



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

IMPACTOS DA REDUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO SOB
A ÓTICA DA EMPRESA

Tese de doutorado

Elpídio Oscar Benitez Nara

Florianópolis

2005



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

IMPACTOS DA REDUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO SOB
A ÓTICA DA EMPRESA

Elpídio Oscar Benitez Nara

Tese apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Doutor em
Engenharia de Produção

Florianópolis

2005

Elpídio Oscar Benitez Nara

IMPACTOS DA REDUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA EMPRESA

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de agosto de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo M. Selig, Dr.
Orientador

Prof. Carlos Rossetto, Dr.
Moderador

Prof. João H. Righi de Oliveira, Dr.
Examinador

Prof. Diosnel A. R. López, Dr.
Examinador externo

Prof. Rolando J. S. Estrada, Dr
Examinador externo

DEDICATÓRIA

Ao professor Dr. João Helvio Righi, pelo incentivo e a indicação ao doutorado.

Ao meu orientador professor Dr. Paulo Mauricio Selig pela compreensão.

Aos professores Dr. Rolando Juan Soliz Estrada e Dr. Luiz Carlos Pistoia Oliveira, pela consideração e apoio.

À UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul), pelo incentivo proporcionado durante a tese.

Eu seria negligente se não dedicasse ao Professor Ms. Jorge A. Ribas Moraes, por sua incansável luta pela realização do projeto de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na UNISC.

Minha especial consideração a empresa pesquisada, a qual devo aos muitos administradores que dispenderam tempo comigo, que compartilharam seus amplos conhecimentos empresariais e deram-me livre acesso a empresa.

AGRADECIMENTOS

Em qualquer trabalho desta grandeza existe um número demasiado de pessoas para agradecer individualmente. No entanto, gostaria de reconhecer em especial a assistência que me foi dada pelos meus alunos André, Dayani, Clane e Tiago que merecem a menção especial pelas revisões e apoio de texto.

Sou grato aos meus colegas e alunos, os quais ajudaram-me a esclarecer meus pensamentos e a vislumbrar novos pontos de vista, porque eles constituem os laços de minha vida.

Agradecimentos especiais também precisam ser extensivos a minha família, a minha esposa Lisianne e meu filho Guilherme pela compreensão.

Muito obrigado por tudo.

Elpidio Oscar

SUMÁRIO

| | |
|---|------|
| LISTA DE QUADROS | viii |
| RESUMO | ix |
| ABSTRACT | x |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Justificativa da Pesquisa | 2 |
| 1.2 Objetivos | 3 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 3 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 3 |
| 1.3 Contribuição do Trabalho | 3 |
| 1.4 Originalidade | 3 |
| 1.5 Limitações da Pesquisa | 4 |
| 1.6 Estrutura da Tese | 4 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 5 |
| 2.1 Impactos na Empresa | 5 |
| 2.1.1 Ambiente de trabalho | 6 |
| 2.1.2 Eficiência interna | 9 |
| 2.1.3 Eficácia organizacional | 11 |
| 2.1.4 Imagem externa | 14 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 16 |
| 3.1 Caracterização e Estrutura Metodológica da Pesquisa | 16 |
| 3.1.1 A classificação da pesquisa | 16 |
| 3.1.1.1 Em relação ao objetivo proposto | 16 |
| 3.1.1.2 Em relação à forma de abordagem | 17 |
| 3.1.1.3 Em relação à natureza | 18 |
| 3.1.1.4 Em relação aos procedimentos adotados | 19 |
| 3.2 O Delineamento da Pesquisa | 22 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO, APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 23 |
| 4.1 Caracterização | 23 |
| 4.1.1 Estruturação dos questionários | 25 |
| 4.2 Aplicação do questionário de impactos da demissão na organização . | 26 |
| 4.3 Análise de resultado dos questionários | 41 |
| 4.3.1 Ambiente de trabalho | 41 |

| | |
|---|----|
| 4.3.2 Eficiência interna | 43 |
| 4.3.3 Eficácia organizacional | 44 |
| 4.3.4 Imagem externa | 47 |
| 5 CONCLUSÕES | 49 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 53 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01: Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa | 18 |
| Quadro 02: Estrutura do questionário | 26 |

RESUMO

Esta tese tem como objetivo analisar os impactos na redução da força de trabalho, sob a ótica da empresa. As demissões em massa podem acarretar problemas sociais em todas as dimensões que circundam uma organização, empresa, colaborador, comunidade local e região, sendo que nem sempre é possível ter clara noção desses problemas e, principalmente, de suas conseqüências. Observa-se a importância de se fazer uma análise para dar suporte à tomada de decisão na redução da força de trabalho, por ser socialmente relevante. Destaca-se a relação existente entre vários fatores internos e externos analisados. Assim podemos verificar o impacto na ótica da organização em relação a redução da força de trabalho nos seguintes tópicos: ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional e imagem externa.

Palavras-chave: Força de trabalho, Impactos, Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

This thesis has as objective analyze the impacts in the reduction of the work's force, upon the optics of company. The large resignations can cause social problems in all dimensions around of organization, company, collaborator, local community and region, and some times is not possible know this problems and yours consequences. Observe the importance that doing an analysis to give support to decision in the reduction of the work's force, because it is socially relevant. Is important the existing relation between the internal and external factors that were analyzed. We can verify like this the impact in the optics of the organization in relation to reduction of the workforce in the following topics: adapt of work, efficiency interns, organizational effectiveness and image expresses.

Word-key: Work's force, Impacts, Work ambient.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que fazer cortes de pessoal é uma prática comum para as organizações, mesmo assim não deixa de ser delicada e nem sempre é tratada de forma aberta pelas mesmas.

“Os efeitos de enxugamento podem ser vistos em diversas dimensões, podendo se concentrar na análise dos efeitos agregados à redução da força de trabalho, no que tange à questão do desemprego quanto aos problemas sociais, econômicos e políticos que o desemprego acarreta à sociedade. Outra dimensão é o efeito sobre a organização e em seus colaboradores, ou seja, os impactos causados na própria organização e nos colaboradores remanescentes. E por fim, os efeitos da redução da força de trabalho no indivíduo demitido e em seu ambiente imediato”. (CALDAS, 2002, p. 169)

A tese em questão versa sobre os impactos na ótica da empresa, sabendo-se que também ocorrem impactos nos indivíduos e na sociedade.

No entanto, Santos (2004, p. 20) alerta que, “com o pensamento direcionado para o lucro imediato as empresas não visualizam as conseqüências e efeitos que a demissão acarreta. O fator preponderante é que critérios baseados em redução de gastos não condizem com o respeito e a responsabilidade que as empresas tem com o seu público interno”.

As partes envolvidas no processo de demissão sofrem pressões de diferentes formas. Não é fácil demitir, ser demitido, tampouco ficar e ver que seu colega não mais está ao seu lado, e perceber que amanhã pode ser o demitido. O que fazer para minimizar o sofrimento das partes envolvidas? A demissão de uma, ou diversas pessoas simultaneamente, sempre será difícil, mas pode ser menos traumática se realizada seguindo um plano bem traçado, com objetivos a serem alcançados, sempre buscando o melhor resultado para todos.

A percepção das pessoas, acerca do ambiente de trabalho no qual estão inseridas, sofre influências de acontecimentos tanto internos quanto externos à empresa. Assim, por exemplo, um plano econômico do governo, um desajuste ou uma tragédia familiar pode influenciar as percepções dos representantes da empresa.

Assim, ao analisar-se as percepções dos representantes da empresa, deve-se ter o cuidado de perceber, que tais percepções, tanto podem expressar sentimentos individuais quanto podem expressar “comportamentos coletivos”. Nesse último caso,

é possível que as percepções sejam intencionalmente orientadas, o que significa dizer que se pode enfrentar situações em que exista um hábito dos representantes da empresa em responder dentro de perspectivas previamente definidas; em que tenha havido uma articulação prévia de superiores, no sentido do controle da informação a ser transmitida; em que as percepções, acerca de determinadas temáticas, sejam resultado da influência de pessoas que exerçam papel de liderança no ambiente de trabalho etc.

Considerando-se esses pressupostos, serão apresentadas e analisadas as impressões e percepções registradas a partir da aplicação de um formulário junto aos representantes da empresa. A análise dessas percepções está organizada como segue: percepções em relação ao ambiente de trabalho organizacional, eficiência interna da organização, eficácia organizacional e imagem externa da empresa.

1.1 Justificativa da Pesquisa

Este trabalho pretende realizar uma análise sobre os impactos da redução da força de trabalho em uma organização do município de Santa Cruz do Sul/RS.

A empresa focalizada, neste estudo, integra a maior fonte geradora de emprego e renda, pois possui o maior número de funcionários no município, é a maior, do país, no seu ramo. Portanto, a importância dessa indústria, na economia e no país, justifica o estudo e faz com que este sirva de referência.

As demissões em massa podem acarretar problemas sociais em todas as dimensões que circundam uma organização - empresa, colaborador, comunidade local e região - sendo que nem sempre é possível ter-se clara noção desses problemas e, principalmente, de suas conseqüências.

Toda embarcação precisa de um aparelho de radar, e toda corporação precisa de um radar, no sentido figurado. Seu radar corporativo é o processo disciplinado, que consiste em investigar, estudar, analisar e pensar nas várias dimensões de seu ambiente de negócios (ALBRECHT, 2000).

Também se destaca a relação existente entre os vários fatores internos e externos, os quais serão analisados, e são assuntos em questão. A importância em se fazer uma análise dos impactos na redução da força de trabalho é para dar suporte às tomadas de decisão da organização, para observar os efeitos gerados sobre os diferentes setores, e sobre os remanescentes, além de ser socialmente

relevante, sendo esta a maior contribuição desta tese.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a redução da força de trabalho, sob a ótica da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar os efeitos da demissão no ambiente de trabalho;
- Verificar os efeitos da demissão na eficiência interna;
- Pesquisar os efeitos da demissão na eficácia organizacional;
- Retratar os efeitos da demissão na imagem externa da empresa;
- Analisar e concluir sobre os efeitos da redução da força de trabalho, sob a ótica da empresa.

1.3 Contribuição do Trabalho

Este trabalho pretende contribuir levantando informações sobre os efeitos da redução da força de trabalho em relação ao ambiente de trabalho, a eficiência interna, a eficácia organizacional e a imagem externa da empresa. Apresentar análise e conclusão sobre o impacto gerado na redução da força de trabalho, para que o rompimento seja da forma mais suave e menos dolorosa, para ambas as partes, evitando ressentimentos e represálias. Também pretende contribuir na análise teórica sobre os impactos na visão de vários autores e apresentar algumas informações sobre os problemas sociais e econômicos sobre os remanescentes da demissão.

1.4 Originalidade

Certamente a originalidade deste trabalho fundamenta-se na forma inédita como o mesmo propõe a análise dos impactos para amenizar os conflitos, normalmente existentes entre patrões e empregados, ressaltando-se que são muito escassos os

estudos sobre a redução da força de trabalho e seus efeitos. Além de ser inédito, reúne outro mérito: analisa o tema sob a ótica da empresa.

1.5 Limitações da Pesquisa

Uma das grandes limitações da pesquisa tem origem nas dificuldades de atingir fontes de dados sobre o efeito da demissão em massa, no que se refere a organizações, pois raramente o assunto é tratado de forma aberta, ou se repete nas mesmas organizações. Assim que, devido a esse fator preponderante, esta pesquisa trata de um estudo de caso.

1.6 Estrutura da Tese

O trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo que, no primeiro, são feitas as considerações introdutórias, que envolvem a justificativa, a exposição dos objetivos, a contribuição do trabalho, a originalidade e as limitações da pesquisa.

O capítulo dois contempla a fundamentação teórica, que discorre sobre os impactos da redução da força de trabalho na empresa.

No capítulo três está descrita toda a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho.

O capítulo quatro apresenta a caracterização, aplicação da pesquisa em que consta a análise e interpretação dos dados. O quinto capítulo contempla a conclusão do trabalho.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo trata dos conceitos fundamentais sobre os impactos na redução da força de trabalho, sob a ótica da empresa. Os efeitos no indivíduo e na empresa são imediatos, enquanto na sociedade, com certeza, são mais demorados. Pode-se colocar que, segundo alguns autores, existem dois tipos de redução: a passiva e a ativa. A passiva é vegetativa, induzida, involuntária e inclui pacotes de desligamento e aposentadorias. Já a ativa, que envolve programas de mudanças organizacionais e gestão.

Caldas (2000, p. 96) concluiu que os efeitos do enxugamento de pessoas na organização possuem duas dimensões: efeitos organizacionais, com variáveis internas como ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional e variáveis externas como a imagem externa da empresa. De acordo com Monte (1999, p. 18) o ambiente de trabalho ideal pode-se ter quando se incentiva a autodisciplina e para isso é preciso comunicar-se eficazmente. No entanto, qualquer tipo de demissão é difícil de se comunicar e fatalmente podem surgir estresse e problemas disciplinares, o que implica em um ambiente de trabalho tumultuado. Para Almeida et al (2000, p.112) a demissão planejada “objetiva a redução dos custos, a eficácia e à eficiência na tomada de decisão, às rápidas respostas, às ações de controle, a comunicação menos distorcida, às ações, às novas idéias, a sinergia, a atenção com a clientela e a produtividade”. Neves (1998, p. 63) predispõe que a “imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência” a qualquer instituição. Verificou-se, sob a ótica de vários autores, que não há uma unanimidade sobre os impactos internos e externos em relação a demissão. Pode-se afirmar que Caldas, Almeida e Neves concordam em alguns pontos e outros não, no entanto foi utilizada como ponto de partida a visão de Caldas que é a mais abrangente.

2.1 Impactos na Empresa

A redução da força de trabalho tende a provocar, nas organizações, impactos positivos e negativos nos mais diferentes níveis de trabalho. Desde estruturas hierárquicas de alto nível, até colaboradores menos graduados são afetados pelas demissões. A seguir faz-se uma descrição dos efeitos causados pela redução do

efetivo no ambiente de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e na imagem externa da organização.

2.1.1 Ambiente de trabalho

Para Dutra et al (2001, p. 129) “a nova configuração do mercado global e as mudanças de mentalidade verificadas nos últimos vinte anos do século passado afetaram as relações no ambiente de trabalho, o modo de encarar o papel do funcionário e a responsabilidade da empresa perante as pessoas que nela trabalham”. Estas constatações fizeram com que a organização planeje-se suas mudanças, a fim de minimizar os desgastes no ambiente de trabalho.

Brockner e Konovsky (1994) afirmam que o modo mais prudente de reduzir os impactos da demissão está dentro da lei de indenização por demissão, pois com isso consegue-se administrar as reações das vítimas de demissão.

É possível argumentar que existem diversas variáveis do ambiente de trabalho que podem ser afetados por demissão.

Para Silva (1999, p. 43) existe uma grande dificuldade das organizações em absorver a diversidade de elementos comportamentais, pois não se atinge um resultado positivo estás voltam-se para os colaboradores no sentido de descarte ou desvalorização. É nesse momento que a empresa precisa possuir visão, maturidade, boas técnicas e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas que possam assegurar e garantir melhores condições de atingir resultados.

Drucker (1996, p. 50) afirma que todas as instituições devem possuir plena responsabilidade na demissão pelo impacto que causam sobre os funcionários, o meio ambiente e todas as partes interessadas na organização.

Spera et al (1994) ressaltaram os efeitos psicológicos devastadores após a perda do trabalho com a pesquisa efetuada com vários profissionais de alto escalão.

Para Nakayama (2000, p. 120), o processo de demissões pode contribuir de forma negativa no ambiente de trabalho: “Há sempre o risco de se acabar perdendo determinados profissionais que se gostaria de manter na organização. Pode ser gerada uma situação de insegurança que leve essas pessoas a buscar um novo emprego, por não conseguirem enxergar um futuro promissor”.

Moore, Grunberg e Greenberg (2004) relatam que o impacto da demissão provoca depressão e o sentimento de insegurança no emprego, também pode ser

influenciado pela maneira como foi exposto o trabalhador na demissão.

Caudron e Hayward (1996) citam que normalmente os remanescentes sentem alívio momentâneo após a demissão de um colega, porém logo são subjugados por sentimentos de solidão, culpa, depressão e insegurança no trabalho.

Em entrevistas realizadas com os gerentes de organizações que efetuaram grandes demissões, estes relataram que sentem emoções de raiva, ansiedade, cinismo, ressentimentos, resignações e desejo de retribuição e esperança (O'NEILL e LENN, 1995).

Bedeian e Armenakis (1998) colocam que a demissão provoca conseqüências negativas não intencionais que podem ser confrontadas e corrigidas após a sua aplicação isto é conhecido como a “síndrome da fossa”.

O enxugamento de pessoas através de ferramentas de gerenciamento organizacional como a reengenharia e outros “fizeram com que muitos funcionários assumissem novas tarefas”. (ROBBINS, 2000, p. 22).

“Em um numero cada vez maior de países, as notícias chegam repletas de novidades sobre produtividade enxuta, reengenharia, gerenciamento da qualidade total, pós-Fordismo, demissões e redução das estruturas. Em toda parte homens e mulheres estão preocupados quanto ao seu futuro”.
(RIFKIN 1995, p. 5)

Para Nakayama (2000, p. 119), “com o *downsizing* houve uma *sacudida* na organização, reestruturando os sistemas internos, redistribuindo funções e responsabilidades, modificando as relações/comunicações com os clientes e fornecedores”. Pode-se observar que a maior parte das tentativas de aplicações de *downsizing* não são bem-sucedidas.

O ambiente de trabalho desmotivado e desfavorável segundo a visão de Bernardi (2003, p. 136) “tem deficiência estratégica vital”. Caldas (2000, p. 99), afirma “que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina” a visão estratégica.

Ainda conforme Caldas (2000, p. 99), “[...] o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o clima de estresse gerado pelos enxugamentos. Antes e durante os cortes, a expectativa e a incerteza parecem sempre provocar forte tensão psicológica e frustração”.

“Essa tensão pode resultar em menor auto-estima, menor motivação e satisfação, menor propensão à adesão a programas de envolvimento de pessoal, assim como menor comprometimento com a organização, levando a absenteísmo, acidentes, doenças, perda de produtividade, estresse, conflitos, depressão, perda de prazos, queda de qualidade e insatisfação de clientes.” (CALDAS, 2000, p. 99-100)

Conforme relata Robbins (2000, p. 22) “quando você combina redução da segurança no emprego, pressões para adquirir novas habilidades e aumento na carga horária de trabalho, cria-se um ambiente de trabalho cada vez mais estressante”. Apesar de sempre sentirmos como se proporcionássemos informações claras sobre as expectativas do trabalho, em geral, enviamos mensagens imprecisas. (MAGER, 2001, p. 19).

“A nível das empresas, certos processos de mudanças muito radicais (como, por exemplo, certos processos de “reengenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, o desejo de não mais mudar” (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 29).

Quando trabalha-se com enxugamento de pessoal, trabalha-se com sentimentos de insegurança. Pessoas inseguras trabalham menos, cometem mais erros, têm dificuldade de aprendizado e de relacionamento. (NAKAYAMA, 2000, p. 117). Para reverter este problema é necessário reduzir o medo e trabalhar estrategicamente para adquirir novamente a confiança das pessoas na organização, principalmente, para os que permaneceram na empresa após o enxugamento, pois somente através da redução do medo as pessoas conseguem alcançar maior qualidade, produtividade e inovação (RYAN e OESTREICH, 1993).

Os períodos de grandes mudanças podem refletir positivamente para o clima interno da organização, conforme relata Mozin (2002, p. 32) “Os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas”.

Observa-se que os autores citados concordam que há pontos positivos e negativos na redução da força de trabalho, porém os pontos negativos como estresse, a insegurança, a dificuldade de relacionamento, a desmotivação entre outros, são muitos maiores.

2.1.2 Eficiência interna

As consequências mais lógicas, e imediatas, de enxugamento de pessoal, são a perda de experiência e memória organizacional que os desligados possuem. “O *downsizing* pode pôr ordem no organograma da organização, mas pode também eliminar entraves que abrigavam colaboradores criativos”. (TOMASKO, 1992, p. 40).

“Devido ao enxugamento de pessoal frequentemente basear-se na necessidade de profundos cortes nos custos da folha de pagamento, e não numa campanha para eliminar os funcionários de mau desempenho, tanto bons empregados quanto ruins têm perdido seus empregos.” (TOMASKO, 1992, p. 42).

Biasca (1995, p. 26) afirma que muitas empresas, preocupadas em reduzir gastos e custos, eliminam pessoal, mas muitas vezes não demoram a descobrir que o trabalho se acumula, que as pessoas que permaneceram após este processo estão sobrecarregadas, e que talvez a reestruturação não tenha sido planejada adequadamente.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 262), “se uma organização perde seus empregados mais valiosos, a melhoria nos processos de seleção e recrutamento externo não ajudará muito, pois haverá poucos empregados com longo tempo de casa ou sua qualidade será insuficiente”. Tachizawa (2001, p. 25) segue a mesma linha de raciocínio: “...a saída de uma pessoa da organização provoca a perda de conhecimento e, portanto, de valor e resultado econômico em potencial para a organização.”

Para Chiavenato (2002, p. 190), “toda vez que um alto funcionário sai da empresa, ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro”.

Em estudo realizado Willians e Livingstone(1994) concluíram que o desempenho não é afetado pela saída voluntária dos colaboradores e sim a demissão tem grande impacto quando é involuntária.

“[...] ao contrário do esperado, pesquisas indicam que enxugamentos tendem a diminuir o espírito empreendedor da organização, uma vez que a tensão e a insegurança acabam por minar a propensão a assumir riscos levando a uma grave queda na qualidade e na rapidez da tomada de decisão, o que aprofunda as dificuldades burocráticas do dia-a-dia” (CALDAS, 2000, p. 101).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 264), “não apenas o desempenho, mas também as atitudes dos empregados remanescentes podem ser afetadas pelas demissões”.

“A rotatividade é um evento custoso e desestabilizador. Se você despede alguém ou se uma pessoa deixa o trabalho, isso provoca uma quebra na rotina. Os funcionários remanescentes têm de recobrar a velocidade de produção, até que haja a contratação de um outro trabalhador, ou têm de dividir o trabalho entre si se essa situação foi gerada por um *downsizing*” (FITZ-ENZ, 2001, p. 38).

Com relação aos sentimentos e desesperança durante o *downsizing* Nakayama (2000, p. 112) reforça “que diminui a capacidade de manter o autocontrole e o controle do ambiente”.

Tolerar as frustrações e aceitar desafios e riscos, normalmente, mexe com projeto de vida, emoção e sonho. É verdade que em um plano de vida o grande condimento seria o substrato emocional (MOSCOVICI, 1997, p. 126).

A ameaça na mudança de paradigma no que tange a status e bem-estar deixa desnorteada a maioria das pessoas, quando se trata sobre as suas garantias de emprego (MARRAS, 2001, p. 316). Normalmente, “os gestores não parecem dar qualquer importância aos sentimentos, às defesas e aos conflitos íntimos dos empregados” (ARGYRIS, 2001, p. 102).

A maioria das empresas não proporciona ao funcionário demitido uma oportunidade de recolocação no mercado de trabalho. Tal benefício, segundo Davis (1992, p. 168-169) contribuiria para a fidelização do funcionário para com a empresa, mesmo quando seus serviços não fossem mais necessários, evitando a transferência de conhecimentos e tecnologia para concorrentes, reduzindo possíveis ações trabalhistas e agindo como fator “calmante” no clima interno da organização. Poucas empresas encontram-se preparadas para orientar seus funcionários demitidos e dar a eles uma direção a ser seguida durante o período de transição entre um e outro local de trabalho (FIGUEIREDO, 2000, p. 72).

De acordo com Bertoni (1994, p. 52) quatro atividades de baixo custo podem ser implantadas nas empresas durante a fase de transição, as quais amenizam as conseqüências negativas das demissões oferecendo credibilidade e aceitação à mudança: Treinamento e Desenvolvimento para reintegração social; contratação de empresas de *Outplacement*; Programa de Aposentadorias; Programas de Melhoria de Qualidade de Vida.

Conforme relata Dutra (2002, p. 208) as demissões podem provocar fissuras nas

organizações. Essas fissuras podem gerar a perda de pessoas importantes para a organização, movimentos grevistas, falta de comprometimento das pessoas e/ou deterioração do clima organizacional.

A eficiência interna, pode-se perceber, é a primeira a sentir o efeito da demissão através da perda de experiência e memória organizacional que os desligados possuíam. Também quando se quer reduzir custos e eliminar o mal desempenho organizacional, normalmente tem-se em vista a demissão.

2.1.3 Eficácia organizacional

É natural, na perda de eficiência interna da empresa, a queda de eficácia, ou seja, quanto seus resultados finais são, ou não, o que se espera que sejam. Conforme Saviani (1997, p. 5) as principais causas de redução da força de trabalho no Brasil e no mundo: “informatização, globalização, processos de reengenharia, *downsizing*, fusões empresariais, busca constante de alta produtividade”, redução de custos, etc.

Cameron (2005) em pesquisa realizada demonstrou que com a redução de pessoal houve queda da moral, da confiança, e que também a produtividade foi deteriorado.

A demissão provoca impactos de baixa produtividade e moral, pois a instabilidade é uma conseqüência nas reduções da força de trabalho (BROCKNER, 1992).

Segundo Hall (2004, p. 224) nem todas as organizações gozam da capacidade de manter um resultado eficaz em todos os sentidos. São visíveis as limitações com as quais se deparam e que fogem do seu controle.

A eficácia organizacional resulta de atividades que melhoram a estrutura da organização, a tecnologia e as pessoas, para que a empresa atinja seus objetivos (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI Jr., 1998, p. 436).

A redução do número de postos de trabalho, normalmente, vem acompanhada de redução de custos e a busca pelo aumento da produtividade (LINO e DIAS, 2005). Para Labini (1993, p. 72), o desenvolvimento e os aumentos de produtividade provenientes da tecnologia, trazem conseqüências positivas e negativas, socialmente, sendo o desemprego uma das negativas.

“Uma pessoa não pode produzir direito se vai trabalhar todos os dias achando que pode ser o escolhido para ser demitido. Essa incerteza pode levar ao desemprego, o que, às vezes, poderia nem acontecer com ele, mas acabou sendo gerado pela sua baixa produção”. (CHADDAD, 2001)

De acordo com alguns pensadores, a perda da qualidade de produtos e serviços, a queda da produtividade e do desempenho internos e a deteriorização da visão estratégica ocorrem simultaneamente, assim o resultado da eficácia global tende, obviamente, a ser negativo. Esse efeito é ilustrado por diversos estudos e análises, que mostram a propensão para uma queda ou estagnação de vendas e de lucros, após enxugamento de pessoal.

Os adeptos da reengenharia argumentam, que o *downsizing* se limita a fazer menos com menos pessoas, isto é, adaptar a empresa a um volume de produção menor (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 487). Empresas hábeis em tirar as melhores vantagens das suas reduções de gerentes e de pessoal são aquelas que fazem o downsizing planejado – têm objetivos mais amplos do que a redução de empregos. (TOMASKO, 1992, p. 51).

“Muitos pacotes de benefícios com vista ao *downsizing* da empresa têm sido oferecidos, esses pacotes concediam a funcionários com níveis semelhantes de experiência igual incentivo para deixar a empresa. Infelizmente, os voluntários não raro eram funcionários de alto impacto para a organização, que facilmente conseguiriam outro emprego.” (GOLDSMITH, 1997, p. 284)

A motivação por programas de demissões, algumas vezes, é favorável no sentido de eliminar mão-de-obra obsoleta, por outro lado há uma perda de conhecimento adquirido através da experiência (NAKAYAMA, 2000, p. 115).

“O fator chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o valor daqueles que estão permanecendo”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 263-264). Para reforçar Lacombe e Heilborn (2003, p. 239) colocam que “o trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda deste importante ativo”. Alguns desses ativos intangíveis que o funcionário leva embora são enumerados por Chiavenato (2002, p. 190): “clientes, fornecedores, contatos de parcerias, projetos, etc. Entretanto, o último e o pior dos prejuízos é o fato de que, ao deixar a empresa, o executivo em geral vai fortalecer o lado do concorrente. E é quase sempre para ali que ele se dirige”.

Supõe-se que um líder de um time que apóia e aconselha com auto-estima, pode realizar uma tarefa sem *stress* (WATERMAN, WATERMAN e COLLARD,

1994).

Os seres humanos são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor (FRIEDMAN, HATCH e WALKER, 2000, p. 19).

“Na medida em que o talento pessoal e a experiência profissional desses homens e mulheres não são reconhecidos e adequadamente aproveitados pelas companhias as quais trabalham, sua produtividade é reduzida, enrijecendo as empresas e roubando, de ambos, vitalidade adaptativa.” (PINEDO, 2002, p. 40).

Procura-se estabelecer um nível de equilíbrio mais rente possível das flutuações do mercado de trabalho. Emprego estável só será assegurado a um núcleo de trabalhadores de difícil substituição em função de suas qualificações, de sua experiência e de suas responsabilidades (SINGER, 1999, p. 25).

Mackinley, Sanchez e Schick (1995) identificam duas formas de reduzir a primeira é através de constrangimento, disponibilização, não qualificação, e a segunda, utiliza-se pressões sociais como dependências, tecnologias, padrões de desempenho e interações.

A pressão e a ansiedade que se instala entre os sobreviventes tem como efeito diminuir a criatividade e piorar o trabalho em equipes (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 284). A organização com visão de futuro necessita de pessoas criativas para manter-se competitiva, mas como coloca Tranjan (1997, p. 111) “as pessoas só colocam seus talentos criativos à disposição da empresa se estiverem dispostas”. Precisam perceber que são peças chaves para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Segundo Chiavenato (2002, p. 24) as pessoas envolvidas no achatamento da estrutura sofrem profundamente os cortes de pessoal, os remanejamentos de cargos e funções, as aflições da incerteza quanto à sua permanência na organização.

Outro risco eminente nas demissões sobre os funcionários que ficam, é o sentimento de perturbação, ou estresse. Como descrito anteriormente, o estresse provoca queda no rendimento e na eficácia. Essa relação entre estresse e eficácia precisa ser administrada a fim de evitar prejuízos à organização. Os gerentes precisam ter alguma compreensão das complexidades da relação entre o stress e a eficácia dos funcionários, como ela se desenvolve, como pode ser gerenciada e o que ela significa para a organização e para os funcionários (JEX, 2005, p. 116).

É lógico concluir que, a perda da eficiência interna acarreta a perda da eficácia da organização, pela perda da qualidade de produtos e serviços, a queda da produtividade e a deteriorização da visão estratégica.

2.1.4 Imagem externa

É natural que a reputação e a tradição repercutam diretamente na imagem das organizações. Marchesi (2005, p. 48) recomenda que é preciso ter um cuidado cada vez maior com a imagem, já que esta, sem dúvida, será um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas.

Conforme Moresi (2001, p. 72), a oportunidade surge na medida em que as influências positivas no ambiente são aproveitadas de forma a eliminar as negativas, adaptando-se as organizações para manter sua sobrevivência e crescimento. Adaptando-se às mudanças as organizações aprendem a aproveitar as oportunidades positivas e amortecer as coações e contingências que lhes são impostas pelo ambiente.

Bruton, Kaykeels, e Shook (1996) evidenciam que a redução pode ser boa ou benéfica a empresa desde que a sua situação particular esteja boa ou através de estratégias aceitas de forma pensada e prática.

Muitas vezes enxerga-se uma organização com boa imagem, porém para Neves (1998, p. 64) “A imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva”, sendo que esta seduz, mantém e motiva os melhores profissionais.

Para algumas empresas, o maior perigo do enxugamento de pessoal está na falsa sensação de segurança que ele proporciona (TOMASKO, 1992, p. 38).

“Uma instituição que fomenta tais programas e esteja na eminência de concretizar uma demissão em massa ou que esteja com seus funcionários em pé de greve verá totalmente enfraquecido seu trabalho de base com o cliente, uma vez que sua credibilidade ficará comprometida diante dos fatos internos que virão à tona” (FREITAS, 2002, p. 19).

Clientes e parceiros comerciais (caso eles próprios não tenham reduzido pessoal) podem ver o anúncio de enxugamento de forma negativa, por exemplo, como um sinal de incompetência da administração da empresa.

Robbins (2000, p. 13-14) afirma que algumas organizações eliminam postos de trabalho e demitem funcionários sem terem um motivo específico. Segundo ele pode ser uma maneira de a direção mostrar aos acionistas a seriedade de sua intenção

de controlar custos. Porém, se um fracasso ocorrer devido a tais medidas, significa displicência perante os investidores. Outra versão apresentada por Robbins é a da necessidade de manter a competitividade em um mercado global em rápida transformação, já que excederam-se na contratação nas décadas em que a competição era menos severa.

Segundo Becker (2001, p. 110) uma ferramenta simples e fácil de verificar se há ou não a necessidade de uma reestruturação ou remanejamento do efetivo de pessoal é quantificar o retorno financeiro que cada funcionário gera para a empresa. Para que a empresa aufera lucros, o empregado deve contribuir pelo menos com o valor de seus salários e benefícios para o sucesso da empresa, além de compensar os acionistas pelo risco.

Boeker (1992) recomenda focalizar as demissões, pois tem-se a demissão com enfoques da motivação e enfoques como fenômenos “O bom senso ensina, simplesmente, que é bom cortar gorduras, não músculos ou ossos. Melhor ainda, é fortalecer músculos e ossos. E muitas empresas não se perguntam qual será o impacto nos clientes?” (NAKAYAMA, 2000, p. 109).

Segundo Caldas (2000, p. 105), um efeito clássico de enxugamento na imagem é a queda da capacidade de atração de novos empregados. E como coloca Ulrich (1998, p. 29) No ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as ‘armas’ no campo de batalha competitivo.

“Basicamente, as organizações podem seguir três caminhos em relação ao ambiente: tentar prever o impacto potencial para reagir com mais eficácia, tentar influenciar o ambiente através de elos entre a empresa e o ambiente ou procurar outras formas de ação defensiva” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI Jr., 1998, p. 82).

Uma organização é afetada de acordo com a forma de abordagem da demissão, com conseqüências formais e informais e a imagem que deixa perante as pessoas que fizeram parte desta. Milkovich e Boudreau (2000, p. 266) repassam que “os empregados remanescentes e os candidatos a emprego têm seu interesse por uma organização afetado pela abordagem que esta usa para lidar com as demissões”.

Há algum tempo, enxergava-se a redução da força de trabalho como sinal de incompetência administrativa, hoje já existem visões da necessidade de sobrevivência da empresa, uma vez que as mais bem sucedidas organizações realizaram *downsizing* como meio de competir e sobreviver no mundo empresarial.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

As ciências sociais têm experimentado, ao longo dos últimos anos, árduas discussões metodológicas, desde as primeiras abordagens positivista, até os dias atuais, quando a pesquisa qualitativa começou a ganhar fôlego nas áreas de psicologia, educação e administração de empresas.

A hegemonia das pesquisas com raízes positivistas, predominantes nas ciências humanas e sociais, que ressaltavam a busca da estabilidade constante dos fenômenos humanos, a estrutura fixa das relações e a ordem permanente dos vínculos sociais. O enfoque qualitativo vem mostrando a complexidade e as contradições dos fenômenos singulares, a sua imprevisibilidade e a originalidade criadora das relações interpessoais e sociais.

3.1 Caracterização e Estrutura Metodológica da Pesquisa

3.1.1 A classificação da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, buscou-se subsídios na obra de Silva & Menezes (2000), que define quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica: em relação aos objetivos, à forma de abordagem, à sua natureza e aos procedimentos adotados pelo pesquisador.

3.1.1.1 Em relação ao objetivo proposto

Segundo Gil (1991) quanto aos objetivos as pesquisas, podem ser classificadas em três grandes grupos, conforme Gil (1991), o qual faz a seguinte diferenciação: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto ao conteúdo, como sendo do tipo aplicada, por utilizar desenvolvimento teóricos para estudos empíricos sobre a realidade estudada (MUNHOZ, 1989), e quanto à amplitude, como descritiva, que objetiva descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (RUDIO, 1995). Este último autor informa que a pesquisa descritiva

pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso, objeto do presente estudo.

Portanto, essa forma de estudo proporciona o maior conhecimento possível para o pesquisador sobre o objetivo de análise, para que o mesmo possa formular, ou reformular, problemas mais precisos e específicos.

3.1.1.2 Em relação à forma de abordagem

Quanto à forma de abordagem, o trabalho se caracteriza como pesquisa qualitativa, uma vez que esta “é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes, que se fundamentam em alguns pressupostos contrários ao modelo experimental” (CHIZZOTTI, 2003, p.78).

Godoy (1995, p.58) recomenda que uma pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

A pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ou medir os eventos pesquisados, nem utiliza instrumental estatístico na análise dos dados. O ponto de partida são questões, ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida em que o estudo se desenvolve. Um estudo, dessa categoria, necessariamente envolve dados descritivos sobre pesquisador com o objeto em análise, procurando compreender os fenômenos segundo a vivência e visão dos atores que convivem diariamente com a situação.

Sendo qualitativa, adota o método histórico-antropológico, que “capta os aspectos específicos dos dados e acontecimentos no contexto em que acontecem” (CHIZZOTTI, 2003, p.104), à medida em que o objetivo é o resgate do processo de aprendizagem na esfera organizacional e social.

Uma pesquisa qualitativa tem como ponto de partida a existência de uma relação dinâmica entre o sujeito/organização e o mundo real, o que obriga o pesquisador a despojar-se de preconceitos e adotar uma posição aberta em relação a tudo que é observado, uma vez que todos os atores que interagem com a pesquisa são “reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam” (CHIZZOTTI, 2003, p.83).

Neste trabalho foi considerado como fonte de dados uma empresa da região; possui caráter descritivo, porque interpreta, classifica e observa fenômenos sociais;

também o processo ser o foco principal de abordagem e não o resultado, ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente; e, por fim, teve-se como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada Ethos, as principais diferenças entre uma pesquisa quantitativa e qualitativa são as seguintes:

Quadro 01: Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa.

| PESQUISA QUANTITATIVA | PESQUISA QUALITATIVA |
|--|--|
| Objetiva | Subjetiva |
| <i>“Hard” Science</i> | <i>“Soft” Science</i> |
| A revisão da literatura deve ser feita antes do estudo/pesquisa | A revisão da literatura pode ser feita à medida que o estudo progride ou depois |
| Testa a teoria | Desenvolve a teoria |
| Uma realidade: o foco é conciso e limitado | Múltiplas realidades: o foco é complexo e amplo |
| Redução, controle, precisão | Descoberta, descrição, compreensão, interpretação partilhada |
| Mensuração | Interpretação |
| Mecanicista: partes são iguais ao todo | Organicista: o todo é mais do que as partes |
| Possibilita análise estatística. Os elementos básicos de análise são números | Possibilita narrativas ricas, interpretação individual. Os elementos básicos da análise são palavras/idéias. |
| O pesquisador mantém distância do processo | O pesquisador participa do processo |
| Sujeitos | Participantes |
| Independente do contexto | Depende do contexto |
| Teste de hipóteses | Gera idéias e questões para pesquisa |
| O raciocínio é lógico e dedutivo | O raciocínio é dialético e indutivo |
| Estabelece relações, causas | Descreve significados, descobertas |
| Utiliza instrumentos específicos | Utiliza comunicação e observação |
| Busca generalizações | Busca particularidades |
| <i>Designs</i> : descritiva, correlacional, quase-experimental, experimental | <i>Designs</i> : fenomenológica, <i>grounded theory</i> , etnológica, histórica, filosófica, estudo de caso |
| Preocupa-se com as quantidades | Preocupa-se com a qualidade das informações/respostas |

Fonte: Instituto de Pesquisa Aplicada Ethos(2003).

3.1.1.3 Em relação à natureza

Segundo a natureza, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, uma vez que uma de suas intenções é a mudança de paradigma das organizações na forma de seu processo de estratégias e na tomada de decisão. A pesquisa aplicada, além de envolver verdades e interesses localizados, “objetiva gerar conhecimento para a

aplicação prática em soluções de problemas específicos” (SILVA & MENEZES, 2000, p. 20).

3.1.1.4 Em relação aos procedimentos adotados

Segundo essa forma de classificação, o trabalho foi desenvolvido a partir de um referencial existente, principalmente livros, artigos, internet e material disponibilizado pela organização escolhida, e, ainda, um estudo de caso que envolve a análise profunda de uma empresa. Este estudo de caso trata de uma pesquisa realizada em uma empresa para verificar os impactos da demissão sobre os seus colaboradores.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que tem por objetivo a análise profunda de uma dada unidade social, que pode ir, no caso das organizações, desde o estudo sobre o comportamento de um diretor de empresa, ou de um grupo de funcionários, até a forma inédita de crescimento de um grande conglomerado multinacional.

Yin (2001) coloca que o estudo de caso é um questionamento empírico que indaga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre fenômeno e contexto não são nítidos, e, nos quais, múltiplas fontes de evidência são usadas.

No entendimento de Lüdke, Dalmazo e André (1986), o estudo de caso pode ser simples e específico, ou complexo e abstrato. Ele é sempre bem delimitado, e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo. O estudo de caso é escolhido quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

Embora nem todos os estudos de caso sejam qualitativos, a seguir são tratados especificamente os estudos de casos qualitativos, ou naturalísticos, abordando suas principais características, seu processo de desenvolvimento e alguns problemas práticos na sua realização.

As características fundamentais do estudo de caso se superpõem às características gerais da pesquisa qualitativa. Entre as principais estão:

- Visam à descoberta: essa característica se fundamenta no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz, constantemente. Neste trabalho visou-se desenvolver métodos qualitativos através de questionários;
- Enfatizam a “interpretação em contexto”: para uma apreensão mais completa

do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, o comportamento e as interações das pessoas devem ser relacionadas à situação específica em que ocorrem, ou à problemática determinada a que estão ligadas. Dessa forma, foi interpretado o cenário para a geração de conclusão e confirmação de teoria estudada;

- Buscam retratar a realidade de forma completa e profunda: procuram revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, ou num problema, especificamente foi retratado a realidade da demissão na ótica dos representantes da empresa;
- Usam uma variedade de fontes de informação: recorrem a uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes, foi utilizados a visão do staff da empresa;
- Revelam experiência e permitem generalizações naturalísticas: o pesquisador procura relatar as suas experiências durante o estudo, de modo que o leitor, ou usuário, possa fazer as suas “generalizações naturalísticas”;
- Procuram representar os diferentes, e às vezes conflitantes, pontos de vista presentes numa situação social: quando o objeto ou situação estudados suscitam opiniões divergentes procura-se trazer para o estudo essa divergência de opiniões, revelando, ainda, o seu próprio ponto de vista sobre a questão, deixando as conclusões sobre esses aspectos contraditórios para os usuários do estudo;
- Utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa: os dados podem ser apresentados como dramatizações, desenhos, fotografias, colagens, *slides*, discussões, mesas-redondas, etc. Os relatos escritos apresentam um estilo informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições.

O Estudo de Caso, pela característica de ser uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (sociedade, empresa, pessoa, comunidade, etc.), não admite visões isoladas, parceladas e estanques. Triviños (2001, p.133), idéia reforçada por Gil (1991, p.59), citando Young (1960), define um estudo de caso como sendo “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais”.

Para Chizzotti (2003, p.102), o desenvolvimento de um estudo de caso supõe três fases:

- a) a seleção e delimitação do caso: o caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação e, por comparações aproximativas, ser apto para fazer generalização a situações similares ou autorizar inferência em relação ao contexto da situação analisada. Esse é, precisamente, o assunto em que foi definidos os aspectos e os limites deste trabalho, a fim de reunir informações sobre um campo específico e fazer análises sobre uma dada organização, a partir dos quais pudesse compreender uma determinada realidade;
- b) o trabalho de campo: buscou-se reunir, e organizar, um conjunto probatório de informações via questionário.
- c) a organização e redação do questionário: buscou-se organizar o resultado da aplicação do trabalho de campo e redigir o trabalho final.

Este trabalho foi desenvolvido em três fases: a fase exploratória, a fase de coleta de dados e a fase de análise e interpretação de dados.

Fase exploratória: nesta fase ocorreu a revisão bibliográfica pertinente ao tema em relação a demissão e seus impactos na visão da alta cúpula da empresa.

Fase de coleta de dados: esta fase foi desenvolvida com a realização de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos atores do nível estratégico.

Fase de análise e interpretação dos dados: foi de caráter qualitativo, procurando revelar a multiplicidade de dimensões que envolvem uma organização, seu contexto e seu entorno, focalizando-o como sistema em que as inter-relações entre seus componentes devem ser totais.

Como enfoque teórico do significado de inter-relações, no desenvolvimento do trabalho, foi utilizado o enfoque sistêmico. Esse enfoque, que tem suas raízes na Teoria Geral dos Sistemas, descrita por Ludwig von Bertalanffy, parte da idéia de que existem numerosas relações no interior do objeto que se estuda, mas que este também está ligado ao meio externo por um conjunto de inter-relações (TRIVIÑOS, 2001).

Na mesma esteira, Capra (1996, p.81) afirma que: “entender as coisas sistemicamente significa, literalmente, colocá-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações”.

Portanto, neste trabalho será um estudo de caso de caráter qualitativo, em que serão abordados os efeitos da demissão em massa.

A abordagem qualitativa da pesquisa não se apresenta como uma proposta rígida, pois ela permite que a imaginação e a criatividade levem o investigador a explorar novos enfoques. Neste estudo de caso não se teve a pretensão de estabelecer generalizações válidas para todas as instituições ou empresas.

Independentemente dessa possível, e desejável, generalização, num primeiro momento, a pesquisa teve seu foco centrado para a análise da redução da força de trabalho, levando em conta as variáveis citadas como: ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional e imagem externa.

3.2 O Delineamento da Pesquisa

No delineamento da pesquisa o primeiro a ser buscado foram os impactos da redução da força de trabalho sob a ótica da empresa.

Em segundo momento, onde foi a definição da empresa, onde seria realizada a pesquisa, o que levou à busca de uma organização que fosse representativa e que tivesse ações concretas para validar a proposta.

Em terceiro lugar, foram elaborados os instrumentos de pesquisa, em função das grandes mudanças das demissões com relação a empresa.

E, finalmente, através da definição do plano a ser utilizado na implementação do trabalho proposto.

Para melhor visualização do delineamento proposto, no presente trabalho, e suas interfaces, pode-se destacar alguns pontos importantes: formação do referencial bibliográfico, elaboração de instrumentos de pesquisa, escolha da organização e plano de ação, a coleta dos dados e análise e interpretação dos dados, conclusão final.

CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO, APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização

Esta pesquisa apresenta os dados coletados junto aos representantes da empresa, no município de Santa Cruz do Sul (RS). Os objetivos da pesquisa são: levantar os efeitos da demissão no ambiente de trabalho organizacional, verificar os efeitos da demissão na eficiência interna da organização, pesquisar os efeitos da demissão na eficácia organizacional, retratar os efeitos da demissão na imagem externa da empresa, levantar informações que subsidiem a interpretação dos impactos. Na ótica da empresa, à diminuição das atividades na sua unidade localizada no município, com possíveis conseqüências sobre a redução da força de trabalho dos funcionários.

Na pesquisa foram analisadas as percepções dos representantes da empresa em relação ao ambiente, eficiência, eficácia e imagem. Trata-se de um estudo da ótica dos representantes da empresa quanto às relações de trabalho que vivenciam, os aspectos positivos e negativos que apontam, os conflitos existentes, os impactos de mudanças (internas e externas) sobre o trabalho e o contexto no qual estão inseridos.

Enquanto pesquisa, que objetiva levantar subsídios para a busca de soluções à adequação funcional realizada pela empresa, a mesma se insere num processo de análises e debates em torno das mudanças que vem realizando em suas estratégias de recursos humanos. A empresa vem, nos últimos tempos, revisando suas metas de investimento e planejando uma adequação de seus funcionários.

Para a coleta dos dados a pesquisa, foi assim estruturada: num primeiro momento, é apresentada a metodologia utilizada pela pesquisa; após, iniciando a análise dos dados levantados no trabalho de campo, apresenta-se um questionário na visão dos representantes da empresa, em relação a efeitos emocionais, psicológicos, comportamentais e sociais.

A pesquisa realizada foi orientada por dois objetivos básicos: avaliar as impressões e percepções sob a ótica dos representantes da empresa, em relação ao ambiente de trabalho no qual estão inseridos, e levantar informações que auxiliem em estudos na busca de soluções à situação atual da empresa, em

especial à adequação do quadro funcional.

A intenção deste trabalho foi realizar uma pesquisa que aprofundasse os efeitos da demissão em massa através do questionário de impactos da demissão. A aplicação do questionário, sob o ponto de vista metodológico, apresentou algumas dificuldades e problemas que merecem ser destacados neste trabalho como forma, inclusive, de garantir uma melhor interpretação dos dados apresentados:

Em primeiro lugar, a técnica utilizada para o levantamento de dados deve ser aplicada, sempre que possível, junto a todos os representantes da empresa. Na pesquisa realizada foi aplicado um questionários contendo treze questões abertas, a todos os representantes da empresa. Perfazendo um total de 08 (oito) questionários.

Em segundo lugar, a pesquisa de impactos não deve identificar os representantes da empresa, sob pena de mascarar os resultados. Esse aspecto, na presente pesquisa, apresentou problemas. Ainda que não tenha sido registrada uma identificação formal, muitos representantes manifestaram (informalmente), para o pesquisador, seus receios quanto à possibilidade de uso das informações. Nesse sentido, é ilustrativa a manifestação de um dos pesquisados:

“Não adianta não ter nome. Eu sou o único do meu setor (...) eles vão saber o que eu vou responder”. (Registro, por pesquisador de campo, da fala do pesquisado)

É possível, portanto, que muitas opiniões – em diferentes situações – expressem um processo de “controle da resposta”. Não pode ser esquecido que a aplicação do formulário ocorreu num momento em que a empresa já operava com diminuição de atividades, e que a pretensão da mesma, em promover uma adequação na unidade instalada, já tinha sido tornada pública. Vale dizer, ainda, que mesmo o questionários contém questões que indicam, claramente, a intenção de estudos, tendo em vista a adequação da empresa.

O questionário foi respondido individualmente. Os representantes de cada setor foram encaminhados a um local organizado na empresa para a aplicação dos questionários onde, na presença exclusiva do pesquisador de campo, respondiam às questões.

Quanto ao segundo objetivo da pesquisa – levantamento de informações que subsidiem a busca de soluções a possível adequação dos funcionários – no questionários constam questões específicas que investigam ambiente de trabalho (perda de funcionários, estresse, função e responsabilidade, desesperança,

desmotivação, insegurança), eficiência interna (perda de experiência, risco, diminuição do desempenho), eficácia organizacional (perda de qualidade/ produtividade, redução de vendas, diminuição da criatividade, etc) e imagem externa (redução de crédito, menor procura de emprego, boatos, sinal de incompetência).

Cabe, por fim, assinalar que esta tese caracterizou-se pela sistematização qualitativa e descritiva dos dados. Nesse sentido, o compromisso maior, desta pesquisa, foi sistematizar informações que auxiliem as instituições a formarem a sua estratégia para um plano de demissão.

4.1.1 Estruturação do questionário

O questionário foi estruturado com enfoque em quatro grandes áreas de impactos na organização que são as seguintes: ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional e imagem externa (Quadro 02).

O ambiente de trabalho é composto por quatro questões (5, 6, 8 e 13) com enfoque sobre a manutenção das pessoas, as funções e responsabilidades, a estrutura interna e o clima de trabalho.

A eficiência interna é composto por duas perguntas (2 e 9) com visão de desempenho dos remanescentes e a perda de experiência.

A eficácia organizacional é composto por quatro questões (4, 7, 10 e 12) que se refere a qualidade dos produtos, pressão e ansiedade, produtividade e desempenho, e a oscilação de vendas e lucros.

E finalmente, a imagem externa da empresa é avaliada por três questões (1, 3 e 11) que foram de referência à hierarquia, parceria, fornecedores e a imagem percebida pela própria empresa.

Quadro 02: Estrutura do questionário

| Descrição | Perguntas |
|-------------------------|--|
| Ambiente de trabalho | 5 - Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização |
| | 6 - As funções e responsabilidades permaneceram |
| | 8 - O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram |
| | 13 - O clima organizacional |
| Eficiência interna | 2 - Os remanescentes tiveram desempenho |
| | 9 - Perda de experiência teve impacto |
| Eficácia organizacional | 4 - A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma |
| | 7 - A pressão e ansiedade |
| | 10 - Em relação a produtividade e desempenho interno |
| | 12 - Vendas ou lucros |
| Imagem externa | 1 - A hierarquia da organização foi impactada de forma |
| | 3 - O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está |
| | 11 - Na visão da empresa a imagem ficou |

4.2 Aplicação do questionário de impactos da demissão na organização

Neste item foram lançados todos os questionários respondidos pelos representantes da empresa em questão.

a) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. () Negativa. (X) Neutra.

Por que? Houve divulgação das decisões, bem como planejamento das ações.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

(x) Positivo. () Negativo.

Por que? Aumento de produtividade devido ao medo de ser demitido e desempenho positivo diante das novas possibilidades (funções).

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

() Ruim. (x) Bom. () Ótimo.

Por que? Transparência na ação tomada.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

() Negativa. () Positiva. (x) Neutra.

Por que? Planejamento bem estruturado e redução de pessoal excedente.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

(x) Sim. () Não.

Por que? Devido aos programas de demissão voluntária e demais auxílios de incentivo ao desligamento.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Para se adequar à redução de pessoal e custos e novas tecnologias.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Os funcionários remanescentes que optaram permanecer na empresa sentiam-se inseguros quanto ao futuro.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Houve perda de pessoas com experiência, bem como novos funcionários entraram com outra visão.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

(x) Negativo. () Positivo.

Por que? Custo com treinamento de pessoal para ocupar o lugar das pessoas que saíram.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? Houve ampla divulgação dos programas, então os funcionários não tiveram seu desempenho afetado, apesar do medo e da insegurança.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

() Prejudicada. (x) Estável. () Melhor.

Por que? Não houve maiores complicações e retaliações.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? A redução de pessoal foi planejada para reduzir custos com pessoal ocioso.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

() Ruim. (x) Regular. () Bom.

Por que? Apesar da ampla divulgação e planejamento da redução da força de trabalho houve um clima de insegurança e medo, mas também de esperança de ocupar novas funções.

b) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. () Negativa. (x) Neutra.

Por que? Alguns viram a demissão como sinal de fraqueza de seus superiores que não conseguiram contornar a crise sem demitir. Porém outros passaram a respeitar mais seus superiores com medo de que fossem também demitidos.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

() Positivo. (x) Negativo.

Por que? Mesmo com a possibilidade de perder o emprego, o desempenho caiu devido a sobrecarga de tarefas, perda de companheiros experientes e desmotivação.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

(x) Ruim. () Bom. () Ótimo.

Por que? Alguns fornecedores achavam que a empresa estava fechando as portas e reduziram o interesse pelas negociações.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

(x) Negativa. () Positiva. () Neutra.

Por que? Muitos empregados experientes foram perdidos e suas funções foram assumidas por pessoas pouco qualificadas para tal.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

(x) Sim. () Não.

Por que? Em grandes demissões, sempre se perdem bons funcionários. E suprir sua falta leva tempo e investimentos.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Muitas funções foram redistribuídas assim como as respectivas responsabilidades.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Alguns remanescentes assumiram funções às quais tinham pouco conhecimento e necessitavam desempenha-las da melhor maneira possível.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Possivelmente com as demissões algumas lideranças foram perdidas, impactando sobre a estrutura de forma negativa.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

(x) Negativo. () Positivo.

Por que? Transcorrerá um longo período até que os remanescentes adquiram as experiências perdidas, fazendo com que a empresa prejudique a produtividade, qualidade dos produtos e processos, e gaste mais em treinamentos.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

() Aumentou. (x) Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Além da perda de experiência, a tensão e ansiedade entre os que ficaram fazem com que seu desempenho caia, mesmo sabendo que podem estar incluídos na próxima lista de dispensas.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

(x) Prejudicada. () Estável. () Melhor.

Por que? Muitos fornecedores e clientes viram a demissão em massa como um prenúncio de fracasso e conseqüente quebra.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? As vendas diminuíram, pois a empresa já vinha em declínio. Mas os lucros voltaram a aparecer pois os custos de mão-de-obra reduziram consideravelmente.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

(x) Ruim. () Regular. () Bom.

Por que? Muitos funcionários absorveram de forma negativa o impacto provocado pelas demissões, gerando um clima organizacional onde impera a desconfiança, a insegurança e a queda de produtividade.

c) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. (x) Negativa. () Neutra.

Por que? Gerou desconfiança na comunidade.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

() Positivo. (x) Negativo.

Por que? Aumento no número de acidentes e conflitos de relacionamento.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

() Ruim. (x) Bom. () Ótimo.

Por que? Foram informados posteriormente às demissões sobre o que iria ocorrer.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

Negativa. Positiva. Neutra.

Por que? Com a perda de pessoas com experiência.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

Sim. Não.

Por que? Devido ao elevado número de demitidos não houve como evitar estas perdas.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

Alterado. Igual.

Por que? Devido ao elevado número de demissões.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? Devido ao medo de novas demissões.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

Alterado. Igual.

Por que? Devido à redistribuição de tarefas e responsabilidades.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

Negativo. Positivo.

Por que? Falta de conhecimento e adequação as novas tarefas.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? Houve acúmulo de tarefas e responsabilidades.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

Prejudicada. Estável. Melhor.

Por que? Acreditam que será por pouco tempo.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? Não ocorreram reações no mercado.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

(x) Ruim. () Regular. () Bom.

Por que? Preocupação por novas demissões e pressão devido ao acúmulo de tarefas.

d) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. (x) Negativa. () Neutra.

Por que? Gerou insegurança na empresa.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

() Positivo. (x) Negativo.

Por que? Receio de um colapso na empresa.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

() Ruim. (x) Bom. () Ótimo.

Por que? Apreensão.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

() Negativa. () Positiva. (x) Neutra.

Por que? Tinha padrões.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

(x) Sim. () Não.

Por que? Eram eficientes em suas funções.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Suprimiu-se alguns postos.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Insegurança.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Houve mudanças na hierarquia.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

(x) Negativo. () Positivo.

Por que? Perdeu-se alguns bons profissionais.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? Adequação a nova estrutura.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

(x) Prejudicada. () Estável. () Melhor.

Por que? Indício de que não anda muito bem.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

() Aumentou. (x) Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Diminui a venda e aumentou o lucro.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

(x) Ruim. () Regular. () Bom.

Por que? Incertezas.

e) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

Positiva. Negativa. Neutra.

Por que? Estrutura ficou mais enxuta, com menos despesas.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

Positivo. Negativo.

Por que? Apareceram novos talentos e a criatividade veio à tona.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

Ruim. Bom. Ótimo.

Por que? Não houve repercussão externa de forma comprometedora.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

Negativa. Positiva. Neutra.

Por que? Os funcionários remanescentes entenderam a política da Organização e estão comprometidos em produzir produtos com qualidade.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

Sim. Não.

Por que? O funcionário preferiu o programa da empresa de demissão voluntária.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

Alterado. Igual.

Por que? Alguns funcionários tiveram que suprir as atividades e funções dos que saíram.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? Alguns funcionários remanescentes estão bastante preocupados quanto ao seu futuro; por outro lado notou-se um maior empenho de cada colaborador.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

Alterado. Igual.

Por que? Houveram redistribuições de funções; aumentou o clima de insegurança e stress, muita insegurança; por outro lado a criatividade aflorou neste setor.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

Negativo. Positivo.

Por que? Os funcionários remanescentes tiveram que se adaptar e houve uma maior demora para a solução de alguns problemas específicos.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? Em um primeiro momento houve redução, mas após 2 meses se estabilizou e a tendência é que aumente, em função da criatividade e do comprometimento dos que permaneceram estar sendo visto por todos.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

Prejudicada. Estável. Melhor.

Por que? A comunidade ainda não entendeu a política da empresa e por isso só enxerga os que saíram. Não entendendo que os que permaneceram terão oportunidades iguais aos outros. A empresa está comprometida com os que saíram inclusive lhes auxiliando no processo de abertura de novos empreendimentos.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? No primeiro momento houve redução, mas passados 4 meses o processo voltou ao normal, como antes das demissões.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

Ruim. Regular. Bom.

Por que? Quem permaneceu entendeu a política da empresa e está mais comprometido com a empresa, com os colegas, com o setor e com as suas obrigações e responsabilidades.

f) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. () Negativa. (x) Neutra.

Por que? Não sofreu maiores alterações.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

(x) Positivo. () Negativo.

Por que? Eles melhoram o desempenho para garantir sua permanência na empresa.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

(x) Ruim. () Bom. () Ótimo.

Por que? Os fornecedores pensam que a empresa não está bem, que passa por problemas financeiros e poderá diminuir as compras.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

() Negativa. (x) Positiva. () Neutra.

Por que? Porque no momento em que melhoram seu desempenho isso reflete na produção.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

(x) Sim. () Não.

Por que? Para a demissão são levados em conta vários fatores e assim pode ocorrer demissão de funcionários que gostaríamos de manter.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Algumas pessoas tiveram que ser remanejadas para ocupação de cargos que ficaram em aberto.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Os funcionários ficam pensando quem será o próximo ou se parou por aí.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Por que houve demissão de pessoas que ocupavam cargos de chefia.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

() Negativo. (x) Positivo.

Por que? As pessoas que ficaram agora se esforçam mais para aprender e melhorar a produção.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? As pessoas se sentem pressionadas, assim aumenta seu desempenho e sua produtividade.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

() Prejudicada. (x) Estável. () Melhor.

Por que? As reduções foram necessárias para redução de custos.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

() Aumentou. () Diminuiu. (x) Estabilizou.

Por que? Porque foram demitidos somente pessoal excedente.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

(x) Ruim. () Regular. () Bom.

Por que? Até que passem o stress e a ansiedade o clima permanece ruim.

g) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

() Positiva. (x) Negativa. () Neutra.

Por que? Houve muitas mudanças na organização, novos chefes.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

() Positivo. (x) Negativo.

Por que? Estavam com stress, inseguro, medo.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

(x) Ruim. () Bom. () Ótimo.

Por que? Todo mundo tem dúvidas e medo.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma: (eficácia organizacional):

(x) Negativa. () Positiva. () Neutra.

Por que? Caiu bastante o rendimento e controle.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

(x) Sim. () Não.

Por que? Adotaram alguns planos que a empresa ofereceu e acharam mais convenientes.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual. Por que? A empresa está mais enxuta.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? As pessoas se sentem muito vulneráveis.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

(x) Alterado. () Igual.

Por que? Tudo novo.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

(x) Negativo. () Positivo.

Por que? Todo mundo teve que reaprender para substituir os que saíram.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? Produtividade caiu e, no entanto o desempenho também.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

Prejudicada. Estável. Melhor.

Por que? Houve redução muito grande no quadro de funcionários.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

Aumentou. Diminuiu. Estabilizou.

Por que? 50% do faturamento.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

Ruim. Regular. Bom.

Por que? As pessoas se comportam diferentes.

h) Questionário de impactos da demissão na organização

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma (imagem externa):

Positiva. Negativa. Neutra.

Por que? Houve “sensação” de sinal de incompetência ou que vai quebrar.

2 – Os remanescentes tiveram desempenho (eficiência interna):

Positivo. Negativo.

Por que? Houve maior interesse nas atividades por parte dos remanescentes.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está (imagem externa):

Ruim. Bom. Ótimo.

Por que? Não ocorreu interferência.

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma (eficácia organizacional):

Negativa. Positiva. Neutra.

Por que? Não houve interferência na qualidade dos produtos.

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização (ambiente de trabalho):

() Sim. (x) Não.

Por que? Em função dos interesses da organização.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram (ambiente de trabalho):

() Alterado. (x) Igual.

Por que? Não houve alteração de funções e de responsabilidades.

7 – A pressão e ansiedade (eficácia organizacional):

() Aumentou. (x) Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Em função do receio da perda do emprego anterior

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram (ambiente de trabalho):

() Alterado. (x) Igual.

Por que? Não houve alteração apesar das demissões.

9 – Perda de experiência teve impacto (eficiência interna):

(x) Negativo. () Positivo.

Por que? Não é interessante perder experiência.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Maior interesse por parte dos funcionários remanescentes.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou (imagem externa):

() Prejudicada. (x) Estável. () Melhor.

Por que? Não houve alteração da imagem.

12 – Vendas ou lucros (eficácia organizacional):

(x) Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que? Houve aumento de criatividade e aumento da produtividade por motivação das equipes.

13 – O clima organizacional (ambiente de trabalho):

() Ruim. (x) Regular. () Bom.

Por que? Devido ao estresse entre os funcionários.

4.3 Análise de resultado dos questionários

Neste item foram compilados todas as questões de acordo com suas grandes áreas de abrangência: Ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional, imagem externa e de acordo com as suas características.

4.3.1 Ambiente de trabalho

5 – Houve perda de funcionários que gostaria de se manter na organização:

() Sim. () Não.

Por que?

Sim: Devido ao elevado número de demitidos não houve como evitar estas perdas.

Sim: Eram eficientes em suas funções.

Sim: O funcionário preferiu o programa da empresa de demissão voluntária.

Sim: Devido aos programas de demissão voluntária e demais auxílios de incentivo ao desligamento.

Sim: Para a demissão são levados em conta vários fatores e assim pode ocorrer demissão de funcionários que gostaríamos de manter.

Sim: Adotaram alguns planos que a empresa ofereceu e acharam mais convenientes.

Sim: Em grandes demissões, sempre se perdem bons funcionários. E suprir sua falta leva tempo e investimentos.

Não: Em função dos interesses da organização.

A maioria dos entrevistados concordou que houve perda de funcionários que se gostaria de manter na organização. Apenas um discordou e que poderia não ter perdido nenhum funcionário no setor.

6 – As funções e responsabilidades permaneceram:

() Alterado. () Igual.

Por que?

Alterado: Muitas funções foram redistribuídas assim como as respectivas responsabilidades.

Alterado: A empresa está mais enxuta.

Alterado: Algumas pessoas tiveram que ser remanejadas para ocupação de cargos que ficaram em aberto.

Alterado: Para se adequar à redução de pessoal e custos e novas tecnologias.

Alterado: Alguns funcionários tiveram que suprir as atividades e funções dos que saíram.

Alterado: Suprimiu-se alguns postos.

Alterado: Devido ao elevado número de demissões.

Igual: Não houve alteração de funções e de responsabilidades.

A maioria dos entrevistados concordou que houve alteração de funções e responsabilidades no processo de demissão.

8 – O sistema interno da estrutura organizacional permaneceram:

() Alterado. () Igual.

Por que?

Alterado: Possivelmente com as demissões algumas lideranças foram perdidas, impactando sobre a estrutura de forma negativa.

Alterado: Tudo novo.

Alterado: Por que houve demissão de pessoas que ocupavam cargos de chefia.

Alterado: Houve perda de pessoas com experiência, bem como novos funcionários entraram com outra visão.

Alterado: Houveram redistribuições de funções; aumentou o clima de insegurança e stress, muita insegurança; por outro lado a criatividade aflorou neste setor.

Alterado: Houve mudanças na hierarquia.

Alterado: Devido à redistribuição de tarefas e responsabilidades.

Igual: Não houve alteração apesar das demissões.

A maioria concordou que houve alteração na estrutura organizacional.

13 – O clima organizacional:

() Ruim. () Regular. () Bom.

Por que?

Ruim: Incertezas.

Ruim: As pessoas se comportam diferentes.

Ruim: Preocupação por novas demissões e pressão devido ao acúmulo de tarefas.

Ruim: Muitos funcionários absorveram de forma negativa o impacto provocado pelas demissões, gerando um clima organizacional onde impera a desconfiança, a insegurança e a queda de produtividade.

Ruim: Até que passem o stress e a ansiedade o clima permanece ruim.

Regular: Apesar da ampla divulgação e planejamento da redução da força de trabalho houve um clima de insegurança e medo, mas também de esperança de ocupar novas funções.

Regular: Devido ao estresse entre os funcionários.

Bom: Quem permaneceu entendeu a política da empresa e está mais comprometido com a empresa, com os colegas, com o setor e com as suas obrigações e responsabilidades.

A maioria dos entrevistados concordou que o clima organizacional ficou prejudicado com a demissão.

4.3.2 Eficiência interna

2 – Os remanescentes tiveram desempenho:

() Positivo. () Negativo.

Por que?

Positivo: Eles melhoram o desempenho para garantir sua permanência na empresa.

Positivo: Aumento de produtividade devido ao medo de ser demitido e desempenho positivo diante das novas possibilidades (funções).

Positivo: Houve maior interesse nas atividades por parte dos remanescentes.

Positivo: Apareceram novos talentos e a criatividade veio à tona.

Negativo: Mesmo com a possibilidade de perder o emprego, o desempenho caiu devido a sobrecarga de tarefas, perda de companheiros experientes e

desmotivação.

Negativo: Receio de um colapso na empresa.

Negativo: Estavam com stress, inseguro, medo.

Negativo: Aumento no número de acidentes e conflitos de relacionamento.

Houve discordância em relação ao desempenho dos remanescentes.

9 – Perda de experiência teve impacto:

() Negativo. () Positivo.

Por que?

Negativo: Falta de conhecimento e adequação as novas tarefas.

Negativo: Perdeu-se alguns bons profissionais.

Negativo: Os funcionários remanescentes tiveram que se adaptar e houve uma maior demora para a solução de alguns problemas específicos.

Negativo: Custo com treinamento de pessoal para ocupar o lugar das pessoas que saíram.

Negativo: Todo mundo teve que reaprender para substituir os que saíram.

Negativo: Transcorrerá um longo período até que os remanescentes adquiram as experiências perdidas, fazendo com que a empresa prejudique a produtividade, qualidade dos produtos e processos, e gaste mais em treinamentos.

Negativo: Não é interessante perder experiência.

Positivo: As pessoas que ficaram agora se esforçam mais para aprender e melhorar a produção.

A maioria dos entrevistados concordou que houve perda de experiência com as demissões.

4.3.3 Eficácia organizacional

4 – A qualidade dos produtos foi afetado em função da demissão de forma:

() Negativa. () Positiva. () Neutra.

Por que?

Negativa: Com a perda de pessoas com experiência.

Negativa: Muitos empregados experientes foram perdidos e suas funções foram assumidas por pessoas pouco qualificadas para tal.

Negativa: Caiu bastante o rendimento e controle.

Positiva: Porque no momento em que melhoram seu desempenho isso reflete na produção.

Neutra: Planejamento bem estruturado e redução de pessoal excedente.

Neutra: Os funcionários remanescentes entenderam a política da Organização e estão comprometidos em produzir produtos com qualidade.

Neutra: Tinha padrões.

Neutra: Não houve interferência na qualidade dos produtos.

Houve discordância em relação a qualidade dos produtos.

7 – A pressão e ansiedade:

() Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que?

Aumentou: Devido ao medo de novas demissões.

Aumentou: Insegurança.

Aumentou: Alguns funcionários remanescentes estão bastante preocupados quanto ao seu futuro; por outro lado notou-se um maior empenho de cada colaborador.

Aumentou: Os funcionários remanescentes que optaram permanecer na empresa sentiam-se inseguros quanto ao futuro.

Aumentou: Os funcionários ficam pensando quem será o próximo ou se parou por aí.

Aumentou: As pessoas se sentem muito vulnerável.

Aumentou: Alguns remanescentes assumiram funções às quais tinham pouco conhecimento e necessitavam desempenha-las da melhor maneira possível.

Diminui: Em função do receio da perda do emprego anterior

A maioria concordou que a pressão e ansiedade aumentou com as demissões.

10 – Em relação a produtividade e desempenho interno:

() Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que?

Aumentou: As pessoas se sentem pressionadas, assim aumenta seu desempenho e sua produtividade.

Aumentou: Maior interesse por parte dos funcionários remanescentes.

Diminuiu: Além da perda de experiência, a tensão e ansiedade entre os que ficaram fazem com que seu desempenho caia, mesmo sabendo que podem estar incluídos na próxima lista de despensas.

Diminuiu: Produtividade caiu e, no entanto o desempenho também.

Diminuiu: Houve acúmulo de tarefas e responsabilidades.

Estabilizou: Houve ampla divulgação dos programas, então os funcionários não tiveram seu desempenho afetado, apesar do medo e da insegurança.

Estabilizou: Em um primeiro momento houve redução, mas após 2 meses se estabilizou e a tendência é que aumente, em função da criatividade e do comprometimento dos que permaneceram estar sendo visto por todos.

Estabilizou: Adequação a nossa estrutura.

Não houve unanimidade em nenhuma das respostas em relação a produtividade e desempenho interno.

12 – Vendas ou lucros:

() Aumentou. () Diminuiu. () Estabilizou.

Por que?

Estabilizou: Porque foram demitidos somente pessoal excedente.

Estabilizou: A redução de pessoal foi planejada para reduzir custos com pessoal ocioso.

Estabilizou: As vendas diminuíram, pois a empresa já vinha em declínio. Mas os lucros voltaram a aparecer, pois os custos de mão-de-obra reduziram consideravelmente.

Estabilizou: Não ocorreram reações no mercado.

Estabilizou: No primeiro momento houve redução, mas passados 4 meses o processo voltou ao normal, como antes das demissões.

Diminuiu: 50% do faturamento.

Diminuiu: Diminui a venda e aumentou o lucro.

Aumentou: Houve aumento de criatividade e aumento da produtividade por motivação das equipes.

Não houve unanimidade em nenhuma das respostas em relação a oscilação de vendas ou lucros.

4.3.4 Imagem externa

1 – A hierarquia da organização foi impactada de forma:

() Positiva. () Negativa. () Neutra.

Por que?

Positiva: Estrutura ficou mais enxuta, com menos despesas.

Negativa: Gerou desconfiança na comunidade.

Negativa: Houve muitas mudanças na organização, novos chefes.

Negativa: Gerou insegurança na.

Negativa: Houve “sensação” de sinal de incompetência ou que vai quebrar.

Neutra: Houve divulgação das decisões, bem como planejamento das ações.

Neutra: Não sofreu maiores alterações.

Neutra: Alguns viram a demissão como sinal de fraqueza de seus superiores que não conseguiram contornar a crise sem demitir. Porém outros passaram a respeitar mais seus superiores com medo de que fossem também demitidos.

Há disparidade nas respostas em relação a hierarquia da organização.

3 – O contato entre os parceiros e fornecedores devido a demissão está:

() Ruim. () Bom. () Ótimo.

Por que?

Ruim: Todo mundo tem dúvidas e medo.

Ruim: Alguns fornecedores achavam que a empresa estava fechando as portas e reduziram o interesse pelas negociações.

Ruim: Os fornecedores pensam que a empresa não está bem, que passa por problemas financeiros e poderá diminuir as compras.

Bom: Foram informados posteriormente às demissões sobre o que iria ocorrer.

Bom: Apreensão.

Bom: Não houve repercussão externa de forma comprometedora.

Bom: Transparência na ação tomada.

Bom: Não ocorreu interferência.

Houve discordância entre os entrevistados quanto ao contato entre os parceiros e fornecedores.

11 – Na visão da empresa a imagem ficou:

() Prejudicada. () Estável. () Melhor.

Por que?

Prejudicada: Indício de que não anda muito bem.

Prejudicada: A comunidade ainda não entendeu a política da empresa e por isso só enxerga os que saíram. Não entendendo que os que permaneceram terão oportunidades iguais aos outros. A empresa está comprometida com os que saíram inclusive lhes auxiliando no processo de abertura de novos empreendimentos.

Prejudicada: Acreditam que será por pouco tempo.

Prejudicada: Houve redução muito grande no quadro de funcionários.

Prejudicada: Muitos fornecedores e clientes viram a demissão em massa como um prenúncio de fracasso e conseqüente quebra.

Estável: Não houve maiores complicações e retaliações.

Estável: As reduções foram necessárias para redução de custos.

Estável: Não houve alteração da imagem.

A maioria entendeu que ficou prejudicada a imagem da empresa devido a demissão.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

A relevância de estudar os principais impactos da redução da força de trabalho, do ponto de vista das organizações, os efeitos socioeconômicos dos ciclos de demissão em massa, dá-nos uma visão que os enxugamentos podem levar ao desemprego e à instabilidade social e comunitária que normalmente contraria aos interesses empresariais.

No entanto, é de suma importância, para a organização, o entendimento deste processo de demissão em massa, uma vez que a empresa pode diminuir a incidência de casos trabalhistas, típicos em demissão mal conduzida, também a imagem pública viável, que parece possível apenas com o gerenciamento de um processo transparente e moralmente defensável.

As causas dos problemas internos de uma organização, provêm de alguns fatores, como possuir grandes efetivos de colaboradores e a maneira de gerenciá-los. A empresa em estudo possui um grande número de efetivos, e a intenção da redução deste quadro, deve-se à concorrência de mercado (neste quesito a empresa perdeu os mercados internacionais com a entrada de vários novos concorrentes), às mudanças de estratégia, à diminuição da demanda, a campanha nacional contra os produtos, a redução de custos, entre outros, sendo todos geradores de ociosidade interna dentro da organização.

Pode-se, também, afirmar que um dos principais impactos da redução de colaboradores é a tecnologia utilizada nos equipamentos de última geração, em consequência, a ociosidade e obsolescência das pessoas, a diminuição da rentabilidade, e dos encargos trabalhistas.

A descrição dos impactos da redução da força de trabalho leva-nos a três enfoques: colaboradores, empresa e sociedade. O trabalho foi analisado sob a ótica da empresa com entrevistas aos representantes.

Pode-se verificar os efeitos sobre quem é demitido e sobre quem fica como: emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais, sociais. A pesquisa nos conduz de acordo aos enfoques de vários autores a quatro grandes áreas de abrangência: ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional e imagem externa.

Assim, o principal objetivo deste trabalho foi desenvolvido sobre o impacto na ótica da organização em relação a redução da força de trabalho nos seguintes

tópicos: ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional e imagem externa.

Em relação a ambiente de trabalho constatou-se, de acordo com as respostas obtidas, que se têm perdas de funcionários devido ao número elevado a ser demitido, aos programas atrativos de demissão e ao mesmo tempo alguns interesses organizacionais. Em relação a funções e responsabilidades houve muitas manifestações sobre a redistribuição de função e tarefa, redução da ociosidade, remanejamento das pessoas, novas tecnologias, redução de postos de trabalho e mudança de responsabilidade. A estrutura organizacional é outro fator que também representa impacto no que se refere a lideranças, alteração de estruturas, nova função. O clima organizacional esteve representado, quase na sua totalidade, por comportamentos diferentes, como, incerteza, pressão, acúmulo de tarefas, desconfiança, insegurança, medo, ansiedade, preocupação com novas demissões e uma pequena parcela de esperança para ocupar novas funções. A conclusão que se chega em relação ao ambiente de trabalho que se tem vários fatores a serem analisados como: perda de funcionários, funções e responsabilidade, estrutura organizacional e clima organizacional.

A eficiência interna foi tratada sob dois enfoques: o desempenho dos remanescentes e os impactos da perda de experiência. Quanto ao primeiro pode-se concluir como vantagem seria a garantia do desempenho dos remanescentes que permanecem na organização uma vez que o medo de demissão provoca o aumento de eficiência, um maior interesse nas tarefas devido a abertura de espaço dos demitidos e além disso aflora a oportunidade de criatividade e novos talentos. Por outro lado, existem desvantagens como a sobrecarga das tarefas operacionalizados pelos remanescentes, a perda de colegas com impacto psicológico e desmotivacional, a questão do receio, estresse, insegurança, medo e inclusive o aumento de acidentes e conflitos de trabalho. Quanto a perda de experiência, o segundo enfoque também observou-se algumas desvantagens como a falta de experiências a novas tarefas, a dificuldades para a rápida adaptação ao novo ambiente, queda na produtividade e qualidade, e o alto custo de novos treinamentos. Como vantagem conclui-se em algumas áreas onde houve aumento de produtividade.

A eficácia organizacional se pauta por quatro grandes pontos: qualidade dos produtos, pressão e ansiedade, desempenho e produtividade, vendas ou lucros. A qualidade pode ser afetada de forma negativa pela perda de experiência, pelas

peças com pouca qualificação e o descontrolo devido a redução de recursos humanos; e positivamente com um bom planeamento e redução do real excedente de colaboradores. A pressão e a ansiedade sobre o medo de novas demissões, se reflete no empenho do colaborador e a longa espera da demissão, da vulnerabilidade das pessoas, do pouco conhecimento das novas funções e o receio de perda. Constatou-se que o desempenho e a produtividade podem aumentar de acordo com a pressão e o interesse dos envolvidos ou diminuir com o medo, ansiedade, acúmulo de tarefas e responsabilidade dobrada de desempenho. Também na questão das vendas ou lucro que se regulam de forma positiva quando a demissão ocorre sobre o que está ocioso e o incentivo a motivação e criatividade das equipes.

A imagem externa da empresa focalizada sobre três aspectos importantes: a hierarquia, parceiros e fornecedores, e a imagem corporativa. Quanto ao primeiro aspecto conclui-se haver uma hierarquia mais enxuta, porém com dificuldade no reconhecimento de novas hierarquias, devido a desconfiança à mudança. Por outro lado geram insegurança na comunidade e um sinal de fraqueza da empresa. Já o aspecto parceiros e fornecedores aparece na pesquisa a dúvida, medo, desinteresses, apreensão, redução de negociação e ausência de pessoas que trabalhavam no setor. E finalmente a imagem corporativa fica prejudicada no sentido da oportunidade que a organização oferece, além dos grandes impactos por causa do volume de redução da mão de obra, não pode se deixar de pensar em futuras complicações e retaliações perante a imagem constituída aos seus fornecedores e parceiros.

Cabe lembrar algumas colocações importantes de vários autores a seguir:

Os efeitos emocionais, nesta dimensão, podem aparecer as dificuldades cognitivas, instabilidade emocional pode ser percebida na pesquisa que os funcionários estão bastante atentos a qualquer situação dentro da empresa como o deixa com: ansiedade, angústias, tensão e depressão.

Os efeitos psicológicos mais comumente levantados foram: insegurança, neste ponto a pesquisa mostrou quão inseguros os colaboradores se encontram, quando se fala de futuros profissionais; queda na auto-estima e no auto-respeito; queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida e perda da noção de identidade. A pesquisa concluiu que os colaboradores querem fazer qualquer coisa, desde que garanta a sua nova identidade.

Em relação aos efeitos comportamentais a falta de estímulo e a apatia são os

pontos que chamaram a atenção.

Quanto aos efeitos profissionais percebeu-se que a vontade de adaptação rápida por parte dos funcionários a qualquer nova tarefa instituída na organização.

Conclui-se portanto que os impactos da redução da força de trabalho sob a ótica da empresa deram-se no ambiente de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e na imagem externa da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT K. *Corporate Radar – Tracking the Forces That are shaping your Business*. Copyright, 2000.
- ALMEIDA et al. *Downsizing*. Capítulo do livro Modelos de mudança em administração de empresas. Organização Alziro Rodrigues e Marina Nakayama. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000, p. 107-122.
- ARGYRIS, Chris. *A boa comunicação que impede a aprendizagem*. Capítulo do livro: Aprendizagem Organizacional. Organizado por Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark. A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEDEIAN, Arthur G.; ARMENAKIS, Achilles A. *The cesspool syndrome: how dreck floats to the top of declining organizations*. Academy of Management Executive. Vol. 12, nº 1. February/1998, p. 58-67.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTONI, Barteira Cataldi Rocha. *Reengenharia Humana: preparando o indivíduo para a mudança*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BIASCA, Rodolfo E. *Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade*. Tradução Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BOEKER, Warren. *Power and Managerial Dismissal: scapegoating at the top*. Administrative Science Quarterly, 37. September/1992, p. 400-421.
- BROCKNER, Joel. *Managing the effects of layoffs nos survivors*. Califórnia Management Review. Winter 1992, p. 9-28.
- BROCKNER, Joel; KONOVSKY, Mary. *Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss*. Academy of Management Journal, 1994, vol. 37, nº. 2, p. 397-409.
- BRUTON, Garry D.; KAYKEELS, J.; SHOOK, Christopher L. *Downsizing the firm:*

- Answering the strategic questions*. Academy of Management Executive. Vol 10, nº: 2, 1996.
- CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- CALDAS, Miguel P. *Enxugamento de pessoal no Brasil*. Capítulo do livro *Gestão Empresarial: o fator humano*. Coordenador Thomaz Wood Jr. São Paulo: Atlas, 2002, p. 167-189.
- CAMERON, Kim. *Downsizing and the new work covenant*. Disponível em: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/DOWNSIZING%20-%20Exchange%20Paper.pdf>. Acessado em 02/09/2005.
- CAPRA, F. *Ponto de Mutação*. 17ª edição. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CAUDRON, Shari; HAYWARD, Denis R. *Teach Downsizing Survivors how to Thrive*. Magazine Journal. Jan/1996, p. 38.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6ª. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- CHADDAD, Norberto. *Brasileiro tem medo de perder o emprego*. Carreira & Sucesso Newsletter. Edição Semanal. 77ª edição, 23/04/2001. Disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=2033. Acessado em 23/01/2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAVIS, Frank Stephen. *Benefícios e services aos funcionários*. São Paulo: Editora STS, 1992.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DUTRA, Joel Souza *et al*. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- FIGUEIREDO, José Carlos. *Como anda sua carreira? O check-up profissional vai*

- ajudá-lo a mudar seu modo de vida. São Paulo: Ed. Infinito, 2000.
- FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do investimento em capital humano*. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Teresa Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREITAS, Ricardo Ferreira; SANTOS, Luciane Lucas. *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Ed. Summus, 2002.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. *Capital humano*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1991.
- GODOY, Edgard Mata Machado. *Elementos de teoria do direito*. 4ª edição. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1995.
- GOLDSMITH, Marshall. *Como reter funcionários de alto desempenho*. Organização: The Peter Drucker Foundation. Tradução Nota assessoria. Capítulo XXVI, p. 281-286 do livro *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Instituto de Pesquisa Aplicada Ethos. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acessado em 10/12/2003.
- JEX, Steve M. *Stress e eficácia dos funcionários*. Capítulo do livro: *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. Organizado por Ana Maria Rossi, Pámela L. Perrewé, Steven L. Sauter. São Paulo: Atlas, 2005.
- LABINI, Paolo Sylos. *Nuevas Tecnologías y desempleo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- LINO, Domingos; DIAS, Elizabeth Costa. *A globalização da economia e os impactos sobre a saúde e segurança dos trabalhadores*. Disponível em: <http://www.instcut.org.br/art03.htm>. Acessado em 29 de janeiro de 2005.
- LÜDKE, Mengo; DALMAZO, Marli E; ANDRÉ, Afonso de. *Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MACKINLEY, William; SANCHEZ, Carol M.; SCHICK, Allem G. *Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning*. Academy of Management Executive. Vol 9, nº: 3, 1995.
- MAGER, Robert Frank. *O que todo chefe deve saber treinamento*. São Paulo: Market Books, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.
- MARCHESI, Amauri. *Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo*. Extraído do livro: *Comunicação interna: a força das empresas*. Volume 2. Organizador: Paulo Nassar. São Paulo: ABERJE, 2005, p. 45-52.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. Tradução Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTE, Mônica Magnani. *Como lidar com funcionários problemáticos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MOORE, Sarah; GRUNBERG, Leon; GREENBERG, Edward. *Surviving Repeated Waves of Organizational Downsizing: The Duration and Order Effects Associated with Different Forms of Layoff Contact*. Research Program on Political and Economic Change. University of Colorado at Boulder, IBS - Institute of Behavioral Science, 2004. Disponível em: <http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2004-0009.pdf>. Acessado em 02/09/2005.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. *O contexto organizacional*. Extraído do livro: *Inteligência organizacional e competitiva*. Organização: Kira Tarapanoff. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001, p. 59-91.
- MOSCOVICI, Fela. *Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão*.

- Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- MOZIN, Estelle M. *Sentidos do Trabalho*. Extraído do livro: *Gestão Empresarial – o fator humano*. Organizado por Thomaz Wood Jr. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- MUNHOZ, D. G. *Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1989.
- NAKAYAMA, Marina; Rodrigues, Alziro. *Modelos de mudança em administração de empresas*. Porto Alegre: Ed. EDIPUCRS, 2000.
- NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- O'NEILL, Hugh M.; LENN, Jeffrey D. *Voices of Survivors: words that downsizing CEOs should hear*. Academy of Management Executive. Vol. 8, nº 4, 1995.
- PINEDO, Victor. *Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- RYAN, Kathleen S.; OESTREICH, Daniel K. *Eliminando o medo no ambiente de trabalho*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SANTOS, Fernanda Gomes dos. *Responsabilidade Social e Demissões em Massa: Um Olhar de Relações Públicas no Relacionamento com o Público Interno*. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/ethos/docs/Fernanda_dos_Santos. Acessado em 19/12/2004.
- SAVIANI, José Roberto. *Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

- SILVA, Mario Celso Marcondes e. *Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderno*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH-Nacional, 1999.
- SINGER, Paul. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 1999.
- SPERA, Stefanie P. et al. *Expressive Writing and Coping With Job Loss*. *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº: 3, 1994, p. 722-733.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TOMASKO, Robert M. *Downsizing: reformulando sua empresa para o futuro*. Traduzido por Mario Moro Fecchio. São Paulo: Makron Books, 1992.
- TRAJAN, Roberto Adami. *A empresa de corpo, mente e alma: um método inédito e eficaz para elevar a performance organizacional*. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto Nesbaldo S. *Bases Teórico(as)-Metodológicas da pesquisa quantitativa em ciências sociais: Idéias gerais para elaboração de um projeto de pesquisa*. 2 ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.
- ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- WATERMAN, Robert H.; WATERMAN, Judith A.; COLLARD, Betsy A. *Toward a Career – Resilient Workforce*. *Harward Business Review*, July-Augst/1994, p. 87-95.
- WILLIAMS, Charles R.; LIVINGSTONE, Linda Parrack. *Another Look a the Relationship Between Perfomance and Voluntary Turnover*. *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, nº: 2, p. 269-298.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso. Planejamento de Métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.