

CASO

Submissão: 23/06/2022 | Aprovação: 10/11/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n1c6>

PRECISAMOS DESLIGAR 500 PESSOAS: UM CASO DE ENSINO SOBRE OS DESAFIOS E CONFLITOS DO OUTPLACEMENT EM MASSA

We need to fire 500 people: a teaching case on the challenges and conflicts of mass outplacement

Edson Moura da Silva¹ | edson.moura@mg.senac.br

Victor Silva Correa² | victor.correa@docente.unip.br

¹Senac MG - Belo Horizonte, MG

²Universidade Paulista - São Paulo, SP

RESUMO

Este caso descreve o processo de encerramento das atividades fabris de uma empresa do segmento de bebidas, aqui denominada Água Limpa, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, e as etapas que sucederam o comunicado de desligamento para mais de 500 profissionais. O caso é narrado na perspectiva de um profissional que atuava na área de Recursos Humanos, aqui denominado Pedro. O caso pode ser utilizado nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Remuneração e Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação, Planejamento, Carreira, Tomada de Decisão, nos cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, fechamento de empresas, demissão em massa.

ABSTRACT

This case describes the process of shutting down the manufacturing activities of a company in the beverage segment, herein called Água Limpa, located in the metropolitan area of Belo Horizonte, as well as the steps that followed the dismissal of more than 500 employees. The case is told from the perspective of a Human Resources professional herein called Pedro. The case can be used in both undergraduate and graduate levels. in disciplines related to People Management, Compensation and Benefits, Training and Development, Communication, Planning, Career, and Decision Making.

Keywords: People management, company closing, mass outplacement.

INTRODUÇÃO

Manhã nublada de segunda-feira. Naquele ano de 1995, Pedro completaria três anos de casado. Ao olhar pela janela, tentava encontrar, através das nuvens, a colina em que fazia morada a empresa Água Limpa, assim denominada para preservar o sigilo dos dados. Lembrou-se dos quatro anos de trabalho na área de *Outplacement*, Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal. E que pessoal! Eram pouco mais de 500 pessoas, que se revezavam nos três turnos de trabalho, envoltas em uma rotina exaustiva de produção de bebidas que inebriavam e descontraíam o público em geral. A empresa ganhou o nome por causa da sua fonte de água mineral, que abastecia cerca de 70% da demanda de produção.

O percurso matinal até a empresa era marcado por momentos de cansaço, pela manhã, e euforia, no retorno para casa. Mas, diferente do que possa parecer, a fadiga matutina, muitas vezes, era advinda do prazer nas comemorações vespertinas e noturnas do dia anterior. Por vezes, alguns empregados tinham que passar nas instalações do serviço médico, logo pela manhã, para tomarem um “comprimido” para minimizarem as dores de cabeça, pois na Água Limpa quase tudo era motivo de comemoração, sempre regada pelos produtos da empresa e petiscos cuidadosamente preparados nas instalações da cozinha. E que cozinha!

Nos horários das refeições, os olhares se fixavam nos cardápios, muitas vezes inusitados, incluindo sobremesa e produtos da empresa. Isso mesmo! Os produtos também eram permitidos para consumo no almoço e jantar. E a alegria e camaradagem eram contagiantes nas diversas áreas da Água Limpa, que sempre se destacava nas pesquisas de “clima organizacional” e em produtividade, devido ao baixo custo do processo produtivo. Muitas vezes, servia de *benchmarking* para outras empresas do grupo distribuídas pelo território nacional.

No total, mais 12 empresas integravam a *holding*, Cia Big Com (CBC), todas atuando no mesmo nicho de mercado, e, em muitos casos, com duas filiais em cidades circunvizinhas. Essa era a realidade da Água Limpa, sediada no interior de Minas Gerais e com uma empresa coirmã localizada a 50 km de distância.

Pedro lembrou que era um dos poucos colaboradores que intercambiavam o local de trabalho semanalmente. Ora três dias da semana na Água Limpa, ora dois dias na empresa coirmã, Big Com (BC), o Pai Rico, como era chamado nas conversas dos corredores na Água Limpa, pois, além do homônimo do grupo, tinha práticas de remuneração bem mais agressivas e um espírito aguerrido, altamente competitivo, inclusive internamente.

Quando estava na BC, Pedro notava um ambiente mais contido, poucos sorrisos, uma correria de um lado para o outro, várias reuniões de incontáveis horas e a sensação de um dever “não cumprido”, pois muitas coisas tinham que ser adiadas em função das demandas emergenciais. Quando circulava pelo parque industrial, a comparação era inevitável: equipamentos novos, automatizados, e um enorme pátio para a estocagem, se é que podemos nos referir a estoque, pois o que se produzia, vendia. O fluxo de entrada e saída de caminhões para o carregamento e transporte dos produtos causava espanto. Contudo, podia-se perceber claramente que alguns silos e vários tanques que deveriam ser utilizados no processamento estavam vazios, nunca

tinham sido realmente usados. Facilmente poderia ser ampliada a capacidade produtiva, sem fazer muito esforço, sem necessidade de aumentar o quadro de pessoal... A capacidade produtiva era ociosa. Na época, o dilema da CBC parecia outro. Como resolver esse problema? Até aquele momento, mal sabia Pedro, contudo, que o dilema da produção não seria o mais importante.

O olhar de Pedro pela janela rememorara, em uma fração de segundo, todo o desenrolar desse dilema, que culminara no fatídico dia 13 de fevereiro de 1995, às 6 horas da manhã, uma segunda-feira, em que cinco gestores chegaram escoltados pela polícia às instalações da empresa Água Limpa, para decretar o fechamento das instalações e a demissão de pouco mais de 500 colaboradores. A área de RH teria muito trabalho, pensou Pedro, pois nunca o *outplacement* interno fora tão demandado. Como seria o processo de comunicação para os empregados? Quais estratégias seriam utilizadas para minimizar os impactos decorrentes das demissões? Haveria entrevistas de desligamento? Se afirmativo, como conduzi-las? Quais dados poderiam ser coletados com esse processo? Quando e onde isso aconteceria? De que forma seria realizada a recolocação de pessoal? Como propor o processo de *outplacement* para todas as pessoas? Essas e outras indagações assolavam a cabeça de Pedro e não paravam de inquietá-lo. Mal sabia ele o que estava porvir.

Caso você estivesse no lugar de Pedro, que proposições e iniciativas poderiam ser adotadas para realizar o processo de *outplacement* desses 500 colaboradores?

A COMUNICAÇÃO DO DESLIGAMENTO DOS COLABORADORES

As duas semanas que antecederam ao fechamento da empresa foram atípicas na rotina de trabalho de Pedro. Pela primeira vez em muitos anos, o gerente de RH, Silvano, pediu que ele se programasse para trabalhar *full time* na BC, pois seria necessário rever o planejamento de RH realizado para a Água Limpa.

Muitos comunicados foram distribuídos solicitando aos colaboradores que atualizassem as informações na base de dados da empresa. Endereços residenciais, estado civil, titulação e respectivos dependentes foram os principais itens consultados. No final da primeira semana, faltavam pouco mais de 10% de comprovantes para serem cadastrados. O trabalho foi exaustivo, mas, enfim, praticamente concluído. Era sexta-feira, chegada a hora de voltar, pegar o ônibus especial e percorrer mais de 50 km para chegar em casa.

Dentro do ônibus, Pedro notara que as pessoas estavam mais com cara de segunda-feira do que de sexta... Normalmente rolava uma música, o jogo de cartas, ou até mesmo uma “branquinha” para esquentar o peito, junto com um tira-gosto “comprado” no refeitório no final de tarde. Mas, estranhamente, o percurso foi diferente. A semana foi desgastante, e a seguinte prometia novidades, grandes novidades.

Chegada segunda-feira, continuaram os últimos ajustes dos cadastros realizados. Seria necessária uma maior acuidade, tendo em vista que todos os registros deveriam estar impecáveis, com ajustes dos CEPs, para garantir que as correspondências chegassem ao destino. Faltavam

apenas alguns registros, que chegaram na tarde de quarta-feira. Ufa... Todos os cadastros foram realizados e concluídos na manhã de quinta-feira. Silvano pediu a Pedro uma cópia com todos os dados em disquete e o colocou dentro de um envelope que estava em cima da mesa. Agradeceu e informou que seria necessário que ficasse por mais uma semana na BC, para dar continuidade ao trabalho de Planejamento de RH da Água Limpa, pois na semana seguinte haveria um desdobramento das ações. Silvano pegou o envelope e o levou consigo para casa. Foi o que Pedro imaginara.

Os telegramas – cartas de dispensa

O dia estava chuvoso, o tempo fechado, sem sinais de que haveria sol naquele dia. Naquela manhã de segunda-feira, Pedro pegou carona com o seu irmão até o local em que o ônibus especial sairia com destino à BC. O relógio marcava 6h10min quando entrou no ônibus. Por pouco não perdeu o horário, e tomou o primeiro assento que estava vago, ao lado do seu colega de trabalho na BC, Antônio, 51 anos de idade e 30 de empresa. Ele era amistoso, mais comunicativo do que os demais colegas da BC. Por vezes, Pedro achava que ele era um peixe fora d'água, parecia que ele trabalhava na Água Limpa e não na BC. Por isso, Pedro gostava de sua companhia.

O sorriso de Antônio estava embargado, e Pedro logo perguntou se acontecera alguma coisa, se estava tudo bem com a família. Antônio respondeu em meio a um soluço e com voz contida:

– Fecharam a fábrica de Água Limpa. Mandaram “todos” os empregados embora. Enviaram um telegrama ontem para a casa de todos eles, agradecendo os serviços prestados e dizendo que a partir das 6 h da manhã de hoje a fábrica encerraria definitivamente a sua produção.

As lágrimas tomaram conta dos olhos de Antônio, que, entre soluços, sussurrou algumas palavras. Pedro ficou pálido, incrédulo, estarecido. Não conseguia entender os sussurros de Antônio, abafados pelas diversas conversas de várias pessoas dentro do ônibus, que iniciava o percurso de ida para a BC.

Na cabeça de Pedro, transcorriam diversos pensamentos acerca dos colegas e amigos que tinha em Água Limpa. Um deles, o de Joaquim, jovem de 22 anos que acabara de casar-se porque a sua esposa de 18 estava grávida de sete meses. Ele contava com os benefícios do plano de saúde para acompanhar a gravidez.

Eram mais de 500 histórias de vida, cada uma com o seu próprio enredo, conquistas, dores e sofrimentos, e que não teriam mais um lugar para se encontrarem e despenderem incontáveis horas de suas vidas para obterem a contrapartida financeira para o sustento familiar.

Foi quando um silêncio se fez presente nas palavras murmuradas de Antônio, e um pensamento tomou conta de Pedro. Ele, Pedro, também era um empregado da Água Limpa, contudo não recebera o telegrama. Isso queria dizer que ele continuava empregado?

Lembrara, então, o trabalho que havia realizado nas duas semanas anteriores. A atualização cadastral serviu como garantia e fonte de que os telegramas chegassem ao seu destino. Foi a primeira

vez, em 15 anos de atuação na área de RH, que Pedro ouviu falar de um desligamento em massa, que utilizou os correios como fonte de comunicação da rescisão do contrato de trabalho. Outros pensamentos o assolavam. Quais seriam os próximos passos? Esses seriam os desdobramentos ditos pelo Silvano, gerente de RH? Como estava o processo de comunicação do encerramento das atividades produtivas na fábrica de Água Limpa? Como os colegas estariam reagindo à notícia?

Esses e outros questionamentos seriam respondidos a Pedro, sem saber em que momento e em qual processo aconteceria. Mas seria em breve, muito em breve.

A chegada da polícia e dos cinco gerentes

Dois dos cinco vigilantes relataram que estranharam o movimento dos carros da Polícia Militar naquela manhã. Eles pensaram que a polícia estaria atendendo a um chamado para solucionar alguma ocorrência que deveria ter acontecido em uma festa de aniversário, em uma das mansões localizadas em um condomínio próximo, de um empresário que comemorava 51 anos de vida, naquela segunda-feira, dia 13 de fevereiro.

Mas mais carros de polícia chegavam e estacionavam a cerca de 500 metros da fábrica, com as luzes intermitentes ligadas e sinal sonoro desligado. João, o vigilante responsável pela equipe naquela noite, disse que contou cerca de oito carros de polícia, quando o dia estava amanhecendo. Nesse momento, o carro do gerente Silvano, junto com outros quatro gerentes, parou na portaria. Deram bom dia e o carro entrou, estacionando em uma vaga logo em frente à sala da Diretoria.

Desse momento em diante, os fatos ficaram distorcidos, pois, na percepção dos diferentes interlocutores, a história tem diferentes narrativas. Pedro compreendeu mais tarde que isso provavelmente tenha acontecido por causa da forte carga emocional vivenciada pelos colaboradores.

Alguns pontos, contudo, foram convergentes. Várias pessoas disseram que os cinco gerentes da BC foram para as respectivas áreas e se reuniram com os colaboradores que ali estavam, comunicando a decisão do grupo CBC em encerrar as atividades produtivas da planta da Água Limpa e transferi-las para a planta da fábrica da BC.

Foi nos relatos dos colaboradores da produção que Pedro encontrou maior comoção. Em vários depoimentos, as pessoas alegaram que, ao saber da notícia e se deparar com as máquinas sendo desligadas e as esteiras rolantes, na linha de produção, parando aos poucos, com várias e várias caixas esperando para serem empilhadas, cada colaborador tomou para si uma caixa, colocou-a no ombro e, cantarolando a música “Valsa da despedida”, todos perfilados, em paz, mas cercados por policiais, como em uma grande cena que ensejava ser gravada, para representar a ficção, e não a realidade, se deslocaram para os ônibus especiais para o retorno ao lar.

A chuva começou a cair, como se a natureza estivesse em prantos, com gotículas de água molhando as faces e se misturando às lágrimas, ao lamento e à constrição perpetrada pelo contexto da situação. As lágrimas continuaram. Pedro presenciaria muitas e muitas lágrimas.

A montagem do Quartel-General (QG)

As perguntas de Pedro não seriam respondidas naquele dia, pois, na chegada do ônibus ao pátio da BC, percebia-se pelas expressões faciais que a consternação era geral. Ou seria a visão de Pedro, contemplando aquelas pessoas?

Soube que Silvano permaneceria durante todo o dia nas instalações da Água Limpa, para, juntamente com os demais gerentes, prosseguir com as demais ações e orientações aos empregados. Triste manhã de segunda-feira, 13.

Minutos depois de entrar na sala, o telefone fixo tocou. Pedro atendeu, e era Silvano que estava na sala de reuniões da fábrica da Água Limpa. Ele contextualizou a situação para Pedro, dizendo que os detalhes ele apresentaria pessoalmente, em uma reunião que “nunca aconteceu”, e discorreu acerca do desdobramento das próximas ações, que o envolvia diretamente.

Pedro seria o responsável por conduzir o processo de entrevistas de desligamento dos quase 500 empregados, que aconteceria em uma casa que tinha sido alugada por um mês, em um bairro localizado próximo à região central de Belo Horizonte, Minas Gerais, para essa e outras finalidades atinentes ao fechamento da empresa.

– Montamos um QG – disse Silvano ao telefone – e você, Pedro, será o responsável pela condução das entrevistas com os colaboradores desligados, a fim de levantar alguns dados para subsidiarem o processo de uma possível recolocação profissional, atendendo a uma das exigências do Sindicato dos Trabalhadores.

Mais tarde, Pedro obteve mais informações com o supervisor de pessoal da BC, que entrou em detalhes acerca do QG. Estariam presentes uma assistente social; um enfermeiro; dois analistas de pessoal; um técnico de segurança do trabalho; dois vigilantes contratados; uma assistente de limpeza e uma copeira.

A assistente social e o enfermeiro ficariam de prontidão para prestar atendimento e orientações aos ex-colaboradores, quando solicitado. O técnico de segurança ficaria responsável por recolher e registrar todos os equipamentos de segurança do trabalho, bem como ferramentas e instrumentos utilizados pelos profissionais ligados à área de manutenção mecânica e elétrica. A assistente de limpeza faria pequenas manutenções nos três banheiros do QG, e juntamente com a copeira brindava a todos com um café da manhã e lanche da tarde.

Já Pedro seria o responsável pela escuta e registro das diversas histórias de vida e de empresa. Contudo, teria pouco tempo para isso. Ficaria das 8h00 às 12h00 e das 13h00 às 17h00, de segunda a sexta-feira, durante quatro semanas. Pelas suas contas, teria que despendar, no máximo, 20 minutos para cada registro, pois o tempo era contado. Ao final do dia, deveriam ser, no mínimo, 25 pessoas atendidas. O QG demandou e demandará muito trabalho.

– Ufa! – pensou Pedro. E os trabalhos seriam iniciados na manhã de quarta-feira, dois dias após o comunicado.

O fechamento da fábrica da Água Limpa e a situação-problema

As lembranças de Pedro rememoram o trânsito pelo parque fabril da CB. Aqueles tanques de aço reluzentes refletiam a luz do sol e ofuscavam a vista. Por vezes, era impossível olhar para eles. Pedro lembrava as vezes em que brincava de bater a palma da mão sobre um dos tanques para ouvir o ecoar naquele espaço oco e sedento por receber o precioso líquido dourado que inebriava a todos.

A fonte, os silos e os tanques da Água Limpa agora ficariam vazios. O dilema que atordoava Pedro era outro: o silêncio das vozes dos trabalhadores que não se encontrariam em um mesmo lugar para laborar, pensar, compartilhar, rir, se esforçar... Agora havia o silêncio de 500 vozes que queriam e precisavam ser ouvidas.

Recebendo as pessoas no QG

Pedro ficou liberado das atividades profissionais no dia seguinte, para poder realizar o planejamento das atividades correlatas às entrevistas de desligamento dos seus ex-colegas de trabalho. O dia passava lentamente, e a expectativa do porvir na manhã seguinte proporcionava um quê de amargura. Saudades dos tempos idos.

Na manhã de quarta-feira, o tempo ainda um pouco nublado ensaiava deixar aparecer alguns raios de sol. Parecia refletir como Pedro se sentia. Com a mente levemente obnubilada pelas lembranças dos tempos de convivência com os seus colegas no trabalho, também parecia ser um despertar de outras oportunidades que seriam compartilhadas. A ansiedade tomava conta. Assim, Pedro iniciou os trabalhos, com uma fila de cinco pessoas aguardando-o para serem liberadas de vez das amarras deixadas pelos últimos acontecimentos.

Todos os depoimentos, que totalizaram um pouco mais de 400 casos, foram únicos, apesar de serem registrados em um mesmo formulário, pois continha a disposição de notas explicativas que facilitavam o preenchimento.

Mas o campo destinado a observações registrava a “mina de ouro” acerca das diversas percepções sobre o mundo do trabalho na fábrica, sobre a promoção da sociabilidade, o respeito profissional e pessoal indissociável de todas as relações, as atividades que prenunciavam a chegada do Carnaval, a festas de Páscoa, o Dia das Mães, o Dia dos Namorados, as festas de Santo Antônio, São João e São Pedro, nos meses de junho e julho, o Dia dos Pais, o Dia das Crianças, as festas de Natal e *Rèveillon*, as festas de aniversário, enfim, todas as atividades comemorativas que possibilitavam a aproximação da família ao local de trabalho, além dos eventos que sucediam as metas batidas e muitas vezes superadas... Era muita festa, não esquecendo os programas de formação profissional que buscavam a capacitação e o desenvolvimento das pessoas, com os comes e bebes (que eram muitos).

Relembrar esses momentos trouxe doces e saudosas lembranças para todos, principalmente para Pedro, que estava nos bastidores, realizando a organização de praticamente todos os eventos.

A assistente social e o enfermeiro foram demandados várias vezes, e uma ambulância teve que ser chamada para levar a esposa de um funcionário, que estava passando mal. O funcionário

era Joaquim, que levou a sua recém-esposa para a entrevista, pois ele ficou com receio de deixá-la sozinha em casa. Depois da notícia do fechamento da empresa, segundo ele, ela não estava dormindo bem, estava muito preocupada com a situação do jovem e querido esposo e, também, de Francisco, que nasceria em breve... Mais breve do que pensava Joaquim. Seu filho nasceria na tarde daquele dia... Prematuro, mas com saúde.

Os relatos das pessoas que receberam o telegrama, comunicando o desligamento da empresa, foram um caso à parte. Aqueles que receberam e assinaram diretamente o telegrama ficaram em estado de choque. João e Gilberto, vizinhos de bairro, se encontraram no meio do caminho entre suas casas e, pelo que disseram, pensaram tratar-se de uma brincadeira... Antes fosse. Um pouco mais tarde, receberam uma ligação em casa: era Adão, o supervisor de Manutenção, que afirmou também ter recebido o telegrama, dizendo que não haveria expediente na manhã do dia seguinte, a fatídica segunda-feira, dia 13. Foi um lamento só. Acabou o restante da noite de domingo, segundo os relatos. Alguns não conseguiram pregar o olho naquela madrugada, outros viraram a noite se inebriando, alguns ficaram orando, pedindo aos céus para não ser verdade.

Foi nos relatos dos ex-colaboradores que estavam trabalhando na manhã daquele dia, no turno de trabalho que iniciava às 22h30 de domingo, que Pedro encontrou as diferentes percepções dos fatos; talvez tenha sido a comunicação dos gestores que tenha influenciado essas percepções, pois a estratégia utilizada foi a de realizar o comunicado separadamente, a fim de evitar aglomerações e possíveis sentimentos de revolta. Saudoso Sun Tzu, que já apregoava que uma boa estratégia era dividir para controlar. Contudo, não havia inimigos, e sim trabalhadores, que ficaram resignados com a notícia.

O cenário de guerra fora montado, o circo, armado e a imprensa, orientada para cobrir os fatos. Contudo, a coletiva seria dada às 10h30 daquela manhã. Os colaboradores já estavam dispersos, e a fábrica da Água Limpa, praticamente vazia.

O discurso – cobertura da imprensa

Silvano contou um pouco sobre a estratégia utilizada para convocar a coletiva de imprensa na manhã daquela segunda-feira. Os acionistas da CBC queriam minimizar os impactos e preservar o nome e a marca perante a comunidade. Foi assim que o comunicado se deu:

– É com muito pesar que o grupo CBC vem a público informar o fechamento da fábrica Água Limpa, depois de vários estudos de viabilidade econômico-financeira, avaliação do parque fabril e das instalações que se encontram em defasagem tecnológica perante o mercado internacional, os altos custos com os investimentos necessários para equalização das demandas mínimas provenientes das exigências legais ambientais que teriam impactos diretos e indiretos na ETDI, Estação de Tratamento de Dejetos Industriais, capazes de materializar as diversas idiossincrasias contextuais e dinâmicas do processo. Saibam que o Grupo CBC não medirá esforços para propiciar o assessoramento e apoio continuado para os ex-colaboradores, fornecendo amparo de assistência social, psicológico e de saúde, estendendo a garantia e a cobertura do plano de saúde para o tempo não inferior a 180 dias, pagamento de todas as verbas rescisórias e mais um salário nominal

como adicional, reconhecimento e agradecimento pelo tempo e dedicação indiscutivelmente memorável, para cumprimento das metas e desafios propostos. Por fim, não menos importante, quero expressar as palavras dos acionistas, reafirmando o compromisso futuro e não distante da possibilidade de uma readmissão no quadro funcional daqueles que sempre foram e sempre serão o maior patrimônio da empresa, nossos funcionários, que junto aos familiares fazem do nosso dia a dia mais produtivo, mais amigável e mais leve. A família CBC cresce a cada dia, e juntos tornamos os processos mais rentáveis, fazendo com que os nossos produtos se entrelacem nos recônditos dos nossos lares. Graças a cada um de vocês, foi possível esse processo, reverberado a cada dia em todas as suas ações, a nossa missão, visão, valores e diretrizes. Que as bênçãos dos céus possam encher com amparo e amor o hiato que nesse momento se apresenta como uma cortina de fumaça que nos cega a ponto de mascarar a realidade e novas oportunidades que despontam.

Essas palavras marcariam a vida de Pedro para sempre... Principalmente quando comparava o discurso com os dados econômico-financeiros da Água Limpa.

PEDRO AVALIA OS FATOS

As indagações se misturavam com a lembrança dos acontecimentos decorrentes do processo de fechamento da fábrica, na cabeça de Pedro, e isso lhe causava muita inquietação. Já não tinha a certeza se a preocupação e responsabilidade social, tão disseminadas no ambiente interno da instituição, eram de fato uma realidade.

Pedro acreditava que as ideias de Silvano não correspondiam aos fatos, pois desconhecia o estudo de viabilidade para renovação do parque industrial; as licenças ambientais estavam em dia e a ETDI era a segunda melhor do *ranking* nacional, e não havia ligação entre o que fora dito e a realidade cotidiana da fábrica; a rentabilidade do último ano estava 125% acima da inflação; os Indicadores de Desempenho de Processos, os famosos KPIs, nunca deixaram de ser a tônica nas reuniões gerenciais, bem como a gestão do fluxo de caixa, margem de lucro bruta, líquida, lucro operacional, EBITDA, o *overhead* eram constantes e justificavam as ações de investimento, de cortes, de prioridades, fomento de vendas.

A única certeza que Pedro tinha era a de que o grupo CBC havia formalizado um acordo com o Sindicato dos Empregados, talvez a fim de minimizar os impactos decorrentes das demissões em massa, oferecendo um adicional de um salário nominal por cada três anos trabalhados, garantia do plano de saúde por mais seis meses, além do pagamento de todas as verbas rescisórias e aviso prévio indenizado, que permitiriam ficar mais quatro meses sem trabalhar... Talvez esse fosse o efeito colateral esperado do “fármaco” administrado pelo Grupo CBC... Gosto amargo da lembrança do processo de docilização impetrado pelo capital, com uma doce promessa de readmissão, que, como “Pandora”, guardava em sua caixa a triste esperança de um impossível e improvável futuro.

Naquela manhã nublada de segunda-feira, Pedro rememorou os fatos, contemplando, pela janela, a colina que agora abrigava as paredes e as memórias da antiga fábrica da Água Limpa. Saudosos tempos idos. Caso você estivesse no lugar de Pedro, que proposições e iniciativas poderiam ser adotadas para realizar o processo de *outplacement* desses 500 colaboradores?