta tendência de queda é explicada pela evolução dos custos e das despesas operacionais que apresentaram um crescimento proporcionalmente maior que a receita operacional líquida.

A margem operacional indica que a empresa é viável, pois em todo o período estudado, mostrou-se positiva.

A margem líquida que define a remuneração dos acionistas e indica a vantagem ou não de investir no sistema produtivo em detrimento ao investimento no mercado financeiro, demonstra-se atrativa até o ano de 2013, embora indicando um processo acentuado de queda a partir de 2011. Nos anos de 2014 e 2015 torna-se negativa demonstrando períodos de prejuízos da empresa.

A Tabela 4 apresenta a evolução dos prazos médios do período de 2011 a 2015 já que, por ser necessária a utilização de valores médios, não foram calculados os índices referentes ao ano de 2010.

Tabela 4: Evolução dos Prazos médios.

Evolução dos Prazos Médios					
Período	2011	2012	2013	2014	2015
PRAZO MÉDIO DE DUPLICATAS A RECEBER	29,58	28,62	26,76	23,39	24,53
PRAZO MÉDIO DE FORNECEDORES	40,59	39,97	39,97	38,17	41,28
PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM	51,89	49,76	48,56	44,70	48,02
POSICIONAMENTO DA ATIVIDADE	2,01	1,96	1,88	1,78	1,76

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os prazos médios demonstram uma consistência durante todo o período. Não sofrem alterações significativas, além do que indicam uma melhora na relação entre os prazos médios, indicada pelo posicionamento da atividade.

Como já foi exposto, um índice de posicionamento da atividade acima da unidade indica uma situação desfavorável porque demonstra que os pagamentos dos débitos com seus fornecedores ocorrem antes o recebimento dos créditos com seus clientes, o que exige uma manutenção de recursos para suportar suas operações.

Por serem necessários valores médios entre dois anos para cálculo desses prazos, o ano de 2010 não foi calculado, porque seria necessário incluir o ano de 2009 no estudo.

Na Tabela 5 apresenta-se a evolução dos índices de estrutura de capital do período de 2010 a 2015.

Tabela 5: Índices de estrutura de capital.

Evolução dos Índices de Estrutura de Capital						
Índices de estrutura de capital	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participação de capital de terceiros	66,82	80,35	102,26	115,54	155,33	248,98
Composição do endividamento	27,03	25,55	20,58	20,45	17,13	17,37
Imobilização do patrimônio líquido	120,46	131,48	154,91	167,64	195,75	254,21
Imobilização de recursos não correntes	80,98	82,27	85,48	87,35	85,58	83,15

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quanto à composição do endividamento, verifica-se uma crescente participação dos capitais de terceiros em detrimento ao capital próprio, o que eleva o risco operacional.

Em resumo os índices de estrutura de capital foram afetados pela redução do Patrimônio Líquido por influência dos prejuízos realizados em 2014 e 2015, e também o aumento do endividamento de longo prazo que cresceu no período em 251,25%.

A análise horizontal da Demonstração de Resultados através dos índices de 2013 e 2015 indica em sua evolução que não existia uma coerência entre a receita operacional líquida, os custos e as despesas operacionais, o que provocou uma redução importante nos resultados bruto, operacional e líquido, como demonstra a tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Análise horizontal da Demonstração de Resultados.

Análise horizontal da Demonstração de Resultados						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		15,26	32,82	43,92	59,20	51,83
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		23,10	55,20	72,34	89,37	64,48
LUCRO BRUTO		1,33	(6,98)	(6,64)	5,53	29,32

DESPESAS OPERACIONAIS	27,19	17,58	69,12	131,59	217,36
LUCRO OPERACIONAL	(4,36)	(12,38)	(23,30)	(22,19)	(12,02)
LUCRO LÍQUIDO	(7,72)	(41,59)	(35,88)	(161,10)	(198,02)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A composição do endividamento demonstra uma queda, indicando uma redução da dívida de curto prazo e aumento na dívida de longo prazo.

A análise horizontal da demonstração de resultados parte do princípio de que a evolução da receita operacional líquida é o limitador para a evolução dos custos dos produtos vendidos e das despesas operacionais, a fim de manter inalterada a margem bruta e a margem operacional.

No caso da Petrobrás, enquanto a receita operacional líquida apresentou um crescimento acumulado no período 2010/2016 de 51,83%, os custos dos produtos vendidos cresceram 64,48% e as despesas operacionais 217,36% o que resultou numa queda de 12,02% do lucro líquido.

5 Considerações Finais

Este estudo teve o objetivo de analisar o desempenho econômico-financeiro da empresa Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, com base nas demonstrações financeiras publicadas na internet, referentes aos últimos seis anos (de 2010 a 2015), buscando investigar se a análise desses índices poderia de alguma forma, antecipar ao investidor, os problemas enfrentados pela empresa, que resultou na queda brusca das suas ações.

Pode-se concluir que os índices selecionados mostraram-se suficientes para indicar que a empresa já apresentava no período 2010/2013 uma deterioração dos seus índices econômico-financeiros.

Esta constatação já seria suficiente para deixar o investidor atento quanto à tendência dos resultados da empresa.

Para o sucesso da análise faz-se necessária duas condições básicas:

- que o investidor tenha conhecimentos básicos sobre análise de balanços, e
- que as demonstrações contábeis sejam elaboradas de acordo com as normas internacionais de contabilidade, aplicando toda a IFRS obrigatória a partir de 31/12/2010,
- que é condição obrigatória para as empresas de capital aberto.

A aplicação das normas internacionais de contabilidade reduz em muito a margem de manobras contábeis que as empresas eventualmente podem pretender utilizar.

Não é o objetivo deste trabalho, analisar a evolução da cotação das ações através do índice Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), mas, a título de confirmação e tomando como exemplo a cotação das ações PN (Preferencial Nominal), seu valor passou de R\$ 27,29 no final de 2010 para R\$ 17,08 no final de 2013 e finalmente para R\$ 6,70 no final de 2015.

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto. Pretende apenas iniciar uma discussão sobre a importância do conhecimento das ferramentas de análise de balanço, não só para o grande investidor, mas também para o pequeno investidor e porque não dizer, para o público em geral, com o objetivo de evitar os problemas ocorridos com os investidores da Petrobrás.

Mesmo o investidor norte americano que investiu na Petrobrás através da Bolsa de Valores de seu país não teria do que reclamar e tão pouco entrar na Justiça contra a empresa por conta das perdas alegadas, uma vez que as demonstrações contábeis obedecem às normas internacionais de contabilidade a partir de 2010 e os autores tradicionais da teoria da administração financeira são norte-americanos.

Atualmente a ações ajuizadas no mercado internacional encontram-se suspensas aguardando o julgamento do recurso impetrado pela Petrobrás.

REFERÊNCIAS

BLATT, A. **Análise de balanços**: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, E. E. da. **Análise e demonstração financeira**. São Paulo: Pearson, 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços**: fácil. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIGUEIRO, R. M. et al. **Metodologia científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S/A, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MÉTRICA DE OEE: OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS: EFICIÊNCIA GLOBAL DE EQUIPAMENTO, COMO FERRAMENTA COMPETITIVA NO CHÃO DE FÁBRICA

José Carlos Meca Vital²²

RESUMO

A ferramenta *Overall Equipment Effectiveness*, passou a ser reconhecida como método para a medição de desempenho de uma empresa industrial no final dos anos 80 e início dos anos 90. Período que surgiu a introdução da Manutenção Produtiva Total nos Estados Unidos da América e a Fundação da Sociedade dos Profissionais de Manutenção e Confiabilidade. Com o passar do tempo, um número considerável de profissionais apresentou o *Overall Equipment Effectiveness* em seminários e artigos relacionados ao Manutenção Produtiva Total, desta forma o *Overall Equipment Effectiveness* passou a ser visto como uma ferramenta autônoma para medir o desempenho de um equipamento de forma inter-relacionamento dos indicadores de disponibilidade, eficiência e qualidade. O estudo tem como objetivo em despertar o interesse das pequenas e medias empresa, em utilizar a ferramenta na sua gestão e propor uma metodologia para a sua implantação. Os administradores não conseguem estar presente o tempo todo no processo operacional e quando eles tomam conhecimento de uma determinada situação não há mais tempo hábil para corrigir ou quando conseguem mudar o rumo da situação têm que parar outras atividades. O que motivou a realizar este trabalho, é a falta de conhecimento da ferramenta por parte de gestores de empresas pequenas e medias. Este indicador pode ser acompanhado de diversas formas, o importante é analisar a sua tendência e corrigir os equipamentos e itens que estão influenciando os resultados. Nesta pesquisa será analisado um exemplo, para ilustrar o que ocorre nas empresas; e como o *Overall Equipment Effectiveness* pode contribuir no resultado produtivo e financeiro.

Palavras-Chave: Eficiência. Lean. Overall Equipment Effectiveness. Produtividade. Qualidade.

ABSTRACT

The Overall Equipment Effectiveness tool, has become recognized as a method for performance measurement of an industrial company in the late 80s and early 90s period that came the introduction of the Total Productive Maintenance the United States of America and the Foundation of the Society of Maintenance and Reliability Professionals. Over time, a considerable number of professionals presented Overall Equipment Effectiveness in seminars and articles related to PMS, so the Overall Equipment Effectiveness was seen as a stand-alone tool to measure the performance of an interrelationship form of equipment of availability indicators, efficiency and quality. The study aims to arouse the interest of the small and medium company, to use the tool in their management and propose a methodology for its implementation. Administrators cannot be present all the time in the operating process and when they become aware of a situation no more timely manner to correct or when they can change the course of the situation have to stop other activities. What motivated you to do this work, it is the lack of tool of knowledge on the part of managers of small and medium

²² Prof. Pós-Graduação Lato Sensu Administração e Negócios, com Área de Concentração em Planejamento e Gestão de Negócios, Professor do curso Administração de Empresas, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (E-mail: prof.vital61@gmail.com).

enterprises. This indicator can be tracked in various ways, it is important to analyze the tendency and correct equipment and items that are influencing the results. In this research a sample will be analyzed to illustrate what happens in companies; and how the Overall Equipment Effectiveness can help in the production and financial results.

Keywords: Efficiency. Lean. Overall Equipment Effectiveness. Productivity. Quality.

1 Introdução

Segundo Wlaker (2015), a globalização tem um efeito drástico no ambiente corporativo nos dias de hoje, aumentando o potencial de instabilidade e de uma competição mais acirrada e as organizações necessitam ser mais competitivas. Essas mudanças no mundo dos negócios, também afetam os colaboradores e aumenta a importância da comunicação para o sucesso dos indivíduos e das organizações em que eles trabalham.

O ponto central desta pesquisa é demonstrar que ao utilizar o indicador *Overall Equipment Effectiveness* (OEE), os gestores não precisam estar presentes em todos os pontos da empresa e assim administrar através de metas previamente definidas aos equipamentos e itens produzidos.

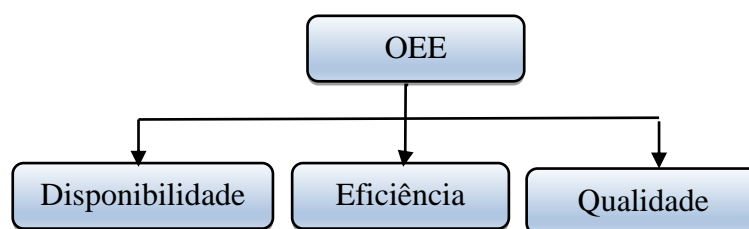


Figura 1: Composição do OEE.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O indicador de OEE é composto por três pilares e que dão a sustentação para a melhoria contínua dos processos produtivos. A disponibilidade do equipamento, a eficiência produtiva e a qualidade dos produtos produzidos (abertos em aprovados e rejeitados).

Conforme Hansen (2008, p. 43), os itens de Disponibilidade, Eficiência e Qualidade, são compostos com as seguintes considerações, conforme destacado abaixo:

Disponibilidade: Reflete o tempo em que o equipamento fica parado.

Eficiência: Todo item ou produto produzido é cronometrado o seu ciclo produtivo, desta forma é possível projetar quanto pode ser produzido de um item em um determinado tempo. O índice de eficiência representa a porcentagem da velocidade de produção atual em relação a velocidade nominal (projetada), que foi estabelecido no ciclo produtivo.

Qualidade: As peças, subconjuntos ou produtos, são desenvolvidos com base em especificação técnica, atendendo aos padrões e objetivos a qual eles foram estabelecidos, garantindo a qualidade final do item ou produto. Os itens ou produtos, que não atinge o nível esperado são considerados como perda ou refugo.

Hansen (2008, p. 62) acrescenta que o OEE deve ser implantado principalmente nos gargalos da fabricas e áreas chaves, desta forma tem como medir a evolução da produtividade e conseqüentemente o aumento na parte financeira, demonstrando o quanto que as empresas deixam de ganhar por não utilizarem a ferramenta de OEE.

Pretende-se trabalhar com levantando de informações de empresas, para checar a aplicação do OEE de um determinado segmento ou em particular para confirmar a hipótese de que a metodologia poderá ser aplicada na prática.

2 Revisão Bibliográfica

Não será objeto de estudo a aplicação do indicador de OEE nas Multinacionais, devido que já faz parte da cultura da empresa e dos colaboradores.

Segundo Hansen (2008, p. 193), antes de iniciar ou propor projeto para aumentar a velocidade de produção no período de elaboração de plano de negócio da empresa, deve analisar e solucionar os problemas que estão na “fabrica oculta”²³.

O indicador traz, informações e resultados para os gestores, pois indica os problemas em cada um dos pilares com base na coleta registrada in loco, hora a hora do que ocorreu nos processos produtivos, para que seja tomado as providencias de melhorias nos processos, nos colaboradores diretos e indiretos a produção para iniciar o aprendizado de fazer certo pela primeira vez que esta cultura fique em raizada e divulgada para os novos colaboradores que farão parte da equipe.

2.1 Uso do Indicador de OEE

Segundo Hansen (2008, p. 137), o princípio da confiabilidade se torna poderoso quando é apoiado pelos gerentes das plantas, da produção, das operações e pelos supervisores da produção e manutenção, para manter os bons índices alcançados no OEE.

O autor acrescenta também que, deve-se sincronizar a produção e a capacidade de produção ao longo do tempo e a equipe de liderança formada, passando fazer a administração global do sistema.

Desta forma a empresa necessita fazer um planejamento estratégico, voltado para o indicador OEE, para implementar, motivar a buscar resultado, mantê-los e tonar uma cultura presente ao dia a dia da produção e os departamentos interligados.

2.2 Importância do Indicador OEE

A sua importância deve ser tratada de cima para baixo; ou seja; da Presidência até o menor cargo da Empresa; onde necessita de um amplo programa de atitudes, disciplina e quando percebemos temos uma cultura instalada na empresa. Os novos colaboradores, simplesmente darão continuidade ao que foi implantado, mantendo a cultura e praticando a melhoria continua dos processos implantados.

Desta forma a sua importância destaca-se além de ser um simples indicador com excelente resultado operacional, mas também de desenvolver cultura e integrar as ferramentas de gestão de qualidade, propiciando qualidade de vida aos colaboradores.

Objetivo do Indicador OEE

Tem como objetivo de disponibilizar informações para o gestor, tais como:

- Tomada de decisão com base e dados estatísticos;
- Ganho de performance e produtividade;
- Identificar “Perdas não planejadas” do equipamento;
- Redução de custos.

Desta forma o gestor saberá, como está o andamento da produção horar a hora, propiciar elementos para que as correções sejam feitas e a realização das metas é uma consequência natural e principalmente que elas sejam mantidas.

²³ Fabrica oculta é a diferença entre a capacidade produtiva planejada menos a quantidade de produtos bons fabricados.

2.3 Potencial da Perda da Produção Oculta

Em regra, geral toda, a empresas possui uma capacidade de produção instalada e não é utilizada devido à baixa eficiência no uso dos recursos disponíveis.

Em geral todos os gestores, colocam que para aumentar a sua capacidade produtiva necessita comprar outro equipamento ou substituir o atual por um mais rápido ou moderno.

O OEE, quando bem utilizada ira demonstrar que o recurso não está sendo utilizado na sua totalidade e não são corrigidas as interferências que ocorre a todo o momento no piso de fábrica em termos de produção, manutenção e qualidade.

O impacto negativo de produção reflete no custo do item e do produto acabado, devido à complexidade as empresas acabam não apurando os custos das paradas e o que está representando no seu resultado.

2.4 Viabilidade do Uso do Indicador

Esta metodologia pode ser aplicada em todos os segmentos produtivos, partindo de algumas primícias básica tais como: ciclo produtivo, folha de apontamento com as informações com corte hora a hora (aberto em: disponibilidade: os tipos de paradas planejadas e não planejadas; produção e qualidade: quantidade produzidas destacando as peças aprovadas e rejeitadas).

2.5 Coleta de Dados

Este é um item de suma importância para o cálculo do OEE, devido se tivermos uma acurácia de 100% das informações coletadas o resultado do OEE, ira espelhar a realizada que a manufatura está e destacar os pontos a serem melhorados.

A coleta de dados e o cálculo do indicador; pode ser manual via software excel ou software de empresas especializadas neste segmento.

2.5.1 A coleta de dados pode ser realizada, manualmente ou automaticamente

Manual, através de formulário; com os campos descritos para ser digitado em uma planilha eletrônica de cálculo (Excel).

Automático, através de impulsos coletados diretamente do recurso, existe empresa especializada para este tipo de trabalho.

2.5.2 Critérios para coleta de dados

Seja coleta manual ou automática, deverá seguir os critérios determinados na composição do indicador.

2.5.3 Procedimentos Experimentais

A situação aqui representada é para demonstrar o uso do OEE, para que os gestores conheçam uma ferramenta sistêmica e que pode ser utilizada para demonstrar, qual é o resultado produtivo de cada equipamento e gerar informações para que os gestores utilizem as ferramentas tais como: PDCA, Gráfico de Pareto, Diagrama de Ishikawa, GUT, **Sipoc**, **Poka Yoke**, 5W2H, onde eles se interagem e proporcionam o melhor caminho para solucionar os problemas que estão ocultos no piso de fábrica e com a correria do dia-a-dia, acabam ficando de lado ou não percebidos.

A maior preocupação e quando os gestores se acostumam com o resultado e repetem que sempre foi assim e que não tem como melhorar o resultado e os colaboradores ouvindo esta afirmação se desmotivam em propor ou solucionar os pontos negativos.

Outro ponto importante é demonstrar a integração das ferramentas, onde tem vários indicadores, que servem de base para as ferramentas que compõem a melhoria nos resultados.

A ferramenta do OEE, serve de base para demonstrar em qual dos pilares, está com resultado baixo e desta forma direcionar os esforços para atingir a meta produtiva.

Conforme Hansen (2006, prefácio), OEE: é uma poderosa ferramenta de produção/manutenção para o aumento dos lucros, tanto nos aspectos técnicos como os aspectos sociais sendo um processo bem-sucedido.

Esta afirmação é baseada pelo resultado do indicador OEE, irá despertar a “fabrica oculta” quando mantido ou implementado esta ferramenta ao processo produtivo. Devido que quando perguntado ao gestor, qual é a eficiência do seu parque fabril? Se ele não tiver um indicador implantado, irá colocar o seu sentimento e em regra geral com a implantação do indicador OEE, ele terá elementos que é mais baixo que ele imaginava.

No início deste despertar e quando perguntar aos colaboradores a primeira reação será em colocar a culpa nos equipamentos muitos velhos, com problema de manutenção, falta de chaves, piso de fabrica desorganizado. Por isto é importante iniciar este processo de forma consistente e sistêmico com as ferramentas adequadas e fazer a sua implantação passo a passo. Sempre importante lembrar que os colabores é o maior bem que a empresa possui e precisa documentar o conhecimento que está em sua mente e não pode ser perdido de forma alguma e que bem canalizado ele irá contribuir para os resultados futuros.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert (2009, p. 323), afirmam que, a OEE é um método cada vez mais popular de julgar a eficácia dos equipamentos de operações produtivas. E os três pilares devem estarem na mesma sintonia:

Disponibilidade: tempo que o equipamento está disponível para operar;

Eficiência: velocidade do equipamento;

Qualidade: qualidade do item ou produto.

2.6 Composição do indicador de OEE

É composto por três pilares sendo; a disponibilidade do equipamento, a eficiência produtiva e a qualidade dos produtos (abertos em aprovados e rejeitados).

2.6.1 Disponibilidade

Este indicador reflete o tempo em que o equipamento fica parado. Em regra geral, os eventos são classificados, como o exemplo abaixo:

Quebra do equipamento (manutenção mecânica ou elétrica);

Set Up dos moldes ou ferramentas;

Falta de matéria prima;

Falta de operador;

Falta de matéria primas ou componentes;

Ferramentaria;

Falta de embalagem;

Outros, de acordo com a necessidade de cada empresa.

Os itens classificados como planejados, são expurgados do indicador, para não penalizar indevidamente; como exemplo: manutenção preventiva ou programadas.

2.6.2 Eficiência

Todo item ou produto produzido, é cronometrado o seu ciclo produtivo, desta forma é possível projetar quanto pode ser produzido de um item em um determinado tempo.

O índice de eficiência representa a porcentagem da velocidade de produção atual em relação a velocidade nominal (projetada), que foi estabelecido no ciclo produtivo.

Para Corrêa e Corrêa (2011) dentro do contexto de Total Productive Maintenance (TPM), o objetivo fundamental deste programa é o melhoramento da eficiência dos recursos físicos. Utilizado para acompanhamento da evolução do índice e a responsabilidade é atribuída ao Departamento de Manutenção.

Segundo Dennis Pascal (2011, p. 57, 58), o TPM, deve trabalhar com todos os membros da equipe na eliminação das seis grandes perdas que diminuem a eficiência de máquinas. Esta são:

Tempo de parada:

Avaria de equipamento;

Atrasos na montagem e nos ajustes (troca de moldes ou ferramentas);

Perdas de velocidade ou perdas ocultas:

Tempo ocioso e pequenas paradas – a máquina está funcionando, mas não há produtos sendo processados;

Velocidade reduzida – a velocidade real da máquina é menor do que a velocidade projetada.

Defeitos:

Defeitos de processamento (exemplo: sucata, defeitos que exigem conserto);

Rendimento reduzido (exemplo: da inicialização da máquina até a produção estabilizada).

Para Dennis e Pascal (2011, p. 58), as perdas de velocidade ou perdas ocultas, são as mais difíceis de serem registradas, devido que a máquina está funcionando, mas não tem produção, devido:

Há uma obstrução e nenhum produto está entrando na máquina;

Estamos sem peças;

A máquina está desajustada e precisa ser reajustada;

Um sensor está desalinhado e precisa ser recolocado.

Outro exemplo de uma máquina que funciona com velocidade reduzida porque:

O equipamento está gasto ou sujo;

Não houve depuração suficiente ao iniciar a máquina.

Temos outros fatores impactam neste resultado, tais como:

Ineficiência do operador;

Matéria prima ou componente, fora do especificado;

Falta de treinamento para o colaborador;

Molde com cavidade fechada;

Regulagem fora do especificado;

Outros, de acordo com a necessidade de cada empresa.

2.6.3 Qualidade

Os itens ou produtos são desenvolvidos com base em especificação técnica, atendendo aos padrões e objetivos a qual eles foram estabelecidos, garantindo a qualidade final do item ou produto. Os itens ou produtos, que não atinge o nível esperado é considerado como perda ou refugo.

2.7 Dificuldade na passagem de Turno

Quando a empresa trabalha em turnos tem uma dificuldade maior na passagem dos turnos, onde os colaboradores tem que informar, os ajustes fora do padrão estabelecidos em virtude de alguma razão que está ocorrendo com o: equipamento, ferramenta ou o molde e os cuidados que o deverá ter para produzir com qualidade e na meta.

Outro ponto é a competição que os turnos acabam criando, se for de uma forma sadia, funciona bem, porém se for de uma forma negativa, muitas informações não serão passadas e os resultados tendem ser ruins.

2.8 Estrutura do cálculo do OEE

Conforme os autores Martins e Laugeni (2010, p. 471), é grande o número de empresas que usam a OEE como um indicador de produtividade. A metodologia de seu cálculo e a apresentação podem ter diversas formas, porém todas levam a conclusões bem parecidas.

Outra observação quanto a OEE é sua sensibilidade a cada um dos três índices que a compõem. Qualquer deslize em um deles tem um efeito devastador no resultado.

É calculado os indicadores individualmente e depois são multiplicados entre si, para obter o índice de OEE.

O problema a ser discutido nesse artigo refere-se a, uma Empresa que produz “peças plásticas”.

2.8.1 Parâmetros

A Injetora trabalha em 2 Turnos de 8 horas, totalizando 16 horas por dia.

Teve uma parada Planejada de 30 minutos, para troca de turno e também realizar o DDS (Dialogo, Diário de Segurança).

Ocorreu uma para de 2 horas em virtude da manutenção corretiva.

O ciclo produtivo da Injeção da Peça é de 1 minuto; isto é; em 1 hora planejada produz 60 peças.

Foi produzido total de 700 peças no dia (os dois turnos juntos).

Foram rejeitadas 50 peças da produção do dia.

Utilizado os itens do parâmetro:

A Injetora trabalha em 2 Turnos de 8 horas, totalizando 16 horas por dia.

Teve uma parada Planejada de 30 minutos, para troca de turno e também realizar o DDS (Dialogo Diário de Segurança).

Ocorreu uma para de 2 horas em virtude da manutenção corretiva.

Descrição	Turno	Horas Trabalhadas ou Parada	Total	1 Hora Tem	Total Bruto (Minuto Dia)	Parada Planejada (minuto)	Total Líquido (Minuto Dia)
Tempo Total Planejado	2	8	16	60	960	30	930
Parada - Manutenção Preventiva	1	2	2	60	120		120
Disponibilidade de Produção - Tempo Disponível							810
Índice de Disponibilidade							0,87

Quadro 1: Cálculo da Disponibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

2.8.2 Cálculo da Eficiência

Utilizado os itens do parâmetro:

O resultado do primeiro cálculo em termos de “Tempo Disponível”

O ciclo produtivo da Injeção da Peça é de 1 minuto; isto é; em 1 hora planejada produz 60 peças.

Foi produzido total de 700 peças no dia (os dois turnos juntos).

Descrição	Turno	Horas Trabalhadas ou Parada	Total	1 Hora Tem	Total Bruto (Minuto Dia)	Parada Planejada (minuto)	Total Líquido (Minuto Dia)
Tempo Total Planejado	2	8	16	60	960	30	930
Parada - Manutenção Preventiva	1	2	2	60	120		120
Disponibilidade de Produção - Tempo Disponível							810
Descrição	Total Peças Produzidas	Ciclo Produtivo por Peça (Minuto)	Total Minuto				
Tempo Gasto para Produção do Dia	700	1	700				
Índice de Eficiência			0,86				

Quadro 2: Cálculo de Eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

2.8.3 Cálculo da Qualidade

Utilizado os itens do parâmetro:

2.8.3.1 A quantidade produzida é usada para os indicadores de “Eficiência e Qualidade”

Foi produzido total de 700 peças no dia (os dois turnos juntos).

Foram rejeitadas 50 peças da produção do dia.

Descrição	Total Peças Produzidas	Peças Rejeitadas	Peças Aprovadas
Produção do Dia	700	50	650
Índice de Qualidade			0,93

Quadro 3: Cálculo de Qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

2.8.4 Cálculo do Indicador OEE

Após ter calculado os indicadores individualmente e são multiplicados entre si, para obter o índice de OEE.

Disponibilidade	0,87
Eficiência	0,86
Qualidade	0,93
OEE - Indicador de OEE em %	69,58

Quadro 4: Cálculo do indicador OEE.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

2.8.5 Classificação do Resultado do Indicador OEE

Conforme Hansen (2006, p. 31), pode classificar os resultados da seguinte forma:

Menor que 65,00% - Inaceitável. Dinheiro escondido, é jogado fora.

Entre 65,01% a 75,00% - Aceitável somente se as tendências trimestrais estiverem melhorando.

75,01% a 85,00% - Muito bom. No entanto, não pode ficar parado.

Nesta classificação é importante ficar atento, se no equipamento a troca de molde ou ferramenta, se o tempo for baixo o indicar deverá ser acima de 85%.

Ficando uma dúvida no ar; para um gestor, qual é o indicador que a empresa tem? Se for um colaborador, qual é o meu indicador de eficácia? Eu estou me pagando? Se eu tiver uma excelente produtividade como a empresa me viria?

O indicador de 85% entra na faixa de nível aceito do World Class OEE.

2.9 Conceito do World Class OEE

É um índice utilizado mundialmente pelas empresas, com base em um estudo realizado e foi avaliado que as empresas com melhor eficiência no mundo apresentam um índice de 85% de OEE e que em média as empresas se encontram em um patamar mais baixo, onde é possível aumentar a sua eficiência global utilizando os mesmos equipamentos utilizando as ferramentas disponíveis para realizar o mapeamento e realizar o plano de ação, implementar, estabilizar e continuar com a ferramenta PDCA, devido que sempre teremos novas oportunidades para melhorar o processo e elevar o indicador de OEE.

Segundo Hansen (2006 – Reimpressão 2008 – p. 23), as empresas de Classe Mundial não criaram seu ambiente da noite para o dia. Precisaram de três a cinco anos para atingir a maioria de seus ganhos.

2.9.1 Composição do índice de 85% de OEE

Disponibilidade: Conforme estudos empresas, que seguem os padrões mundiais, o indicador de disponibilidade é em torno de 90%.

Eficiência: Conforme estudos empresas, que seguem os padrões mundiais, o indicador de eficiência é em torno de 95%.

Qualidade: Conforme estudos empresas, que seguem os padrões mundiais, o indicador de qualidade é em torno de 99%.

2.9.2 Cálculo do OEE:

$$\text{OEE} = \text{Disponibilidade} \times \text{Eficiência} \times \text{Qualidade}$$

2.9.3 Resultado

$$\text{OEE} = \text{Disponibilidade: } 0,90 \times \text{Eficiência: } 0,95 \times \text{Qualidade: } 0,99 = 0,846 \times 100 = 85\%$$

3 Metodologia

3.1 Método Hipotético Dedutivo

O método utilizado será o Hipotético Dedutivo. Segundo Jose Maria Martins Schlittler, o método hipotético dedutivo “estabelece uma relação lógica entre proposições, visando à obtenção de uma conclusão verdadeira” (SCHLITTLER, 2015, p. 46).

3.2 Abordagem Qualitativa

Para a abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. Segundo Joaquim Martins Junior, a análise qualitativa “é a análise que se faz do conteúdo resultante da coleta dos dados. Para isso, o pesquisador pode se valer dos métodos fenomenológicos ou hermenêuticos” (MARTINS JUNIOR, 2015, p. 84).

4 Resultados e Discussões

Analisando os índices individualmente, observamos que a empresa necessita ter os processos, matéria prima bem ajustados e os colaboradores treinados e mantendo a cultura com os novos ingressantes, para poder atingir cada índice e o resultado é consequência totalizando 85%.

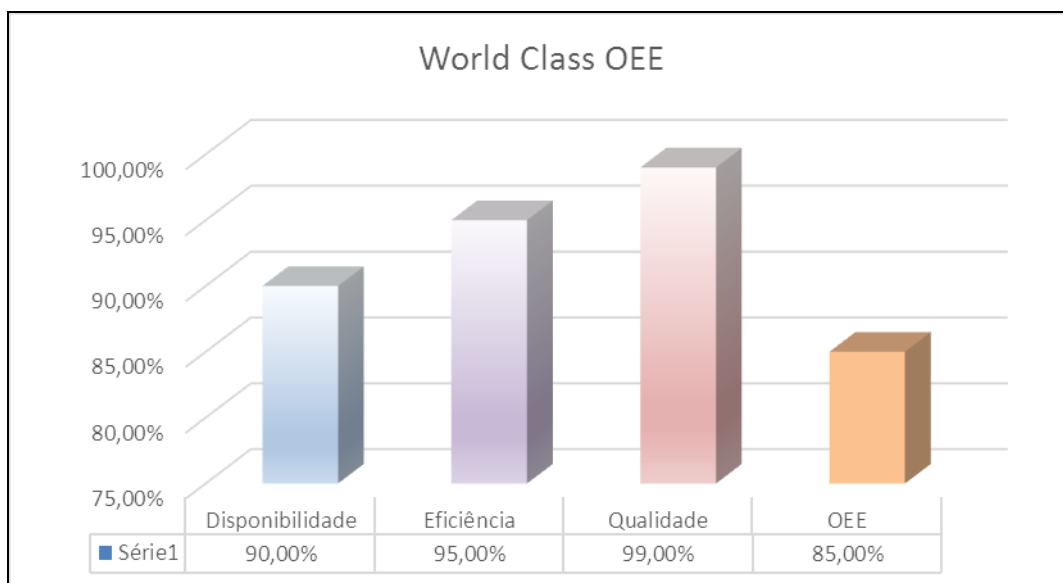


Figura 2: World Class OEE.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Relembrando que para evoluir no resultado do OEE, é necessário que os Gestores, saibam utilizar as ferramentas de qualidade para solucionar os problemas mapeados em cada pilar do índice da OEE. Outro ponto importante e que cada item solucionado entra a parte mais difícil que é manter para que não tenha recaída.

Por fim, neste artigo demonstramos quanto esta empresa deixa de ganhar em função de não utilizar a ferramenta da OEE, para demonstrar a sua eficiência e posterior buscar a solução dos problemas.

A perda oculta foi de R\$ 1.872.000,00.

Demonstrativo gráfico do OEE do Estudo.

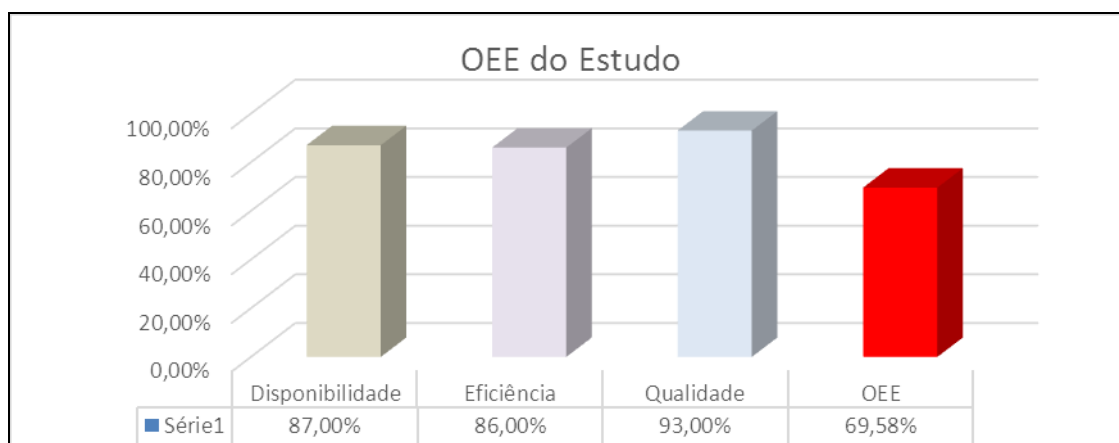


Figura3: OEE do Estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

5 Considerações Finais

Segundo Hansen (2008, p. 206), que “Considerando que uma fábrica é um ambiente dinâmico, as mudanças de equipamentos e de processos ocorrem com frequência, incluindo aquelas que preparam a fábrica para novos produtos e melhor desempenho”.

Desta forma o indicador de OEE, também é dinâmico e o seu resultado é alterado a todo momento, devido as oscilações sejam elas em função dos colaboradores, matéria prima, componentes, moldes, ferramentas ou equipamento que ele está operando; em fim;

temos que analisar e vê-lo como um facilitador e demonstrativo de tendências, positivas ou negativas.

Reforçando que o OEE, não é uma solução dos problemas dos equipamentos produtivos. Ele tem a função de: permitir e identificar e quantificar os problemas detectados de uma forma padronizada demonstra a eficácia do equipamento através de um resultado numérico, enumera a prioridade com base nos pilares (disponibilidade, eficiência e qualidade), que compõem o OEE onde deve ser elaborado as ações para melhorar o seu resultado, agregando valor ao item produzido.

As empresas que utilizam ou passam a utilizar esta ferramenta implementam as necessidades de ações de melhorias para melhorar a eficácia dos equipamentos, necessitando de outras ferramentas, para ser um facilitador para que o resultado desejado tenha êxito, exemplo: “5 S” (surgiu no Japão por volta de 1950, após a 2ª Guerra Mundial, com o objetivo de eliminar a sujeira, o que não servia mais e a desorganização nas empresas em virtude que a guerra deixou no país) desta forma foi adaptado, como melhoria para aumentar a produtividade junto com o processo de: SMED (troca rápida de ferramentas); PDCA (é um método onde interage os quatro passos (P: Plan – planejamento; D: Do – fazer; C: check – controlar; A: Act – agir) utilizado para o controle e melhoria contínua de processos); Diagrama de Pareto (útil para tratar não conformidades, apresenta para várias situações 80% das consequências vem de 20% das causas); Diagrama de Ishikawa (Diagrama que tem uma forma de espinha de peixe é um gráfico aberto em 6M’s: Matéria Prima, Mão de Obra, Máquina, Medida, Método e Meio Ambiente, cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema); Poka Yoke (sistema composto por técnicas e dispositivo utilizado para a prevenção de prováveis falhas humanas em um processo produtivo); 5W2H (É uma ferramenta utilizada na gestão da organização de um plano de ação simples e eficaz que auxilia na solução do problema analisado, identificando os elementos necessários que deverão conter no projeto da solução do problema analisado. O seu significado é: *what*: o que será feito (etapas); *why*: por que, será feito (justificativa); *where*: onde, será feito (local); *when*: quando, será feito (tempo); *who*: por quem, será feito (responsabilidade); *how*: como, será feito (método); *how much*: quanto custará, para fazer (custo).); onde eles se integram para solucionar um problema na sua causa raiz.

Segundo Slack (1996, p.34) a produção é a função central das organizações, já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.

Toda mudança, inicial está sujeita as resistências natural dos seres humanos, principalmente pelos colaboradores que sentirem ameaçados de alguma forma e quando ela entende que o que está sendo proposto será um facilitador para solucionar problema, demonstrar que ela necessita de verba para realizar as manutenções necessárias e que também irá demonstrar os seus resultados ela passa a usar e defender a sua permanência de uso no dia a dia.

Outro ponto importante é destacar a liderança, que tem um papel fundamental no sucesso na manutenção ou implementação da ferramenta OEE, onde os líderes tem que entender o funcionamento e comprar a ideia da sua importância, desta forma elevará a ciclo de agressividade de aumentar o objetivo da meta do OEE, estabelecer normas, procedimentos fortalecido e mantido os resultados, iniciar novamente este ciclo; iniciando o processo de Kaizen - melhoria continua e os resultados serão uma consequência do ganha-ganha para todos colaboradores e para a empresa. A credibilidade e produtividade são de responsabilidade de cada membro de uma empresa; ou seja; os resultados são os reflexos do trabalho em equipe, após a manutenção ou implantação da ferramenta OEE os resultados serão melhores que estão hoje.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, L. H.; CORRÊA, A. C. **Administração de produção**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DENNIS, P. **Produção lean simplificada**: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HANSEN, R. C. **Eficiência global dos equipamentos**: uma poderosa ferramenta de produção/manutenção para o aumento dos lucros. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ADMINISTRAÇÃO

FACULDADES NETWORK - REVISTA DA FACULDADE DE PEDAGOGIA - ANO 11 - NÚMERO 1 - 2017

ADMINISTRAÇÃO

Revista de Administração

